

ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА В СИСТЕМЕ «БЕРЕЖЛИВОГО» УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

КУДРЯВЦЕВА О. В., кандидат экономических наук, доцент, кафедра менеджмента, Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет, ул. Я. Мудрого, 25, г. Харьков, Украина, 61002.

E-mail: KseniaKydr@ukr.net, ORCID: 0000-0001-6488-1941

***Аннотация.** Система управления человеческими ресурсами является динамичной и требует трансформации с учетом изменения внешних и внутренних условий, целей и задач организации. Цель является основой, которая определяет направление и характер поведения объекта управления для достижения желаемых результатов. В современных условиях достижение целей организации требует интеграции целей и интересов организации и работников, изменения отношения и подходов к управлению на основе «бережливого» подхода. Для реализации этого подхода к управлению человеческими ресурсами требуется формирование в системе управления человеческими ресурсами подсистемы организации труда.*

***Ключевые слова:** система, управление человеческими ресурсами, подсистема, организация труда, «бережливый» подход.*

УДК 005.35:658.014.1

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2021.37.0.76

ДІАГНОСТИКА ЕКОНОМІЧНОЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

ДОГАДАЙЛО Я.В., кандидат економічних наук, доцент, кафедра менеджменту.

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

ЛЕВЧЕНКО О.П., кандидат економічних наук, доцент, кафедра менеджменту.

E-mail: levchenkoolgahnadu@gmail.com

БОДРА Ю.А., здобувач вищої освіти групи Е-41-17 факультету управління та бізнесу.

E-mail: zz.s.t.n.zz@gmail.com

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

***Анотація.** У статті на підставі результатів аналізу особливостей сучасних умов господарювання була обґрунтована доцільність використання результативного підходу до управління діяльністю організацій та підприємств. Для забезпечення управління успіхом було удосконалено методичний підхід до діагностики економічної результативності логістичної діяльності на підставі використання методу динамічного нормативу.*

Запропонований методичний підхід, на відміну від існуючих, дозволяє під час інтегральної оцінки економічної результативності охарактеризувати рівень виконання умови ефективності використання ресурсів під час виконання логістичної діяльності. Для практичної реалізації запропонованого методичного підходу було, по-перше, розроблено алгоритм здійснення інтегральної оцінки методом динамічного нормативу на підставі адаптування методики його реалізації до сутності та змісту складного та багатогранного явища економічна результативність; по-друге, визначено перелік основних показників економічної результативності логістичної діяльності на основі системного підходу, що дозволив сформулювати перелік показників, які відображають результати, витрати та ресурси логістичної діяльності у їх взаємозв'язку; по-третє, обґрунтовано динамічний норматив економічної результативності логістичної діяльності на підставі результатів дослідження, проведеного методом аналізу ієрархій. Запропонований динамічний норматив являє собою еталонну модель ефективності використання ресурсів організації для здійснення логістичної діяльності. Для отримання зазначених вище результатів були використані такі методи дослідження: історичний, узагальнення, абстрагування, порівняння, аналогії, моделювання, формалізації, аналізу, синтезу, дедукції, індукції, системний підхід, експертних оцінок, попарного порівняння, аналізу ієрархій та динамічного нормативу. Запропоновані результати досліджень можуть бути використані керівниками, які зацікавлені в організації логістичної діяльності відповідно до вимог успішного розвитку в сучасному бізнес-середовищі.

Ключові слова: *результативний підхід, економічна результативність, логістична діяльність, діагностика, динамічний норматив.*

Постановка проблеми. На сьогодні багато організацій та підприємств опинилися у кризовому або передкризовому стані. Тому гострою проблемою сьогодні є вивчення особливостей сучасних умов господарювання та досвіду успішного функціонування зарубіжних організацій всіх форм власності в цих умовах. Однією з особливостей є те, ще перед організаціями та підприємствами виникає проблема управління поставками, виробництвом і збутом, що повинні будуватися з метою максимального задоволення вимог споживачів при мінімальних витратах. Вирішити цю проблему дозволяють нові методи і технології управління, які базуються на концепції логістики, що передбачає здійснення логістичної діяльності. Для вмілого управління логістичною діяльністю доцільно насамперед об'єктивно діагностувати стан її успішності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Організація є складною соціально-економічною системою, тому для управління своїм станом вимагає діагностики результатів діяльності як в статистиці, так і в динаміці. Практикується два підходи: аналіз обмеженої кількості спеціально відібраних ключових одиничних

показників або аналітичних коефіцієнтів і згортка показників. Аналізувати поодинокі показники простіше, але вони мають обмежену інформаційну цінність. Для того щоб керувати станом організації, окремих показників мало. Потрібні оцінки взаємних зв'язків між ознаками стану організації. Роль таких оцінок виконують комплексні показники, одержувані на основі інтегральної оцінки одиничних показників, тобто індикаторів. Під інтегральною оцінкою найбільш часто розуміють розрахунок єдиного показника, який являє узагальнюючу характеристику системи в даний момент (інтервал) часу. При цьому контролюється не весь масив даних, а лише ключові узагальнюючі індикатори, які найбільш яскраво відображають стан системи і головне тенденції їх зміни. Тому все частіше практикується другий підхід - згортка (стиснення, узагальнення) відібраних ключових показників або в один інтегральний показник, або шляхом їх інтеграції в єдину систему. Яким би методом не проводилася згортка показників, розпізнавання (діагностика) проблеми і поставлений діагноз повинні адекватно відображати реальний стан організації.

Поширення набули методи згортки, основані на багатовимірному порівнянні показників результатів діяльності організації, які були розглянуті авторами як потенційні методи здійснення діагностики успіху логістичної діяльності. Було розглянуто порядок реалізації методів згортки результатів діяльності організації [1-8], виявлено їх переваги та недоліки (табл. 1).

Таблиця 1

Методи інтегральної оцінки результатів діяльності організації

Назва методу	Засіб розрахунку	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Метод середньої арифметичної	Розраховується як проста середня арифметична всіх показників системи	Дає загальну характеристику всіх змін результатів діяльності	Втрачає взаємозв'язок та геометричні пропорції між взаємозалежними показниками; не враховує вагомості кожного показника та взаємозв'язок між показниками

Закінчення табл. 1

1	2	3	4
Метод середньої геометричної	Розраховується як проста середня геометрична всіх показників системи	Враховує геометричні пропорції між показниками	Не враховує вагомості кожного показника та взаємозв'язок між показниками
Метод таксономії	Розраховується як синтетична величина, що відображає відстань підприємства від умовно-еталонного	Дає можливість проаналізувати велику кількість статистичних одиниць	Не враховує вагомості кожного показника та взаємозв'язок між показниками; трудомісткий
Метод рейтингової оцінки	Базується на порівнянні кожного параметра з аналогічним умовно-еталонного підприємства	Враховує вагомість кожного показника при оцінці реальних досягнень підприємства	Базується на сумуванні значень показників або їх середньоквадратичних відхилень; не враховує взаємозв'язок між показниками
Метод радара	Розраховується як відносна площа радара, побудованого в оціночному колі за набором показників	За формою радара можна робити висновки про близькість фактичних результатів до еталону	Використовуються лише рівнозначні за вагою показники; не враховує взаємозв'язок між показниками
Метод секторів	Розрахунок аналогічний методу радара, але показники представлені площами секторів; вагомості показників відповідають кутам секторів	Має переваги методу радара та враховує вагомість показників	Не враховує взаємозв'язок між показниками
Метод лексикографічної оптимізації	Розраховується як добуток показників з урахуванням ступеня вагомості кожного з них	Враховує взаємозв'язок між показниками	Вимагає однакової вимірності всіх критеріїв, трудомісткий
Метод динамічного нормативу	Визначається як сукупність показників, підпорядкованих за темпами зростання	Встановлює суворий порядок, в якому контрольовані показники повинні «слідкувати» один за одним, враховує взаємозв'язок між показниками	Велика кількість статистичних одиниць не використовується

Яким би методом не проводилася згортка показників, розпізнавання (діагностика) проблеми і поставлений діагноз

повинні адекватно відображати реальний стан проблеми. Тобто метод щодо діагностики успіху логістичної діяльності повинний відповідати особливостям сучасного бізнес-середовища взагалі та логістичної діяльності зокрема. Також існує потреба в уточненні категорії, що характеризує успіх логістичної діяльності в сучасних умовах господарювання.

Невирішені складові загальної проблеми. Існує потреба в обґрунтованому виборі методу інтегральної оцінки результатів безпосередньо логістичної діяльності, який би відповідав особливостям сучасного бізнес-середовища, об'єктивно характеризував успіх логістичної діяльності та дозволяв своєчасно усувати слабкі сторони забезпечення цілей логістичної діяльності

Формулювання цілей статті. Метою написання статті є, по-перше, обґрунтування методичного підходу до інтегральної оцінки успіху логістичної діяльності організації, що відповідає особливостям сучасного бізнес-середовища; по-друге, розробка методичних основ, що забезпечують можливість практичної реалізації обраного методичного підходу.

Виклад основного матеріалу дослідження. У результаті проведених досліджень було виявлено, що сучасне бізнес-середовище можна охарактеризувати двома основними особливостями:

- по-перше, це сталий розвиток всіх країн світу шляхом виконання сімнадцяти Цілей Сталого Розвитку (ЦСР), що «були одноголосно прийняті 193 главами Держав та іншими топ-керівниками на саміті в штаб-квартирі ООН в Нью-Йорку у вересні 2015 року» [9]. Організацією Об'єднаних Націй було офіційно об'явлено 1 січня 2016 року початком їх виконання. Сталий розвиток згідно з ЦСР закликає всі країни (незалежно від рівня розвитку) разом здійснювати зусилля щодо їх досягнення. Зміст ЦСР охоплює три аспекти сталого розвитку: соціальний, економічний та екологічний, а також важливі аспекти, пов'язані зі світом, справедливістю і ефективними інститутами [9, 10]. Україна згідно з рекомендаціями здійснює роботу щодо досягнення ЦСР [11-13];

- по-друге, це VUCA-світ [14-17], концепція якого основана на чотирьох ключових характеристиках бізнес-середовища, так

званих VUCA-викликах, а саме: нестабільність (Volatility), невизначеність (Uncertainty), складність (Complexity) та неоднозначність (Ambiguity). Такий світ визначається як «хаос», стресовий світ, що постійно змінюється та в якому потрібно швидко та адекватно переробляти великі обсяги інформації, бути гнучкими та готовими змінити свою думку, відкинути минулі переконання, а потім відкинути їх знову.

VUCA-світ вимагає від всіх його учасників ефективного реагування на постійні зміни, безперервного самовдосконалення задля протидії впливу викликів VUCA-світу. Таким чином рух і зміни стають частиною ДНК будь-якого учасника сучасного середовища - гарантом антикрихкості.

В умовах сталого розвитку діяльність організацій та підприємств повинна забезпечувати виконання або дотримання ЦСР, що може бути досягнуто використанням результативного підходу до управління. У VUCA-світі більшість організацій та підприємств опинилися у передкризовому або кризовому стані. Це свідчить, що діючий на них дієвий підхід до управління не є успішним в умовах, що склалися. У свою чергу, вже знайдені VUCA-відповіді (рішення) на ці виклики: бачення, розуміння, креативність/ясність, гнучкість, оперативність [16-18], згідно з встановленою сутністю кожного виклику та рішення можна стверджувати, що у VUCA-світі досягне успіху та організація, що здійснює усвідомлене (бачення), гнучке (гнучкість) та безперервне (розуміння) прозоре (ясність) керування полем результатів, адекватне теперішньому та майбутньому стану як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства. У роботі [19] здійснено порівняльний аналіз особливостей дієвого та результативного підходів до управління за одинадцятьма характеристиками: 1) усвідомленість системи управління; 2) масштаб охоплення середовища; 3) характер вирішення проблем, що виникають; 4) характер використання ресурсів; 5) пріоритетність економічного критерію; 6) характер планування; 7) наявність стимулів для досягнення необхідних результатів; 8) наявність проміжного контролю; 9) узгодженість планів; 10) наявність творчого підходу; 11) критерій оцінки. На підставі узагальнення результатів проведеного порівняльного аналізу особливостей дієвого та

результативного підходів до управління [19] з сутністю VUCA-відповідей було виявлено, що всім рішенням відповідає результативний підхід до управління (табл. 2).

Таблиця 2

**Здатність підходів до управління підприємством
забезпечувати здійснення VUCA-рішень**

Назва VUCA-рішення (державною мовою – англійською мовою)	Номер характеристики, що забезпечує рішення	
	результативний підхід	дієвий підхід (існуючий)
Бачення - Vision	1,2,6,9	6,9
Розуміння - Understanding	3,7,8,11,12	11,12
Креативність/ясність Creativity/Clarity	4,5,10,	5,4
Гнучкість, оперативність - Agility	2,3,11	3,11
Здатність підходу здійснювати рішення, %	100	58,3

Таким чином, результативний підхід до управління підприємством доцільно розглядати як передумову досягнення успіху в умовах стабільного розвитку у VUCA-світі. Такий підхід забезпечить виживання в умовах, що склалися, оскільки надає можливість робити сьогодні те, про що інші завтра будуть тільки думати. Його здійснення передбачає управління результативністю на стратегічному рівні та економічною результативністю (ЕР) на оперативному рівнях управління.

Таким чином, для оцінки економічної результативності логістичної діяльності (ЕРЛД) найбільш доцільний метод повинен відповідати аналогічним вимогам щодо оцінки ЕР діяльності підприємства: теоретична обґрунтованість, пропорційність, системність, інформативність, вагомість, легка інтерпретація та однакова вимірність. У табл. 3 представлена відповідність методів вимогам до побудови інтегрального показника оцінки ЕРЛД. Таким чином, для побудови інтегрального показника оцінки ЕР логістичної діяльності доцільно використовувати метод динамічного нормативу, який задовольняє всім встановленим вимогам 100 % відповідність.

Таблиця 3

Відповідність методів вимогам до побудови інтегрального показника оцінки ЕРЛД

Вимога	Теоретична обґрунтованість	Пропорційність	Системність	Інформативність	Вагомість	Легка інтерпретація	Однакова вимірність	Простота розрахунку	% збігів
Назва методу									
1. Метод середньої арифметичної	-	-	+	+	-	+	+	+	63
2. Метод середньої геометричної	+	-	+	+	-	+	+	+	75
3. Метод таксономії	+	-	+	+	-	-	+	-	50
4. Метод рейтингової оцінки	+	-	+	+	+	+	+	-	63
5. Метод радара	+	-	+	+	-	-	-	+	50
6. Метод секторів	+	-	+	+	+	-	-	+	63
7. Метод лексикографічної оптимізації	+	+	+	+	+	+	+	-	88
8. Метод динамічного нормативу	+	+	+	+	+	+	+	+	100
Кількість методів, що відповідають вимозі	5	2	7	7	3	5	6	5	-

В основі методу лежить побудова впорядкованої нормативної системи показників результативності та визначення відхилень фактичного упорядкування від нормативного. Ідея методу динамічних нормативів полягає у вимірюванні структурних змін ефективності функціонування підприємства через аналіз динаміки взаємопов'язаних показників його діяльності [8]. Відмінність методу динамічного нормативу від інших методів оцінки полягає в тому, що замість звичних рівнів і темпів зростання показників у системі

оперують порядком темпів зростання, вираженим їх рангами. Ранговий ряд в цілому і його оцінка стають результуючим значенням вимірюванням. Для практичного застосування методу динамічного нормативу для оцінки ЕРЛД було адаптовано методіку реалізації методу динамічного нормативу [8] до сутності та змісту ЕР (рис. 1).

Даний алгоритм для інтегральної оцінки ЕР логістичної діяльності визначає таку послідовність проведення дій: 1) збір інформації; 2) визначення та обґрунтування показників економічної результативності логістичної діяльності; 3) визначення динамічного нормативу для показників ЕР методом аналізу ієрархій та виконання умови ефективності розвитку; 4) визначення еталонних рангів показників динамічного нормативу економічної результативності логістичної діяльності; 5) розрахунок співвідношень абсолютних показників підприємства динамічного нормативу економічної результативності логістичної діяльності; 6) визначення фактичних рангів показників з динамічного нормативу економічної результативності логістичної діяльності; 7) інтегральна оцінка економічної результативності логістичної діяльності. Інтегральний показник дає оцінку ЕРЛД таким чином, що чим вище значення $K_{\text{інт}}$, тим більш ефективною є логістична діяльність; 8) перевірка отриманих значень оцінки на відповідність динамічному нормативу ЕР логістичної діяльності. Якщо фактичні співвідношення відповідають динамічному нормативу здійснюється подальше виконання логістичної діяльності та у разі необхідності здійснюється перспективна оцінка економічної результативності логістичної діяльності.

Оцінка економічної результативності логістичної діяльності запропонованим чином дозволить здійснювати діагностику відповідності фактичних результатів логістичної діяльності умові ефективності її здійснення. На погляд авторів роботи оцінку доцільно здійснювати щомісячно, а якщо це дозволяє система обліку на підприємстві щотижнево це дозволить своєчасно виявляти слабкі сторони у здійсненні логістичної діяльності на підприємстві.

Автори статті вважають найбільш доцільним в якості основи для формування абсолютних показників результатів логістичної діяльності використовувати перелік абсолютних показників результатів діяльності організації, які використовуються для вимі-



Рис. 1. Алгоритм діагностики ЕРЛД підприємства

рювання економічної результативності (ЕР) діяльності [20]: чистий дохід (ЧД), вартість основних виробничих фондів (ОВФ), вартість оборотних коштів (ОК), позиковий капітал (ПК), показник кеш-флоу (П), маржинальний прибуток (МП), власний капітал (ВК), змінні витрати (Взм), постійні витрати (Впост), витрати на оплату праці (ВОП) та чисельність працівників (Ч). З цього переліку доцільно видалити ті абсолютні показники, які не є доцільними для характеристики успіху саме логістичної діяльності, оскільки не здійснюють безпосередній вплив на хід логістичної діяльності. Таким чином, в якості абсолютних показників результатів логістичної діяльності доцільно використовувати не одинадцять, а вісім показників: чистий дохід від логістичної діяльності (ЧД) (якщо має місце), вартість основних виробничих фондів, що беруть участь у здійсненні логістичної діяльності (ОВФ), вартість оборотних коштів, що йдуть безпосередньо на здійснення логістичної діяльності (ОК), маржинальний прибуток (МП), змінні логістичні витрати (Взм), прямі постійні логістичні витрати (Впост), загальні логістичні витрати (Взаг); витрати на оплату праці для здійснення логістичної діяльності (ВОП). Дохід від логістичної діяльності (ЧД) визначається як добуток обсягу перевезень на тариф за 1 т. Маржинальний прибуток (МП) визначається як різниця між доходом від логістичної діяльності та змінними витратами на її здійснення. Змінні логістичні витрати (Взм) – це витрати, які змінюються прямо пропорційній залежності від обсягу логістичної діяльності. Прямі постійні логістичні витрати (Впост) – це витрати, що не змінюються в залежності від зміни обсягу логістичної діяльності та можуть бути віднесені на конкретній об'єкт логістичної діяльності. Загальні логістичні витрати (Взаг) – це витрати на виконання в логістичній системі усіх логістичних активностей, що пов'язані безпосередньо з логістичними потоками в межах визначеного простору і часу [21]. Витрати на оплату праці для здійснення логістичної діяльності (ВОП) визначаються як сума добутків чисельності працівників, які здійснюють логістичну діяльність, на їх рівень заробітної плати за звітний період. Запропонований перелік показників результатів логістичної діяльності відображає процес логістичної діяльності з трьох сторін: результати, затрати та ресурси.

На підставі логіко-економічного узагальнення було встановлено необхідність послідовності зростання показників для забезпечення економічної результативності логістичної діяльності: маржинальний прибуток (МП), чистий дохід (ЧД), змінні логістичні витрати (Взм), прямі постійні логістичні витрати (Впост), загальні логістичні витрати (Взаг), вартість основних виробничих фондів (ОВФ), вартість оборотних коштів (ОК) та витрати на оплату праці (ВОП). Ця послідовність відповідає умові ефективного розвитку «зазвичай ефективною вважається така організація діяльності, при якій в кінцевому рахунку забезпечується випереджаюче зростання кінцевих результатів у порівнянні зі зростанням ресурсів і витрат» [22]. Це забезпечить результативність реалізації оперативних цілей підприємства щодо логістичної діяльності.

Однак для забезпечення обґрунтованого вибору необхідно здійснити більш ретельний аналіз шляхом використання також методу аналізу ієрархій для формування динамічного нормативу ЕРЛД. Динамічний норматив ЕРЛД – це нормативний порядок руху (зміни) показників з точки зору успішності виконання оперативних цілей щодо здійснення логістичної діяльності. В якості експертів виступав адміністративно-управлінський персонал дорожньої організації: керівник філії, економіст та головний економіст. Експерти відповідали на питання, який показник більше всього впливає на підвищення ефективності логістичної діяльності. Результати дослідження, проведеного методом аналізу ієрархій [23], представлено в табл. 4.

Згідно з даними табл. 4 динамічний норматив ЕРЛД дорожньої організації має такий вигляд:

$$T_{МП} > T_{ЧД} > T_{Взм} > T_{Впост} > T_{Взаг} > T_{ОК} > T_{ОВФ} > T_{ВОП}$$

де $T_{МП}$, $T_{ЧД}$, $T_{Взм}$, $T_{Впост}$, $T_{Взаг}$, $T_{ОК}$, $T_{ОВФ}$, $T_{ВОП}$ – темпи зростання відповідно показника маржинального прибутку, чистого доходу, змінних логістичних витрат, прямих постійних логістичних витрат, загальних логістичних витрат, вартості основних виробничих фондів, вартості оборотних коштів та витрат на оплату праці.

Таблиця 4

Результати ранжування показників логістичної діяльності за МАІ

	МП	ЧД	Взм	Впост	Взаг	ОВФ	ОК	ВОП	Добуток оцінок	Власний вектор	Вектор пріоритетів	Ранг
МП	1	2	2	5	5	5	5	6	15000,00	3,33	0,298	1
ЧД	0,5	1	2	4	5	5	5	5	2500,00	2,66	0,238	2
Взм	0,5	0,5	1	3	5	5	5	5	468,75	2,16	0,193	3
Впост	0,200	0,250	0,333	1	3	3	3	3	1,348650	1,04	0,093	4
Взаг	0,200	0,200	0,200	0,333	1	5	3	3	0,119880	0,77	0,069	5
ОВФ	0,200	0,200	0,200	0,333	0,2	1	1	2	0,001066	0,43	0,0384	7
ОК	0,200	0,200	0,200	0,333	0,333	1,000	1	3	0,002661	0,48	0,0429	6
ВОП	0,167	0,200	0,200	0,333	0,333	0,500	0,33	1	0,000123	0,32	0,029	8
Всього	2,967	4,55	6,133	14,33	19,866	25,5	23,3	28		11,19	1,00	

Результати дослідження методом аналізу ієрархій дещо відрізняються від результатів логіко-економічного узагальнення. Експерти вважають, що більш впливовішим показником на ефективність логістичної діяльності є вартість оборотних коштів, що йде на здійснення логістичної діяльності, ніж вартість основних виробничих фондів, що задіяні у здійсненні логістичної діяльності.

Для перевірки правильності одержаних результатів дослідження був розрахований показник узгодженості як сума добутків суми значень оцінки показників в рядку та стовпці за кожним показником. Далі був розрахований індекс узгодженості як частка від ділення показника узгодженості та кількості показників на різницю кількості показників та одиниці. Наприкінці було розраховано відношення узгодженості як частку від ділення індексу узгодженості на випадковий індекс (табл. 5).

Таблиця 5

Оцінка вірогідності дослідження, проведеного методом аналізу ієрархій

Показник узгодженості ПУ	Кількість критеріїв, n	Індекс узгодженості		Відношення узгодженості, ВУ		
		Розрахунковий, ІУ	Випадковий (табличний), ІУВ	Розрахункове ВУ	Вимога	Відповідність вимозі
8,65	8	0,09	1,41	0,06	ВУ ≤ 0,1	Відповідає

Відношення узгодженості повинно бути менше ніж 0,1, інакше необхідно буде перевірити правильність оцінки показників. Згідно з

розрахунками відношення узгодженості менше ніж 0,1, тобто результати одержаних досліджень не мають протиріч і можуть бути прийняті для подальших розрахунків.

Таким чином обґрунтований динамічний норматив ЕРЛД підприємства, що дозволить контролювати ефективність використання ресурсів підприємства при здійсненні логістичної діяльності та економічну результативність реалізації оперативних цілей.

Висновки. У статті удосконалено методичний підхід до діагностики економічної результативності логістичної діяльності організації на підставі використання методу динамічного нормативу. На відміну від існуючих методичних підходів, він дозволяє контролювати рівень виконання поставлених цілей логістичної діяльності, враховуючи відповідність умові ефективності використання ресурсів, що застосовуються при її здійсненні, та виявляти слабкі сторони у здійсненні логістичної діяльності. Апробація запропонованого методичного підходу в діяльності організацій дорожнього господарства дозволила розробити практичні рекомендації щодо усунення слабких сторін у забезпеченні економічної результативності їх логістичної діяльності. У подальшому необхідно визначити безпосередньо показники, які будуть формувати систему підконтрольних показників. Це показники, які використовуються для визначення показників динамічного нормативу економічної результативності логістичної діяльності.

Література

1. Матричное моделирование и комплексный анализ результатов хозяйствования / науч. ред. У. Мересте. Таллин: ТПИ, 1985. 144 с.
2. Тинитс М.У. О формулах обобщенного коэффициента сравнения эффективности. *Матричное моделирование и комплексный анализ результатов хозяйствования*. Таллин: ТПИ, 1985. С. 32–34.
3. Pluta W. Wielowymiarowa analiza porównawcza w badaniach ekonomicznych: metody taksonomiczne i analizy czynnikowej. Warszawa : Państwowe wydawnictwo ekonomiczne, 1977. 150 s.
4. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Методика финансового анализа. М.: ИНФРА, 1996. 176 с.

5. Фасхиев Х.А. Интегральная оценка конкурентоспособности грузового автомобиля. *Автомобильная промышленность*. 1998. № 2. С. 1–3.
6. Малхасьян Л.С. Управление конкурентоспособностью продукции промышленных предприятий: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. Краснодар, 2007. 24 с.
7. Подиновский В.В., Гаврилов В.М. Оптимизация по последовательно применяемым критериям. М.: Советское радио, 1975. 192 с.
8. Сыроежин И.М. Совершенствование системы показателей эффективности и качества. М.: Экономика, 1980. 191 с.
9. Sustainable Development Goals kick off with start of new year. *news.un.org/en*: Web site. URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/blog/2015/12/sustainable-development-goals-kick-off-with-start-of-new-year/> (Last accessed: 12.02.2021).
10. THE GLOBAL GOALS. *THE GLOBAL GOALS For Sustainable Development*: Web site. URL: <https://www.globalgoals.org/> (Last accessed: 12.02.2021).
11. Про Глобальні цілі. *Цілі сталого розвитку. UNITED NATIONS UKRAINE*: веб-сайт. URL: <http://sdg.org.ua/ua/pro-hlobalni-tsili> (дата звернення: 12.02.2021).
12. Національна доповідь 2017 року: Цілі сталого розвитку: Україна / М-во екон. розвитку і торгівлі України. URL: http://un.org.ua/images/SDGs_NationalReportUA_Web_1.pdf. (дата звернення: 12.02.2021).
13. Про цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ від 30 вер. 2019р. № 722. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (дата звернення 12.02.2021)
14. Bennett N., Lemoine J.G. What VUCA Really Means for You. *Harvard Business Review*. 2014. Vol. 92. № 1/2. P. 27-35
15. Best practice was yesterday. Best thinking is in demand today and tomorrow. *VUCA-WORLD*: веб-сайт. URL: <https://www.vuca-world.org/> (Last accessed: 15.02.2021).
16. Bawany S. Leading in a Disruptive VUCA World. Singapore: Centre for Executive Education Pte Ltd (CEE). 2017. 310 p. URL: <https://www.cee-global.com/> (Last accessed: 15.02.2021).
17. Jordaan B. Leading Organisations in Turbulent Times: Towards a Different Mental Model. *Leading in a VUCA World*. Contributions to Management Science. Springer, Cham. 2018. P. 59–75. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-98884-9_4 (Last accessed: 15.02.2021).
18. Легомінова С. В. Концептуальні засади стратегічного управління конкурентними перевагами підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 18. С. 250–255.

19. Догадайло Я.В., Хамдауі А., Кононенко А.В., Суконна Н.Г. Результативний підхід до управління підприємством в умовах конкуренції. *International scientific symposium. Wissenschaft für den modernen menschen / science for modern human*. Germany, Karlsruhe: NetAkhatAV, 2020. Pp. 40-46; 160-162. DOI: 10.30888/978-3-9821783-2-5.2020-01-03-051.
20. Догадайло Я.В. Вимірювання економічної результативності діяльності підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2015. № 26. С. 76–89.
21. Сумець О. М. Логістичні витрати підприємств олійно-жирової галузі: формування та оцінювання: монографія. Харків: Вид-во НУА, 2017. 243 с.
22. Луур Х.А. Использование обобщающих оценок хозяйственной деятельности в анализе работы экономических объектов разных уровней управления. *Методологические проблемы современной статистики*. Таллин: ТПИ, 1987. С. 26-50.
23. Saaty T.L. Decision making with dependence and feedback: the analytic network process: the organization and prioritization of complexity. (2nd ed.). Pittsburgh: RWS Publications, 2001. 376 p.

References

1. Mereste, U. (Eds.). (1985). *Matrix modeling and complex analysis of business results*. Tallinn: TPI [in Russian].
2. Tinitis, M.U. (1985). On the formulas for the generalized efficiency comparison coefficient. *Matrix modeling and complex analysis of business results*. Tallinn: TPI [in Russian].
3. Pluta, W. (1977). *Wielowymiarowa analiza porownawcza w badaniach ekonomicznych: metody taksonomiczne i analizy czynnikowej*. [Comparative Multivariate Analysis in Economic Research: Taxonomy and factor analysis methods]. Warszawa: Panstwowe wydawnictwo ekonomiczne [in Polish].
4. Sheremet, D., & Sajfulin, R.S. (1996). *Metodika finansovogo analiza* [Financial analysis methodology]. Moscow: INFRA [in Russian].
5. Fashiev, H.A. (1998). Integral'naja ocenka konkurentosposobnosti gruzovogo avtomobilja [Integral assessment of the competitiveness of a truck.]. *Avtomobil'naja promyshlennost' – Automotive industr*, 2, 1-3 [in Russian].
6. Malhas'jan, L.S. (2007). Upravlenie konkurentosposobnost'ju produkcii promyshlennyh predpriyatij [Management of the competitiveness of products of industrial enterprises]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Krasnodar [in Russian].
7. Podinovskij, V.V., & Gavrilov, V.M. (1975). *Optimizacija po posledovatel'no primenjaemym kriterijam* [Optimization according to consistently applied criteria]. Moscow: Sovetskoe radio [in Russian].

8. Syroezhin, I.M. (1980). *Sovershenstvovanie sistemy pokazatelej jeffektivnosti i kachestva [Improving the system of efficiency and quality indicators]*. Moscow: Jekonomika [in Russian].
9. Sustainable Development Goals kick off with start of new year. (2015) *news.un.org/en*. Retrieved from: <https://news.un.org/en/story/2015/12/519172-sustainable-development-goals-kick-start-new-year>
10. THE GLOBAL GOALS. (n.d.). *THE GLOBAL GOALS. For Sustainable Development*. Retrieved from: <https://www.globalgoals.org/>
11. Pro Hlobalni tsili [THE GLOBAL GOALS]. (n.d.). *Цілі сталого розвитку. UNITED NATIONS UKRAINE*. Retrieved from: <http://sdg.org.ua/ua/pro-hlobalni-tsili> [in Ukrainian].
12. Natsionalna dopovid 2017 roku: Tsili staloho rozvytku: Ukraina [National Report 2017: Sustainable Development Goals: Ukraine]. (n.d.). *un.org.ua/images*. Retrieved from: http://un.org.ua/images/SDGs_NationalReportUA_Web_1.pdf [in Ukrainian].
13. Pro tsili staloho rozvytku Ukrainy na period do 2030 roku [On the goals of sustainable development of Ukraine for the period up to 2030]. (2019). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> [in Ukrainian].
14. Bennett, N., & Lemoine, J.G. (2011). What VUCA Really Means for You. *Harvard Business Review*, 92, 1/2, 27-35.
15. Best practice was yesterday. Best thinking is in demand today and tomorrow. (n.d.) *vuca-world.org*. Retrieved from <https://www.vuca-world.org/>
16. Bawany, S. (2017). Leading in a Disruptive VUCA World. Singapore: Centre for Executive Education Pte Ltd (CEE). *cee-global.com*. Retrieved from: <https://www.cee-global.com/>.
17. Jordaan, B. (2018). Leading Organisations in Turbulent Times: Towards a Different Mental Model. *Leading in a VUCA World*. Retrieved from: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-98884-9_4.
18. Lehominova, S.V. (2017). Kontseptualni zasady stratehichnoho upravlinnia konkurentnymy perevahamy pidpriemstv [Conceptual principles of strategic management of competitive advantages of enterprises]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky - Global and national economic problems*, 18, 250–255 [in Ukrainian].
19. Dohadailo, Ya.V., Khamdai, A., Kononenko, A.V. & Sukonna, N.H. (2020). Rezultatyvnyi pidkhid do upravlinnia pidpriemstvom v umovakh konkurentsii [The performance approach to managing the enterprise in a competitive environment]. Proceedings from Wissenschaft für den modernen menschen / science for modern human: *International scientific symposium (march 30-31, 2020)*. (pp. 40-46; 160-162). Karlsruhe: NetAkhatAV [in Ukrainian].
20. Dohadailo, Ya.V. (2015). Vymiriuvannia ekonomichnoi rezultatyvnosti diialnosti pidpriemstva [Measuring an enterprise economic performance].

Ekonomika transportnoho kompleksu - Economics of the transport complex, 26, 76-89 [in Ukrainian].

21. Sumets, O.M. (2017). *Lohistychni vytraty pidpriemstv oliino-zhyrovoi haluzi: formuvannia ta otsiniuvannia [Logistic costs of enterprises of oil and fat industry: formation and evaluation]*. Kharkiv: Vyd-vo NUA [in Ukrainian].

22. Luur, H.A. (1987). The use of generalized assessments of economic activity in the analysis of the work of economic objects of different levels of management. *Methodological problems of modern statistics*. Tallinn: TPI [in Russian].

23. Saaty, T. L. (2nd ed.). (2001). *Decision making with dependence and feedback: the analytic network process: the organization and prioritization of complexity*. Pittsburgh: RWS Publications.

DIAGNOSTIC ASSESSMENT OF ECONOMIC PERFORMANCE OF ORGANIZATION LOGISTIC ACTIVITIES

DOGADAYLO Ya., Candidate of Economic Sciences (PhD), Associate Professor, Department of Management.

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

LEVCHENKO O., Candidate of Economic Sciences (PhD), Associate Professor, Department of Management.

E-mail: levchenkoolgahnadu@gmail.com

BODRA Yu., Higher education seeker of E-41-17 of the Faculty of Business and Management.

E-mail: zz.s.t.n.zz@gmail.com

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

Abstract. *In the article the expediency of using a performance approach to the management of organizations and enterprises was substantiated based on the results of analyzing the peculiarities of modern business conditions. To ensure success management, the methodological approach to diagnosing the economic performance of logistics activities on the ground of using the dynamic standard method was improved. The proposed methodological approach, in contrast to the existing ones, allows during the integrated assessment of economic performance to characterize the level of fulfillment of the condition for the efficient use of the resources during the logistics activities implementation. For the practical implementation of the proposed methodological approach, firstly, an algorithm was developed for integrated assessment by the method of dynamic standards based on the adaptation of the methodology of its implementation to the essence and content of a complex and multifaceted phenomenon of economic efficiency; secondly, the list of the main indicators of economic performance of logistics activity was made on the basis of the system approach which has allowed to form the list of indicators which reflect results, expenses and resources of logistics activity in their interrelation; thirdly, the dynamic standard of economic performance of logistics activity was substantiated on the basis of results of the research made by the method of the hierarchies analysis. The proposed dynamic standard is a reference model for the efficient use of the resources of the organization for logistics activities. To obtain the results, the*

following research methods were used: historical, generalization, abstraction, comparison, analogy, modeling, formalization, analysis, synthesis, deduction, induction, systems approach, expert evaluations, pairwise comparison, hierarchy analysis and dynamic standard. The proposed research results can be used by managers who are interested in organizing logistics activities in accordance with the requirements to successful development in modern business environment.

Key words: *performance approach, economic performance, logistics activities, diagnostics, dynamic standard.*

ДИАГНОСТИКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

ДОГАДАЙЛО Я.В., кандидат экономических наук, доцент, кафедра менеджмента.

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

ЛЕВЧЕНКО О.П., кандидат экономических наук, доцент, кафедра менеджмента.

E-mail: levchenkoolgahnadu@gmail.com

БОДРАЯ Ю.А., соискатель высшего образования группы Э-41-17 факультета управления и бизнеса.

E-mail: zz.s.t.n.zz@gmail.com

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

Аннотация. *В статье был усовершенствован методический подход к диагностике экономической результативности логистической деятельности на основе использования метода динамического норматива. Предложенный методический подход, в отличие от существующих, позволяет при интегральной оценке экономической результативности охарактеризовать уровень выполнения условия эффективности использования ресурсов при выполнении логистической деятельности. Результаты исследований могут быть использованы руководителями, заинтересованными в организации логистической деятельности в соответствии с требованиями успешного развития в современной бизнес-среде.*

Ключевые слова: *результативный подход, экономическая результативность, логистическая деятельность, диагностика, динамический норматив.*