

**Шифр наукової роботи «Керуй успіхом»**

**ОБҐРУНТУВАННЯ ПРІОРИТЕТНИХ НАПРЯМКІВ  
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ  
КОНКУРЕНЦІЇ**

## ЗМІСТ

Вступ.....	3
1 Теоретичні основи обґрунтування пріоритетних напрямків діяльності підприємства в умовах конкуренції.....	6
1.1 Результативний підхід до управління підприємством як передумова досягнення успіху в умовах конкуренції.....	6
1.2 Конкурентоспроможність як один з критеріїв економічної результативності діяльності підприємства .....	8
1.3 Місце обґрунтування пріоритетних напрямків діяльності підприємства в процесі забезпечення економічної результативності.....	11
2 Методичні основи обґрунтування пріоритетних напрямків діяльності підприємства .....	13
2.1 Аналіз та оцінка економічної результативності підприємства.....	13
2.2 Вибір пріоритетного конкуренту підприємства .....	15
3 Обґрунтування пріоритетних напрямків діяльності підприємства.....	21
3.1 Аналіз зовнішнього середовища підприємства .....	21
3.2 Модель зовнішнього середовища підприємства.....	22
3.3 Удосконалення вибору пріоритетних напрямків діяльності підприємства.....	25
Висновки.....	30
Список використаної літератури.....	
Додатки.....	

## ВСТУП

Функціонування в сучасних умовах зобов'язує кожне підприємство слідкувати за зовнішнім середовищем, враховувати дії конкурентів, передбачати зміни у всіх складових загального середовища у їх взаємозв'язку для забезпечення економічної результативності - категорії, що відображає успіх операційної діяльності. Дослідження закордонних вчених свідчать, що першоосновою успіху підприємства в умовах конкуренції є постановка правильних цілей і орієнтація діяльності на безпосереднє їх досягнення з мінімально можливими витратами, тобто результативний підхід до управління. Рішенню окремих завдань його реалізації присвячені роботи як вітчизняних вчених: О.В. Рибак, О.І. Олексюка, Н.В. Поліщук, О.М. Тищенко та ін., так і багатьох закордонних – К. Адамса, П. Робертса, М. Армстронга, А. Берна, Й. Дака, Б. Валлерспіра, П.Ф. Драккера, М.Х. Мескона, Р. Лінча, К. Кросса, Д. Парментера, Р. Каплана, К. Нортонна, Г. Кокинза, Л. Мейзела, М. Менкинса, Р.Стила, Ф. Ніколса, Х.К. Рамперсада, Т. Санталайнена, Д.С. Синка, Р. Уотермена, Т. Питерса, Т. Рейхмана, Д. Хана, Х. Хунгерберга, Д. Ексана та ін. Але існує низка питань, що вимагають подальшого теоретичного, методичного і практичного обґрунтування. Оцінка успіху є першоосновою його ефективного управління. З існуючих розробок незрозуміло яким чином під час оцінки успіху враховуються вплив чинників зовнішнього середовища на успіх підприємства, яким чином доцільно обирати пріоритетні напрямки розвитку підприємства та ін. Все це обумовлює актуальність теми дослідження.

Метою дослідження є поглиблення теоретичних основ та розробка методичних підходів щодо вибору пріоритетних напрямків діяльності підприємства в умовах конкуренції. Досягнення мети зумовило вирішення наступних завдань: визначити передумову досягнення успіху в умовах конкуренції; визначити категорію, що відображає успіх підприємства в умовах конкуренції; розробити методичний підхід щодо забезпечення економічної результативності діяльності підприємства; розробити методичні підходи щодо аналізу та оцінки економічної результативності; розробити методичний підхід щодо вибору пріоритетного конкуренту; розробити методичний підхід щодо вибору пріоритетних напрямків діяльності підприємства.

Об'єкт дослідження - вибір пріоритетних напрямків діяльності підприємства.

Предмет дослідження - методичні підходи щодо вибору пріоритетних напрямків діяльності підприємства.

В результаті вирішення поставлених завдань були одержані наступні наукові результати дослідження: одержав подальший розвиток методичний підхід щодо забезпечення економічної результативності діяльності шляхом додавання етапів перспективної оцінки відповідно результативності та економічної результативності, які дозволяють передбачати майбутнє на основі перспективного планування ЕР пріоритетного напрямку діяльності підприємства з урахуванням всіх чинників загального середовища; удосконалено методичні основи вибору пріоритетного конкуренту підприємства на підставі врахування під час вибору не тільки чистого доходу від всіх видів продукції (товару, роботи, послуги) підприємства, але і характеру його динаміки; удосконалено методичний підхід щодо обґрунтування пріоритетних напрямків діяльності підприємства, на підставі надання можливості урахування вагомості та сили впливу чинників далекого середовища на процес забезпечення економічної результативності; одержала подальший розвиток модель зовнішнього середовища підприємств дорожнього господарства шляхом урахування особливостей їх функціонування та сучасних соціально-орієнтованих ринкових умов на підставі додаткового двох складових: технологічних чинників та зацікавлених осіб.

Науково–теоретичну і методичну основу виконання досліджень становили такі методи: логіко-теоретичного узагальнення і порівняння, абстрагування, аналогії, формалізації, аналізу, синтезу, дедукції, індукції, ранжування, системний підхід, комплексний підхід, моделювання, експертних оцінок, табличний, матричний, статистичні методи дослідження, знань навколишнього середовища керівниками окремих функціональних підрозділів підприємства, аналізу ієрархій, бальної оцінки, попарного порівняння, радару, секторів.

За темою дослідження було здійснено вісім публікацій: 5 статей (в т.ч. 1 фахова, 2 зарубіжні, 2 у збірниках, що включені до Index Copernicus - IC) та 3 тези доповіді. Статті: 1. Забезпечення економічної результативності діяльності підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2019. Вип. 34. С. 39-55. - DOI:10.30977/ETK.2225-2304.2019.34.0.39. (фахова, IC) 2. Результативність та ефективність діяльності підпри-

емства в сучасних умовах. *Економічні перспективи: Збірник студентських наукових праць Харківського національного автомобільно-дорожнього університету*. 2018. №. 10, т.3. С. 90–93. 3. Конкурентоспроможність підприємства як один з критеріїв економічної результативності його діяльності. *Scientific Achievements of Modern Society: abstracts of VI Internat. Scien. and Pract. Conf., 5-7 February 2020. Liverpool : Cognum Publishing House, 2020. С. 634–644. (зарубіжна)*. 4. Модель загального середовища підприємств дорожнього господарства. *Економічні перспективи: Збірник студентських наукових праць ХНАДУ*. 2019. №. 11, т. 2. С. 113–115. 5. Обґрунтування пріоритетних напрямків розвитку підприємства. *Modern Scientific Researches*. 2019. Vol.2, №.10 P. 103-108 - DOI: 10.30889/2523-4692.2019-10-02-047. (зарубіжна, IC).

Тези доповіді: 1. Операційний аналіз діяльності підприємства в сучасних умовах *Конкурентоспроможність підприємств в умовах трансформаційних процесів в економіці України*, 14 листопада 2018 р. Харків, ХТЕІ КНТЕУ, 2018. С. 169–171. 2. Аналіз зовнішнього середовища підприємства. *Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту на підприємствах України: зб. матеріалів V Всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти та молодих вчених*, 21 лист. 2019 р. ХНАДУ. Харків: ХНАДУ, 2019. С. 462–467. URL: <https://fmab.khadi.kharkov.ua/kafedri/upravlinnja-ta-administruvannja/vseukrajinska-naukovo-praktichna-konferencija/> 3. Обґрунтування пріоритетних напрямків розвитку підприємства. *Высокие научные цели 2019*, Минск: Елнатъ, 2019. С.62–63.

Практична значимість отриманих результатів полягає в тому, що впровадження в діяльність підприємств одержаних результатів дозволить швидко, гнучко реагувати на зміни як зовнішнього так і внутрішнього середовища, що є першоосновою реалізації результативного підходу до управління, а тому успіху підприємства в умовах ринку.

Запропоновані авторами розробки впроваджені та застосовуються у поточній діяльності двох організацій: філії «Харківський райавтодор» ДП «Харківський облавтодор» та ТОВ «ВАРНА» (акти впровадження). Окрім того окремі положення та розробки цієї наукової роботи використовуються в учбовому процесі університету при викладанні дисциплін «Контролінг», «Економіка та фінанси підприємства» і «Основи наукових досліджень».

# 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОБҐРУНТУВАННЯ ПРІОРИТЕТНИХ НАПРЯМКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ

## 1.1 Результативний підхід до управління підприємством як передумова досягнення успіху в умовах конкуренції

Сучасні вітчизняні підприємства знаходяться в складному стані, це потребує пошуку нових підходів до управління замість існуючого (дієвий). Досвід діяльності успішних підприємств в умовах ринку свідчить, що досягти успіх 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. Його переваги представлені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 - Результативний та дієвий підхід до управління підприємством\*

Порівняльна ознака	Підхід до управління підприємством	
	Результативний	Дієвий
1	2	3
Усвідомленість системи управління	Усвідомлена система управління, що полягає в визначенні результатів, оперативному управлінні і контролі за ними	Неусвідомлена система управління, яка спрямована на отримання результатів
Масштаб охоплення середовищ	Врахування при управлінні особливостей як внутрішнього так і зовнішнього середовища підприємства	Концентрація активності лише на внутрішньому середовищі підприємства
Характер вирішення проблем, що виникають	Передбачення імовірності виникнення проблем, шляхом підбору альтернативних рішень	Вирішення проблем по мірі їх виникнення, шляхом управління кризовою ситуацією
Характер використання ресурсів	Оптимальне використання ресурсів	Збереження ресурсів
Пріоритетність економічного критерія	Орієнтація на підвищення прибутку	Орієнтація на зниження собівартості
Характер планування	Здійснення стратегічного планування	Здійснення довгострокового планування
Наявність стимулів для досягнення необхідних результатів	Використання як основи оперативного управління усвідомленого стимулювання на досягнення запланованих результатів	Відсутність в оперативному управлінні усвідомленого наміру пов'язати планування з очікуваними результатами
Наявність проміжного контролю	Здійснення постійного проміжного контролю	Відношення до результатів як до величини, що виникла автоматично шляхом виконання роботи підлеглими
Узгодженість планів	Складання планів функціонування, розвитку і бюджету, орієнтованих на досягнення поставлених цілей	Обмеження планування бюджетними цілями без урахування взаємозв'язку між задачами груп та окремих працівників

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Наявність творчого підходу	Намагання досягти кращих результатів	Намагання виконати посадові обов'язки відповідно інструкціям
Критерій оцінки	Оцінка кінцевих результатів	Контроль витрат
Об'єкт контролю	Стратегічний рівень – результативність Оперативний рівень – економічна результативність	Економічна ефективність

\* - сформовано авторами, базуючись на матеріалах [1-24]

Основним методом регулювання діяльності підприємств у ринковій економіці є ринкове саморегулювання, основним чинником якого є конкуренція. Тому саме результативний підхід до управління підприємством є передумовою досягнення його успіху в умовах конкуренції. Реалізація результативного підходу до управління є складною науковою проблемою, вирішення якої зв'язане зі здійсненням усвідомленого, гнучкого керування полем результатів, адекватного станам як зовнішнього, так і внутрішнього середовищ підприємства. Розкриттю, узагальненню, розробці теоретичних і методичних основ та прикладних аспектів рішення цієї проблеми присвячені роботи певних вітчизняних вчених [1-4] та великої кількості зарубіжних [5-24]. Серед величезної кількості праць останніх в роботі відмічені лише вчені, які мають значні напрацювання з цієї тематики та/або практичний досвід впровадження результативного підходу до управління підприємством. 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]. В 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. В 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.

## 1.2 Конкурентоспроможність як один з критеріїв економічної результативності діяльності підприємства

В деяких роботах [4,13], що присвячені реалізації результативного підходу на оперативному рівні, пропонується розглядати дві категорії, що характеризують успіх підприємства на різних рівнях управління для: стратегічного - результативність, оперативного (тактичного) - економічна результативність (ЕР), під якою розуміється економічний результат функціонування підприємства, що характеризує правильність і рівень досягнення поставлених цілей шляхом виконання необхідних робіт з мінімально можливими витратами [4,25]. ЕР є складною величиною, що характеризується шістьма критеріями: прибутковість, продуктивність, економічність, дієвість, положення на ринку та ефективність розвитку [25] (Дод. А, рис. А1). В роботах [4,25] було ретельно розглянуто сутність, призначення та порядок розрахунку кожного критерію, згідно ним досягнення успіху в конкурентній боротьбі знаходить своє віддзеркалення у вигляді критерію положення на ринку [4,25]. Положення на ринку це ха-



рактеристика здатності підприємства займати необхідне місце серед конкурентів. Значення цього критерію визначається шляхом співвідношення економічності, продуктивності, прибутковості діяльності підприємства, що досліджується, та конкуренту, за спеціально розробленою інформаційною базою вимірювання, що формується на підставі використання матричного методу. Індексна матриця положення на ринку формується шляхом співвідношення фактичних результатів діяльності за звітний період з аналогічними показниками пріоритетного конкуренту [26]. Пріоритетним конкурентом підприємства є інше підприємство, що виробляє більшою мірою аналогічний за структурою і обсягом набір послуг, робіт, іншої продукції, що має для нього стратегічну значущість. Виходячи з порядку розрахунку даний критерій доцільно назвати конкурентоспроможність, ніж положення на ринку, оскільки останнє більше характеризується та відображається полем конкуренції [27,28], а мова йде про здатність займати необхідне місце серед конкурентів, саме це відбиває показник конкурентоспроможності організації, що уявляє собою динамічну характеристику здібності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища і забезпечувати при цьому визначений рівень конкурентних переваг [27]. На підставі запропонованого уточнення сутність поняття економічна результативність діяльності підприємства та її зміст будуть мати наступний вигляд (рис. 1.1). Окрім того, для забезпечення наочності уявлення про призначення кожного з шести критеріїв економічної результативності автори вважають доцільним розбити критерії економічної результативності на дві групи в кожену з яких входять по три критерії. Критерії першого рівня включають: прибутковість, продуктивність, економічність (останні дві є передумовою досягнення прибутковості), критерії другого рівня - дієвість, конкурентоспроможність та ефективність розвитку, які розраховуються на підставі критеріїв першого рівня при використанні відповідної бази порівняння (рис. 1.1). Такий склад критеріїв ЕР не суперечить загальній сутності результативності діяльності підприємства та характеризує діяльність підприємства з трьох боків: результатів, ресурсів та витрат у динаміці, по відношенню до плану та до пріоритетного конкуренту тим самим забезпечуючи всебічний аналіз успіху підприємства в умовах ринку.

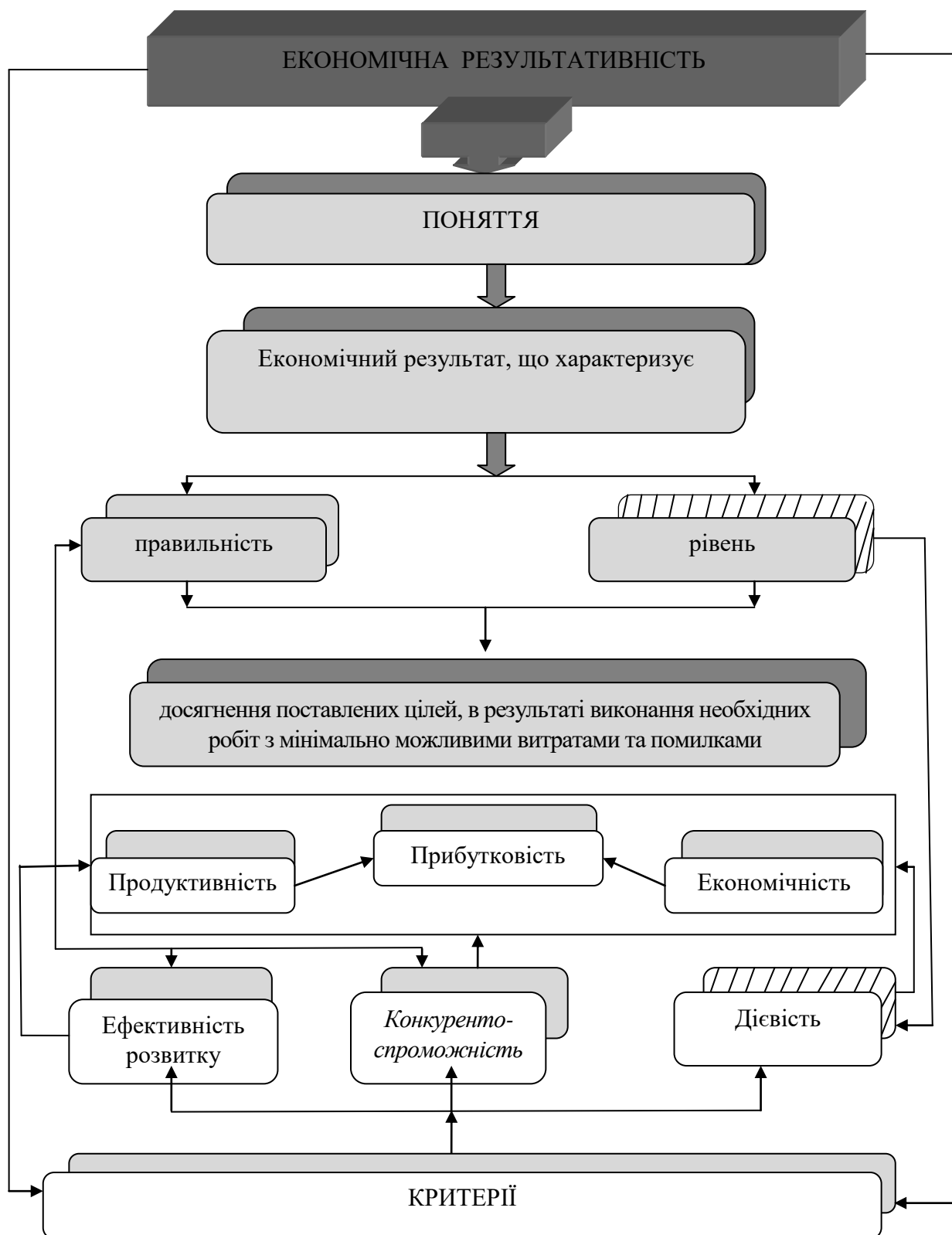


Рисунок 1.1 - Уточнений склад ЕР діяльності підприємства

Таким чином, уточнено склад економічної результативності діяльності підприємства шляхом перейменування критерію положення на ринку на конкурентоспроможність, оскільки це більше розкриває сутність, призначення та порядок розрахунку даного критерію.

### 1.3 Місце обґрунтування пріоритетних напрямків діяльності підприємства в процесі забезпечення економічної результативності

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 цим вимогам 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 (Дод. А, рис.А2). Але він не відповідає вимогі передбачення майбутнього та передчасного використання можливостей, 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 чинників 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. 1.2). Таким чином, одержав подальший розвиток методичний підхід щодо 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. Вибір пріоритетного напрямку здійснюється за максимальним значенням рівня його адаптованості

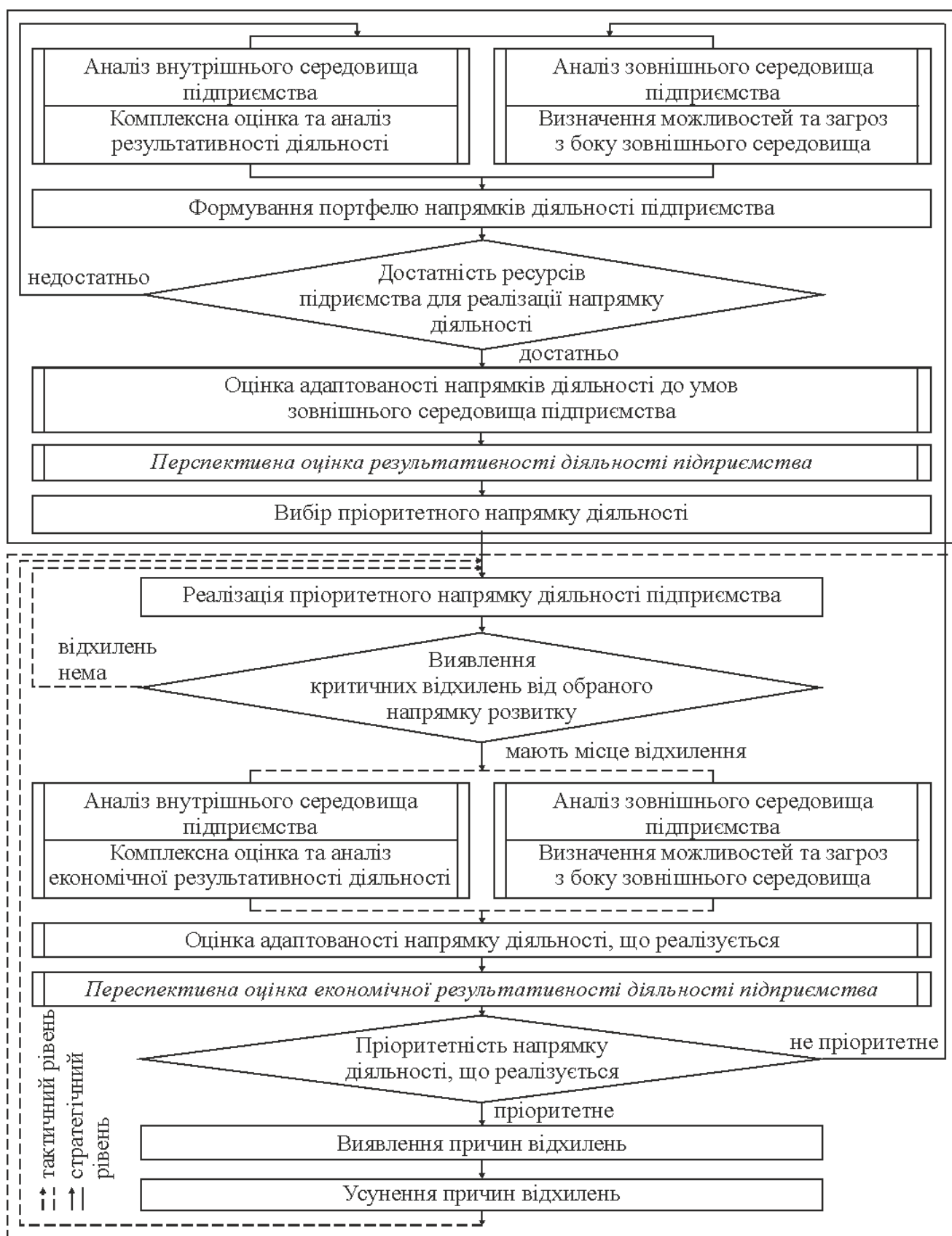


Рисунок 1.2 - Удосконалений процес забезпечення ЕР діяльності підприємства

до чинників загального середовища підприємства.

## 2 МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОБҐРУНТУВАННЯ ПРІОРИТЕТНИХ НАПРЯМКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 2.1 Аналіз та оцінка економічної результативності підприємства

EP є багатокритеріальною величиною, що відображає успіх підприємства в умовах ринку, тому існує потреба в постійному аналізі та оцінці EP, що урахують необхідність здійснення її перспективної оцінки. Аналіз EP підприємства дозволить виявити причини відхилень від обраного напрямку розвитку та сприятиме усуненню недоліків для успішного здійснення пріоритетного напрямку діяльності. Комплексна оцінка EP підприємства є контролюючим засобом реалізації процесу її забезпечення (рис. 1.2). Існуючий підхід щодо комплексної оцінки EP діяльності підприємства [4] має певні недоробки: не враховує вибір пріоритетного напрямку діяльності підприємства з урахуванням чинників, як внутрішнього так і зовнішнього середовища, окрім того відсутня перспективна оцінка EP, яка дозволяє характеризувати правильність поставлених цілей у перспективі та дозволяє виконувати основну передумову успішної роботи підприємства в умовах ринку (Дод. Б, рис. Б1). Шляхом усунення цих недоліків методичний підхід був вдосконалений (рис. 2.1). Виконання першого та третього етапів включно здійснюється на підставі методичних основ викладених в роботі [26], реалізація четвертого по дев'ятий етап включно здійснюється на підставі методичних основ викладених в роботі [4], методичні основи щодо здійснення вибору пріоритетного напрямку діяльності з урахуванням чинників, як внутрішнього так і зовнішнього середовища вимагають доопрацювання з метою забезпечення урахування вагомості чинників далекого середовища для забезпечення EP, перспективна оцінка EP потребує вибору або розробки певних методичних підходів. Подальшими напрямком наукових досліджень авторів роботи буде удосконалення методичного підходу щодо вибору пріоритетного напрямку діяльності.

Для виявлення слабких боків 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] незрозуміло на підставі чого



Рисунок 2.1 - Блок-схема удосконаленої комплексної оцінки ЕР підприємства здійснюється виявлення слабких боків забезпечення ЕР діяльності підприємства та певні етапи потребують уточнення (Дод. Б, рис. Б2). Тому аналіз та інтегральну оцінку ЕР пропонується проводити в наступній послідовності (Дод. Б, рис.Б3): 1.Вибір методу вимірювання (аналізу) та кількісної оцінки ЕР підприємства. 2.Обґрунтування та вибір кількісних показників, що характеризують всі боки діяльності підприємства. 3.,4.,5. Формування ознакового простору відповідно критеріїв ефективності розвитку, дієвості та конкурентоспроможності за прибутковістю, продуктивністю та економічністю. 6.Аналіз ефективності розвитку. 7. Аналіз критерію дієвості. 8.Аналіз конкурентоспроможності. 9. Оцінка критерію ефективності розвитку з урахування пріоритетності критеріїв ЕР першого рівня. 10. Оцінка критерію дієвості з урахування пріоритетності критеріїв ЕР першого рівня. 11. Оцінка критерію конкурентоспроможності з урахування пріоритетності критеріїв ЕР першого рівня.

ня. 12. Розрахунок інтегрального показника ЕР з урахуванням пріоритетності її критеріїв другого рівня. 13. *Визначення зон успіху виконання поставлених цілей.* 14. Виявлення слабких боків забезпечення ЕР. 15. *Виявлення причин відхилення від процесу досягнення поставлених цілей.*

Отже одержав подальший розвиток методичний підхід щодо комплексної оцінки ЕР підприємства на підставі додавання наступних етапів: виявлення слабких боків забезпечення ЕР діяльності підприємства, вибір пріоритетного напрямку діяльності, перспективна оцінка економічної результативності. Ці етапи забезпечать своєчасне усунення слабких боків 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 боків забезпечення ЕР.

Практична реалізація запропонованих розробок вимагає доопрацювання, по-перше, методичного підходу щодо вибору пріоритетного конкуренту для забезпечення можливості оцінки критерію конкурентоспроможності, по-друге, методичного підходу щодо вибору пріоритетного напрямку діяльності підприємства з урахуванням вагомості чинників зовнішнього середовища при забезпеченні ЕР діяльності підприємства.

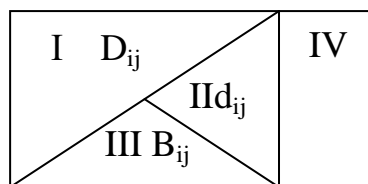
## 2.2 Вибір пріоритетного конкуренту підприємства

Вибір саме пріоритетного конкурента дозволить не розподіляти свої обмежені ресурси на всю сукупність існуючих конкурентів, а сконцентрувати свою увагу на найбільш вагомому з них. Це сприятиме розробці оптимальної стратегії, що враховує особливості діяльності найвпливовішого та найнебезпечнішого конкурента. Існуючі методи аналізу конкурентного середовища [27-35] не можуть бути повністю застосо-

вані для вибору пріоритетного конкурента підприємства в сучасних умовах. Вони або ідентифікують конкурентів з однаковими стратегіями, але не мають точних кількісних характеристик [29-31], або використовують математичний апарат при виборі, але ураховують не всі потрібні параметри [32], або навпаки мають узагальнений та суб'єктивний характер, але дуже швидкі та прості у розрахунках [33,34]. Більшість зазначених недоробок відсутня у розробці [27], в якій запропоновано використовувати для вибору пріоритетного конкурента підприємства поле конкуренції. Останнє уявляє собою таблицю, в якій вихідні дані представлені у вигляді матриці, рядки, якої описують сегменти ринку, а стовпці – конкурентів, що виділені. Дана розробка не враховує динамічність підприємства, як системи, не розкриває сам механізм здійснення вибору пріоритетного конкурента та пристосована безпосередньо для вантажних автотранспортних підприємств, тому її використання саме іншими підприємствами є неможливим. В роботі [28] запропоновано поле конкуренції для вибору пріоритетного конкурента підприємств дорожнього господарства, алгоритм вибору пріоритетного конкурента для дорожнього підприємства та ураховано динамічність підприємства як системи, шляхом додавання в складову клітину поля конкуренції сектору динаміки. Але з цієї роботи [28] не зовсім зрозуміло яким чином сектор динаміки заповнюється та на підставі даних за який період та розрахунків здійснюється процес заповнення, що в умовах нестабільного зовнішнього середовища є не прийнятним. Отже не існує методично-практичних рекомендацій щодо вибору пріоритетного конкурента, які б могли бути використані будь-яким підприємством в нестабільних умовах функціонування при застосуванні фінансової звітності, складеної згідно з чинними стандартами бухгалтерського обліку України (СБОУ) [35].

Авторами, на підставі врахування динаміки розвитку підприємства, як необхідного допоміжного аргументу при виборі пріоритетного конкурента, удосконалено інформаційну базу його вибору доповненням кожної клітини поля конкуренції сектором динаміки, що враховує динаміку чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), та узгодженням складових клітини з чинними СБОУ [35] (рис. 2.2). Для забезпечення можливості застосування доданого сектору були розроблені умовні позначення, що відображають характер зміни в обсягах чистого доходу





I –  $D_{ij}$  - чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)  $i$ -того підприємства (конкуренту) в  $j$ -му сегменті ринку, тис. грн.;

II –  $d_{ij}$  – частка  $i$ -го підприємства в  $j$ -му сегменті ринку, %;

III –  $V_{ij}$  – питома вага чистого доходу від реалізації  $j$ -го виду продукції (товару, роботи, послуги) в загальному чистому доході  $i$ -го підприємства, %;

IV – сектор динаміки чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)  $i$ -того підприємства (конкуренту) в  $j$ -му сегменті ринку.

Рисунок 2.2 – Удосконалений склад клітини поля конкуренції

кожного підприємства (конкуренту) (Дод.Б, табл.Б1). Динаміка розглядається за період від трьох до п'яти років, шляхом розрахунку темпів росту чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)  $i$ -того підприємства (конкуренту) в  $j$ -му сегменті ринку Застосування сектору динаміки дозволить сформулювати уявлення про тенденції роботи кожного з конкурентів в окремих ринкових сегментах, а значить і доповнити уявлення про стратегічну значущість окремих сегментів для підприємства, що досліджується. Процес вибору пріоритетного конкуренту згідно запропонованим елементам поля конкуренції (рис. 2.2) доцільно реалізовувати в шість етапів: побудова поля конкуренції; циклічний відбір для підприємства, що досліджується, чергового конкуренту у порядку зменшення стратегічної значущості виду діяльності (сегменту ринку); ідентифікація найнебезпечніших конкурентів у відібраному ринковому сегменті; аналіз позиції підприємства у ринковому сегменті; формування певного списку потенційних пріоритетних конкурентів за результатами аналізу кожного ринкового сегменту підприємства; встановлення пріоритетного конкуренту. Пристосований до вимог чинних СБОУ детальний алгоритм здійснення процесу вибору пріоритетного конкуренту представлено у дод. Б рис. Б4. В якості базової концепції вибору застосовано значення критичної пропорції часток ринку двох незалежних конкурентів – 2:1. Згідно дослідженням відсутність різкої різниці у значеннях ринкових часток суттєво підвищує активність підприємств у боротьбі за конкурентні переваги і навпаки перевищення вищенаведеної пропорції свідчить про затухання конкурентної боротьби [32,36]. Безпосередньо вибір здійснюється за допомогою бальної оцінки

кожного конкуренту за обраними видами діяльності на підставі даних поля конкуренції, в результаті якої формується реєстр пріоритетних конкурентів, на його підставі визначається пріоритетний конкурент (Дод. Б, рис. Б4.). Реєстр пріоритетних конкурентів – це матриця, у рядках якої записуються бали за видами діяльності, набрані певними конкурентами, а у стовпчиках відображаються бали за видами діяльності по кожному конкуренту. Розроблена авторами форма реєстру представлена в дод. Б в табл. Б2. Конкурент, який набрав максимальну кількість балів є пріоритетним. Отже, аналіз поля конкуренції запропонованим чином (Дод. Б, табл. Б2) враховує структуру продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства та упорядковує конкурентів за рівнем близькості їх ринкових часток до частки досліджуваного підприємства за кожним видом продукції (товарів, робіт, послуг) з урахуванням характеру тенденцій зміни чистого доходу від останнього. Таким чином обирається пріоритетний конкурент, ринкові частки якого найближчі до ринкових часток найвагоміших видів діяльності досліджуваного підприємства на протязі тривалого періоду часу. Перевагами удосконалених методичних основ вибору пріоритетного конкурента підприємства є узгодженість елементів поля конкуренції з існуючими стандартами бухгалтерського обліку України, застосування математичного апарату та врахування під час вибору не тільки всіх видів продукції (товару, роботи, послуги) підприємства, але і характеру динаміки чистого доходу від даного виду продукції (товару, роботи, послуги). Отже запропоновані методично-практичні рекомендації щодо вибору пріоритетного конкуренту (рис.2.2, дод. Б - рис.Б4, табл.Б1, табл.Б2), можуть бути використані будь-яким підприємством в сучасних умовах господарювання.

В свою чергу, урахування специфіки діяльності здійснюється в полі конкуренції [27], в першій колонці поля - сегменти ринку, які визначаються видами діяльності, що здійснює підприємство. Виділені типові сегменти ринку дорожньої продукції (товарів, робіт, послуг) в полі конкуренції для підприємств дорожнього господарства (Дод.Б, табл.Б3) на сьогодні не відповідають чинним нормативним документам: Закону України «Про автомобільні дороги» [37] та ДСТУ 8747:2017. «Автомобільні дороги. Види та переліки робіт з ремонтів та експлуатаційного утримання» [38]. Ця невідповідність виділених шістнадцяти типових сегментів (Дод.Б, табл.Б3) вимагає

уточнення переліку типових сегментів ринку дорожньої продукції (товарів, робіт, послуг). Уточнення було здійснено на підставі проведення аналізу за останні п'ять років структури дорожньої продукції (товарів, робіт, послуг) організацій, що здійснюють будівництво та експлуатаційне утримання автомобільних доріг загального користування. В результаті було сформовано перелік чотирнадцяти типових сегментів ринку дорожньої продукції (товарів, робіт, послуг) (Дод.Б, табл.Б4, стовпчик 2), що відповідає вимогам сучасного законодавства.

Апробування запропонованих методичних підходів щодо вибору пріоритетного конкуренту підприємства здійснено за даними роботи організацій дорожнього господарства Харківської області. При виборі пріоритетного конкурента для організації, що досліджується, (ДП 1 - філія «Харківський райавтодор (РАД)») розглядалося п'ять організацій (ДП 2 - ТОВ «Рівень», ДП 3 - філія «Сахновщинський РАД», ДП 4 - філія «Пісочинське дорожньо-експлуатаційне підприємство (ДЕП)», ДП 5 - філія «Пятихатське ДЕП», ДП 6 – філія «Вівчанський РАД»), що виконують аналогічні види робіт (ремонт та експлуатаційне утримання автомобільних доріг і суміжні, додаткові види діяльності). Характеристика діяльності кожного підприємства у 2019 році відображена в клітинах поля конкуренції (Дод.Б, табл.Б5-Б7), на їх підставі було побудовано поле конкуренції (рис. 2.3).

Номер сегменту	Назва сегменту ринку	КОНКУРЕНТИ						Ємність ринку, тис.грн
		ДП -1	ДП 2	ДП 3	ДП 4	ДП 5	ДП 6	
5	Капітальний ремонт				478,52 38,6 ↓ 5,00	760,3 61,37 ↗ 7,00		1238,82
7	Середній ремонт	2444,59 15,84 ↓ 55,00	1170,79 7,59 ↗ 50,00	1401,9 9,08 ↓ 58,00	3562,6 23,08 ↓ 37,23	5113,47 33,13 ↓ 47,08	1741,0 11,28 ↗ 55,71	15434,37
6	Поточний ремонт	1884,55 13,26 ↗ 42,40	1123,96 7,91 ↓ 48,00	978,92 6,89 ↗ 40,50	4545,61 31,99 ↓ 47,50	4553,17 32,04 ↓ 41,92	1123,7 7,91 ↗ 35,95	14209,86
13	Роботи за прямими договорами	115,56 6,16 ↓ 2,60	46,83 2,49 ↓ 2,00	36,26 1,93 ↓ 1,50	983,67 52,4 ↓ 10,28	434,46 23,14 ↓ 4,00	260,5 13,88 ↓ 8,34	1877,29
	Загальний чистий дохід, тис.грн	4444,7	2341,58	2417	9570,4	10861,4	3125,2	32760,34

Рисунок 2.3 - Поле конкуренції ДП 1

Згідно його даним (рис. 2.3), сегментом ринку з найбільшою часткою доходів є експлуатаційне утримання (сегмент № 7), тому йому був привласнений найбільший

ранг  $P=1$  (Дод.Б, табл.Б8). Решта сегментів, на яких працює ДП 1, було проранжована за зменшенням частки доходів:  $P=2$  для сегменту №7;  $P=3$  для сегменту №13.

Ринкова частка ДП 1 в сегменті №7 складає 15,84%, потенційні пріоритетні конкуренти в даному сегменті, з урахуванням вищенаведених пропорцій, повинні мати ринкові долі в діапазоні 7,92 %÷ 33,13 %. ДП 5» і ДП 4 мають ринкові долі, що потрапляють в приведений діапазон, тому для них була розрахована величина  $\Delta$ :  $\Delta_{ДП 4} = |15,84 - 23,08| = -7,24 \rightarrow$  мінімальне  $\Delta$ ;  $\Delta_{ДП 5} = |15,84 - 33,13| = -17,29$ . Підприємства заносяться в реєстр пріоритетних конкурентів з привласненням їм наступних балів: ДП 5 – 2 бали, ДП 4 - 1 бал. В результаті проведених аналогічних дій по сегментам №6 та №13 згідно запропонованому алгоритму (Дод. Б, рис.Б4) було сформовано реєстр пріоритетних конкурентів ДП1 (табл. 2.1), згідно якому максимальну кількість балів має ДП 5, тому воно є пріоритетним конкурентом для ДП 1.

Таблиця 2.1 - Реєстр пріоритетних конкурентів ДП 1

Назва конкуренту	Номер виду діяльності за полем конкуренції			Сума балів
	7	6	13	
ДП 2	0	0	0	0
ДП 3	0	0	0	0
ДП 4	1	0,75	1	2,75
ДП 5	2	1,5	0,5	4,0
ДП 6	0	0	0,25	0,25

Саме філія «Пятихатське ДЕП» є найближчим за видами і обсягами чистого доходу до підприємства, що досліджується. Це відповідає сутності пріоритетного конкуренту, а удосконалений методичний підхід до вибору пріоритетного конкуренту дозволяє здійснювати об'єктивний вибір пріоритетного конкуренту з застосуванням математичного апарату; врахуванням динамічності підприємства як системи та виявленням стратегічної значущості кожного виду продукції (товару, робіт, послуг), що випускається підприємством, що досліджується. Також удосконалено поле конкуренції підприємств дорожнього господарства завдяки уточненню переліку типових сегментів ринку дорожньої продукції (товарів, робіт, послуг), на підставі його адаптування до сучасних особливостей структури продукції (товарів, робіт, послуг) дорожньої галузі та узгодження з чинними законодавчими та нормативними документами, що регулюють діяльність підприємств дорожнього господарства.

### 3 ОБҐРУНТУВАННЯ ПРІОРИТЕТНИХ НАПРЯМКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1 Аналіз зовнішнього середовища підприємства

Практичний досвід підприємств свідчить про те, що успіх сьогодні визначається вмінням тримати під контролем внутрішній стан підприємства і приділяти більше уваги його взаємозв'язку з факторами зовнішнього середовища [33,39,40]. Для розгляду та врахування зовнішніх умов використовується інактивна, реактивна, преактивна та інтерактивна стратегії реагування [41,42]. Перші три стратегії можуть принести тимчасовий короткостроковий успіх, довгостроковий забезпечує застосування інтерактивної стратегії, яка полягає в тому, що підприємство адаптується до змін зовнішнього середовища і поєднує їх зі своєю метою [42]. Реалізація стратегії вимагає розробки методичного підходу, що дозволяє мати повноцінну інформацію про достатність умов зовнішнього середовища для забезпечення необхідного рівня ЕР підприємства, при цьому він має бути комплексним, тобто дозволяти прогнозувати тенденції розвитку зовнішнього середовища і формувати узгоджені з ними напрями розвитку.

Аналіз літературних джерел [33,40-55] дозволив виділити необхідні етапи аналізу зовнішнього середовища, що відповідають сформульованим вимогам: визначення обсягу інформації, необхідної для формування банку даних про ситуацію в зовнішньому середовищі; визначення ознак прояву кожного з виявлених факторів і створення системи пошуку і моніторингу останніх з метою забезпечення систематизованого збору інформації про стан зовнішнього середовища; виявлення характеру і сили впливу факторів зовнішнього середовища на процес забезпечення ЕР підприємства. Оскільки кількісний вимір ознак не дає чіткого уявлення про вплив факторів зовнішнього середовища на ЕР, цей процес необхідно здійснювати методом експертних оцінок. В якості експертів може виступати управлінський персонал; оцінка шансів на успіх того чи іншого напрямку розвитку на основі прогнозів, з урахуванням впливу на підприємство чинників зовнішнього середовища; вибір пріоритетного напрямку розвитку шляхом класифікації альтернатив за рівнем їх адаптованості до умов зовнішнього середовища з урахуванням вагомості останніх. Але підходу, що враховував би всі етапи на сьогодні не існує. Більшість авторів обмежується розглядом складу зовнішнього середовища

підприємства або описом процесу виконання аналізу без розкриття питань його реалізації на практиці [15,33,43,44,47,50-55]. Методичні рекомендації щодо комплексного аналізу та оцінки зовнішнього середовища практично відсутні, а у відомих роботах [4,45,46,48,56,57] пропонуються вирішення одного чи декількох завдань, що складають цей комплекс. Найбільш повно вимогам комплексної оцінки відповідають три роботи [4,40,46], які мають лише певні недоробки: відсутня класифікація напрямків діяльності за рівнем адаптованості підприємства до умов зовнішнього середовища [8], не ураховується відповідність характеру напрямку діяч у зовнішньому середовищі [46], попередні недоліки відсутні, але не ураховується вагомість чинників зовнішнього середовища, при оцінці адаптованості потенційних напрямків діяльності [4].

Для усунення даних недоробок пропонується здійснювати аналіз і оцінку зовнішнього середовища підприємства за наступними етапами: 1. Формування моделі зовнішнього середовища; 2. Експертна оцінка рівня достатності впливу факторів зовнішнього середовища для забезпечення EP; 3. Оцінка адаптованості потенційних напрямків діяльності до умов зовнішнього середовища з урахуванням їх вагомості; 4. Вибір пріоритетного напрямку розвитку підприємства. Аналіз зовнішнього середовища за цими етапами дозволить підприємствам своєчасно адаптуватися до його змін. Далі будуть запропоновані та реалізовані методичні основи здійснення кожного з етапів.

### 3.2 Модель зовнішнього середовища підприємства

Для оцінки загального середовища необхідно визначитися з його моделлю, стосовно якої єдності думок вчених не існує [39-64]. Можна виділити два підходи до розгляду його складу: 1.Зовнішнє середовище як сукупність чинників, що роблять вплив на результативність функціонування підприємства; 2.Зовнішнє середовище як сукупність груп чинників, що впливають на результативність підприємства [4]. Основними характеристиками зовнішнього середовища є [15]: пов'язаність його чинників; складність; рухливість та невизначеність. Тому другий підхід, що відображає природу довкілля, є об'єктивним і прийнятним для визначення її складу. Але в ньому чинники зовнішнього середовища відрізняються один від одного за певними критеріями. Помилкове віднесення чинників в невідповідну групу може привести до вибору не опти-

мальної стратегії розвитку. Для отримання об'єктивних результатів із сукупності праць розглядалися роботи: американських, японських, німецьких, англійських і французьких авторів, оскільки ці країни входять до «технологічного ядра» світової спільноти [55] з формування і утримування конкурентних переваг, вітчизняних і вчених країн ближнього закордону, адже запропоновані ними методи адаптовані до специфіки транзитивної економіки. При цьому було розглянуто більше вісімнадцяти підходів до складу чинників зовнішнього середовища (Дод. В, табл.В1), вісімнадцять складає мінімальну кількість обстежень, яка забезпечує об'єктивність дослідження, що проводиться [65,66]. В результаті були виявлені наступні особливості: за кількістю груп чинників вчені-економісти виділяють три підсистеми зовнішнього середовища: «А», «В» та «С» (Дод. В, табл.В2); за найменуванням груп чинників - всі назви груп чинників підсистеми "А", є синонімами, адже вони мають єдиний економічний сенс. Тому, вказану сукупність чинників можна назвати "далеким середовищем". Аналогічна ситуація характерна для назв груп чинників, що формують підсистему "С". До неї ввійшли чинники, які знаходяться в постійному контакті з підприємством і зазвичай вони мають відносну специфічну і безпосередню причетність до управління підприємством. Ця група є "конкурентним середовищем"; за віднесенням ідентичних чинників в різні групи (Дод. В, табл.В3) та різним якісним та кількісним складом ідентичних за своєю суттю груп чинників - вчені не одностайні у визначенні складу чинників далекого середовища підприємства, кількість чинників варіюється від 2 до 9. Це пояснюється складністю структури, що полягає в численності елементів далекого середовища, і, як наслідок, можливістю її розгляду з багатоваріантною мірою деталізації. Зараз немає класифікації чинників далекого середовища. І тому це питання є актуальним з методологічної точки зору, оскільки той, хто вирішить основну проблему свого оточення з більшою гарантією, забезпечить досягнення свого успіху [67]. Необхідна чітка класифікація чинників далекого середовища. З цією метою був здійснений порівняльний аналіз існуючих варіантів їх якісних характеристик, що характеризують суть чинника. Аналіз був здійснений шляхом попарного порівняння якісного складу чинників між собою з подальшим формуванням груп родинних чинників. До останніх були віднесені чинники, в яких ознаки, що характеризують їх, повністю або частково збігалися між собою.

В результаті було виявлено, що зовнішнє середовище підприємства частіше розглядається як система чинників, які складаються не з трьох, а з двох підсистем: далекого та конкурентного середовища, тому враховуючи досвід успішних підприємств, аналіз зовнішнього середовища підприємств дорожнього господарства доцільно здійснювати за допомогою моделі:

$$\text{ВДП} = [\text{ВД}, \text{ВК}], \quad (3.1)$$

де ВДП - система чинників зовнішнього середовища підприємства; ВД, ВК - підсистема чинників, які створюють далеке і конкурентне середовище.

Далеке середовище - підсистема зовнішнього середовища, чинники якого, хоча і надають нерегулярну непрямую дію на ЕР підприємства, але в цілому не підпадають під вплив з боку останнього. В результаті врахування специфіки діяльності підприємств дорожнього господарства та основ формування складу далекого середовища пропонується наступну його модель:

$$\text{ВД} = [\text{Е}, \text{С}, \text{Н}, \text{Г}, \text{Р}, \text{F}, \text{L}] \quad (3.2)$$

де чинники: Е - економічні; С - соціальні; Н - технічні; Г - технологічні; Р - політичні; F - фізичні; L - екологічні.

Виходячи з особливостей функціонування дорожнього господарства доцільно виділити технологічні чинники в окрему групу, що включає чинники, якими розкриваються досягнення в технологіях, що забезпечують виробництво робіт. Сутність інших складових розкрита в роботі [4].

Конкурентне середовище - підсистема зовнішнього середовища, що утворюється чинниками, які мають безпосередній вплив на ЕР підприємства і піддаються дії з його боку, завдяки встановленню ефективних комунікацій [4]. В якості чинників конкурентного середовища пропонується розглядати постачальників (М), споживачів (замовники - Q), конкурентів (U) та зацікавлених осіб (стейкхолдерів – R):

$$\text{ВК} = [\text{М}, \text{Q}, \text{R}, \text{U}], \quad (3.3)$$

Таким чином, одержала подальший розвиток модель зовнішнього середовища підприємств дорожнього господарства на підставі виділення в складі зовнішнього середовища двох складових: технологічних чинників та зацікавлених осіб.



### 3.3 Удосконалення вибору пріоритетних напрямків діяльності підприємства

Кількісний вимір ознак, що характеризують елементи далекого середовища, не дає чіткого уявлення про вплив факторів на процес забезпечення ЕР підприємства. Визначити як і якою мірою фактори далекого середовища впливають на успіх потенційного напрямку роботи підприємства, тобто їх достатність, можливо за допомогою методу експертних оцінок. Згідно з методом «Використання знань навколишнього середовища керівниками окремих служб» [68] вважається, що ніхто крім керівників, взаємодіючих із середовищем у плані своїх функціональних обов'язків, не може знати досить і всебічно це середовище. Приєднуючись до засновників цього методу в якості експертів були обрані менеджери і керівники структурних підрозділів філії «Харківський РАД», компетентні відносно певного фактору далекого середовища. Реалізація потенційного напрямку розвитку приводить до зміни стану складових внутрішнього середовища підприємства. Тому оцінку рівня достатності умов далекого середовища для забезпечення ЕР підприємства було здійснено шляхом бінарного порівняння кожного фактору далекого середовища з потенційним напрямком діяльності по кожному елементу внутрішнього середовища філії (табл. 3.1) (Дод. В, рис. В1) за критерієм «сприяє-гальмує» (табл. 3.1) [4].

Таблиця 3.1 – Оцінка рівня достатності економічного чинника далекого середовища для забезпечення ЕР філії «Харківський РАД»

Елемент внутрішнього середовища	Поточний стан	Оцінка						
		сильно гальмує (1)	гальмує (2)	впливає (3)	нейтрально впливає (4)	сприяє (5)	дуже сприяє (6)	
1	2	3	4	5	6	7	8	
Виробництво	Спостерігається тенденція до подальшого зниження обсягів СМР, виробничі потужності простоюють і поступово виводяться з експлуатації. Високий відсоток (рівень) зносу виробничих потужностей. Високі витрати виробництва.		2					
Фінанси	Є перспектива подальшого погіршення фінансових показників. Більшість з них відображає негативні зміни в економіці, значення показників ліквідності, управління заборгованістю значно менше нормативних.		2					

Закінчення таблиці 3.1

1		2	3	4	5	6	7	8
Персонал		Низький рівень заробітної плати серйозно знижує мотивацію праці працівників. Падає продуктивність праці.			3			
Маркетинг	Цінова політика	Високий рівень витрат виробництва, високий рівень цін.			3			
	Комунікаційна політика	Рекламна діяльність не розвинена. Бюджет реклами на формується. Фінансування на розробку і та підтримку фірмового стилю відсутнє.						
	Товарна політика	Низький контроль за економічністю виконуваних робіт						
Інновації		Впровадження новітніх розробок через обмеженість коштів утруднено. Система внутрішньофірмового управління не розвинута.					5	
Постачання		Порушена комплексність поставок.					5	
Керівництво організації		Професійний рівень керівництва високий. Координація діяльності відсутня. Система керівництва знаходиться в стадії формування.					5	
Середня оцінка			4					

Аналогічним чином було здійснено оцінку рівня достатності інших чинників далекого середовища філії (Дод. В, табл. В4) Відповідно до існуючого підходу рівні достатності економічного, технічного, технологічного, соціального, фізичного, екологічного, і політичного факторів (відповідно 4,3,4,3,5,4,4 балів). Це свідчить, що напрям, який реалізовується, в цілому забезпечує ЕР, але не повною мірою, оскільки сприятливі можливості технічних та соціальних чинників не використовуються. Зведена оцінка достатності факторів далекого середовища для забезпечення ЕР за існуючим підходом – метод радара, представлена в додатку В, табл.В5., на підставі її даних був розрахований багатокутник достатності умов далекого середовища для реалізації напрямку функціонування (Дод. В, рис. В1). Оцінка адаптованості потенційних напрямків виконується шляхом безпосереднього співвідношення площ багатокутників, побудованих по показниках, що характеризують відповідно фактичний та еталонний рівні достатності факторів далекого середовища. Використання запропонованого підходу дозволить здійснювати інтегральну оцінку не в три [71,72], а в один етап, у результаті реалізації якого формується оцінка у виді одного числа, одержуваного шляхом співвідношення площ фігур, що несуть певний економічний зміст [4].

$$Q = \frac{O_{\phi}}{O_B} \quad (3.4)$$

де  $O_B$  – рівень достатності факторів далекого середовища, що характеризують 100-% шанс на успіх потенційного напрямку діяльності підприємства.

Для реалізації запропонованого підходу, виходячи з обраної шестибальної шкали виміру та удосконаленої моделі зовнішнього середовища за формулою 3.4 були визначені діапазони рівнів адаптації потенційних напрямів діяльності, що дозволяють класифікувати останні згідно з їх шансами на успіх в умовах конкуренції та нестабільності (Дод. В, табл. В6). Чисельне значення 0,4 рівня адаптованості дозволяє віднести підприємство в групу впевненості ( $Q=46/114,17=0,4$ ). Обирається напрямок, який має максимальне значення рівня адаптованості. Вибір пріоритетного напрямку діяльності підприємства було здійснено згідно алгоритму представленому в дод. В, рис. В2 та методичних рекомендації з його реалізації представлених в роботі [4]. Цей підхід дає можливість наочно представляти переваги та недоліки потенційних напрямків діяльності з точки зору успішності їх реалізації в далекому середовищі, також він дозволяє урахувати специфічну особливість останнього – тісний взаємозв'язок та нечіткість кордонів чинників далекого середовища. Необхідно відмітити, що існуючий підхід щодо вибору пріоритетних напрямків розвитку підприємства розглядає всі чинники далекого середовища, але на враховує їх вагомість, що в умовах конкуренції та в нестабільних умовах функціонування є недостатньо коректним.

Потребу в згортанні рівнів достатності всіх чинників далекого середовища з урахуванням їх вагомості задовольняє метод секторів [70], він має не тільки переваги методу радару (профілів) [71,72], але і враховує вагомість чинників далекого середовища. Згідно методу секторів показник адаптованості до змін умов далекого середовища для забезпечення ЕР підприємства, як і за методом радару, розраховується як відношення площі радару до площі багатокутника. Однак площа радару має математичну ув'язку з узагальненим інтегральним показником рівня достатності, розрахованим як сума добутків значення і-го досліджуваного чинника на коефіцієнт вагомості і-го чинника далекого середовища. Вагомість чинників далекого середовища визначається за допомогою методу аналізу ієрархій [73]. За установленною формою матриці попар-

ного порівняння (Дод. В, табл. В7) та шкалою відносин методу (Дод. В, табл. В8) була визначена вагомість кожного чинника далекого середовища підприємств дорожнього господарства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Матриця попарних порівнянь

Чинники далекого середовища для забезпечення ЕР ДП	1.Політичні	2.Економічні	3.Технологічні	4.Технічні	5.Соціальні	6.Фізичні	7.Екологічні	Добуток оцінок	Власний вектор	Вагомість
1.Політичні	1	2	2	3	4	5	6	480,0	2,42	0,282
2.Економічні	0,50	1	1	2	4	4	5	40,0	1,69	0,197
3.Технологічні	0,50	1,00	1	1	3	4	4	24,0	1,57	0,183
4.Технічні	0,33	0,50	1,00	1	2	3	5	4,95	1,26	0,147
5.Соціальні	0,25	0,25	0,33	0,50	1	1	3	0,06	0,67	0,078
6.Фізичні	0,20	0,25	0,25	0,33	1	1	2	0,025	0,59	0,069
7.Екологічні	0,17	0,20	0,25	0,33	0,33	0,50	1	0,0014	0,39	0,045
Всього	2,95	5,2	5,83	8,16	15,33	18,5	26	549	8,59	1,00

Далі було здійснено перевірку правильності одержаних результатів дослідження на підставі розрахунку показника узгодженості, індексу узгодженості та відношення узгодженості (дод. В, табл. В9). Згідно розрахунків відношення узгодженості відповідає 0,1, тобто результати одержаних досліджень не мають протиріч і можуть бути прийняті для подальших розрахунків. Як видно з табл. 3.2, найбільш значимими виявилися політичні та економічні чинники. Зведена оцінка рівня достатності чинників далекого середовища для забезпечення ЕР діяльності філії «Харківський РАД» з урахуванням вагомості чинників представлено в табл. 3.3

Таблиця 3.3 – Зведена оцінка рівня достатності чинників далекого середовища для забезпечення ЕР філії «Харківський РАД» (запропонований метод)

Вагомість чинника	Сектор, що утворюється відповідними чинниками далекого середовища		Оцінка чинника, см		Площа сектора, см <sup>2</sup>
			$U\beta$	$U\beta+1, \dots, U1$	
1	2	3	4	5	6
0,282	$U1$	політико-економічний	4		20,40
0,197	$U2$			4	
0,197	$U2$	економіко-технологічний	4		13,24
0,183	$U3$			4	
0,183	$U3$	технологічно-технічний	4		7,41
0,147	$U4$			3	
0,147	$U4$	техніко-соціальний	3		2,37

Закінчення таблиці 3.3

1	2	3	4	5	6
0,078	У5			3	
0,078	У5	соціально-фізичний	3		1,85
0,069	У6			5	
0,069	У6	фізично-екологічний	5		1,43
0,045	У7			4	
0,045	У7	екологічно-політичний	4		4,66
0,282	У1			4	
2,00		<i>Оф</i>			51,36

Чисельне значення рівня адаптованості складає 0,45 ( $Q=51,36/114,17=0,45$ ).

Згідно даним дод. В, табл.В6 рівень адаптованості потенційного напрямку, розрахованому з використанням методу секторів, попадає до зони успіху (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Порівняння методів розрахунку рівня адаптованості

Методи розрахунку інтегрального показника ЕР	Інтегральна оцінка	Зона діяльності
Коефіцієнт ЕР по методу радара	0,41	Зона впевненості
Коефіцієнт ЕР по методу секторів	0,45	Зона успіху

Таким чином, вибір пріоритетних напрямків діяльності підприємства з урахуванням вагомості чинників далекого середовища, надає більш об'єктивну оцінку рівня адаптованості напрямку діяльності до умов далекого середовища. Алгоритм реалізації удосконаленого методичного підходу щодо вибору пріоритетного напрямку за методом секторів представлений в дод. В рис. В3. Оцінку сильних та слабких сторін щодо реалізації обраного напрямку функціонування здійснено за існуючим методом (дод. В, табл. В10) та за запропонованим (дод. В, табл. В11). За результатами розрахунків оцінки адаптованості найбільш слабкими боками в забезпеченні ЕР є: фінанси (0,22) та маркетинг (0,26); сильними: інновації (0,60) та керівництво організації (0,58). Тому необхідно розробити заходи щодо слабких боків в процесі забезпечення ЕР, використовуючи сильні боки, з метою досягнення успіху підприємства.

В роботі на підставі використання методу секторів удосконалено методичний підхід щодо обґрунтування пріоритетних напрямків діяльності підприємства в результаті урахування вагомості чинників далекого середовища підприємства. Його реалізація за допомогою програми обробки електронних таблиць Microsoft Excel дозволить управлінському персоналу наочно, оперативно і без особливих зусиль одержувати інформацію, що необхідна для обґрунтованого вибору пріоритетного напрямку діяльності підприємства з урахуванням вагомості чинників далекого середовища

## ВИСНОВКИ

Було виявлено, що передумовою успіху в умовах конкуренції є результативний підхід до управління. В якості категорії, що відображає успіх операційної діяльності підприємства, виступає ЕР, яка є багатокритеріальною величиною. В ході досліджень було уточнено її склад шляхом перейменування критерію положення на ринку на конкурентоспроможність. Далі одержав подальший розвиток методичний підхід щодо забезпечення економічної результативності діяльності шляхом додавання етапів перспективної оцінки відповідно результативності та ЕР, які дозволять робити сьогодні те, про що інші будуть тільки думати, що є запорукою успіху в сучасних умовах. Було визначено місце обґрунтування пріоритетних напрямків діяльності підприємства в процесі забезпечення ЕР, одержав подальший розвиток методичний підхід щодо комплексної оцінки ЕР підприємства, удосконалено методичний підхід щодо аналізу та інтегральної оцінки ЕР та обрано послідовність етапів щодо аналізу зовнішнього середовища підприємства.

Для практичної реалізації запропонованих розробок було удосконалено: методичні основи вибору пріоритетного конкуренту підприємства; поле конкуренції підприємств дорожнього господарства завдяки уточненню переліку типових сегментів ринку дорожньої продукції (товарів, робіт, послуг), на підставі його адаптування до сучасних особливостей структури продукції дорожньої галузі та узгодження з чинними законодавчими та нормативними документами; методичний підхід щодо обґрунтування пріоритетних напрямків діяльності підприємства та одержала подальший розвиток модель загального середовища підприємств дорожнього господарства. Запропоновані межі зон успіху реалізації потенційних напрямків діяльності та визначені вагомості чинників далекого середовища, на підставі використання методу аналізу ієрархій.

Апробація запропонованих розробок дозволила виявити пріоритетного конкурента філії «Харківський РАД» та обрати пріоритетний напрямок її розвитку за максимальним рівнем адаптації до умов зовнішнього середовища з урахуванням вагомості його чинників. В подальшому планується розробити методичні основи щодо перспективної оцінки ЕР, це дозволить виконувати 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.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

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., Бэрн А. Управление результативностью. Система оценки результатов в действии / пер. с англ. Н. Кияченко, С. Новицкой. Москва : Альпина Паблишер, 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 Strategy. 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 überarb. 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. Критерії економічної результативності діяльності підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2013. № 21. С. 86 – 97.
26. Догадайло Я. В. Вимірювання економічної результативності діяльності підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2015. № 26. С. 76 – 89.
27. Шинкаренко В.Г., Бондаренко А.С. Установление приоритетных конкурентов автотранспортных предприятий. *Економіка транспортного комплексу*. 2000. № 3. С. 55–59.
28. Світлична Я.В., Стеценко О.М. Визначення пріоритетного конкурента дорожнього підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2003. № 6. С. 109–115.
29. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология, практика : учеб. 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Финпресс, 2008. 496 с.
30. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебн. для вузов / пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцевой, М. И. Соколовой. Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2015. 576 с.
31. Томпсон А.А., Питереф М., Гэмбл Д., Стрикленд А. Д. Стратегический менеджмент. Создание конкурентного преимущества. Концепции и ситуации для анализа: 19-е изд. / пер. с англ. Н. Лавской, Н. Коневской. Москва : Вильямс, 2016. 800 с.
32. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика: монография. Москва : Центр экономики и маркетинга, 1996. 208 с.
33. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / пер. с англ. С. Жильцова. Санкт-Петербург : Питер, 1999. 416 с.
34. Симонова Н.Е. Методы анализа рынка: учеб. пос. Москва : Экспертное бюро, 2000. 128 с.

35. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» : Наказ Міністерства фінансів України від 07 лют. 2013 р. № 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#n17> (дата звернення: 02.11.2019).

36. Воронкова А.Э. Интегральный показатель конкурентоспособного потенциала предприятия *Вестник Харьковского государственного политехнического университета*. 1999. № 62. С. 155–159.

37. Про автомобільні дороги : Закон України від 03 жовт. 2019 р. № 155-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-15> (дата звернення: 07.11.2019).

38. ДСТУ 8747:2017. Автомобільні дороги. Види та переліки робіт з ремонтів та експлуатаційного утримання [Чинний з 2020-01-01]. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2018. 19 с. (Національний стандарт України)

39. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация. Луганск: Изд. Восточноукраинского национального университета, 2000. 316 с.

40. Шкардун В., Кусик А., Ушанов А. Внешняя среда и выбор маркетинговой стратегии. *Маркетинг*. 2000. № 5, С. 26-32

41. Бурик А.Ф. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2015. 260 с.

42. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. - Москва: Финансы и статистика, 2007. 306 с.

43. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия / пер. с англ. Москва : ИНФРА-М, 1999. 804 с.

44. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / пер с англ. Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. 175 с.

45. Виханский О.С. Стратегическое управление. Москва : Экономист, 2015. 284 с.

46. Решетникова И.Л. Стратегия маркетинга: особенности формирования на отечественных предприятиях: монография. Луганск: Изд-во восточно-украинского государственного университета, 1998. 270 с.

47. Смирнова В.Г. Организация и ее деловая среда: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 2. Москва : «ИНФРА-М», 1999. 240 с.
48. Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А.П. Градова. 3-е изд., испр. Санкт-Петербург : Специальная литература, 2000. 589 с.
49. Thor C. G. The Measures of Success (creating a high performing organization). New York : John Wiley & Sons Inc. 2014. 222 p.
50. Gerto S. G., Peter J. P. Strategic management: concepts & applications, 3-rd ed, New York : Austen Press, 2015. 688 p.
51. Pearce J.A., Robinson R.B. Strategic management: formulation, implementation and control : 12th ed. New York : McGraw-Hill/Irwin, 2018. 947 p.
52. Rue L. W. Management: skills & application. Boston: Richard P. Irwin Inc., 2017. 576 p.
53. Stevenson W. J. Production/operations management. Boston : Irwin Mc Graw, 2016. 897 p.
54. Walker O. C. Marketing strategy: planning & implementation. Boston : Richard D. Irwin a Times Mirror Higher education Group, Inc. company, 2018. 392 p.
55. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. Москва: Эксмо, 2005. 312 с.
56. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления : учеб пособ. Москва : Маркетинг, 1998. 195 с.
57. Шкардун В.Д., Ахтямов Т.М. Методика исследования конкуренции на рынке. *Маркетинг в России и за рубежом*. 2000. №4., С. 44-54
58. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг. Менеджмент : изд. 15-е / пер. с англ. ООО Изд-во «Питер». Санкт-Петербург : Питер, 2018. 848 с.
59. Ламбен Ж. Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / пер. с фр. Санкт-Петербург: Питер, 1996. 928 с.
60. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підруч. Київ: КНЕУ, 2006. 384 с.
61. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. Санкт-Петербург : Питер, 2007. 544 с.

62. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. Київ : КНЄУ, 2006. 152 с.
63. Рогожин П.С., Гойко А.Ф. Економіка будівельних організацій. Київ: Видавничий дім “Скарби”, 2018. 448 с.
64. Прауде В.Р., Білий О.Б. Маркетинг : навч. посіб. Київ : Вища школа, 1994. 256 с.
65. Бешелев С.Д., Гурвич Ф.Г. Экспертные оценки. Москва: Наука, 1973. 159 с.
66. Мишин В.М. Управление качеством: учеб. для студ. вузов. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. 463 с.
67. Вайсман А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху; Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха / Пер. с нем. – Москва : Интерэксперт, Экономика, 1995. 344 с.
68. Грузинов В.Д., Грузинов В.П., Кузьменко В.А. Экономика организации (предприятия) : учеб. изд. 11-е, перераб. Москва : КНОРУС. 2018. 408 с.
69. Догадайло Я. В., Гіжларян Г. В. Удосконалення вибору пріоритетних напрямків діяльності підприємств дорожнього господарства. *Науковий вісник будівництва*. 2012. № 67. С. 421 – 424.
70. Малхасьян Л. С. Управление конкурентоспособностью продукции промышленных предприятий: автореф. дис. канд. экон. наук: 08.00.05. Краснодар, 2007. 24 с.
71. Академия рынка: маркетинг / пер. с фр. / А. Дайан и др. Москва: Экономика, 1993. 572 с.
72. Фасхиев Х. А. Интегральная оценка конкурентоспособности грузового автомобиля. *Автомобильная промышленность*. 1998. № 2. С. 1 – 3
73. Саати Т. Л. Принятие решений при обратных зависимостях и обратных связях. Аналитические сети. / пер. с англ. О. Н. Андрейчиковой. / Науч. ред. А. В. Андрейчиков, О. Н. Андрейчикова. Москва : ЛКИ, 2008. 360 с.

АНОТАЦІЯ наукової роботи «*Керуй успіхом*»

*Актуальність теми.* Загальний стан національної економіки та непередбачувана мінливість зовнішнього середовища вимагають від сучасного підприємства враховувати дії конкурентів, передбачати зміни у всіх складових загального середовища у їх взаємозв'язку для забезпечення економічної результативності. Вдала реалізація останнього є запорукою успішного розвитку підприємства в умовах конкуренції. Категорією, що відображає успіх операційної діяльності підприємства є економічна результативність (EP). Оцінка успіху є першоосновою ефективного управління. З існуючих розробок щодо оцінки EP незрозуміло яким чином під час оцінки успіху враховуються вплив чинників зовнішнього середовища на успіх підприємства, яким чином доцільно обирати пріоритетні напрямки розвитку підприємства та ін. Все це обумовлює актуальність теми дослідження.

*Мета дослідження:* поглиблення теоретичних основ та розробка методичних підходів щодо вибору пріоритетних напрямків діяльності підприємства в умовах конкуренції. Досягнення мети дослідження вимагає вирішення наступних завдань: визначити передумову досягнення успіху в умовах конкуренції; визначити категорію, що відображає успіх підприємства в умовах конкуренції; розробити методичний підхід щодо забезпечення EP діяльності підприємства; розробити методичні підходи щодо аналізу та оцінки EP; розробити методичний підхід щодо вибору пріоритетного конкуренту; розробити методичний підхід щодо вибору пріоритетних напрямків діяльності підприємства.

*Об'єктом дослідження* є вибір пріоритетних напрямків діяльності підприємства.

*Предметом дослідження* є методичні підходи щодо вибору пріоритетних напрямків діяльності підприємства.

Наукові результати дослідження: *одержав подальший розвиток* методичний підхід щодо забезпечення EP діяльності шляхом додавання етапів перспективної оцінки відповідно результативності та EP, які дозволять передбачати майбутнє на основі перспективного планування EP пріоритетного напрямку діяльності підприємства з урахуванням всіх чинників загального середовища; *удосконалено* методичні основи вибору

пріоритетного конкуренту підприємства на підставі врахування під час вибору не тільки чистого доходу від всіх видів продукції (товару, роботи, послуги) підприємства, але і характеру його динаміки; *удосконалено* методичний підхід щодо обґрунтування пріоритетних напрямків діяльності підприємства, на підставі надання можливості урахування вагомості та сили впливу чинників далекого середовища на процес забезпечення ЕР; *одержала подальший розвиток* модель зовнішнього середовища підприємств дорожнього господарства шляхом урахування особливостей їх функціонування та сучасних соціально-орієнтованих ринкових умов на підставі додаткового двох складових: технологічних чинників та зацікавлених осіб.

*Методи дослідження:* логіко-теоретичного узагальнення і порівняння, абстрагування, аналогії, формалізації, аналізу, синтезу, дедукції, індукції, ранжування, системний підхід, комплексний підхід, моделювання, експертних оцінок, табличний, матричний, статистичні методи дослідження, знань навколишнього середовища керівниками окремих функціональних підрозділів підприємства, аналізу ієрархій, бальної оцінки, попарного порівняння, радару, секторів.

Загальна характеристика наукової роботи (об'єм роботи - 30 сторінок, кількість рисунків – 14, таблиць - 25, використаних літературних джерел - 73).

*Ключові слова:* результативний підхід, економічна результативність, забезпечення, пріоритетний конкурент, адаптованість, зони успіху.

*Публікації:* статей 5, тез доповіді 3

Запропоновані авторами розробки впроваджені та застосовуються у поточній діяльності двох організацій: філії «Харківський райавтодор» ДП «Харківський облавтодор» та ТОВ «ВАРНА» (акти впровадження). Окрім того окремі положення та розробки цієї наукової роботи використовуються в учбовому процесі університету при викладанні дисциплін «Контролінг», «Економіка та фінанси підприємства» і «Основи наукових досліджень».