

## РОЗДІЛ 3

### ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 330.322:658

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/3-88-4>

Бойко В. В.

Складанівська О. О.

Національний транспортний університет

#### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ АВТОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті проаналізовано основні теоретичні аспекти управління результативністю діяльності підприємств. Досліджено вітчизняні та зарубіжні джерела, присвячені «результативності», та висвітлено основні підходи до даної категорії. Уточнено зміст поняття «результативність» діяльності підприємств. Розглянуто внутрішні та зовнішні чинники, які відіграють різну роль у її формуванні. Обґрунтовано концепцію управління результативністю підприємства як основу виконання стратегії, а також зазначено види цілей стратегії. Уточнено зміст управління результативністю підприємства, яке базується на основних функціях менеджменту: плануванні, організації, мотивації та контролі. Висвітлено основні підходи до управління результативністю підприємства: функціональний, процесний, цільовий і системний. Розглянуто показники, які можуть бути використані для оцінювання результативності діяльності автотранспортного підприємства.

**Ключові слова:** управління результативністю, результативність, ефективність, результативність діяльності підприємств, підприємства транспорту, чинники, показники.

**Постановка проблеми.** В умовах невизначеності та нестабільності на зовнішньоекономічному просторі, посилення впливу чинників макроекономічного середовища дії кризових явищ ускладнюють функціонування підприємств, що в подальшому впливає на результати їхньої діяльності. Карантинні обмеження, які ввів уряд країни у 2020–2021 рр. у зв'язку з пандемією коронавірусу, спричинили різке падіння виробничих потужностей і значні збитки не лише транспортної галузі, а й економіки країни у цілому. Тому дослідження, спрямовані на забезпечення успішного функціонування підприємств провідних галузей економіки, є актуальними для прогресивного розвитку країни.

Сучасні ринкові відносини диктують обов'язковість установлення цілей діяльності суб'єктів господарювання й орієнтацію функціонування на безпосереднє їх досягнення. Дотримання цих положень вимагає отримання необхідної інформації про категорію, що відображає ступінь досягнення стратегічних цілей в умовах ринку, яка характеризується як результативність діяльності.

Управління результативністю діяльності забезпечує взаємозв'язок між стратегічними цілями і комплексом операційних управлінських рішень, спрямованих на їх досягнення, контроль над роботою підприємства і отримання ним необхідних результатів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням розвитку теорії управління результативністю діяльності суб'єктів господарювання присвячено значну кількість робіт

вітчизняних і зарубіжних учених, серед яких: В.М. Артимович, Я.В. Догадайло, Г.А. Жучкова, І.В. Кальницька, А.В. Кононенко, А.В. Куценко, Н.Г. Міщенко, І.П. Міщук, О.І. Олексюк, Н.С. Педченко, О.В. Рябкова, Л.М. Шимановська-Діанич, М.Ю. Явдак та ін.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, присвячених питанням управління результативністю суб'єктів господарювання, категорія «результативність» і надалі знаходиться у центрі уваги науковців і є одним із найбільш складних економічних понять, трактування якого викликає багато дискусій. Також треба відзначити, що практично відсутні розробки щодо управління результативністю діяльності автотранспортних підприємств у сучасних умовах.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є уточнення поняття «результативність» діяльності підприємства в умовах невизначеності функціонування, зростання підприємницьких ризиків, посилення конкуренції та уточнення змісту управління результативністю в сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу.** Проблематизація визначення поняття «результативність» діяльності присвячено дослідженням вітчизняних і зарубіжних учених, в яких розглядаються різні аспекти категорії. Аналіз літератури у сфері управління результативністю підприємств свідчить про те, що для її оцінювання можуть бути використані показники ефективності, економічності, продуктивності, прибутковості, які здебільшого використовую-

ються як синоніми, що потребує уточнення змісту цих понять.

Аналіз сучасних наукових робіт дає змогу визначити ефективність управління як досягнення поставлених цілей за використання наявних ресурсів. Відповідно до робіт П. Самуельсона і У. Нордхауса [1], економічна ефективність – це отримання максимуму можливих вигід від наявних ресурсів. Згідно з [2], ефективність характеризує співвідношення між досягнутим результатом і використаними ресурсами.

Показники економічності відображають економічну ефективність використання виробничих ресурсів (матеріальних, технічних, трудових), а собівартість можна розглядати у вигляді узагальнюючого показника економічності, який виражений у грошовій формі. Таким чином, економічність характеризує витрачання ресурсів на досягнення певного результату і відображає економію ресурсів [2]. Мінімальні витрати ресурсів на досягнення поставлених цілей можуть розглядатися як один із критеріїв результативності діяльності підприємства.

Продуктивність відображає інтенсивність використання ресурсів, випуск результатів на одиницю використаного ресурсу [2]. Отже, показник продуктивності праці як критерій результативності може розглядатися як доцільний, коли є ефективним засобом впливу на об'єкт управління.

Прибутковість показує фінансову ефективність і є кінцевим узагальнюючим показником діяльності підприємства. В умовах ринку у фінансовому результаті діяльності підприємства відображається як внутрішній складник, який характеризує організаційно-технічну діяльність підприємства, так і зовнішній, зумовлений ринковим впливом.

Таким чином, зазначені показники результативності відображають реалізацію основних цілей діяльності підприємства і можуть суперечити один одному, їх доцільно розглядати з урахуванням пріоритетності кінцевих результатів функціонування підприємства за певний період. Ця пріоритетність цілей залежить від етапів розвитку суб'єктів господарювання, їх галузевої приналежності.

В англійських джерелах для позначення результативності використовується поняття *effectiveness*, яке означає міру досягнення проголошених цілей політики, яка показує, наскільки результати наблизилися до задекларованих цілей [3]. Таке поняття, як *efficiency*, перекладається як «ефективність» і характеризує співвідношення між витратами на проведення політики та досягнутими результатами, яке може вимірюватися як у натуральних показниках (продуктивність праці), так і у вартісних – якщо можливо дати грошову оцінку всім витратам і результатам [3]. У перекладах з англійської ці два різних поняття дуже часто перекладаються одним словом – ефективність.

Треба відзначити, що раніше не існувало чіткого поділу між цими двома поняттями. На це звертає увагу лауреат Нобелівської премії з економіки Герберт А. Саймон у відомій монографії «Адміністративна поведінка», що до кінця XIX ст. терміни *efficiency* і *effectiveness* уживалися практично як синоніми [4]. Проте сьогодні вживання цих двох термінів практично нормовано. Так, у словнику *Cambridge Business English Dictionary* зазначається: «*effectiveness* – якість успішного досягнення бажаного» [5]. Проведене дослідження економічних літературних джерел дало змогу встановити, що різні автори характеризують результативність діяльності підприємства, ураховуючи різні підходи до управління підприємством (табл. 1).

Отже, проведений аналіз наукових робіт показує, що можна виділити чотири підходи до поняття «результативність». Традиційного розуміння результативності як ступеня досягнення мети підприємства (його запланованих результатів) дотримується більшість авторів. При цьому деякими авторами поняття уточнюється через зазначення відповідності критеріям, які встановлені зовнішнім середовищем. Окрім того ступінь досягнення цілей відображається не лише кількісними, а й якісними показниками.

Другого підходу до результативності як до категорії, яка відображає сукупний результат функціонування підприємства як системи і накопичений потенціал його подальшого розвитку, дотримуються автори [7; 18]. Даний підхід передбачає, що підприємство вважається таким, що досягає успіху, якщо забезпечено певний рівень сукупного результату функціонування або потенціалу розвитку.

Третій підхід – ототожнення результативності з ефективністю, продуктивністю, економічністю, прибутковістю. Проте, як було зазначено, ці показники можуть характеризувати ступінь досягнення окремих цілей підприємства, які пов'язані з певними аспектами його діяльності. Оскільки автотранспортне підприємство – складна система і в кожному структурному підрозділі визначаються власні цілі, то оцінити результативність діяльності підприємства одним показником складно. Тому для оцінювання результативності діяльності підприємства використовують систему показників із використанням різних методів оцінки.

Четвертий підхід пов'язаний із поглядом на результативність діяльності підприємства з позиції різних зацікавлених осіб, якими можуть розглядатися: власники підприємства, його керівники та працівники, державні органи влади, кредитори, постачальники ресурсів, споживачі, суспільство. Даний підхід передбачає урахування як внутрішніх, так і зовнішніх інтересів, а поняття результативності розглядається в більш широкому плані, ніж за інших підходів. Це пов'язано з тим, що якщо декілька груп зацікавлених

Таблиця 1

## Підходи авторів до визначення змісту поняття «результативність»

№	Автор (джерело)	Рік	Сутність поняття
1	ISO 9000:2005 [6]	2005	Результативність визначається як ступінь запланованої діяльності та досягнення запланованих результатів.
2	О.В. Посилкіна, Р.В. Сагайдак, О.В. Козирєва, П.Д. Латін [7]	2006	Результативність – це сукупний результат функціонування системи, представлений кількісними та якісними показниками, що характеризує відповідність результатів діяльності підприємства, іншої виробничої одиниці до його цілей, а також накопичений потенціал для подальшого розвитку.
3	А.В. Куценко [8]	2008	Результативність відображає досягнення результату.
4	О.І. Олексюк [9]	2009	Результативність – це багатоелементне та багатокритеріальне явище, яке характеризується низкою показників ступеня досягнення встановленої мети суб'єкта господарювання та є «зовнішнім проявом» (негативний, позитивний) його діяльності.
5	В.М. Артимович [10]	2011	Результативність – це ступінь досягнення підприємством поставленої мети як сукупного результату діяльності підприємства.
6	Я.В. Явдак [11, с. 74]	2011	Результативність – це узагальнююча характеристика одержаних (відповідно до свідомо й заздалегідь визначених цілей та встановлених завдань) різного роду позитивних ефектів, пов'язаних із продуктивним використанням економічних ресурсів на основі повної реалізації наявних можливостей та потенціалу розвитку.
7	Н.Г. Міценко, І.П. Міщук [12]	2012	Результативність – це співвідношення результатів (ефекту) з потенціалом (ресурсами) підприємства.
8	О.В. Рябкова [13]	2013	Результативність відображає сукупність відносин між економічними суб'єктами, споживачами результатів економічних процесів, їх сприйняття потенціалу та перспектив підприємства та досягнутого ним рівня ефективності.
9	Г.А. Жучкова [14]	2013	Результативність – це комплексна оцінка ефективності, економічності, конкурентоспроможності та стійкості економічного та фінансового розвитку господарюючих суб'єктів.
10	І.В. Кальницька [15]	2015	Результативність діяльності – це здатність формулювати свої цілі з урахуванням зовнішніх і внутрішніх умов функціонування та досягати поставлених результатів за фіксованих витрат або здатність мінімізувати витрати за досягнення необхідних результатів.
11	ДСТУ КО 9000:2015 [2]	2016	Результативність – це ступінь реалізації запланованих робіт і досягнення запланованих результатів.
12	Т.В. Назарчук, О.М. Косіюк [16, с. 363]	2016	Результативність – це міра точності управління, яка характеризується рівнем досягнення очікуваного стану об'єкта управління, мети управління або ступенем наближення до неї.
13	І.В. Поповиченко, М.Р. Подалюка, В.Д. Горела [17, с. 223]	2018	Результативність – це ступінь досягнення запланованого результату, міра точності управління, яка характеризується досягненням очікуваного стану об'єкта управління, мети управління або рівнем наближення до неї.
14	Я.В. Догадайло, А.В. Кононенко [18, с. 43]	2019	Результативність – це сукупний результат функціонування підприємства та накопичений потенціал його подальшого розвитку.
15	Л.М. Шимановська-Діанич, Н.С. Педченко [19, с. 74]	2019	Результативність організації – це здатність досягти встановлених зовнішніх цілей, націленість на те, щоб усі її організаційні рішення і дії відповідали критеріям, які встановлені зовнішнім середовищем.

Джерело: складено авторами

осіб оцінюють діяльність підприємства як незадовільну, то таке підприємство не можна вважати результативним, тобто таким, що досягло успіху.

Отже, узагальнення результатів дослідження вітчизняних та іноземних науковців дає змогу навести авторські погляди до визначення поняття «результативність» діяльності підприємства, які полягають у такому: це ступінь досягнення встановлених цілей відповідно до вимог зацікавлених осіб з урахуванням зовнішніх та внутрішніх умов функціонування.

Результативність підприємства залежить від вибраної стратегії розвитку і сформульованих цілей. Кожне підприємство для забезпечення стабільної роботи в майбутньому повинно мати чітко визначені цілі. Розрізняють цілі стратегічні, які відображають концепцією розвитку підприємства у цілому, та тактичні, які розробляються в межах загальних цілей по основних видах діяльності.

Говорячи про результативність діяльності підприємства, необхідно враховувати, що стратегія підприємства передбачає досягнення цілей у різних сферах діяльності: еко-

номічній, соціальній, екологічній, науково-технічній, організаційній тощо [7].

Так, економічні цілі можуть включати укріплення фінансової стійкості підприємств, зростання прибутковості, ринкової вартості акціонерного капіталу. Соціальні цілі орієнтовані на створення сприятливих умов праці, життя і відпочинку працівників, підвищення їх освітнього і кваліфікаційного рівня. Технологічні цілі можуть включати впровадження інноваційних технологій, комп'ютеризацію, будівництво нових виробничих приміщень за прогресивними технологіями тощо. Виробничі цілі передбачають виробництво різних видів продукції та послуг, підвищення їхньої якості, збільшення ефективності виробництва, зниження собівартості продукції. Науково-технічні цілі передбачають створення нових товарів і продукції, упровадження у виробництво нових інноваційних технологій, які забезпечують виробництво продукції світових стандартів. Організаційні цілі ставлять на меті досягнення високої керованості підприємством, надійної взаємодії між співробітниками, високої дисципліни, злагоженості в роботі. Маркетингові цілі пов'язані з виходом на ринки збуту, залученням нових покупців, клієнтів, досягненням лідерства у цінах або витратах виробництва та ін. Екологічні цілі передбачають мінімізацію шкідливого впливу на довкілля.

Ці цілі доповнюють одна одну і дають змогу досягати конкурентоспроможності в ринкових умовах господарювання.

Обов'язковою умовою забезпечення результативності діяльності є те, що встановлені цілі повинні враховувати потреби всіх зацікавлених сторін, знижуючи економічні, соціальні та екологічні ризики. Рівень досягнення різних цілей впливає на взаємовідносини підприємства зі стейкхолдерами, які прямо зацікавлені в успіху суб'єкта господарювання. Таким чином, підприємство повинно намагатися бути не лише прибутковим, конкурентоздатним, а й соціально відповідальним перед суспільством, екологічним, інноваційним тощо.

Результативність є важливим цільовим показником діяльності підприємства і залежить від багатьох чинників, які відіграють різну роль у її формуванні. Класифікація та кількісна оцінка впливу цих чинників є основою для виявлення резервів підвищення результативності діяльності підприємства. Традиційною є класифікація чинників впливу на результативність автотранспортного підприємства за місцем виникнення на зовнішні та внутрішні [7].

Внутрішні чинники діють у внутрішньому середовищі підприємства, відображають вплив дії внутрішніх процесів на формування результативності діяльності підприємства, їх, як правило, можна контролювати в інтересах збільшення результативності. Зовнішні чинники впливають на управлінські дії, але не контролюються підприємством.

Внутрішні чинники можна виокремити за функціональними підсистемами автотранспортного підприємства: техніко-технологічною, фінансовою, маркетинговою, організаційною, кадровою. Основними внутрішніми чинниками є: рівень іміджу підприємства й інтелектуальний потенціал; рівень кваліфікації персоналу; рівень компетентності фахівців і керівників; забезпеченість робочих місць матеріалами, електроенергією, комплектуючими виробами, оснащенням; наявність інноваційних можливостей і потенціалу; стан системи контролю якості; ступінь морального і фізичного зносу об'єктів нерухомості підприємства; наявність передових технологій і сучасного устаткування; стан ремонтного господарства; рівень фінансового потенціалу; відповідність організаційної структури стратегії і цілям підприємства; ефективність організаційної структури тощо.

До чинників зовнішнього середовища належать: макроекономічні, політичні, правові, екологічні, науково-технічні, демографічні, соціально-культурні [7]. Основними зовнішніми чинниками є: темпи росту економіки, рівень інфляції, рівень реальних доходів населення; стійкість політичної ситуації, наявність та зміни законодавчих актів; стан природного середовища, вплив транспорту на екологію; більш досконалі транспортні засоби, більш ефективні технології перевезень; існуючі традиції, цінності, норми поведінки, взаємовідносини в суспільстві. Зазначені зовнішні чинники мають вплив на всі аспекти діяльності підприємства, а отже, і на його результативність.

Уточнення сутності поняття «результативність» діяльності підприємства передбачає й уточнення змісту дій, які виконуються під час управління результативністю. Зміст управління результативністю підприємства базується на основних функціях менеджменту: плануванні, організації, мотивації та контролю [16].

У сучасних умовах планування орієнтує підприємство на досягнення важливих завдань перспективного розвитку. Визначення загальних цілей дає змогу конкретизувати їх по напрямках діяльності та підрозділах підприємства і встановити критерії результативності. Забезпечення функції організації результативної діяльності передбачає створення ефективної організаційної системи управління підприємством, яка дає змогу приймати ефективні управлінські рішення, швидко обмінюватися інформацією і вирішувати проблеми діяльності. Функція мотивації передбачає створення на підприємстві ефективної системи стимулювання праці, яка враховує досягнення результату як у цілому по підприємству, так і з урахуванням індивідуальної роботи працівників. Контроль призначений ідентифікувати результативність різних напрямів діяльності підприємства за встановленими критеріями, оцінювати сту-

пінь їх відхилення від запланованих значень. Важливу роль у забезпеченні менеджменту інформацією, необхідною для здійснення управлінського контролю і своєчасного прийняття коригуючих заходів, відіграє моніторинг результативності підприємства, який є складовою частиною класичного циклу управління підприємством і включається у блок контролю [20]. Моніторинг параметрів діяльності полягає у регулярному порівнянні їх фактичного значення із цільовими орієнтирами і, згідно з [2], є визначенням статусу системи, процесу, продукції, послуги чи роботи.

Словосполучення «управління результативністю» уперше вжили у 70-х роках ХХ ст. Майкл Бір і Роберт Ру [21]. Проте широкого поширення у сфері управління персоналом воно набуло на початку 1990-х років. У 1992 р. у тексті доповіді за підсумками дослідження, проведеного ІРМ (Institute of Personnel Management), містилося таке визначення управління результативністю: «стратегія, застосовна до будь-якої діяльності організації у сфері кадрової політики, корпоративної культури, стилю управління і систем комунікації» [22].

У класичній інтерпретації «управління результативністю» трактується як «процес перетворення планів у дії, результати», «управління стратегією». Управління результативністю формується на основі таких концептуальних положень:

1. Максимальна конкретизація стратегії підприємства, тобто послідовне розгортання стратегії у систему підпорядкованих цілей усе більш прикладного характеру на кожному наступному рівні.

2. Максимальна формалізація стратегії, тобто встановлення системи кількісно-якісних показників для вимірювання ступеню досягнення кожної конкретної цілі – від існуючого стану і аж до цільового індикатора (цільового показника, що репрезентує стан досягнення цілі).

3. Максимальна персоніфікація стратегії, тобто доведення кожної прикладної цілі до конкретного виконавця у такому вигляді, щоб для нього були зрозумілі його конкретна ціль та способи її досягнення, а також місце цієї цілі у стратегії підприємства та сама стратегія підприємства.

4. Максимально точна система відстеження витрат ресурсів у ході реалізації стратегії [16, с. 364].

Аналіз економічної літератури дав змогу виділити такі основні підходи до управління результативністю підприємства: функціональний, процесний, цільовий і системний [16; 20].

За функціонального підходу підприємство розглядається як сукупність функціональних підрозділів, між якими розподілені певні функції, що виконуються співробітниками підприємства. У межах цих підроз-

ділів вирішуються конкретні спеціалізовані завдання.

Об'єктом управління за процесного підходу виступає процес як низка взаємопов'язаних видів діяльності, що характеризують споживання ресурсів і дають певний результат. Процеси проходять через усі підрозділи, залучаючи всі ресурси підприємства, й орієнтуються на певний кінцевий результат.

Цільовий підхід забезпечує орієнтацію управлінської діяльності на досягнення довгострокових цілей розвитку з урахуванням соціально-економічних характеристик, що постійно змінюються. При цьому приділяється увага і проміжним результатам діяльності, які, врешті-решт, забезпечують кінцеві результати розвитку підприємства.

Системний підхід дає змогу розглядати підприємство як систему, що складається із сукупності взаємопов'язаних елементів, а саме цілей, завдань, структури, техніки і технологій, людей, та передбачає урахування всіх чинників, що впливають на суб'єкт господарювання. Системний підхід припускає, що кожний з елементів, які становлять систему, має певні власні цілі, однак головним завданням управління є забезпечення комплексного процесу досягнення мети системи.

Під час застосування зазначених підходів до управління результативністю підприємства можуть бути використані для оцінювання результативності діяльності автотранспортного підприємства різні системи показників: кількісні (обсяг транспортної роботи, темпи зростання обсягу транспортних послуг); вартісні (розмір і динаміка доходу та прибутку від перевезень та інших видів діяльності АТП, рентабельність капіталу, платоспроможність); якісні (ступінь досягнення цілей, пов'язаних з інтересами зацікавлених осіб: якість транспортного обслуговування, умови праці, рівень заробітної плати, рівень забруднення довкілля, обсяг сплачених податків тощо). Найбільш достовірну оцінку результативності діяльності підприємства може надати комплексне застосування методів оцінювання.

**Висновки і пропозиції.** У роботі проаналізовано теоретичні підходи до розуміння сутності поняття «результативність» діяльності підприємства. На основі аналізу наукових праць уточнено поняття «результативність діяльності підприємства», яке можна охарактеризувати як ступінь досягнення встановлених цілей відповідно до вимог зацікавлених осіб з урахуванням зовнішніх та внутрішніх умов функціонування. Аналіз економічної літератури дав змогу виділити такі основні підходи до управління результативністю підприємства: функціональний, процесний, цільовий і системний. Використання зазначених підходів передбачає застосування систем кількісних, вартісних та якісних показників для оцінювання результативності діяльності автотранспортного підприємства. Розкрито

зміст управління результативністю, обґрунтовано важливість моніторингу результативності діяльності автотранспортного підприємства для досягнення цілей розвитку.

Подальші дослідження повинні проводитися в напрямі розроблення методів та добору критеріїв оцінювання результативності діяльності автотранспортних підприємств.

#### Список використаних джерел:

1. Самуельсон П., Нордхаус У. Экономика. Москва : Вильямс, 2014. 1360 с.
2. ДСТУ КО 9000:2015 (КО 9000:2015, ГОТ). Системи управління якістю: основні положення та словник термінів. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 49 с. URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209000.pdf> (дата звернення: 21.04.2021).
3. Англійсько-український словник термінів і понять з державного управління / укл. Г. Райт та ін. ; пер. В. Івашко. Київ : Основи, 1996. 128 с.
4. Герберт А. Саймон. Адміністративна поведінка. Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції / пер. з англ. ; вид. перероб. і доп. Київ : АртЕк, 2001. 392 с.
5. Cambridge Business English Dictionary. URL: <https://dictionary.cambridge.org> (дата звернення: 16.06.2021).
6. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь ; 3-е изд. ISO 9000:2005. Интерсертифика, 2005. 41 с.
7. Экономика підприємства / О.В. Посилкіна та ін. ; за ред. О.В. Посилкіної. Харків : Вид-во НФаУ: Золоті сторінки, 2006. 488 с.
8. Кущенко А.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємства споживчої кооперації України : монографія. Полтава : ПУСКУ, 2008. 205 с.
9. Олексюк О.І. Технологія оцінки результативності діяльності підприємства. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2009. Вип. 22. Т. 2. С. 169–173.
10. Артимонович В.М. Разработка механизма оценки и контроля результативности деятельности транспортного предприятия : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Санкт-Петербург, 2011. 25 с.
11. Явдак М.Ю. Критерії оцінки результативності діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2011. № 12. С. 70–74.
12. Міценко Н.Г., Міщук І.П. Ефективність і результативність діяльності торговельного підприємства: оцінка та планування. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Вип. 22.8. С. 260–269.
13. Рябкова О.В. Результативність діяльності підприємства: понятійний базис. *Видавництво Львівської політехніки*. 2013. URL: <http://ena.lp.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/ntb/22991/73-Riabkova-136.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 31.01.2021).
14. Жучкова Г.А. Результативність діяльності підприємства: науково-методичні аспекти її визначення. *Ефективна економіка*. 2013. № 11. С. 1–3.
15. Кальницкая И.В. Оценка эффективности и результативности деятельности организации. *Аудит и финансовый анализ*. 2015. Вип. 2. С. 312–319.
16. Назарчук Т.В. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 560 с.
17. Поповиченко І.В., Подалюка М.Р., Горела В.Д. Управління результативністю та ефективністю бізнес-процесів підприємства на основі застосування логістичного підходу. *Економіка та управління підприємствами. Східна Європа: Економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 1(12). С. 222–226.
18. Догадайло Я.В., Кононенко А.В. Забезпечення економічної результативності діяльності підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2019. Вип. 34. С. 39–55.
19. Шимановська-Діаніч Л.М., Педченко Н.С. Підходи до оцінки ефективності та результативності діяльності торговельного підприємства: сучасний погляд. *Економіка та управління підприємствами. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2019. Вип. 1 (135). С. 71–77.
20. Ковалева Е.В., Жданов Д.А. Комплексный мониторинг деятельности компании как инструмент превентивного управления. *Управленец*. 2018. Т. 9. № 4. С. 28–39.
21. Beer, M. and Ruh, R.A. Employee growth through performance management. *Harvard Business Review*. 1976. P. 59–66.
22. Performance Management in the UK: An Analysis of the Issues (IPM Research S.) 1992. 160 p.

#### References:

1. Samuelson P., Nordhaus W. (2014) *Ekonomika [Economics]*. Moscow: Williams. (in Russian)
2. DSTU KO 9000: 2015 (KO 9000: 2015, GOT). Quality management systems: basic provisions and glossary of terms. Kyiv: SE "UkrNDNC". Available at: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209000.pdf> (accessed 21 April 2021).
3. Ivashko V. (1996) *Anhliisko-ukrainskyi slovnyk terminiv i poniat z derzhavnoho upravlinnia [English-Ukrainian dictionary of terms and concepts of public administration]*. Kyiv: Osnovy. (in Ukrainian)
4. Herbert A. Simon. (2001) *Administratyvna povedinka. Doslidzhennia protsesiv pryiniattia rishen v orhanizatsiakh, shcho vykonuiut administratyvni funktsii [Administrative behavior. Research of decision-making processes in organizations that perform administrative functions]*. Kyiv: ArtEk. (in Ukrainian)
5. Cambridge Business English Dictionary. Available at: <https://dictionary.cambridge.org> (accessed 16 June 2021).
6. Intersertifika (2005) *Quality management systems. Basic provisions and dictionary*. 3rd ed: ISO 9000: 2005. Intersertifika. (in Ukrainian)
7. Posylkina O.B. (ed.) (2006) *Ekonomika pidpriemstva [Business Economics]*. Kharkiv: Vyd-vo NFaU. (in Ukrainian)
8. Kutsenko A.V. (2008) *Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm upravlinnia efektyvnosti diialnosti pidpriemstva spozhyvchoi kooperatsii Ukrainy [Organizational and economic mechanism of management of efficiency of activity of the enterprise of consumer cooperation of Ukraine]*. Poltava: PUSKU. (in Ukrainian)
9. Oleksyuk O.I. (2009) *Tekhnolohiia otsinky rezultatyvnosti diialnosti pidpriemstva [Technology for evaluating the effectiveness of the enterprise]*. *Collection of scientific works of Cherkasy State Technological University. Series: Economic Sciences*, vol. 2, no. 22, pp. 169–173.

10. Artimovich V.M. (2011) Razrabotka mekhanizma otsenki i kontrolya rezul'tativnosti deyatel'nosti transportnogo predpriyatiya [Development of the mechanism of an estimation and control of efficiency of activity of the transport enterprise] (PhD Thesis), Saint Petersburg. (in Russian)
11. Yavdak M.Y. (2011) Kryterii otsinky rezul'tativnosti diialnosti pidpriemstv [Criteria for evaluating the effectiveness of the enterprise]. *Businessinform*, no. 12, pp. 70–74.
12. Mitsenko N.G., Mishchuk I.P. (2012) Efektyvnist i rezul'tativnist diialnosti torhovelnoho pidpriemstva: otsinka ta planuvannia [Efficiency and effectiveness of the trading company: evaluation and planning]. *Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine*, vol. 22.8, pp. 260–269.
13. Ryabkova O.V. (2013) Rezul'tativnist diialnosti pidpriemstva: poniatiyni bazys [The effectiveness of the enterprise: the conceptual basis]. Lviv Polytechnic Publishing House. Available at: <http://ena.lp.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/ntb/22991/73-Riabkova-136.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (accessed 31 January 2021).
14. Zhuchkova G.A. (2013) Rezul'tativnist diialnosti pidpriemstva: naukovo-metodychni aspekty yii vyznachen-nia [The effectiveness of the enterprise: scientific and methodological aspects of its definition]. *Efficient economy*, no. 11, pp. 1–3.
15. Kalnitskaya I.V. (2015) Otsenka effektivnosti i rezul'tativnosti deyatel'nosti organizatsii [Evaluation of the effectiveness and efficiency of the organization]. *Audit and financial analysis*, vol. 2, pp. 312–319.
16. Nazarchuk T.V. (2016) Menedzhment orhanizatsii [Management of organizations]. Kyiv: "Center for Educational Literature". (in Ukrainian)
17. Popovychenko I.V., Podalyuka M.R., Gorela V.D. (2018) Upravlinnia rezul'tativnistiu ta efektyvnistiu biznes-protsesiv pidpriemstva na osnovi zastosuvannia lohistychnoho pidkhodu [Management of efficiency and effectiveness of business processes of the enterprise on the basis of application of the logistic approach]. *Economics and business management. Eastern Europe: Economics, Business and Management*, no. 1 (12), pp. 222–226.
18. Dohadaylo Ya.V., Kononenko A.V. (2019) Zabezpechennia ekonomichnoi rezul'tativnosti diialnosti pidpriemstva [Ensuring the economic efficiency of the enterprise]. *Economics of the transport complex*, vol. 34, pp. 39–55.
19. Shymanovs'ka-Dianykh L.M., Pedchenko N.S. (2019) Pidkhody do otsinky efektyvnosti ta rezul'tativnosti diialnosti torhovelnoho pidpriemstva: suchasnyi pohliad [Approaches to assessing the efficiency and effectiveness of a commercial enterprise: a modern view]. *Economics and business management. Socio-economic problems of the modern period of Ukraine*, no. 1 (135), pp. 71–77.
20. Kovaleva E.V., Zhdanov D.A. (2018) Kompleksnyy monitoring deyatel'nosti kompanii kak instrument preventivnogo upravleniya [Comprehensive monitoring of the company's activities as a preventive management tool]. *Manager*, vol. 9, no. 4, pp. 28–39.
21. Beer M., Ruh R.A. (1976) Employee growth through performance management. *Harvard Business Review*, pp. 59–66.
22. Performance Management in the UK: An Analysis of the Issues (IPM Research S.) 1992.

**Бойко В. В.**

**Складановская О. О.**

Национальный транспортный университет

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АВТОТРАНСПОРТНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

### Резюме

В статье проанализированы основные теоретические аспекты управления результативностью деятельности предприятий. Исследованы отечественные и зарубежные источники, посвященные «результативности», и освещены основные подходы к данной категории. Уточнено содержание понятия «результативность» деятельности предприятий. Рассмотрены внутренние и внешние факторы, которые играют разную роль в ее формировании. Обоснована концепция управления результативностью предприятия как основа выполнения стратегии, а также указаны виды целей стратегии. Уточнено содержание управления результативностью предприятия, которое базируется на основных функциях менеджмента: планирования, организации, мотивации и контроля. Освещены основные подходы к управлению результативностью предприятия: функциональный, процессный, целевой и системный. Рассмотрены показатели, которые могут быть использованы для оценки результативности деятельности автотранспортного предприятия.

**Ключевые слова:** управление результативностью, результативность, эффективность, результативность деятельности предприятий, предприятия транспорта, факторы, показатели.

**Boiko Victoriia**

**Skladanivska Olha**

National Transport University

## THEORETICAL FUNDAMENTALS OF MANAGING THE ACTIVITY OF MOTOR TRANSPORT ENTERPRISES

### Summary

The main theoretical aspects of enterprise performance management are analyzed in the article. The scientific revisions of scientists which are devoted to the questions of effectiveness of enterprise have been analyzed and it has been revealed that there is certain ambiguity of the approaches of scientists to the term «effectiveness» of activity and functioning of enterprises of market economy. The main approaches to this category are highlighted. The effectiveness is

related to the result of a certain process and is determined as a success rate of desirable result achievement for the consumers of economic processes. The meaning of the concept of «effectiveness» of enterprises was clarified. Thus, the «effectiveness» of the enterprise – is the degree of achievement of goals in accordance with the requirements of stakeholders, taking into account external and internal conditions of operation. The essence of the notions of effectiveness of the enterprise's activity is the basis for the formation of a system of quantitative indicators for measuring this category. Internal and external factors that play different roles in its formation were considered. The concept of enterprise performance management as a basis for strategy implementation was substantiated and the types of strategy objectives were indicated. The content of enterprise performance management, which is based on the main functions of management: planning, organization, motivation and control has been clarified. The main approaches to enterprise performance management – functional, process, target and system were highlighted. The indicators that can be used to assess the effectiveness of the transport company was considered. The increasing the economic efficiency of any business entity plays a prominent role in its activities; therefore, there is a need for constant control and the search for ways of its growth.

**Keywords:** performance management, effectiveness, efficiency, effectiveness activities of enterprises, transport enterprise, factors, indexes.

---

---