



УДК 338

JUSTIFICATION THE PRIORITY DIRECTIONS OF ENTERPRISE DEVELOPMENT**ОБҐРУНТУВАННЯ ПРІОРИТЕТНИХ НАПРЯМКІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА****Dohadaylo Y.V. / Догадайло Я.В.***s.e.s., as.prof / к.е.н., доц.*

ORCID 0000-0003-1553-0250

Kononenko A.V. / Кононенко А.В.*student/студент***Sukonnaya N.G./ Суконна Н.Г.***student/студент***Hamdau A./ Хамдауі А.***student/студент**Kharkiv National Automobile and Highway University,**Kharkiv, Vladislava Zubenko (Timurivtsiv) 3^A, 61111**Харківський національний автомобільно-дорожній університет,**Харків, вул. Владислава Зубенка (Тимуровціє) 3^A, 61111*

Анотація. В роботі удосконалено методичний підхід щодо обґрунтування пріоритетних напрямків діяльності підприємства шляхом урахування вагомості чинників далекого середовища підприємства при забезпеченні економічної результативності діяльності підприємства. Вагомість розраховується на підставі використання методу аналізу ієрархій та ураховується завдяки використанню методу секторів. Застосування запропонованого методичного підходу дозволить керівникам підприємства приймати ефективні управлінські рішення в результаті своєчасного використання сприятливих можливостей та запобігання загроз зі сторони динамічного далекого середовища.

Ключові слова. Пріоритетні напрямки діяльності, економічна результативність, достатність, забезпечення, далеке середовище, зони успіху.

Вступ. При виборі стратегії розвитку підприємства необхідно з одного боку по можливості більш повно уявляти свої сильні і слабкі сторони, з іншого боку – тенденції розвитку умов далекого середовища, що впливають на економічну результативність (ЕР) підприємства - економічний результат функціонування підприємства, що характеризує правильність і рівень досягнення поставлених цілей шляхом виконання необхідних робіт з мінімально можливими витратами [1]. Оцінка навколишнього середовища рідко визначає оптимальну стратегію, але звичайно призводить до виключення усіх крім найбільш пріоритетних напрямків діяльності [2], здійснення яких забезпечить підприємству успіх. Якщо механізми оцінки зовнішнього середовища і сильних та слабких сторін підприємства є досить проробленими, то питання реалізації обґрунтованого вибору пріоритетних напрямків розвитку, щодо узагальненої оцінки їх узгодженості з умовами зовнішнього середовища, розкрито недостатньо. У свою чергу, досвід функціонування підприємств в умовах ринку свідчить, що першоосною їх успіху є постановка правильних цілей і орієнтація діяльності на безпосереднє їх досягнення з найменшими втратами і помилками. Отже задача розробки методичних рекомендацій щодо забезпечення обґрунтованого і доказового вибору пріоритетних напрямків



діяльності для сучасних підприємств є досить актуальною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Пріоритетність вибору напрямків функціонування пояснюється передумовами досягнення підприємством ЕР, обумовленими з одного боку – рівнем розвитку підприємства на даний момент часу, з іншого боку – сукупним впливом чинників зовнішнього середовища на досягнення ЕР. Передумови характеризують шанси на успіх потенційних напрямків діяльності в умовах реально функціонуючого господарського механізму. Чим у більшій мірі реалізація напрямку діяльності забезпечує максимально можливе використання сприятливого і запобігання негативного впливів факторів зовнішнього середовища, тим вище її шанси на успіх. Тому чисельне значення останніх необхідно визначати на основі оцінки адаптованості напрямків функціонування до факторів зовнішнього середовища. Відповідно до умови, в якості вихідних даних для її здійснення повинна виступати інформація про фактичну і еталонну достатність умов далекого середовища підприємства для успішної реалізації його потенційного напрямку діяльності. Під далеким середовищем підприємства розуміється підсистема зовнішнього середовища, фактори якого хоча і нерегулярно здійснюють непрямий вплив на результативність функціонування організації, але в цілому не підпадають під вплив з боку останньої [1]. 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» [3] 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 підприємства, 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 пропонується виконувати шляхом бінарного порівняння кожного фактора далекого середовища з потенційним напрямком діяльності по кожному елементу внутрішнього середовища підприємства за критерієм «сприяє-гальмує». На підставі вищенаведеного було розроблено алгоритм вибору пріоритетного напрямку діяльності підприємства (**рис. 1**) та методичні рекомендації з його реалізації [1]. Даний підхід дозволяє визначити: який елемент його внутрішнього середовища має потребу в першочерговій увазі в процесі забезпечення ЕР; на які фактори далекого середовища насамперед необхідно звертати увагу для забезпечення ЕР функціонування; який сукупний вплив усіх факторів далекого середовища на його ЕР та набір дій, здійснення яких необхідно для успішної реалізації обраного напрямку розвитку. Таким чином, 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 для забезпечення ЕР функціонування підприємства необхідно вміти під час вибору пріоритетних напрямків діяльності враховувати вагомість чинників далекого середовища, що може змінюватися в залежності від обраної стратегії розвитку підприємства та специфіки діяльності останнього.

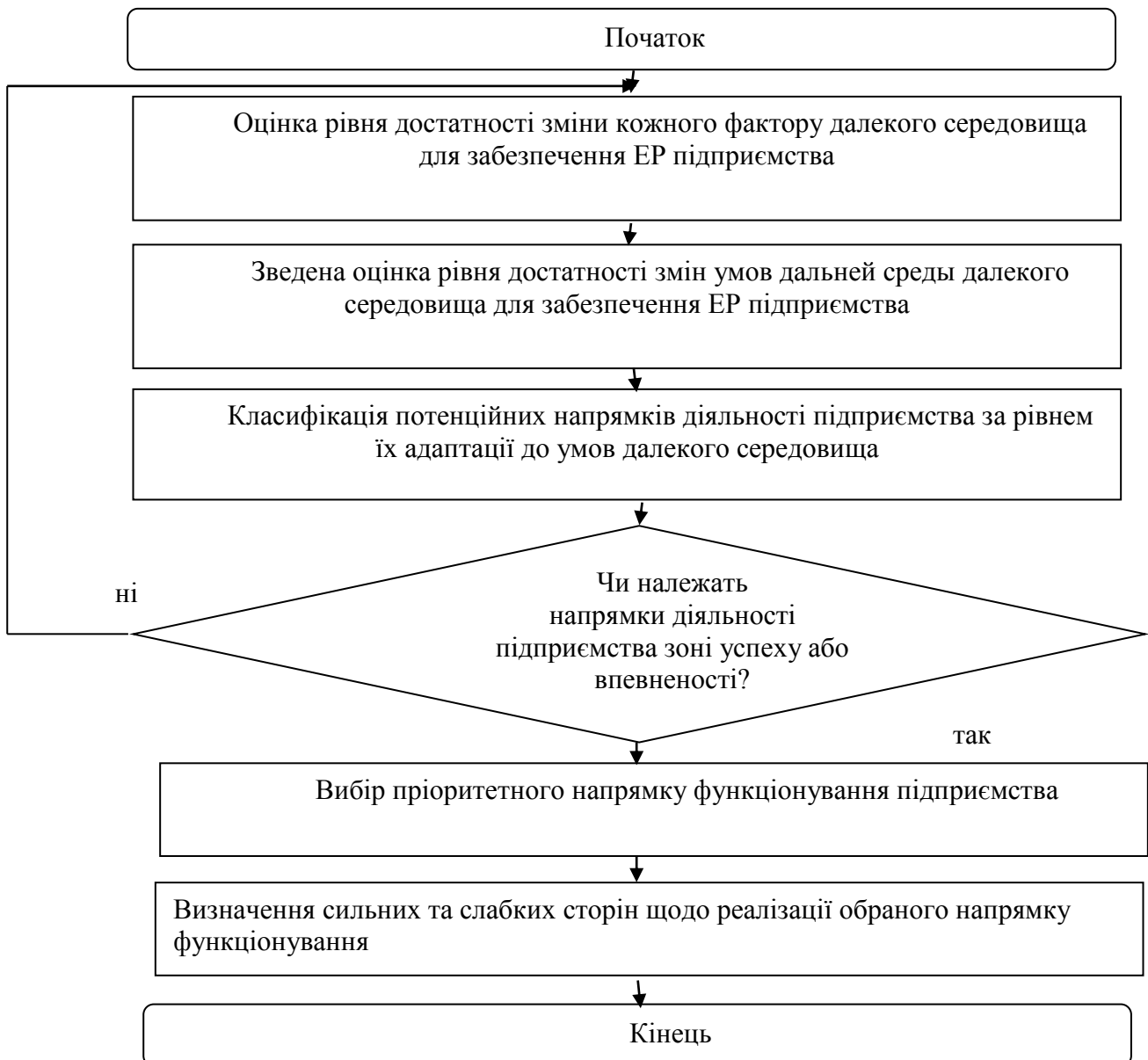


Рис. 1. «Алгоритм реалізації методичного підходу щодо вибору пріоритетного напрямку діяльності підприємства» [1,4]

Невирішені складові загальної проблеми. 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.

Формулювання цілей статті. Таким чином метою роботи є удосконалення методичного підходу щодо обґрунтування пріоритетних



напряжків діяльності підприємства шляхом врахування вагомості чинників далекого середовища безпосередньо на певному підприємстві та розробка методичних рекомендацій щодо його реалізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Потребу в згортанні рівнів достатності всіх чинників далекого середовища з урахуванням їх вагомості задовольняє метод секторів [5]. Алгоритм реалізації методичного підходу щодо вибору пріоритетного напрямку за методом секторів представлений на **рис. 2**.



Рис. 2. «Алгоритм реалізації удосконаленого методичного підходу щодо вибору пріоритетного напрямку діяльності підприємства» (Авторська розробка)

Метод секторів має не тільки переваги методу радару (профілів) [6,7], 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 круга. Однак площа радару має математичну ув'язку з узагальненим інтегральним показником рівня достатності, розрахованим як сума добутків значення i -го досліджуваного чинника, переведеного у сантиметри, на коефіцієнт вагомості i -го чинника далекого середовища. Для здійснення зведеної оцінки рівня адаптованості до умов далекого середовища для забезпечення ЕР підприємства обраним методом необхідно визначити значення коефіцієнтів вагомості чинників далекого середовища. Для їх розрахунку доцільно використовувати досить об'єктивний, універсальний метод аналізу ієрархій (МАІ). Метод полягає в ієрархічній декомпозиції системи на простіші складові і подальшій обробці послідовності думок особою, що приймає рішення, по парних порівняннях. При цьому критерії оцінки експертів формалізовані і не вимагають вживання додаткових обчислювальних процедур. Під ієрархією тут розуміється багаторівнева система, що складається з елементів і альтернатив, об'єднаних в зв'язані підгрупи [8]. Достовірність вживання шкали стосунків підтверджується результатами порівняльного аналізу багатьох інших шкал. Ефективність вживання МАІ доведена як теоретично, так і практично при вирішенні багатокритеріальних завдань оцінки об'єктів в різних сферах економіки. В результаті дослідження проведеного МАІ було визначено вагомість кожного чиннику далекого середовища для підприємств дорожнього господарства: політичні – 0,26; економічні – 0,15; технічні – 0,14; соціальні – 0,1; фізичні – 0,27; екологічні – 0,08. Найбільш значимими виявилися фізичні і політичні чинники.

Також для реалізації запропонованого підходу та виходячи з обраної шестибальної шкали виміру були визначені діапазони рівнів адаптації потенційних напрямів діяльності, що дозволяють класифікувати останні згідно з їх шансами на успіх в умовах конкуренції та нестабільності (табл.).

Таблиця

Зони успіху реалізації потенційних напрямків діяльності

Зона діяльності	Сторона трикутника		Площа зони, см ²	Площа багатокутника стану далекого середовища, см ²	Рівень адаптації	Кордон зони
	U_{β}	$U_{\beta+1}$				
зона успіху	6	6	15,59	93,53	1,00	$1 \geq Q > 0,44$
зона впевненості	4	4	6,93	41,57	0,44	$0,44 \geq Q > 0,11$
зона ризику	2	2	1,73	10,39	0,11	$Q \leq 0,11$

Висновки. В статті 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.

Література:

1. Тищенко А. Н., Кизим Н. А., Догадайло Я. В. Экономическая результативность деятельности предприятий: монография. Харьков : ИНЖЕК, 2005. 144 с.
2. Pearce J.A., Robinson R.B. Strategic management: formulation, implementation and control : 12th ed. New York : McGraw-Hill/Irwin, 2011. 947 p.
3. Грузинов В.Д., Грузинов В.П., Кузьменко В.А. Экономика организации (предприятия) : учеб. Изд. 11-е, перераб. Москва : КНОРУС. 2018. 408 с.
4. Догадайло Я. В., Гіжлярян Г. В. Удосконалення вибору пріоритетних напрямків діяльності підприємств дорожнього господарства. *Науковий вісник будівництва*. 2012. № 67. С. 421 – 424.
5. Малхасьян Л. С. Управление конкурентоспособностью продукции промышленных предприятий: автореф. дис. канд. экон. наук: 08.00.05. Краснодар, 2007. 24 с.
6. Академия рынка: маркетинг / пер. с фр. / А. Дайан и др. Москва: Экономика, 1993. 572 с.
7. Фасхиев Х. А. Интегральная оценка конкурентоспособности грузового автомобиля. *Автомобильная промышленность*. 1998. № 2. С. 1 – 3
8. 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.

References:

1. Tischenko, A. N., Kizim, N. A. and Dogadailo, Ya. V. (2005) *Ekonomicheskaya rezultativnost deyatelnosti predpriyatii* [Economic performance of enterprises], INJEK, Kharkiv, Ukraine.
2. Pearce, J.A. and Robinson, R.B. (2011) *Strategic management: formulation, implementation and control* : 12th ed., McGraw-Hill/Irwin, New York, USA.
3. Gruzinov, V.D., Gruzinov, V.P. and Kuzmenko, V.A. (2018) *Ekonomika organizacii (predpriyatiya)* [Economics of organization (enterprise)] : 11th ed., KNORUS, Moscow, Russia.
4. Dogadajlo, Ja. V. and Gizhlarjan, G. V. (2012) “Improvement of the choice of priority directions of activity of the enterprises of road economy”, *Naukovij visnik budivnictva*, 67, 421 – 424.
5. Malhasyan, L. S. (2007) *Industrial Product Competitiveness Management*, Abstract of Ph.D. dissertation, Economics and Management national economy: economics, organization and management enterprises, industries, complexes (industry), Kuban State University, Krasnodar, Russia.
6. Daian, A (1993) *Akademiya rinka: marketing* [Market Academy: Marketing], Ekonomika, Moscow, Russia.
7. Fashiev, H. A. (1998) “Integrated Truck Competitiveness Assessment”, *Avtomobilnaya promishlennost*, 2, 1 – 3.
8. Saati, T. L. Prinyatie reshenii pri obratnih zavisimostyah i obratnih svyazah. Analiticheskie seti. [Decision making with inverse dependencies and inverse relationships. Analytical networks], Translated by Andreichikova, O. N., LKI, Moscow, Russia.



Abstract. The methodological approach to justification the priority directions of enterprise activity by taking into account the weight of factors of the external environment of the enterprise while justification the economic performance of the enterprise activity has been improved. Weighting is calculated based on the using the hierarchy analysis method and is calculated using the sector method. The application of the proposed methodological approach will allow the enterprise managers to make effective managerial decisions as a result of timely using the favorable opportunities and prevention of threats from the side of dynamic external environment.

Keywords. Priority directions of activity, economic performance, sufficiency, achieving, external environment, areas of success

Стаття відправлена: 11.12.2019