

КАПИТЕЛ 4 / CHAPTER 4⁴

THEORETICAL BASICS OF MANAGING THE PERFORMANCE OF ROAD ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN AN UNSTABLE WORLD

DOI: 10.30890/2709-2313.2024-26-00-037

Вступ

Сучасному загальному середовищу підприємства властивий сталий розвиток всіх країн світу шляхом виконання сімнадцяти Цілей Сталого Розвитку (ЦСР) [1,2] у дуже нестабільному світі [3-9]. При чому можна виділити наступні підходи до розгляду чотирьох основних особливостей сучасного світу:

- VUCA-світ: Volatility (нестабільність, мінливість, нестійкість, волатильність), Uncertainty (невизначеність), Complexity (складність, заплутаність) та Ambiguity (неоднозначність, неясність, двозначність, багатозначність, невизначеність) [3-5]. Сутність кожної характеристики наведена в роботі [5];

- DEST-світ: Disorder (безладдя – світ, сповнений несподіваних змін), Egocentrism (егоцентризм – зосереджений на особистих інтересах і цілях), Suppression (придушення – відмова розголошувати чи публікувати) та Turbulence (турбулентність – проявляється через конфлікт, плутанину, над якою немає контролю, на відміну від світу VUCA, де йде фокусування на контролі цілей) [6];

- BANI-світ: Brittle (крихкий – ілюзорна сила, стало ще складніше знайти опору, все що вчора ще здавалося міцним, вже сьогодні може розсипатися), Anxious (тривожний – кожен вибір здається потенційно катастрофічним, тривога просочує життя, багато команд занурюються в суєту, все частіше співробітники скаржаться на вигорання), Nonlinear (нелінійний – багато логічних зв'язків не працюють; можна докласти мінімальних зусиль і отримати прорив, а можна довго працювати і отримати практично нульовий результат; все частіше виграють ті, хто збудував у своїй компанії культуру експерименту; все складніше тим, хто звик жити планами) та Incomprehensible (незбагнений – незрозумілий і

⁴Authors: Dohadailo Yana Victorivna, Dogadailo Olexander Olexandrovich, Demchenko Iryna Sergiyivna



іноді безглуздий світ, відсутність сенсу у знайдених відповідях) [7];

- RUPT-світ: Rapid (швидкий, стрімкий – світ, сповнений швидких несподіваних змін), Unpredictable (непередбачуваний – майже або неможливо передбачити події, раптовий їх характер), Paradoxical (парадоксальний – несподіваний, дивний, суперечливий звичайним уявленням, що не відповідає природним очікуванням) та Tangled (заплутаний – проявляється через плутанину, над якою зазвичай немає контролю або здійснення контролю ускладнене) [3];

- TUNA-світ: Turbulent (турбулентний – бурхливий, безладний світ, тобто сповнений несподіваних змін), Uncertain (невизначений – відсутність інформації для прогнозування наслідків та планування необхідних дій), Novel (новий, незвичний, нововведений – події, яких раніше не було, незвичайні події, події, створений в результаті інтелектуальної діяльності людей) та Ambiguous (неоднозначний, двозначний – неясність інтерпретації тих чи інших подій – в тих випадках, коли їх можна інтерпретувати двояко) [8,9].

На сьогодні як загальноприйнята розглядається концепція VUCA. Так на Всемирному Економічному форумі в Давосі у доповіді [4] «Як 7 директорів з цифрових технологій орієнтуються в нестабільному світі» розглядається саме підхід VUCA. На вебсайті «VUCA-WORLD» [3] зазначається при порівнянні підходів VUCA, BANI, RUPT та TUNA про те, що «ми насолоджуємося зростаючою спільнотою, яка разом з нами пливе по хвилях VUCA і пливе за вітром VUCA, BANI, RUPT та TUNA». Ці підходи доречно розглядати, як додатковий погляд на розгляд особливостей світу, що рухається уперед та не означає «виключення з правил» [3]. В роботі автори погоджуються з тим, що «в будь-якому випадку проблема одна й та сама: зовнішнє середовище змінюється швидко і непередбачено, ставлячи компанії та їх зацікавлені сторони перед тим, що працювало вчора, не спрацює завтра і післязавтра. Тому потрібні відповіді та готовність думати заново!» [3]. Порівняльний аналіз існуючих підходів до розгляду характеристик сучасного середовища показав, що загальним для всіх п'яти розглянутих підходів є те, що воно є нестабільним непередбачуваним,



швидким [10]. Це формує для багатьох підприємств передумови кризи. Передумовою виживання будь-якого підприємства в таких умовах є вміння робити сьогодні те, про що інші завтра будуть тільки думати.

Це потребує здійснення усвідомленого, гнучкого керування полем результатів, адекватного станам як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства, тобто управління результативністю. Останнє вважається найважливішим засобом досягнення успіху. В свою чергу, на сьогодні управління результативністю обов'язково повинно бути узгоджено з концепцією сталого розвитку. Вирішенню проблеми реалізації усвідомленого управління підприємством, що спрямоване на досягнення успіху в сучасних умовах господарювання, присвячено роботи як вітчизняних вчених: Н. Буреннікова О. Олексюк, Н. Педченко, Н. Поліщук, О. Рибак, О. Трут, О. Тищенко і В. Ярмоленко, так і багатьох зарубіжних. До останніх належать: М. Армстронг, М. Бленко, П. Драккер, Р. Каплан, Г. Кокинз, Л. Мейзел, М.Х. Мескон, К. Нортон, Д. Парментер, Х.К. Рамперсад, Т. Рейхман, П. Роджерс, Т. Питерс, Д. Сінк, Р. Стил, Д. Хан, Д. Ексан та багато інш. Незважаючи на значну кількість наукових праць, теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління результативністю діяльності підприємства потребують більш ґрунтовного вивчення особливо в сучасних умовах господарювання. Так, недостатньо опрацьованими є питання стосовно сутності, змісту результативності та системи управління нею в умовах сталого розвитку у нестабільному світі та ін.

Мета дослідження полягала в поглибленні теоретичних основ управління результативністю в умовах сталого розвитку у нестабільному світі. Досягнення мети було вирішено наступні завдання: обґрунтувати передумову досягнення успіху в умовах нестабільного світу; уточнити сутність та зміст результативності діяльності підприємства в умовах сталого розвитку; розробити модель системи управління результативністю діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання.



4.1. Проектно-контролінгове управління як передумова досягнення успіху дорожнім підприємством в умовах сталого розвитку у нестабільному світі

Бізнес-середовище на сьогодні визначається в основному концепцією VUCA-світу, що заснована на чотирьох ключових характеристиках (VUCA-виклики): нестабільність - Volatility, невизначеність - Uncertainty, складність - Complexity та неоднозначність - Ambiguity. В таких умовах більшість підприємств опинилися у передкризовому або кризовому стані. Це свідчить, що діючий на цих підприємствах підхід до управління (дієвий) не є ефективним в умовах, що склалися. К. Робертсом були запропоновані VUCA-відповіді на ці виклики: бачення, розуміння, креативність/ясність, гнучкість, оперативність [11]. На підставі дослідження сутності кожного VUCA-виклику та рішення [11-13] було уточнено сутність кожного [5] і було виявлено, що у VUCA-світі досягне успіху те підприємство, що здійснює усвідомлене (бачення), гнучке (гнучкість) та безперервне (розуміння) прозоре (ясність) керування полем результатів, адекватне теперішньому та майбутньому стану як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства. На підставі узагальнення результатів проведеного порівняльного аналізу дієвого та результативного підходів до управління [14] з VUCA-відповідями [5] (табл. 1) було виявлено, що всім рішенням відповідає результативний підхід до управління.

Таблиця 1 – Здатність підходів до управління підприємством забезпечувати здійснення VUCA-рішень в умовах VUCA-світу [15]

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



Згідно даним табл.1 результативний підхід до управління підприємством було запропоновано розглядати як передумову досягнення успіху в умовах сучасного нестабільного світу [15]. Цей підхід забезпечить успіх діяльності підприємств без урахування специфічних особливостей галузі, в якій підприємство здійснює свою господарську діяльність. Передумовою реалізації результативного підходу до управління підприємством є впровадження контролінгу. Саме контролінг забезпечує виживання підприємства в умовах ринку, оскільки він надає можливість робити сьогодні те, про що інші завтра будуть тільки думати.

Дорожня галузь має достатньо велику кількість специфічних особливостей [16-19]. В результаті проведеного дослідження було встановлено, що більш всього встановленим вимогам і специфічним особливостям виконання дорожніх робіт відповідає одночасне використання під час управління ними методології управління проектами та методології контролінгу. Тому в якості сучасної методології управління дорожніми роботами було запропоновано використовувати проектно-контролінгове управління. Саме такий підхід забезпечить прозоре виконання дорожніх робіт у встановлені терміни з необхідним рівнем якості, мінімальними ризиками та з максимальною ефективністю використання всіх ресурсів, потрібних на протязі всього періоду дорожнього виробництва [20].

Основним видом діяльності дорожніх підприємств є виконання дорожніх робіт - робіт з будівництва нових автомобільних доріг, з реконструкції, ремонту та експлуатаційного утримання існуючих автомобільних доріг. Тому при управлінні дорожніми підприємствами доцільно також дотримуватися сучасної методології управління проектами при виконанні основних принципів контролінгу, тобто в якості сучасної методології управління дорожніми підприємствами доцільно використовувати проектно-контролінгове управління. Дорожнім підприємствам сьогодні доцільно здійснювати управління, яке під час урахування їх специфічних особливостей буде: по-перше, передбачати майбутній стан подій шляхом сценарного планування подій та дій, що



забезпечують ефективний розвиток підприємства; по-друге, відповідати сучасним умовам господарювання; по-третє, сприяти забезпеченню сталого розвитку; по-четверте, забезпечувати прозоре, своєчасне та якісне виконання дорожніх робіт з мінімально можливими ризиками та витратами [10]. Виконання поставлених вимог набуває можливості при застосуванні проєктно-контролінгового управління підприємством, що забезпечить успішну роботу безпосередньо дорожніх організацій в умовах, що склалися, так як надає можливість робити сьогодні те, про що інші завтра будуть тільки думати. Здійснення проєктно-контролінгового управління передбачає управління результативністю, останнє неможливо без чіткого уявлення про її сутність та складові.

4.2. Результативність – категорія, що відображає успіх діяльності сучасного дорожнього підприємства

В якості категорії, що характеризує успіх підприємства, зазвичай розглядаються два поняття: результативність і ефективність. Автори дотримуються думки вчених, які вважають, що результативність характеризує успіх діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання. Єдності думок щодо сутності даного поняття не існує. Тому для ефективного управління результативністю необхідно визначити її сутність в сучасних умовах господарювання. В роботі [21] було здійснено морфологічний аналіз поглядів різних вчених і практиків на сутність результативності діяльності підприємства за останні тридцять років. Він дозволив виділити десять підходів до розгляду сутності (суттєвої ознаки) результативності, при чому певна єдність думок з'явилася лише на протязі останніх п'яти років – більшість дослідників розглядають результативність як ступінь досягнення цілей або як категорію, при чому ці ознаки є взаємодоповнюючими, а не взаємовиключними. Далі в результаті здійснення морфологічної класифікації сутності поняття було



виявлено, що більшість авторів розглядають результативність діяльності як категорію, що характеризує ступінь досягнення поставлених цілей або запланованих результатів. Проведений контент-аналіз дозволив отримати числовий вираз значення ключових слів у визначенні поняття, а потім виявити які ключові слова мають найбільше навантаження серед поглядів на сутність поняття, що досліджується (табл. 2).

Таблиця 2 - Ранжування значимих ознак (словосполучень) сутності поняття «Результативність діяльності підприємства» [21]

№	Значима ознака (слово, словосполучення)	Загальне навантаження
1	встановлені цілі (заплановані результати)	1,81
2	ступінь досягнення	1,61
3	ступінь реалізації запланованої діяльності	0,66
4	результат	0,58
5
15	відповідність зовнішньому середовищу	0,2

Ті ключові слова (словосполучення), які мають найбільше значення загального навантаження є найбільш значимими. На основі даних табл. 2 було запропоновано визначення сутності результативності представлене в табл. 3.

Таблиця 3 - Морфологічна класифікація сутності поняття «Результативність діяльності підприємства», що пропонується [21]

Ключове слово	Визначення в межах ключового слова	Конкретизація визначення	Мета (призначення) в межах поняття	Шлях виконання мети (призначення)
Категорія	характеризує успіх	уявляє комплексний результат діяльності	що відображає рівень досягнення та правильність поставлених цілей	шляхом встановлення цілей, що передбачають умови загального середовища підприємства, і досягнення їх з мінімально можливими витратами і помилками

Саме результативність характеризує здатність підприємства встановлювати цілі, що передбачають умови внутрішнього та зовнішнього середовища



підприємства, і досягати їх з мінімально можливими витратами і помилками. Таким чином одержало подальший розвиток визначення сутності поняття «Результативність діяльності підприємства» шляхом комплексного врахування її призначення, багатобічності (не тільки рівень досягнення, але і правильність поставлених цілей), взаємозв'язку чинників загального середовища підприємства та особливостей функціонування підприємств в сучасних умовах ринкової економіки [21].

Результативність є багатокритеріальною величиною, кожен із критеріїв якої, у свою чергу, представляє складну величину. Склад результативності функціонування підприємства багато в чому визначається специфікою його діяльності. Д. Сінк [22] в своїй роботі запропонував в якості складових результативності розглядати сім критеріїв: прибутковість, продуктивність, економічність, якість, якість трудового життя, інновативність та дійовість, при чому сутність, призначення та засіб визначення кожного з критеріїв однозначно описані не були. В роботі [23] одержав подальший розвиток цей перелік [22] шляхом додавання до нього критерію положення на ринку та чіткого визначення економічного сенсу, призначення та засобу визначення кожного з восьми критеріїв, в подальшому до переліку було додано критерій ефективність розвитку та змінено назву одного критерію з положення на ринку на конкурентоспроможність. М. Явдак [24] запропонувала в якості критеріїв оцінки результативності розглядати вісім параметрів: прибутковість, економічність, якість продукції, ринкова позиція, інновативність, продуктивність, екологічність та якість трудового життя, але в роботі не пояснено чому саме до загальноприйнятого переліку [22] було додано ринкову позицію та екологічність.

Згідно з чинним Указом Президента України «Про цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» необхідно забезпечувати дотримання наведених в ньому цілей [2]. Відповідно цілям сталого розвитку були сформовані принципи сталого розвитку підприємства [5]. Спираючись на це, існуючий перелік критеріїв результативності доцільно доповнити, таким чином, щоб він відповідав



триєдиній системі сталого розвитку (рис. 1).



Рисунок 1 – Триєдина концепція сталого розвитку

(складено на підставі [25,26])

Так як існуючий перелік детально враховує сферу економіки, частково соціальну сферу та не враховує сферу довкілля взагалі [23], доцільно додати критерії соціальної відповідальності (соціальна сфера) та екологічності (сфера довкілля). Пропонуємий перелік критеріїв результативності діяльності дорожнього підприємства представлений в табл. 4.

Таким чином одержав подальший розвиток зміст результативності діяльності підприємства, що на відміну від існуючих ураховує всі складові триєдиної моделі сталого розвитку, що в сучасних умовах господарювання є вкрай необхідним. Запропоновано одинадцять складових [27], саме ними необхідно керувати при управлінні результативністю діяльністю підприємства в умовах сталого розвитку у VUCA-світі.

4.3. Модель життєздатної системи управління результативністю діяльності дорожнього підприємства на засадах концепції сталого розвитку

Система управління результативністю діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання повинна забезпечувати усвідомлене, гнучке та безперервне прозоре керування полем результатів, адекватне теперішньому та



Таблиця 4 – Критерії результативності діяльності дорожнього підприємства (ДП) в умовах сталого розвитку

№ з/п	Назва критерію	Призначення	Засіб визначення
1	2	3	4
1	Прибутковість	Характеристика здатності ДП на протязі часу одержувати доходи понад витратами необхідними для їх створення	Співвідношення кінцевих результатів та необхідних для їх досягнення витрат та ресурсів
2	Продуктивність	Характеристика здатності витратити менше ресурсів при виконанні визначеного об'єму робіт в ДП	Співвідношення виконаних робіт в ДП та величини ресурсів необхідних для його виконання
3	Економічність	Характеристика здатності раціонально використовувати свої обмежені ресурси на протязі часу	Співвідношення між фактичними та плановими витратами ресурсів для досягнення
4	Конкурентоспроможність	Характеристика здатності займати необхідне місце на ринку серед конкурентів	Співвідношення економічності, продуктивності, прибутковості діяльності аналогічних критеріїв конкурентів
5	Дієвість	Характеристика здатності ДП виконувати поставлені цілі	Співвідношення фактичних результатів діяльності запланованим
6	Ефективність розвитку	Характеристика здатності ДП функціонувати згідно умові ефективного розвитку	Співвідношення економічності, продуктивності, прибутковості діяльності підприємства у динаміці
7	Інновативність	Характеристика схильності ДП до впровадження нововведень та інновацій	Величина відбиваюча міру використання ДП у своїй діяльності новітніх досягнень науки в різноманітних сферах
8	Якість продукції	Характеристика здатності ДП задовольняти потреби замовників завдяки здійсненню операційної діяльності згідно договору	Величина відбиваюча міру відповідності робіт, виконаних ДП, вимогам укладеного договору на їх виконання
9	Якість трудового життя	Характеристика здатності ДП задовольняти потреби робітників відносно умов праці	Величина відбиваюча відповідність умов праці, що склалися в ДП, вимогам його робітників
10	Екологічність	Характеристика здатності ДП мінімізувати антропогенний вплив діяльності підприємства на стан навколишнього природного середовища [24]	Загальні обсяги непродуктивних витрат підприємства, пов'язаних із знешкодженням екодеструктивних наслідків господарської діяльності [24]
11	Соціальна відповідальність	Характеристика здатності ДП враховувати інтереси суспільства, беручи на себе відповідальність за вплив діяльності компанії на споживачів, працівників, громади та довкілля в усіх аспектах своєї діяльності	Величина відбиваюча міру використання підприємства у своїй діяльності високих операційних, виробничих на соціальних стандартів



майбутньому стану як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства. Окрім того система управління повинна відповідати триєдиній концепції сталого розвитку. На погляд авторів, одним з найбільш ефективних підходів до побудови описаної системи управління є концепція життєздатної системи Стаффорда Біра [28], яка базується на зіставленні економічного суб'єкту з живим організмом. Нейрокібернетична модель життєздатної системи (VSM) складається з трьох груп елементів: операційних елементів, метасистеми і середовища. Для того щоб бути життєздатною, підприємство, як і живий організм, потребує п'яти рівнів (підсистем) управління, що можуть бути відображені як аспекти організаційної структури [28,29]. Потік інформації йде знизу вгору, поступово фільтруючи зайві подробиці. Рівні управління включаються залежно від необхідності. При моделюванні життєздатної системи і відображенні її цілісності використовують в основному графічний метод, який дозволяє більш наочно представити модель. Модель життєздатної системи управління результативністю діяльності підприємства представлена на рис. 2. Її було побудовано на основі методичних основ, представлених в роботах [28,29]. Наведена на рисунку 2 модель життєздатної системи управління результативністю діяльності підприємства, містить такі елементи: зовнішнє середовище, систему управління підприємством, що складається з метасистеми управління – суб'єкта управління і операційного елемента – об'єкта управління. Метасистема містить два рівня управління: стратегічний і тактичний. Система стратегічного управління включає дві підсистеми: систему 5 вищого керування та систему 4 управління розвитком і адаптацією. Система 5 відповідає за цілепокладання, розробляє стратегічні цілі, місію, бачення та політику, а система 4 – рішення, пов'язані зі стратегічним плануванням, розробкою моделі та оціночних критеріїв, адаптацією до зовнішнього середовища. Рівень тактичного управління відповідає безпосередній управлінській діяльності, яка полягає у виробленні тактичних рішень, що містять як параметричні (кількісні), так і стимулюючі (якісні) впливи, і складається з трьох підсистем. Система 3 – управління функціонуванням, оптимізує функціонування системи в цілому,



координує розподіл зусиль і ресурсів між підрозділами, забезпечує необхідний синергізм. Система 3* – управління аудитом, здійснює моніторинг, контроль результативності діяльності. Об'єкт управління реалізує різні процеси забезпечення результативності, що забезпечують виконання основної мети функціонування підприємства. Система 1 представлена у вигляді одинадцяти процесів з забезпечення результативності діяльності підприємства та підсистем оперативного управління цими процесами (відповідно підсистеми управління: прибутковістю; продуктивністю; економічністю; конкурентоспроможністю; дієвістю; ефективністю розвитку; інновативністю; якістю продукції; якістю трудового життя; екологічністю та соціальною відповідальністю). Отже, перераховані процеси є загальними для всіх підприємств і не залежать від особливостей організаційної структури. По кожному процесу наведені вхідні та вихідні параметри, відповідно ресурси та результати функціонування напрямках діяльності. Взаємодія та взаємозв'язок між підсистемами проходить через осіб, що приймають рішення, причому одні і ті ж керівники беруть участь відразу в декількох рівнях управління.

Таким чином, удосконалено систему управління результативністю діяльності підприємства, на підставі кібернетичного моделювання життєздатних систем в умовах сталого розвитку. Запропонована система управління має цільовий, циклічний та рекурсивний характер, дозволяє зіставити потреби і можливості підприємства та реалізувати його потенціал, забезпечити стабільність функціонування всіх видів діяльності та вчасно реагувати на зміни внутрішнього й зовнішнього середовищ підприємства. Все це відповідає загальним принципам сталого розвитку підприємства та дозволяє реалізовувати VUCA-відповіді у VUCA-світі.

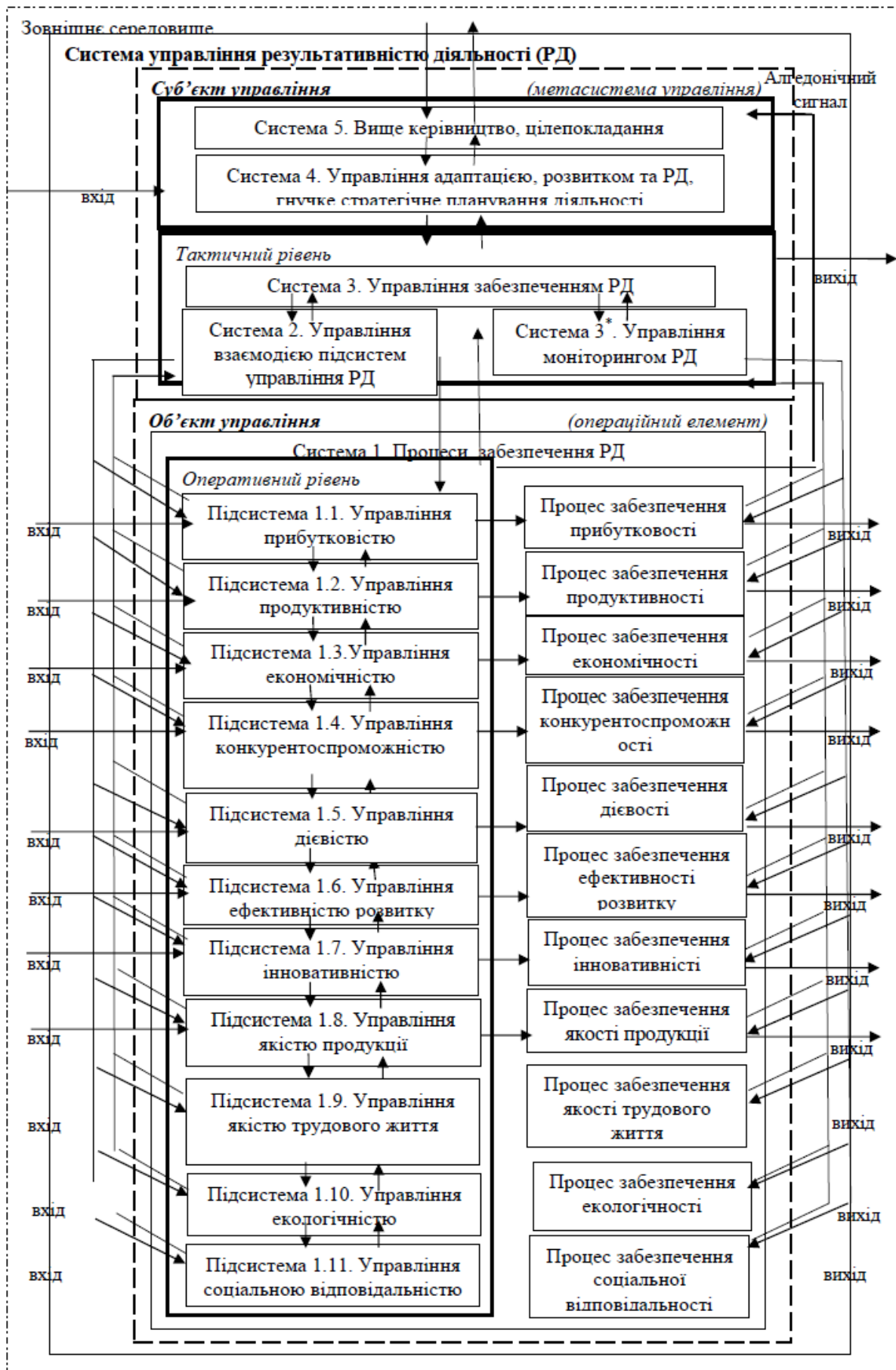


Рисунок 2 – Модель життєздатної системи управління результативністю діяльності дорожнього підприємства [30]



Висновки

Обґрунтовано, що передумовою успіху дорожніх підприємств в умовах сталого розвитку у нестабільному світі є проектно-контролінговий підхід до управління. В якості категорії, що відображає успіх діяльності підприємства, доцільно розглядати результативність, яка є багатокритеріальною величиною. В ході досліджень одержало подальший розвиток сутність результативності діяльності підприємства, що на відміну від існуючих комплексно враховує її призначення, багатобічність та особливості сучасного бізнес-середовища. Одержав подальший розвиток зміст результативності діяльності підприємства, що на відміну від існуючих ураховує всі складові триєдиної моделі сталого розвитку. Запропоновано результативність характеризувати такими критеріями: прибутковість, продуктивність, економічність, конкурентоспроможність, дієвість, ефективність розвитку, інновативність, якість продукції, якість трудового життя, екологічність та соціальна відповідальність. В подальшому буде розкрито взаємозв'язок між обраними критеріями та з урахуванням нього уточнено обґрунтовано засіб їх визначення. Керування цими складовими у взаємозв'язку забезпечить ефективне управління результативністю діяльністю підприємства у нестабільному світі в умовах сталого розвитку. Удосконалено систему управління результативністю діяльності підприємства, на підставі кібернетичного моделювання життєздатних систем в умовах сталого розвитку. Запропонована система управління відповідає загальним принципам сталого розвитку підприємства та дозволяє реалізовувати VUCA-рішення у нестабільному світі.