

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТРАНСПОРТНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису

КИРИЧЕНКО ГАННА ВОЛОДИМИРІВНА

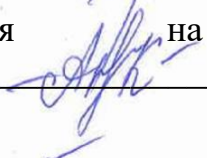
УДК 330:656.07

ДИСЕРТАЦІЯ

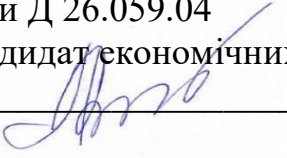
**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ВАНТАЖНОГО АВТОТРАНСПОРТНОГО
ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ВАРТІСНОГО ПІДХОДУ**

08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело  Г.В. Кириченко

Науковий керівник
Бондар Наталія Миколаївна,
доктор економічних наук, професор

Ідентичність всіх примірників дисертації засвідчую
Вчений секретар спеціалізованої вченої ради Д 26.059.04
кандидат економічних наук
 Л.М. Волинець

Київ – 2021

АНОТАЦІЯ

Кириченко Г.В. Управління розвитком вантажного автотранспортного підприємства на основі вартісного підходу – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Національний транспортний університет, Міністерство освіти і науки України, Київ, 2021.

Дисертаційна робота присвячена удосконаленню теоретико-методичних засад та розробленню практичних рекомендацій щодо управління розвитком вантажним автотранспортним підприємством на основі вартісного підходу.

Узагальнено теоретичні концепції та методичні підходи щодо управління розвитком вантажного автотранспортного підприємства (ВАТП) на основі вартісного підходу. Вперше запропоновано визначення сутності поняття «управління розвитком ВАТП на основі вартісного підходу». Розглядаючи систематизацію видів вартісної оцінки обґрунтовано вид вартості, на підставі якої доцільно формувати систему управління розвитком ВАТП на основі вартісного підходу.

Було проведено критичний огляд існуючих методів управління підприємством з використанням вартісного підходу, уточнено сутність поняття «драйвери вартості» та сформовано відповідну систему «драйверів вартості» для ВАТП.

Показники, що увійшли до складу «драйверів вартості» включені до динамічної моделі розвитку ВАТП. Розроблено організаційно-економічний механізм управління розвитком ВАТП на основі вартісного підходу; критерієм ефективності управління розвитком ВАТП пропонується показник цінності спреду. Обґрунтовано методичний інструментарій управління розвитком ВАТП на основі вартісного підходу.

Запропоновано рекомендації щодо інтеграції методичного інструментарію управління розвитком ВАТП на основі вартісного підходу до загальної системи управління, що базуються на декомпозиції і розподілі між працівниками

управлінських компетентностей та відповідальності за дотримання нормативних напрямів співвідношень економічних показників діяльності під час реалізації функціональних стратегій розвитку на всіх рівнях управління. Їх реалізація забезпечить збільшення балансової, операційної, інвестиційної та адаптаційної вартості (складових внутрішньої вартості) через відповідні функціональні стратегії, що в кінцевому рахунку збільшить вартість підприємства у цілому і свідчитиме про ефективне управління.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в науковому обґрунтуванні, удосконаленні та розвитку теоретико-методичних засад і положень щодо управління розвитком ВАТП на основі вартісного підходу. Найбільш вагомими науковими результатами дисертаційної роботи є:

вперше:

- запропоновано визначення сутності поняття «управління розвитком ВАТП на основі вартісного підходу» як цілеспрямованого впливу з боку суб'єктів управління на фактори внутрішнього середовища, що тісно пов'язані з наданням транспортних послуг, з метою максимізації ринкової вартості підприємства, покращення ефективності його функціонування та фінансово-економічного стану, задоволення інтересів власників;

удосконалено:

- організаційно-економічний механізм управління розвитком ВАТП на основі вартісного підходу, який на відміну від інших, забезпечує зростання ринкової вартості підприємства через вплив функціональних стратегій на складові його внутрішньої вартості; за критерій ефективності управління розвитком підприємства запропоновано показник цінності спреду;

- науково-методичні положення щодо управління розвитком ВАТП на основі вартісної оцінки, які, на відміну від інших, базуються на використанні показника внутрішньої вартості підприємства, що формується під впливом поточного майнового стану підприємства (балансова складова), результатів операційної діяльності (операційна складова), очікуваних грошових потоків від інвестицій (інвестиційна складова), потенціалу адаптації підприємства до змін середовища (адаптаційна складова) та відображає ефективність управлінського впливу, що

здійснюється через реалізацію відповідних функціональних стратегій його розвитку;

- методичний інструментарій виявлення проблем та визначення якості вжитих заходів, спрямованих на забезпечення стійкого розвитку ВАТП на основі вартісного підходу, що, на відміну від інших, базується на динамічній моделі його розвитку і дозволяє, виходячи із «золотого правила економіки», шляхом співставлення темпів приросту пар різновимірних економічних показників, виявляти порушення нормативного співвідношення та фокусувати увагу на конкретні функціональні стратегії, що потребують коригування та вдосконалення;

- методичні рекомендації щодо інтеграції управління розвитком ВАТП на основі вартісного підходу до його існуючої системи управління, які базуються на декомпозиції і розподілі між працівниками управлінських компетентностей та відповідальності за дотриманням нормативних напрямів співвідношень економічних показників діяльності під час реалізації функціональних стратегій розвитку на всіх рівнях управління, що забезпечує формування цілісної системи управління вартістю підприємством;

набули подальшого розвитку:

- поняття «драйвери вартості», які, на відміну від інших трактувань, розуміються як критичні фактори, що впливають на формування складових внутрішньої вартості підприємства, і вплив яких може бути вимірний кількісно і є керованим з боку суб'єкта управління. Авторський підхід звужує кількість критичних факторів, що стосуються «драйверів вартості», відкидаючи з розгляду ті фактори, на які ВАТП впливати не може, і розглядаючи їх як обмеження середовища його функціонування та розвитку;

- науково-методичний підхід до визначення системи внутрішніх факторів, які впливають на розвиток підприємства, є чутливими до управлінських заходів з боку суб'єкта управління і повинні враховуватися під час розроблення функціональних стратегій розвитку. На відміну від інших, запропонований підхід базується на багатофакторній кореляційно-регресійній моделі залежності річного приросту виручки (показника стійкості зростання підприємства, як форми його

розвитку) від зміни інших показників, які відображають стан, ресурсне забезпечення та результати діяльності ВАТП.

Практичне значення одержаних результатів полягає в удосконаленні методичних підходів щодо управління розвитком ВАТП на основі вартісного підходу та доведенні їх до рівня практичних рекомендацій, реалізація яких сприяє підвищенню ефективності його діяльності у цілому. Практичне значення та достовірність одержаних результатів підтверджені їх впровадженням в діяльність ПАТ «АТП «13058»» (акт від 15.03.2021 № 34), Інвестиційної транспортно-аутсорсингової компанії «ІНТАСК» (акт від 03.03.2021 № 38), АТ «КИЇВСЬКОЇ ВИРОБНИЧОЇ КОМПАНІЇ «РАПІД» (акт від 04.08.2021 № 267/01/02), що свідчить про практичну цінність основних наукових результатів дослідження.

Основні теоретико-методичні положення дисертаційної роботи були впроваджені в освітній процес кафедри економіки Національного транспортного університету при розробці програм і викладанні навчальних курсів «Економіка та організація міжнародних перевезень» та «Основи економіки транспорту» (акт впровадження від 11.10.2021 № 2272/02.)

Ключові слова: розвиток підприємства, управління розвитком, вантажне автотранспортне підприємство, вартість підприємства, ефективність, стратегія розвитку, драйвери вартості, модель розвитку, цінність спреду, вартісно-орієнтоване управління.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у виданнях іноземних держав

1. Kyrychenko A. The essence of the concept of management on the basis of cost and methodical approaches to its taking into account in forming the strategy of enterprise development. *Věda a perspektivy*. №1(1) 2021. pp. 318-410. DOI: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2021-1\(1\)-318-327](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2021-1(1)-318-327). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/vp/article/view/534/537>. (0,7 друк. арк)

Статті у наукових фахових виданнях України

2. Бойко В.В., Кириченко Г. В. Роль кредитування у вирішенні проблем функціонування підприємств транспорту в сучасних економічних умовах. *Вісник Національного транспортного університету. Частина 1. Науково-технічний*

збірник №21 К., 2010. С. 254-256 (0,3 друк. арк) (Особистий внесок автора: аналіз соціально-економічної ситуації підприємств автомобільного транспорту за 2008 – 2010 роки (0,15 друк. арк.))

3. Бойко В.В., Кириченко Г. В. Вибір критеріїв формування стратегій розвитку підприємств автомобільного транспорту. *Вісник Національного транспортного університету: в 2-х частинах Частина 1. Науково-технічний збірник №24.* К., 2011 С. 188-192 (0,6 друк. арк) (Особистий внесок автора: розглянуто критерії та систематизовано ті, які стосуються підприємств автомобільного транспорту (0,3 друк. арк.))

4. Кириченко Г.В. Принципи формування орієнтованої на вартість стратегії розвитку підприємства автомобільного транспорту. *Вісник Національного транспортного університету: Частина 1. Науково-технічний збірник №26.* К., 2012. с. 371-374. (0,5 друк. арк)

5. Бойко В.В., Кириченко Г.В. Особливості вибору критеріїв формування стратегій розвитку підприємств автомобільного транспорту. *Економіка та управління на транспорті, № 2, 2015.* с.18-22. (0,6 друк. арк) (Особистий внесок автора: систематизовано критерії і розкрито зміст стратегій розвитку підприємств автомобільного транспорту (0,3 друк. арк.))

6. Кириченко Г.В. Основні підходи до оцінювання вартості та можливість їх застосування на підприємствах транспорту *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку Випуск 1, №1.* Львів, Національний університет Львівська політехніка, 2019. с.14-23. (0,9 друк. арк) DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2019.01.014>

7. Яновська В. П., Кириченко Г. В. Особливості формування стратегії розвитку національних автотранспортних перевізників *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку Вип. 2, №2, 2020.* с. 92 – 108 (1,5 друк. арк) (Особистий внесок автора: систематизація теоретичних підходів в контексті виявлення специфічних галузевих стратегій підприємств автомобільного транспорту. (0,9 друк. арк.)) DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2020.02.092>

8. Яновська В. П., Кириченко Г. В. Бенчмаркінг ринку транспортних послуг:

порівняльний аналіз Україна – ЄС *Економіка України*. 2020. № 12 (709) – с. 03-20 (1,3 друк. арк) (Особистий внесок автора: використано методичний підхід, що передбачає застосування відносних і питомих показників (частка ринку, густота мережі, середня дальність перевезення), співставлення значень показників України та країн ЄС). (0,9 друк. арк.)) <https://doi.org/10.15407/economyukr.2020.12.003>

9. Кириченко Г.В. Організаційно-економічний механізм формування стратегії розвитку автотранспортних підприємств з використанням вартісного підходу *Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління»*, 2020. с.61-76. (1,3 друк. арк) DOI: 10.32703/2664-2964-2020-48-61-76

Опубліковані праці апробаційного характеру

10. Кириченко Г. В. Вибір критеріїв формування стратегій розвитку підприємств автомобільного транспорту. *LXVIII наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів університету*. Київ, НТУ. 2012. с.320. (0,02 друк. арк.)

11. Кириченко Г.В. Принципи формування орієнтованої на вартість стратегії розвитку підприємства автомобільного транспорту. *LXIX наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів університету*. Київ, НТУ. 2013. С.348. (0,02 друк. арк.)

12. Бойко В.В., Кириченко Г.В. Методичні підходи формування стратегії розвитку підприємств автомобільного транспорту. *LXX наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів університету*. Київ, НТУ. 2014. с.334. (0,02 друк. арк.) Особистий внесок автора: систематизація методичних підходів формування стратегії розвитку підприємств автотранспорту (0,01 друк. арк.)

13. Кириченко Г.В. Процес стратегічного управління вартістю підприємств автомобільного транспорту. *LXXI наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів університету*. Київ, НТУ. 2015. С.375. (0,02 друк. арк.)

14. Кириченко Г.В. Характерні критерії при формуванні стратегій розвитку

підприємств автомобільного транспорту *LXXII наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів університету*. Київ, НТУ. 2016 с.339. (0,02 друк. арк.)

15. Кириченко Г.В. Використання зарубіжного досвіду формування стратегій розвитку вітчизняних підприємств. *LXXIII наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів університету*. Київ, НТУ. 2017. с.369. (0,02 друк. арк.)

16. Кириченко Г.В. Концепція вартісного підходу до управління підприємствами. *Сучасні тенденції розвитку світової економіки: збірник матеріалів IX Міжнародної науково-практичної конференції*, 26 травня 2017 р. Том II. Харків, ХНАДУ. 2017. С.47-48 (0,2 друк. арк.)

17. Кириченко Г.В. Критерії успішної реалізації стратегії розвитку підприємства *LXXIV наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів університету*. Київ, НТУ. 2018. с.395 (0,02 друк. арк.)

18. Кириченко Г.В. Переваги системи управління вартістю підприємства в сучасних економічних умовах *LXXV наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів університету*. Київ, НТУ. 2019. – с.399 (0,02 друк. арк.)

19. Кириченко Г.В. Вартісно-орієнтоване управління як критерій ефективності роботи підприємства. *Сучасні тенденції розвитку обліку, оподаткування та міжнародних економічних відносин : збірник матеріалів IX Міжнародної науково-практичної конференції*, 31 травня 2019 р. Харків, ХНАДУ, 2019. с. 187 - 188 (0,2 друк. арк.)

20. Кириченко Г.В. Основні аспекти розробки і реалізації вартісно-орієнтованої стратегії на автотранспортних підприємствах *Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури»*, Львів 23–25 травня 2019 р. Львів, Видавництво Львівської політехніки, 2019. с. 117 - 118 (0,2 друк. арк.)

21. Кириченко Г.В. Сучасні інструменти та моделі управління вартістю

підприємств *LXXVI наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів університету*. Київ, НТУ. 2020. с.368 (0,02 друк. арк.)

22. Кириченко Г.В. Обґрунтування напрямів розвитку підприємств з використанням вартісного підходу *Теоретичні та практичні питання узгодження інтересів розвитку територіальної системи*. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (31 жовтня 2020 року). Харків. 2020. с. 48 - 50 (0,2 друк. арк.)

23. Кириченко Г.В. Алгоритм розробки стратегії підприємств транспорту з урахуванням вартісного підходу *Актуальні проблеми сучасної науки, XLII Міжнародна науково-практична інтернет-конференція. Частина 2*. Вінниця, 6 квітня 2020. с. 5 - 7 (0,1 друк. арк.)

24. Кириченко Г.В. Система вартісних показників оцінювання стратегічних альтернатив *Інноваційні рішення в сучасній науці, освіті та практиці*: Матеріали I Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (наукове видання), 17-18 листопада 2020 р. у 2 ч. Київ, НТУ. 2020. Ч.1. 284. с. 171-173 (0,1 друк. арк.)

25. Кириченко Г.В. Розробка організаційно-економічного механізму формування стратегії розвитку автотранспортних підприємств в умовах пандемії COVID-19 *Підприємництво в умовах кризи COVID-19 – урок на майбутнє*: Матеріали міжнародної наукової конференції (електронне наукове видання) 19 березня 2021 р Київ, НТУ. 2021. с.103–106 (0,15 друк. арк.)

26. Кириченко Г.В. Реалізація організаційно-економічного механізму формування стратегії розвитку підприємств автомобільного транспорту *LXXVII наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів університету*. Київ, НТУ. 2021. с.335 (0,02 друк. арк.)

ABSTRACT

Kyrychenko A.V. Development management of a freight trucking company – Manuscript.

The dissertation for a candidate degree in economic sciences in specialty 08.00.04 – economics and management of enterprises (by types of economic activity). – National

Transport University, Ministry of Education and Science of Ukraine, Kyiv, 2021.

The dissertation is devoted to deepening of theoretical and methodical bases and development of practical tools of management of steady development of the truck transport enterprise on the basis of the cost approach for increase of efficiency of its functioning.

An analysis of current trends in the development of truck transport enterprises, identified problems and ways to solve them at the macro level, industry level and enterprise level; systematized factors that affect the value of the truck transport enterprise. The economic essence of enterprise development management is investigated. Theoretical concepts and methodological approaches to managing the development of a freight trucking company on the basis of the cost approach are summarized. On the basis of systematization of types of cost estimation the type of cost on the basis of which it is expedient to form system of management of development of the enterprise on the basis of the cost approach is substantiated.

Based on a critical review of existing methods of enterprise management using a cost approach, the essence of the concept of "value drivers" is clarified and a corresponding system of "value drivers" for the trucking company is formed. On its basis the dynamic model of development of the freight enterprise of motor transport is formed. The organizational and economic mechanism of formation and realization of strategy of development of the freight truck transport enterprise taking into account growth of its cost is developed; the criterion for the effectiveness of the development strategy is the value of the spread. The methodical tools of management of development of the freight truck transport enterprise on the basis of the cost approach are substantiated.

Theoretical and applied aspects of introduction of methodical tools of management of development of the freight truck transport enterprise with use of the cost approach in the general management system based on decomposition of tasks and responsibilities on increase of book, operational, investment and adaptation values (components of internal cost) on functional strategies and levels are improved.

The scientific novelty of the obtained results lies in the scientific substantiation, improvement and development of theoretical and methodological principles and

provisions for managing the development of the trucking company on the basis of the cost approach. The most important scientific results of the dissertation are:

for the first time:

- the definition of the essence of the concept of "management of the development of freight transport company on the basis of cost approach" as a targeted influence of management on the environmental factors closely related to the provision of transport services, to maximize market value, improve its efficiency functioning and financial and economic condition, satisfaction of interests of owners;

improved:

- organizational and economic mechanism of formation and implementation of the strategy of FRTE development on the basis of the cost approach, which, unlike others, ensures the growth of market value of the enterprise through the impact of functional strategies on the components of its internal value; the value of the spread is proposed as a criterion for the effectiveness of this mechanism;

- scientific and methodological provisions for managing the development of FRTE based on valuation, which, unlike others, are based on the use of the internal value of the enterprise, formed under the influence of current assets (balance sheet), operating results (operating component), expected cash flows from investments (investment component), the adaptation potential of the enterprise to changes in the environment (adaptation component) and reflects the effectiveness of managerial influence which goes through the implementation of appropriate functional strategies for its development;

- methodological tools for identifying problems and determining the quality of measures taken to ensure sustainable development of FRTE on the basis of a cost approach, which, unlike others, is based on a dynamic model of its development and allows, based on the "golden rule of economics" by comparing growth rates pairs of multidimensional economic indicators, identify violations of the regulatory relationship and focus on specific functional strategies that need to be adjusted and improved;

- methodological recommendations for the integration of FRTE development management based on a cost-effective approach to its existing management system, based on decomposition and distribution among employees of managerial competencies

and responsibilities for compliance with regulatory areas of economic performance in the implementation of functional development strategies at all levels, what ensures the formation of a holistic value management system of the enterprise;

have been further developed:

- the concept of "drivers of value", which, unlike other interpretations, are understood as critical factors influencing the formation of components of internal value of the enterprise, and the impact of which can be quantified and controlled by the entity. The author's approach narrows the number of critical factors related to "value drivers", excluding from consideration those factors that the FRTE cannot influence, and considering them as limiting the environment of its operation and development;

- scientific and methodological approach to determining the system of internal factors that affect the development of the enterprise, are sensitive to management measures by the subject of management and should be taken into account when developing functional development strategies. Unlike others, the proposed approach is based on a multifactor correlation-regression model of the dependence of annual revenue growth (indicator of sustainability of enterprise growth as a form of its development) from changes in other indicators that reflect the state, resources and results of FRTE.

The practical significance of the obtained results is to improve the methodological approaches to managing the development of FRTE on the basis of the cost approach and bring them to the level of practical recommendations, the implementation of which contributes to improving the efficiency of its activities as a whole. The practical significance and reliability of the obtained results are confirmed by their implementation in the activities of PJSC "ATP" 13058 "" (act from 15.03.2021 № 34), Investment transport and outsourcing company "INTASK" (act from 03.03.2021 № 38), JSC "KYIV PRODUCTION OF RAPID COMPANY" (act of 04.08.2021 № 267/01/02), which testifies to the practical value of the main scientific results of the research.

The main theoretical and methodological provisions of the dissertation were introduced into the educational process of the Department of Economics of the National

Transport University in the development of programs and teaching courses "Economics and organization of international transport" and "Fundamentals of Transport Economics" (Act of 11.10.2021 № 2272/02.)

Key words: enterprise development, development management, trucking company, enterprise value, efficiency, development strategy, value drivers, development model, spread value, value-based management.

LIST OF PUBLISHED WORKS ON THE DISSERTATION SUBJECT

Articles in scientific periodicals of foreign countries:

1. Kyrychenko A. The essence of the concept of management on the basis of cost and methodical approaches to its taking into account in forming the strategy of enterprise development. *Věda a perspektivy*. № 1(1) 2021. pp. 318-410 <http://perspectives.pp.ua/index.php/vp/article/view/534/537>.

Articles in scientific professional publications of Ukraine

2. Boyko V.V., Kyrychenko A. V. The role of lending in solving the problems of transport enterprises in modern economic conditions. *Bulletin of the National Transport University. Part 1. Scientific and technical collection №21* K., 2010. p. 254-256

3. Boyko V.V., Kyrychenko A. V. The choice of criteria for the formation of strategies for the development of road transport enterprises. *Bulletin of the National Transport University: in 2 parts: part 1. Scientific and technical collection 24*. K., 2011 p.188-192.

4. Kyrychenko A.V. Principles of formation of the cost-oriented strategy of development of the enterprise of motor transport. *Bulletin of the National Transport University in 2 parts: part 1. Scientific and technical collection 26*. K., 2012. p. 371-374.

5. Boyko V.V., Kyrychenko A.V. Features of the choice of criteria for the formation of strategies for the development of road transport enterprises. *Economics and Management of Transport*, № 2, 2015. p. 18-22.

6. Kyrychenko A.V. Basic approaches to cost estimation and possibility of their application at transport enterprises *Management and business in Ukraine: stages of*

formation and problems of development Issue 1, Number 1. Lviv, National University of Lviv Polytechnic, 2019. p. 14-23. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2019.01.014>

7. Yanovska V.P., Kyrychenko A.V. Peculiarities of formation of strategy of development of national motor transport carriers *Management and business in Ukraine: stages of formation and problems of development Vol. 2, No. 2, 2020. p. 92-108* DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2020.02.092>

8. Yanovska V.P., Kyrychenko A.V. Benchmarking of the market of transport services: the comparative analysis Ukraine - EU *Economy of Ukraine. 2020. № 12 (709) p. 03-20* <https://doi.org/10.15407/economyukr.2020.12.003>

9. Kyrychenko A.V. Organizational and economic mechanism of formation of strategy of development of motor transport enterprises with use of the cost approach *Collection of scientific works of DUIT. Series "Economics and Management", Vol. 48, 2020. p. 61-76.*

Publications of an approbation nature

10. Kyrychenko A.V. The choice of criteria for the formation of strategies for the development of road transport enterprises. *LXVIII scientific conference of faculty, graduate students, students and staff of separate departments of the university. K., NTU, 2012. p. 320.*

11. Kyrychenko A.V. Principles of formation of the cost-oriented strategy of development of the enterprise of motor transport. *LXIX scientific conference of faculty, graduate students, students and staff of separate departments of the university. K., NTU, 2013. p. 348.*

12. Boyko V.V., Kyrychenko A.V. Methodical approaches to the formation of strategy for the development of road transport enterprises. *LXX scientific conference of faculty, graduate students, students and staff of separate departments of the university. K., NTU, 2014. p. 334.*

13. Kyrychenko A. V. The process of strategic cost management of road transport enterprises. *LXXI scientific conference of faculty, graduate students, students and staff of separate departments of the university. K., NTU, 2015. p. 375.*

14. Kyrychenko A.V. Characteristic criteria in the formation of strategies for the development of road transport enterprises *LXXII scientific conference of faculty,*

graduate students, students and staff of separate departments of the university. K., NTU, 2016. p. 339.

15. Kyrychenko A.V. Use of foreign experience in forming strategies for the development of domestic enterprises. *LXXIII scientific conference of faculty, graduate students, students and staff of separate departments of the university. K., NTU, 2017. p. 369.*

16. Kyrychenko A.V. The concept of cost approach to business management. *Current trends in the world economy: a collection of materials of the IX International Scientific and Practical Conference, May 26, 2017. Volume II. Kharkiv, KhNADU, 2017. p. 47-48.*

17. Kyrychenko A.V. Criteria for successful implementation of the enterprise development strategy *LXXIV scientific conference of faculty, graduate students, students and staff of separate departments of the university. K., NTU, 2018. p. 395.*

18. Kyrychenko A.V. Advantages of the enterprise value management system in modern economic conditions *LXXV scientific conference of faculty, graduate students, students and employees of separate structural units of the university. K., NTU, 2019. p. 399.*

19. Kyrychenko A.V. Cost-oriented management as a criterion for the efficiency of the enterprise. *Current trends in the development of accounting, taxation and international economic relations: a collection of materials of the IX International Scientific and Practical Conference, May 31, 2019. Kharkiv, KhNADU, 2019. p. 187 - 188*

20. Kyrychenko A.V. Main aspects of development and implementation of cost-oriented strategy at motor transport enterprises *Proceedings of the V International scientific-practical conference "Problems of formation and development of innovation infrastructure", May 23-25, 2019. Lviv, Lviv Polytechnic Publishing House, 2019. p. 117 – 118.*

21. Kyrychenko A.V. Modern tools and models of enterprise value management *LXXVI scientific conference of faculty, graduate students, students and staff of separate structural units of the university. K., NTU, 2020. p.368*

22. Kyrychenko A.V. Substantiation of directions of development of the

enterprises with use of the cost approach *Theoretical and practical questions of coordination of interests of development of territorial system. Proceedings of the All-Ukrainian scientific-practical Internet conference* (October 31, 2020). Kharkiv. 2020. p. 48 – 50.

23. Kyrychenko A.V. Algorithm for developing the strategy of transport enterprises taking into account the cost approach *Actual problems of modern science, XLII International scientific-practical Internet-conference*. Vinnytsia, April 6, 2020. Part 2, p. 5 - 7.

24. Kyrychenko A.V. The system of cost indicators for evaluating strategic alternatives Innovative solutions in modern science, education and practice: *Proceedings of the I International scientific-practical Internet conference* (scientific publication), November 17-18, 2020 Kyiv, NTU, 2020. V. 1. p. 171 – 173.

25. Kyrychenko A.V. Development of organizational and economic mechanism for the formation of strategies for the development of motor transport enterprises in the pandemic COVID-19 *Entrepreneurship in the crisis COVID-19 - a lesson for the future: Proceedings of the International Scientific Conference* (electronic scientific publication) March 19, 2021 Kyiv, NTU. 2021. pp.103–106

26. Kyrychenko A.V. Implementation of the organizational and economic mechanism of formation of the strategy of development of motor transport enterprises LXXVII scientific conference of teaching staff, graduate students, students and employees of separate structural units of the university. Kyiv, NTU. 2021. p. 335.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	19
РОЗДІЛ 1	27
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ВАНТАЖНОГО АВТОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ВАРТІСНОГО ПІДХОДУ	27
1.1. Сутність розвитку та наукові концепції щодо управління розвитком підприємства.....	27
1.2 Методичні підходи щодо управління розвитком вантажного автотранспортного підприємства на основі вартісного підходу	48
1.3 Показники вартості в управлінні розвитком підприємства	66
Висновки за розділом 1	85
РОЗДІЛ 2	
ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ АВТОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ	87
2.1. Характеристика та класифікація підприємств автомобільного транспорту.....	87
2.2. Економічні та організаційно-правові передумови формування стратегії розвитку вантажних автотранспортних підприємств в Україні	105
2.3. Фактори, що впливають на потенціал розвитку та вартість вантажних автотранспортних підприємств	120
Висновки за розділом 2.....	131
РОЗДІЛ 3	
МОДЕЛІ ТА МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ВАНТАЖНОГО АВТОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ВАРТІСНОГО ПІДХОДУ	134
3.1. Організаційно-економічний механізм управління розвитком автотранспортних підприємств на основі вартісного підходу	134
3.2. Динамічна модель розвитку вантажного автотранспортного підприємства на основі вартісного підходу	148

3.3. Моделювання управління розвитком вантажного автотранспортного підприємства на основі вартісного підходу	160
Висновки за розділом 3	176
ВИСНОВКИ	179
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	182
ДОДАТКИ	209

ВСТУП

Актуальність теми. Транспорт є одним з найважливіших секторів національної економіки. Виконуючи відповідальну соціально-економічну роль, транспортні підприємства формують майже 7 % ВВП та забезпечують близько 6 % загальної зайнятості населення в Україні. Можливості нарощування економічного потенціалу та підвищення рівня конкурентоспроможності транспортних підприємств багато в чому визначаються ефективністю і якістю стратегічного планування їхнього розвитку. Між тим, висока ступінь невизначеності ринкового середовища, поряд із посиленням конкуренції, помітно ускладнює вироблення обґрунтованих стратегій. Традиційні стратегічні альтернативи, пов'язані із зниженням витрат і підвищенням якості транспортних послуг, стають звичною і поширеною практикою та не гарантують зміцнення конкурентоспроможності та лідерських позицій на ринку. Водночас вимогливість споживачів та динамічний розвиток економіки й суспільства, обумовлений цифровою трансформацією та ціннісною переорієнтацією соціально-економічних систем, і, як наслідок, поширенням інновацій та екологізацією виробництва спонукають не лише до пошуку дієвих альтернатив, а й до формування такої стратегії, яка б дозволяла оптимально розподіляти та використовувати наявні виробничі та трудові ресурси та у підсумку управляти вартістю підприємства. Як свідчить сучасна практика, модель управління підприємством, заснована на максимізації вартості, є однією з найбільш ефективних. Фактична або потенційна зміна вартості підприємства за період залежить від існуючої стратегії і практики управління поточним та перспективним розвитком і відображає ефективність використання внутрішніх ресурсів та зовнішніх можливостей.

Питання управління розвитком ВАТП з орієнтацією на збільшення його вартості посилюють свою актуальність внаслідок динамічності технологічних змін, високого рівня активності ринку перевезень, необхідності швидко адаптуватися в умовах нестабільності та адекватно реагувати на прояви криз, нові виклики та зростаючі ризики.

Дослідження проблем використання вартісного підходу в управлінні підприємствами знайшли відображення в роботах значної кількості вчених і практиків. Серед них – К. Багацька, Дж. Бахман, Е. Блек, С. Гушко, Б. Джордан, О. Замазій, В. Зарубінський, А. Зайцева, В. Іваненко, І. Івашковська, Л. Корчевська, Є. Кушлик, О. Мендрул, І. Плікус., Ф. Райт, С. Росс, І. Семеренко, В. Шипов, Е. Хендріксен, В. Яновська, Г. Янчук. Питання формування стратегії розвитку, у т.ч. транспортних підприємств, у свою чергу, досліджували такі вчені, як О. Вишне夫斯基, Т. Семенчук, К. Ендрюс, Р. Мейер, К. Михайличенко, Р. Моборн, П. Овчар, М. Портер, А. Чандлер, У. Чан Кім, В. Чакон та багато інших. Стратегічному розвитку автотранспортних підприємств присвячували наукові роботи М. Бідняк, В. Біліченко, Н. Богомолова, А. Воркут, А. Гречан, В. Гурнак, О. Ложачевська, О. Левченко, І. Садловська, Є. Смирнов, К. Железняк, Г. Мітченко, Ю. Паламарчук, С. Цимбал, І. Шевченко, В. Шинкаренко та інші. Разом з тим, як свідчить аналіз наукових робіт, теоретико-прикладні підходи до системного управління розвитком вантажних автотранспортних підприємств на основі використання вартісного підходу потребують подальшого вдосконалення.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана згідно з планом наукових робіт Національного транспортного університету у 2011–2015 рр. за темою «Ринкові відносини і підприємництво» (номер державної реєстрації 0112U00841), у межах якої досліджено сучасні концепції управління підприємницькими структурами, наведено опис моделей розвитку організацій, представлено огляд економічного та організаційно-правового середовища функціонування транспортних підприємств України; у 2016–2020 рр. за темою «Економічний розвиток і підприємництво в Україні» (номер державної реєстрації 0117U000126), у якій узагальнено теоретичні засади вартісно-орієнтованого управління підприємствами автомобільного транспорту; систематизовано ключові фактори, що впливають на вартість вантажного підприємства автомобільного транспорту.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є удосконалення теоретико-методичних засад і розроблення практичних положень щодо управління розвитком

ВАТП на основі вартісного підходу для підвищення ефективності його функціонування.

Відповідно до зазначеної мети поставлено та вирішено такі завдання:

- узагальнити існуючі теоретичні підходи для поглиблення понятійно-категоріального апарату дослідження управління розвитком ВАТП на основі вартісного підходу;
- узагальнити теоретичні підходи та уточнити сутність поняття «драйвери вартості» ВАТП;
- визначити та охарактеризувати внутрішні фактори, що впливають на розвиток ВАТП та його ринкову вартість;
- поглибити науково-методичні підходи до управління розвитком ВАТП та обґрунтувати вид вартісної оцінки, що може застосовуватися з метою визначення ефективності управлінських дій;
- запропонувати методичний інструментарій виявлення проблем та визначення якості вжитих заходів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування та стійкого розвитку ВАТП на основі вартісного підходу;
- розробити організаційно-економічний механізм управління розвитком ВАТП на основі вартісного підходу, запропонувати критерій ефективності управління;
- розробити методичні рекомендації щодо інтеграції управління розвитком ВАТП на основі вартісного підходу до його існуючої системи управління.

Об’єкт дослідження – процеси управління розвитком ВАТП на основі вартісного підходу.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та прикладні засади управління розвитком ВАТП на основі вартісного підходу.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення окреслених у дисертаційній роботі завдань було використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів наукового дослідження. Зокрема, діалектичний, системний, абстрактно-логічний (при визначенні мети і завдань дисертації, узагальненні теоретико-методичних положень щодо управління розвитком

підприємства на основі вартісного підходу); аналітико-монографічний (при вивченні літературних джерел); метод логічного узагальнення (під час визначення системи вартісних показників ВАТП); статистичного аналізу (при вивченні показників діяльності вітчизняних вантажних автотранспортних підприємств); багатofакторного кореляційного аналізу (при вивченні внутрішніх факторів, що впливають на показники розвитку ВАТП); порівняння (при розробці динамічної моделі розвитку ВАТП); регресійно-кореляційного аналізу (при вивченні тенденцій та прогнозуванні показників роботи вантажних автотранспортних підприємств); імітаційного моделювання (при розробці динамічної моделі розвитку ВАТП); фінансово-економічного аналізу (при вивченні показників діяльності ВАТП); графічний метод (для наочного представлення результатів дослідження).

Інформаційну основу дослідження становлять законодавчі та нормативні акти України що регулюють діяльність підприємств транспорту, публікації провідних вітчизняних і зарубіжних авторів, наукові дослідження з питань формування стратегії та управління вартістю підприємства, статистичні дані, інформація фінансової звітності підприємств автомобільного транспорту. Виконання необхідних обчислень проводилось за допомогою програмного забезпечення Microsoft Excel та прикладної статистичної програми STATISTICA.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в науковому обґрунтуванні, удосконаленні та розвитку теоретико-методичних засад і положень щодо управління розвитком ВАТП на основі вартісного підходу. Найбільш вагомими науковими результатами дисертаційної роботи є:

вперше:

- запропоновано визначення сутності поняття «управління розвитком ВАТП на основі вартісного підходу» як цілеспрямованого впливу з боку суб'єктів управління на фактори внутрішнього середовища, що тісно пов'язані з наданням транспортних послуг, з метою максимізації ринкової вартості підприємства, покращення ефективності його функціонування та фінансово-економічного стану, задоволення інтересів власників;

удосконалено:

- організаційно-економічний механізм управління розвитком ВАТП на основі вартісного підходу, який на відміну від інших, забезпечує зростання ринкової вартості підприємства через вплив функціональних стратегій на складові його внутрішньої вартості; за критерій ефективності зазначеного механізму запропоновано показник цінності спреду;

- науково-методичні положення щодо управління розвитком ВАТП на основі вартісної оцінки, які, на відміну від інших, базуються на використанні показника внутрішньої вартості підприємства, що формується під впливом поточного майнового стану підприємства (балансова складова), результатів операційної діяльності (операційна складова), очікуваних грошових потоків від інвестицій (інвестиційна складова), потенціалу адаптації підприємства до змін середовища (адаптаційна складова) та відображає ефективність управлінського впливу, що здійснюється через реалізацію відповідних функціональних стратегій його розвитку;

- методичний інструментарій виявлення проблем та визначення якості вжитих заходів, спрямованих на забезпечення стійкого розвитку ВАТП на основі вартісного підходу, що, на відміну від інших, базується на динамічній моделі його розвитку і дозволяє, виходячи із «золотого правила економіки», шляхом співставлення темпів приросту пар різновимірних економічних показників, виявляти порушення нормативного співвідношення та фокусувати увагу на конкретні функціональні стратегії, що потребують коригування та вдосконалення;

- методичні рекомендації щодо інтеграції управління розвитком ВАТП на основі вартісного підходу до його існуючої системи управління, які базуються на декомпозиції і розподілі між працівниками управлінських компетентностей та відповідальності за дотриманням нормативних напрямів співвідношень економічних показників діяльності під час реалізації функціональних стратегій розвитку на всіх рівнях управління, що забезпечує формування цілісної системи управління вартістю підприємством;

набули подальшого розвитку:

- поняття «драйвери вартості», які, на відміну від інших трактувань,

розуміються як критичні фактори, що впливають на формування складових внутрішньої вартості підприємства, і вплив яких може бути вимірний кількісно і є керованим з боку суб'єкта управління. Авторський підхід звужує кількість критичних факторів, що стосуються «драйверів вартості», відкидаючи з розгляду ті фактори, на які ВАТП впливати не може, і розглядаючи їх як обмеження середовища його функціонування та розвитку;

– науково-методичний підхід до визначення системи внутрішніх факторів, які впливають на розвиток підприємства, є чутливими до управлінських заходів з боку суб'єкта управління і повинні враховуватися під час розроблення функціональних стратегій розвитку. На відміну від інших, запропонований підхід базується на багатфакторній кореляційно-регресійній моделі залежності річного приросту виручки (показника стійкості зростання підприємства, як форми його розвитку) від зміни інших показників, які відображають стан, ресурсне забезпечення та результати діяльності ВАТП.

Практичне значення одержаних результатів полягає в удосконаленні методичних підходів щодо управління розвитком ВАТП на основі вартісного підходу та доведенні їх до рівня практичних рекомендацій, реалізація яких сприяє підвищенню ефективності його діяльності у цілому. Практичне значення та достовірність одержаних результатів підтверджені їх впровадженням в діяльність ПАТ «АТП «13058»» (акт від 15.03.2021 № 34), Інвестиційної транспортно-аутсорсингової компанії «ІНТАСК» (акт від 03.03.2021 № 38), АТ «КИЇВСЬКОЇ ВИРОБНИЧОЇ КОМПАНІЇ «РАПІД» (акт від 04.08.2021 № 267/01/02), що свідчить про практичну цінність основних наукових результатів дослідження.

Основні теоретико-методичні положення дисертаційної роботи були впроваджені в освітній процес кафедри економіки Національного транспортного університету при розробці програм і викладанні навчальних курсів «Економіка та організація міжнародних перевезень» та «Основи економіки транспорту» (акт впровадження від 11.10.2021 № 2272/02.)

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійним завершеним науковим дослідженням, яке містить авторський підхід та особисто

одержані теоретичні й практичні результати щодо управління розвитком ВАТП на основі вартісного підходу. Теоретичні обґрунтування, методичні розробки, висновки і пропозиції, викладені в дисертації та опубліковані у наукових статтях, одержані автором самостійно. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертації використано лише ті положення, ідеї та висновки, які є результатом самостійної роботи автора.

Апробація результатів дисертації. Основні наукові положення, результати, висновки дисертаційної роботи доповідалися й одержали позитивну оцінку на 6 міжнародних та 11 вітчизняних науково-практичних конференціях: IX Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні тенденції розвитку світової економіки» (м. Харків, 2017); IX Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні тенденції розвитку світової економіки» (м. Харків, 2019); V Міжнародна науково-практична конференція «Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури» (м. Львів, 2019); Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція (м. Харків, 2020); XLII Міжнародна науково-практична інтернет-конференція (м. Вінниця, 2020); I Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Інноваційні рішення в сучасній науці, освіті та практиці» (Київ, 2020); Міжнародна наукова конференція «Підприємництво в умовах кризи COVID-19 – урок на майбутнє». (Київ, 2021); на LXVIII – LXXVII наукових конференціях професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів Національного транспортного університету (Київ, 2012 – 2021 рр.).

Публікації. Основні результати дисертаційної роботи опубліковано у 26 наукових працях загальним обсягом 8,96 друк. арк., з яких особисто автору належать 7,20 друк. арк., у т. ч. 8 статей у фахових наукових виданнях України, 1 стаття у науково-періодичному виданні країни ЄС (Чехія), 17 публікацій апробаційного характеру.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Роботу представлено на 234 сторінках машинописного тексту, з яких – 163 сторінки

основного тексту, в т. ч. 32 таблиці, 8 з яких займають 8 повних сторінок, 33 рисунки, 2 з яких займають 2 повних сторінки. Список використаних джерел налічує 262 найменування на 26 сторінках, 6 додатків, які займають 25 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ВАНТАЖНОГО АВТОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ВАРТІСНОГО ПІДХОДУ

1.1. Сутність розвитку та наукові концепції щодо управління розвитком підприємства

Необхідність розвитку підприємства зумовлена постійними змінами екосистеми та бізнес-середовища. Зміни в оточенні вимагають адаптації до них. Щоб не відставати від змін підприємство має зростати відповідними темпами. Як наслідок, сучасне підприємство може вижити в довгостроковій перспективі та досягти своїх цілей на ринку лише за умови постійного розвитку та зростання. Незважаючи на те, що поняття розвитку та зростання іноді ототожнюються, вони мають різний зміст. Розвиток описує якісні зміни, що супроводжуються впровадженням продуктових, технологічних та структурних інновацій, інновацій у сфері організації та управління. Зростання, як кількісна категорія, тісно пов'язана зі збільшенням ринку, означає розширення масштабів діяльності, динаміку продажів, приріст вартості активів, нарощування частки ринку, інші зміни у часі, що характеризуються економічними та фінансовими вимірниками. Кінцевим ефектом процесу зростання є збільшення розміру та вартості підприємства. Саме розвиток є тими змінами, які ефективно адаптують підприємство до оточуючого середовища. Саме розвиток є необхідною умовою зростання. І навпаки, зростання є важливою ознакою розвитку підприємства.

Існують три можливості розвитку (процес + напрямок змін): (1) прогрес, тобто позитивні зміни; (2) регрес – негативні зміни; (3) застій – перехідна фаза між минулим та подальшим прогресом, між минулим та подальшим регресом, між прогресом та регресом. Через такий поділ концепція розвитку може бути зведена до структурних змін, що відбуваються різними темпами відповідно до середовища та відповідно до визначених підприємством цілей. Очевидно, що

необхідною умовою стабільного функціонування підприємства є прогресивний розвиток, що являє собою цілеспрямовані, ефективні та скоординовані зміни та забезпечує ефективну адаптацію до середовища. При цьому лише на одну частину оточуючого середовища (мікросередовище) підприємство може впливати (кероване, конкурентне середовище), інша (макросередовище) знаходиться поза впливом підприємства (неконтрольоване середовище). До того ж розвиток оточуючого середовища може бути різним. В такому разі дотримання незаперечного правила – спостерігати за ринком (споживачами) та пристосовуватися до нього або, якщо можливо, формувати його – закладає засади прогресивного розвитку. Між тим перебування на стабільному ринку, який не збільшується (залишається постійним або зменшується), неминуче призводить до регресу, а потім банкрутства.

Розвиток підприємства не є самостійним процесом, він залежить від зовнішніх умов функціонування та внутрішніх можливостей. Його можна планувати, формувати та контролювати, залежно від волі, знань та можливостей керівництва та власників. Це означає, що свідомий розвиток знаходить своє вираження в стратегії підприємства та в тому, як воно має намір реалізувати свою місію та стратегічні цілі. Стратегія є відображенням прийнятого напрямку розвитку та масштабів розвитку підприємства, який потребує обрання способів та методів розвитку, вибору джерела залучення ресурсів, необхідних для реалізації конкретної стратегії.

Науковці розрізняють два основні способи розвитку: внутрішній та зовнішній. Внутрішній розвиток (еволюційний, поступовий) полягає у збільшенні потенціалу підприємства шляхом розширення існуючого підприємства в першу чергу за рахунок фізичних інвестицій в структуру або шляхом створення нових підрозділів. Матеріальні інвестиції стосуються матеріальних цінностей підприємства, тобто машин, обладнання, землі, будівель, споруд, транспортних засобів тощо. Крім того, розрізняють нематеріальні інвестиції, які визначають розмір та структуру нематеріальних та юридичних активів підприємства. Це витрати на освіту, вдосконалення організації, патенти, ліцензії тощо. Отже, внутрішній розвиток – це ресурсний та організаційний розвиток, що

супроводжується збільшенням матеріальних, нематеріальних, капітальних та людських ресурсів, а також структурними змінами.

Зовнішній розвиток підприємства передбачає збільшення потенціалу за рахунок злиття, поглинання чи різних форм співробітництва (кооперації) з іншими підприємствами. Характерною особливістю цього розвитку є фінансові або капітальні вкладення, зокрема: у цінні папери, акції інших підприємств або цінні папери боргового характеру. Основна мета фінансових інвестицій – досягнення певного доходу у вигляді дивіденду, відсотків, збільшення ринкової вартості зайнятого капіталу. Цей спосіб розвитку вимагає від підприємств значних ресурсів для здійснення фінансових інвестицій, а також навичок оцінки можливостей, загроз та обчислення фінансового ризику, пов'язаного з інвестуванням. Зовнішній розвиток може також базуватися на співпраці підприємств у різних ринкових системах та конфігураціях. Таким чином, підприємства можуть швидше зростати, посилювати свою конкурентоспроможність та досягати вимірюваних синергічних ефектів. Цей розвиток може бути особливо важливим для підприємств, що мають менший масштаб операцій, або працюють на зрілих ринках, де не завжди конкурентна боротьба веде до належного розвитку. Більш ефективних та вимірюваних результатів можна досягти, налагодивши співпрацю з іншими підприємствами.

Для зовнішнього розвитку підприємства основний акцент робиться на пошуку ринкових можливостей, на рівномірному збільшенні потенціалу, частки ринку тощо характерні методи розвитку: викуп акцій в інших організаціях, а також злиття та співпраця з іншими суб'єктами господарювання. Цей метод розвитку дозволяє набагато швидше виходити на нові ринки, збільшувати обсяг товарообігу та тим самим знижувати рівень інвестиційного ризику, пов'язаного зі створенням бізнесу з нуля. Однак, як правило, лише великі підприємства, що мають значний потенціал та фінансові можливості, можуть дозволити собі використовувати ці методи розвитку.

Необхідність забезпечення розвитку та зростання вимагає від підприємства розробки відповідної стратегії, яка реалізується у процесі стратегічного управління та є результатом використання інструментів стратегічного планування. Стратегічне планування розвитку має, з одного боку,

загальносистемний характер, і полягає у встановленні основних принципів трансформації підприємства в цілому, а з іншого – стосується прийняття рішень щодо певних напрямів змін. Таким чином, стратегічне планування є процесом прийняття рішень, який дозволяє спрямувати дії. І результатом цього процесу є формування стратегії розвитку підприємства.

Статистика свідчить, що більше половини новостворених підприємств банкрутують протягом чотирьох років. Основна причина банкрутства – відсутність стратегії. Для створення нового підприємства потрібні лише ідея, впевненість у собі та початкова сума грошових коштів. А далі слід керувати відповідно до своєї бізнес-концепції краще, ніж інші, інакше, ніж інші, економніше, ніж інші, борючись з конкурентами або ж співпрацюючи з ними. З цими питаннями саме і пов'язана стратегія підприємства. Можна сказати, що стратегія – це створений (тобто розроблений, але з певною мірою творчого ірраціоналізму та інтуїції), оптимістичний та прийнятний для власників, керівництва та працівників рецепт довгострокового успіху. Стратегія має пронизувати організаційну структуру та персонал наскрізь і втілюватися у кожній сфері діяльності, створюючи корпоративний дух, важливий для формування культури організації, який сприяє подальшому стабільному зростанню.

Визначення поняття стратегії різноманітні. З грецької стратегія – це мистецтво ведення війни (Stratos – військо і ago – веду). Загалом, стратегія – це побудова сценарію. Перші сценарії почали будуватися у військових цілях у давнину. Історичні корені йдуть від військового радника китайського імператора Сунь Цзи 360–350 рр. до н. е. та від Перикла, афінського державного діяча, полководця, що жив у IV ст. до н.е. Пруський генерал К. фон Клаузевіц (1780 – 1831 рр.) трактував стратегію як низку дій, які ведуться задля виконання воєнного задуму, що включає проекти окремих походів і битви всередині них.

Загальну стратегію підприємства слід розуміти як механізм, що використовується для досягнення цілей. Однак це неоднозначне поняття і по-різному трактується в спеціальній літературі, що пов'язане з його еволюцією та диференціацією концептуальних підходів – епістемологічних (наукове пізнання),

аксіологічних (теорія вартості), методологічних (методи наукових досліджень). Різноманіття визначень стратегії є результатом зосередженості на окремих елементах (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Підходи іноземних фахівців з теорії управління до визначення сутності стратегії

Підхід до визначення сутності стратегії	Автори
Стратегія передбачає формулювання довгострокових цілей, розробка планів і конкретних програм для їх досягнення	Р. Аккофф[1], М. Мескон, Альберт М., Хедоури Ф. [114], К. Карпентер М. [193]
Стратегія – це прийняття рішень для досягнення цілей	І. Ансофф [3], Г. Штейнер [244], Дж. Майнер [243], Г. Саймон [240]
Стратегія – це встановлення цілей і розподіл ресурсів для їх реалізації	А. Чандлер [192], Х. Кунц [221], Х. Вейріх, Е. Гаррісон
Стратегія як спосіб зв'язку підприємства з оточенням	Х. Мінцберг, Дж. Куїн [115], Дж. Стейнер [244]
Стратегія необхідна для створення конкурентних переваг	М. Портер [148], Р.Брейлі [191]
Стратегія виробляється у відповідь на зміни в оточуючому середовищі і всередині підприємства	П. Друкер [42], Дж. Ньюмен, Дж. Логан, У. Гегарті [225]
У стратегії поєднані усі елементи (цілі + плани + рішення + конкурентна перевага + адаптація до змін)	А. Томпсон, А. Стрікленд [160]

Джерело: систематизовано автором

Аналіз наведених визначень виявляє різноманітні підходи. З одного боку, під стратегією розуміють визначення бажаного становища підприємства на ринку в майбутньому стосовно оточуючого середовища, встановлення довгострокових цілей, вибір напрямків діяльності. З іншого боку – відповідний розподіл коштів, необхідних для досягнення цілей, набір правил прийняття рішень, за допомогою яких підприємство визнає, інтерпретує та вирішує конкретні проблеми, встановлює методи поведінки, необхідні протягом певного періоду, використання яких призводить до досягнення цілей компанії. Розвиток формування поняття «стратегія» в хронологічному порядку зведено у табл. А.1 Додатку А.

Аналіз визначень дозволяє зробити висновок, що автори розглядають поняття «стратегія» як: (1) набір правил для прийняття рішень – І. Ансофф; (2) дії, модель дій, програма дій – Б. Карлофф [67], В.А. Василенко [23], Т.І. Ткаченко [24], М. Портер [148], В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз, І.В. Токмакова, О.В. Шраменко [41]; (3) детальний всебічний комплексний план – М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [114], Р.А. Фатхутдінов [171], А. Стрікланд, А. Томпсон [160], Ж.-Ж. Ламбен [104]; (4) комплекс прийнятих рішень – П.С. Дойль [42]; (5) система установок і заходів – Н.В. Шеховцева [180], Ю. Іванов [60]; (6) довгостроковий якісно визначений курс, напрямок розвитку організації – О.С. Віханський [26], З.Е. Шершньова, С.В. Оборська [179], В.А. Белошапка, Г.В. Загорій [10], В. С. Пономаренко [145]; (7) набір напрямків діяльності – А.П. Наливайко, Т.І. Решетняк, Н.М. Євдокимова [128], Мізюк Б. М. [123]; (8) функціональний засіб – В. Колпаков [92]; (9) координуючий фактор – Н.В. Куденко [102]; (10) система довгострокових цілей – К.Р. Ендрюс [188], А.Д. Чандлер [192].

В результаті проведеного дослідження можна виділити авторів, які інструменти реалізації стратегії бачать по-різному. Більшість авторів під інструментами реалізації стратегії розуміють вибір напрямків та адаптацію курсів дій щодо розміщення, розподілу та координації ресурсів підприємства, враховуючи позиції у навколишньому середовищі. Варто зазначити, що дане бачення відсутнє у визначеннях М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі [114], Н.В. Шеховцевої [180], Р.А. Фатхутдінова [171], З.Е. Шершньової та С.В. Оборської [179], А.П. Наливайка [128], В.А. Белошапки та Г.В. Загорія [10].

Аналізуючи формулювання результату реалізації стратегії, погляди авторів можна поділити на три групи (рис. 1.1). Перша група авторів, зокрема, А.Д. Чандлер [192], А. Стрікланд, А. Томпсон [160], М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [114], О.С. Віханський [26], Р.А. Фатхутдінов [171], Ж.-Ж. Ламбен [104], В. Колпаков [92], Н.В. Куденко [102], В.А. Василенко, Т.І. Ткаченко [24], І.Н. Герчикова [30], Мізюк Б. М. [123], визначають результат реалізації стратегії як досягнення цілей. Представники другої групи (І. Ансофф [3], М. Портер [148], П.С. Дойль [42], Н.В. Шеховцева [180], А.П. Наливайко [128], Ю. Іванов [60])

визначають результат реалізації стратегії як оптимізацію довгострокової норми прибутку, зміцнення позицій підприємства, задоволення потреб клієнтів, максимальну віддачу від капіталовкладень або зміцнення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках.

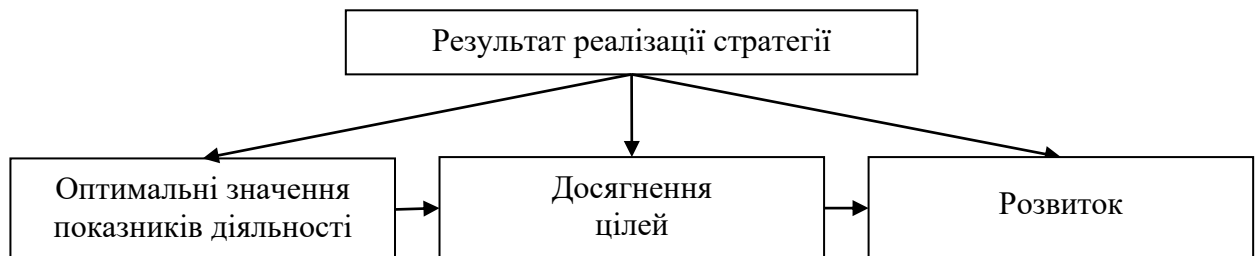


Рисунок 1.1 – Взаємозв'язок результатів реалізації стратегії

Джерело: систематизовано автором за [3, 10,11, 26, 43,148, 171]

Третя група (З.Е. Шершньова, С.В. Оборська [179], В.А. Белошапка, Г.В. Загорий [10]) результат реалізації стратегії вбачають в розвитку організації. Із зазначених груп авторів, саме третя група закладає найбільш ємний та вичерпний зміст у поняття результату реалізації стратегії. Визначення результату реалізації стратегії як розвитку підприємства є найзмістовнішим, оскільки розуміння інших авторів відбиває скоріше проміжні етапи процесу, а не кінцевий наслідок послідовності дій.

Будь-яка стратегія зосереджена на забезпеченні розвитку підприємства. Маючи його на меті, визначаються цілі, що забезпечують розвиток, конкретизуються оптимальні значення сукупності показників (норми прибутку, позиції підприємства, рівня задоволення потреб клієнтів, віддачі від капіталовкладень, тощо). При цьому слід підкреслити, що при розробці й реалізації стратегії повинна бути узгодженість між різними рівнями прийняття рішень, тобто стратегія забезпечує порядок, усуває невизначеність й тим самим знижує ризики. Загалом злагодженість у діях керівництва, менеджерів, працівників дозволяє підприємству набути єдиного напрямку розвитку.

В тлумачному словнику С.І. Ожегова під розвитком розуміється «процес

закономірних змін, переходу від одного стану до іншого, більш досконалого, ... від старого якісного стану до нового, від простого до складного, від нижчого до вищого» [139]. А.І. Пушкар, А.Н. Тридід розглядають розвиток підприємства із загальносистемних позицій як «такий тип змін, який підвищує ступінь організованості системи» [146]. Л. Г. Мельник – як незворотну, спрямовану, закономірну зміну системи на основі реалізації внутрішньо притаманних їй механізмів самоорганізації [112, с. 23].

За узагальненнями Збарського В. К. поняття організаційного розвитку починаючи з 1950-х рр. розкривається у науковій літературі як специфічна стратегія системних змін, спрямована на підвищення ефективності діяльності за рахунок удосконалення управління організаційними процесами, структурами і культурою [57, с. 38]. У 60–70-х рр. ХХ ст. зміст організаційного розвитку фокусується на удосконаленні внутрішніх процесів функціонування організації через покращення комунікацій, уточнення організаційних ролей, створення команд тощо. У 1980-х рр. внаслідок політичних та економічних змін, загострення конкуренції та розвитку інформаційних технологій, основними складовими поняття «організаційний розвиток» стають місія, принципи, бачення, стратегія [224].

Фахівці зі стратегічного управління розмежовують поняття «розвиток» і «зростання» [225, 226]. Відбувається це в наслідок вичерпності можливостей стратегії на розширення й економії на масштабах в межах прирістної моделі господарської поведінки. Так, Р. Л. Акоф характеризує розвиток як «процес, у якому збільшуються можливості й бажання... задовольняти свої бажання й бажання інших», і бачить головну відмінність розвитку від зростання в тому, що головні межі зростання екзогенні, лежать поза системою, а головні межі розвитку ендогенні, закладені в ній самій [1]. С.А. Попов [147], В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко [24] розглядають організацію як відкриту систему, поділяючи фактори, які її визначають і задають розвиток, на зовнішні та внутрішні. С.А. Попов рекомендує підприємствам створювати гнучкі організаційно-структурні форми, тобто системи, які відповідають одночасно прирістному і підприємницькому типу поведінки, щоб досягти гармонійного розвитку й

забезпечити стратегічну і тактичну ефективність [37, 38]. На думку В.А. Горемикіна і О.А. Богомолова, при формуванні стратегії розвиток являє собою якісну зміну, оновлення, підвищення ефективності функціонування господарської системи на основі сучасної техніки, технології, організації праці і поліпшення якості продукції; зростання – збільшення розмірів підприємства та розширення обсягу виробництва [34].

І.В. Афонін узагальнює поняття «розвиток» і «зростання». Під розвитком він розуміє ефективний перерозподіл ресурсів, насамперед інвестиційного характеру, за напрямками, що забезпечують максимально високу конкурентоспроможність протягом тривалого періоду, удосконалення товарів і послуг (ринковий розвиток), у тому числі на базі існуючої корпоративної структури (органічний ріст), удосконалення структури й систем керування підприємством (організаційний розвиток), що приводить у підсумку до збільшення попиту на продукцію та розширення масштабів господарської діяльності (бізнесу) підприємства як у традиційних, так і в нових галузях [6].

Н.В. Афанасьєв, В.Д. Рогожин, В.І. Рудик виділяють три напрямки розвитку: кількісний аспект (збільшення масштабів споживання економічних ресурсів); структурний аспект (зміна в складі та комбінації елементів); якісний аспект (зрушення в споживчих характеристиках, індивідуальній та інтегральній корисності елементів); розрізняють прогресивний і регресивний, еволюційний і революційний розвиток [5]. За В.Г. Герасимчуком трьома напрямками розвитку підприємства є інтенсивний, інтеграційний і диверсифікований розвиток [29]. А.Т. Зуб і М.В. Локтіонов визначають п'ять варіантів розвитку: залишити без змін, внутрішній або зовнішній ріст, вихід на міжнародний ринок, вилучення вкладень, тобто, розглядаючи зростання як спосіб стратегічного розвитку [58].

З позицій стратегічного управління розвиток є результатом реалізації стратегії. За теорією організаційного розвитку стратегія є інструментом його забезпечення. Так, В.С. Єфремов зазначає, що стратегія формує бачення майбутнього розвитку (без стратегії розвиток носить еволюційний характер, зі стратегією розвиток відбувається революційно) [200]. Г. Мінцберг наголошує, що

стратегічне управління є лише в організаціях готових до революційних змін, і періодично обумовлює організаційні кризи [115]. За моделлю Л. Грейнера розвиток організації відбувається через послідовність кризових точок, проходить п'ять стадій (розвиток, що базується на: (1) творчості, (2) керівництві, (3) делегуванні, (4) координації, (5) співпраці), шлях між якими лежить через подолання відповідних криз (кризи лідерства, автономії, контролю, кордонів, довіри) та загалом утворює логічно завершений цикл розвитку, що повторюється. Відповідно до теорії організаційного розвитку Л. Грейнера всі зміни в організації є запрограмованими: обумовленими вибором стратегічного напрямку, конкретизованими у функціях і структурі управління, згодом реалізованими через децентралізацію, кооперацію та координацію діяльності [211].

Безпосередній зміст стратегії залежить від конкретного об'єкту управління (бізнес, підприємство, організація), сфери економічної діяльності і особистих поглядів менеджерів на процес стратегічного планування. Формування довгострокових перспектив вимагає адекватної реакції підприємств в конкретних ситуаціях, оволодіння мистецтвом досягнення намічених цілей, використання різних методів і підходів, щоб зайняти достойну нішу у конкурентному середовищі. Щоб досягти цього, а також для зростання ефективності економіки в цілому та стабільного функціонування підприємств на ринку, велике значення має питання обґрунтованості стратегії розвитку підприємства.

Принципи формування стратегії розвитку підприємства – це вихідна основа, що дає можливість надати форму і організувати процес стратегічного планування. Систематизований перелік принципів формування стратегії розвитку підприємства зведено в таблицю Б.1. (Додаток Б).

Стратегія розвитку підприємства безпосередньо не стосується мотивації, фінансів, бухгалтерського обліку, виробничого програмування, контролю ресурсів, хоча ці питання тісно взаємопов'язані з нею.

На практиці стратегія розвитку підприємства – це низка питань: про зовнішнє та внутрішнє середовище, потенціал, стратегічний вибір, оптимальні програми дій та вимірювання ефектів.

Завдання формування стратегії розвитку підприємства, що розуміється як визначення способу дій та норм (принципів) поведінки протягом тривалого періоду, включає в першу чергу:

- вибір напрямів економічної діяльності, які цікавлять підприємство і які мають бути пов'язані з довгостроковими цілями та засадами діяльності;
- визначення способів отримання ресурсів та принципів їх розподілу між реалізованими / запланованими видами діяльності;
- прийняття рішень щодо функціонування, враховуючи наявні конкурентні переваги підприємства (рис. 1.2).

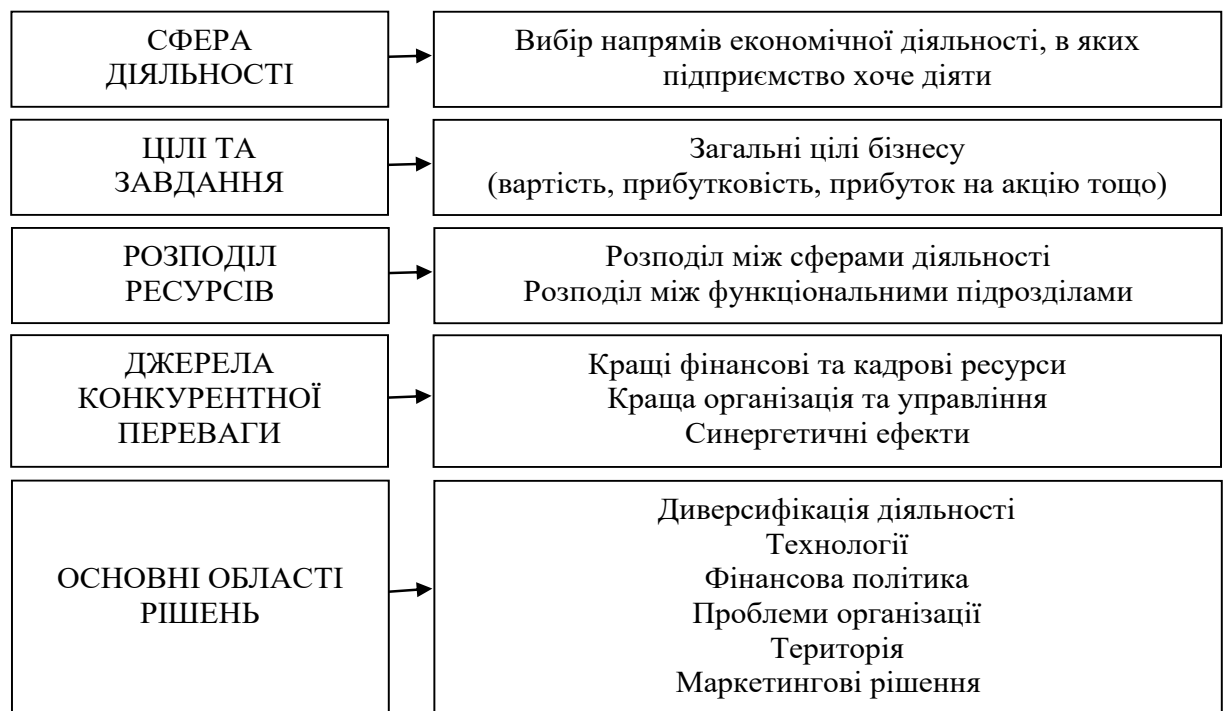


Рисунок 1.2 – Основні складові формування стратегії розвитку підприємства

Джерело: систематизовано автором за [3, 26, 41, 171, 252]

Стратегія розвитку стосується всього підприємства. У ній визначаються напрямки та темпи його розширення, вид або види діяльності, що будуть розвиватися в майбутньому, як і з якою інтенсивністю. Стратегія розвитку підприємства визначає, як створити нові види діяльності та як ними керувати. Таким чином, формування стратегії охоплює питання щодо: економічної діяльності, ринків, сегментації ринку, злиття та співпраці, створення філій,

особливі можливості підприємства (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Актуальні питання формування стратегії розвитку підприємства

Джерело: розроблено автором за [26, 30, 41, 115, 148, 171]

Стратегія розвитку підприємства формується з метою бажаної зміни ринкової ситуації. Це передбачає:

- визначення або модифікацію місії підприємства, тобто визначення, які потреби, яких клієнтів, в якій галузі вона хоче задовольнити;
- визначення становища підприємства шляхом виявлення: тенденцій оточуючого середовища та їх впливу, того, яким чином підприємство може бути корисним для свого оточення, і не лише клієнтів, того, чого підприємство хоче досягти в сенсі очікувань власників, керівництва та персоналу протягом майбутніх років;
- встановлення стратегічних цілей, тобто прагнення, чого підприємство має намір досягти в найближчі кілька років; найчастіше визначається основна (загальна) мета, основний напрям діяльності на плановий період, і конкретні

(підтримуючі) цілі, реалізація яких сприяє досягненню основної мети;

- визначення засобів реалізації стратегії підприємства, тобто шляхів досягнення визначених стратегічних цілей;

- конкретизація стратегії у формі політики, проектів, оперативних планів чи процедур, визначення обсягу та способу здійснення необхідних дій, прийняття рішення щодо досягнення стратегічних цілей та реалізації стратегії.

Загалом формування стратегії розвитку підприємства включає такі елементи: формулювання місії, вибір стратегічних цілей, розробку тактики реалізації стратегії, стратегічна програма дій.

Мета існування, сформульована у стратегії, називається місією підприємства. Її можна визначити як бачення майбутнього підприємства, яке хочуть / мають створити всі учасники організації. У широкому сенсі місію потрібно розглядати як стратегічну установку, філософію діяльності. Ефективно сформульована місія виконує такі функції: орієнтації, стабілізації, демонстрації, інтеграції, надихання.

Цілі є невід'ємною частиною стратегії. Можна виділити конкретні (індивідуальні) та універсальні цілі. Цілі підприємства мають два рівні: вищий – для позначення загальних прагнень підприємства, що виникають із самої сутності функціонування підприємства як автономної організації; встановлюється під час формування загальної стратегії – основна / загальна мета; нижчий – цілі як засоби (шляхи) досягнення загальної мети; ці цілі визначаються під час розробки стратегії реалізації або на етапі складання стратегічних планів на основі стратегії реалізації – це цілі-заходи, цілі-завдання або підпорядковані цілі.

Стратегічна загальна мета зазвичай складається з набору завдань (пучок цілей), вона часто розкладається на окремі / часткові цілі. Тактику реалізації стратегії можна визначити як короткострокові плани, що узгоджуються з довгостроковими. Тактика використовується для вирішення проблем, стратегія – для створення можливостей. Для вироблення тактики необхідно: (1) проводити постійний контроль, аналіз і оцінку можливостей внутрішнього середовища і чинників зовнішнього середовища; (2) здійснювати координування чинників внутрішнього середовища залежно від зміни чинників зовнішнього середовища для досягнення запланованих результатів.

Існують характерні особливості стратегії розвитку підприємства, що істотно відрізняють її від інших програм дій, зокрема:

1. Часовий горизонт. Стратегія використовується для опису діяльності, пов'язаної з віддаленим часовим горизонтом, як з точки зору періоду, необхідного для виконання цих дій, так і їх наслідків (мінімум 5 років).

2. Ефекти. Результати використання певної стратегії можуть стати очевидними лише у тривалому періоді, їх кінцевий ефект буде суттєвим, визначальним для подальшого розвитку підприємства.

3. Широке охоплення. Стратегія розвитку охоплює широкий спектр діяльності, від розподілу ресурсів до отримання доходів.

4. Зосередження зусиль. Ефективність стратегії зазвичай вимагає зосередження діяльності, зусиль або уваги на відносно обмеженому наборі проектів (задумів). Орієнтація на вибрану діяльність таким чином обмежує ресурси, необхідні для інших видів діяльності.

5. Система прийняття рішень. Хоча підприємство потребує лише одного основного рішення для прийняття стратегії, все ж стратегію потрібно поєднувати з багатьма іншими рішеннями, які приймаються протягом часу її реалізації. Ці рішення спрямовані на підтримку основного рішення щодо стратегії розвитку та мають взаємно узгоджуватися, створюючи синергетичну послідовність.

Формування стратегії розвитку передбачає розумне спрощення реальності та відбір інформації, що надходить від оточуючого середовища, що може мати принципове значення для існування підприємства зараз і в майбутньому.

Формування стратегії є результатом аналізу факторів, які впливають на так званий «стратегічний трикутник 3К», що включає взаємопов'язані елементи: компанія (корпорація, підприємство), клієнти (споживачі, покупці, замовники), конкуренція (змагання, суперництво) (рис. 1.4).

На практиці при формуванні стратегії розвитку мають бути враховані найважливіші пріоритети розвитку конкретного підприємства: розширення бізнесу за новими напрямками діяльності; розширення пропозиції товарів та послуг; вихід на нові географічні ринки; збереження досягнутої позиції на ринку; забезпечення

фінансової стабільності; збільшення частки ринку; задоволення власників бізнесу



Рисунок 1.4 – Фактори впливу на формування стратегії розвитку підприємства

Джерело: систематизовано та розроблено автором на основі [150, 174, 179, 198]

(збільшення вартості та ROE). Умовно ці методи можна розділити на консервативні та експансивні, що можливо, є більш ризикованими (рис. 1.5). Серед сучасних концепцій формування стратегій розвитку підприємством виділяють: системний, ситуаційний, функціональний, процесний, проектний, ресурсний, вартісний підходи [38, 90, 97, 109, 127, 144].

Системний підхід дозволяє розглянути підприємство як взаємозалежну сукупність елементів, що утворюють єдине ціле та з метою досягнення певних цілей взаємодіють між собою та з зовнішнім середовищем в умовах невизначеності. В наслідок того, що зміна одних елементів обумовлює зміну інших ефективність всієї системи визначається ефективністю всіх складових.

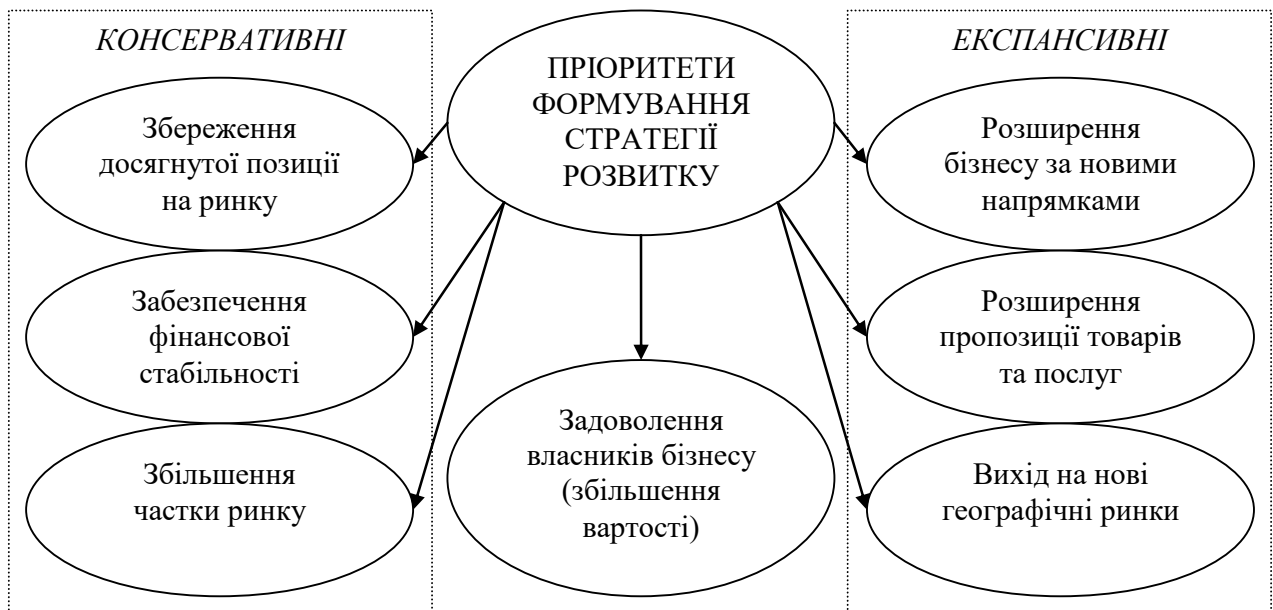


Рисунок 1.5 – Головні пріоритети розвитку підприємства

Джерело: систематизовано та розроблено автором за [5, 6, 10, 27, 31, 148]

Системний підхід з одного боку забезпечує комплексність процесу управління, гнучкість прийняття рішень, адаптивність до умов середовища, з іншого боку внаслідок необхідності урахування множини факторів потребує передових технологій та висококваліфікованих фахівців і тому є затратним [50].

Продовженням системного підходу є концепція ситуаційного управління, яка ураховує велику сукупність умов функціонування підприємства, проте акцентує увагу лише на обставинах конкретної ситуації, залежно від яких обирає методи управління, передбачає встановлення пріоритетності, сили впливу, дослідження можливостей і загроз, аналіз факторів за допомогою економіко-математичного моделювання, будує можливі сценарії розвитку. Як і системний, ситуаційний підхід забезпечує високу адаптивність підприємства.

Функціональний підхід ґрунтується на вертикальному виокремленні організаційних структур за функціональною ознакою. Подібно системному, функціональний підхід реалізується як єдине ціле з розподілом рішень за рівнями управління. Його перевагами є простота та зрозумілість побудови, висока централізація повноважень, яка обумовлює можливість економії витрат, автономність структурних підрозділів, що дозволяє усунути дублювання функцій.

До недоліків належать: обмежені можливості формування горизонтальних зв'язків для ефективної взаємодії, недостатня гнучкість та адаптивність підприємства.

Процесний підхід зорієнтовано на бізнес-процеси та передбачає об'єднання функцій в межах сукупності взаємопов'язаних дій та утворення горизонтальної організаційної структури. Формування організаційної структури відповідно до набору бізнес-процесів скорочує кількість рівнів управління, спрощує процедуру прийняття рішень через делегування повноважень і відповідальності, фокусує на кінцевий результат, збільшує гнучкість та адаптивність підприємства, створює умови для постійного розвитку і це є його вагомими перевагами. Недоліки виникають в наслідок зорієнтованості на розвитку технологій, виходячи з чого менше уваги приділяється мотивації працівників, виникають складності при впровадженні, зокрема відносно розподілу відповідальності, визначення показників оцінки ефективності, внутрішніх стандартів якості [30, 31].

Проектний підхід розглядає систему управління підприємством як комплекс проєктів. Як і у випадку процесного підходу, проєктний підхід ґрунтується на делегуванні повноважень та визначенні зон відповідальних за досягнення цілей, але на відміну від нього має чіткі часові та фінансові обмеження, передбачає контроль досягнення цільових показників на кожному етапі реалізації проєкту. Із часовими обмеженнями пов'язаний недолік проєктного підходу – формування у межах постійної системи управління тимчасових систем управління під кожний проєкт та, відповідно, ризик дублювання підпорядкування працівників.

У рамках ресурсного підходу підприємство розглядаються як сукупність матеріальних та нематеріальних активів та компетентностей, які визначають ефективні та результативність операційної діяльності та стратегічного розвитку. Ключовими особливостями ресурсного підходу є наявність стандартів використання ресурсів, які спонукають до розгляду різних альтернатив з урахуванням їхньої відповідності стандартизованій ефективності. Між тим цей підхід не ураховує зв'язок економічної діяльності підприємства з потребами споживачів, тим самим звужує можливості його застосування [39].

Вартісний підхід має чітко визначену головну мету економічної діяльності, що

полягає у прагненні забезпечити приріст вартості підприємства. Меті приросту вартості підпорядковуються функції управління і саме вартість підприємства стає головним критерієм успішності роботи та результативності економічного розвитку. Зорієнтованість на єдину ціль фокусує усі елементи системи управління, включаючи короткострокові та довгострокові цілі, а також узгоджує інтереси різних стейкхолдерів, включаючи власників, менеджмент, працівників. Крім цього вартісний підхід є універсальним підходом, можливість застосування якого не залежить від сфери економічної діяльності, та передбачає застосування низки критерії вартості, що дозволяє обрати систему цільових критеріїв відповідно до специфіки галузі та інтегрувати результати операційної, інвестиційної та фінансової діяльності. Проблема застосування вартісного підходу полягає у необхідності розробки відповідної методології та формування потрібної бази даних [36].

Питання стратегічного розвитку підприємств автомобільного транспорту досліджувались у працях багатьох вітчизняних науковців. Погляди окремих вчених систематизовано у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 Сучасне наукове розуміння стратегії автотранспортного підприємства

Автор і джерело	Стратегії
1	2
В. Г. Шинкаренко, О. В. Клепікова [181, с. 80]	Функціональні стратегії (маркетингову, інвестиційну, операційну, інноваційної діяльності, інші)
К. Л. Железняк [98, с.49]	Протистояння сильним сторонам конкурента; вакантної ніші; спеціалізації; виключної диференціації; зростання за рахунок придбань та поглинань; використання слабких сторін конкурента
С. В. Цимбал [174, с. 49]	Направлена на реалізацію транспортних засобів, запасних частин та матеріалів для них; пов'язана з розвитком системи перевезень; спрямована на відновлення та виготовлення окремих елементів автомобілів; пов'язана з переобладнанням рухомого складу; направлена на експедиційно-складські послуги; спрямована на розвиток виробничо-технічної бази і пов'язана з наданням послуг із забезпечення працездатності автомобілів; з надання послуг зі зберігання рухомого складу

Продовження табл.1.2

1	2
М. Н. Бідняк і В. В. Біліченко [11]	Контролю за витратами через оновлення та розширення парку транспортних засобів; фокусування (спеціалізації) з варіацією як спеціалізація за видами перевезень, за видами рухомого складу, внутрішня спеціалізація виробничо-технічної бази підприємства та ін.; диверсифікації з метою розширення сфери діяльності, зростання обсягів перевезень; скорочення з проведенням структурних, функціональних й організаційних змін і трансформацією підприємства
О. П. Левченко [106]	Стратегія розвитку автотранспортного підприємства (вищий рівень), стратегія ризик-менеджменту, портфельна та конкурентна стратегії (перший рівень), портфелі бізнес- і конкурентних стратегій (другий рівень), функціональні стратегії (третій рівень)
І. В. Шевченко та Ю. А. Паламарчук [178, с. 256]	Функціональні (маркетингова – придбання ринку, науково-дослідних та експериментально впроваджувальних робіт, виробнича (управління парком автомобілів); ресурсні (кадрів та соціального розвитку, матеріально-технічного забезпечення, технічного розвитку, організаційна, інвестиційна та фінансова)
Г. В. Мітченко [124, с. 30]	Маркетингові (портфельні, стратегії зростання, конкурентні стратегії; стратегії сегментації, позиціонування, маркетинг-мікс; стратегії-продуктові, цінові, просування, розподілу)

Джерело: систематизовано автором

Академічна спільнота поділяє стратегії за чотирма основними видами [2, 93, 150, 171, 189, 232, 233, 235, 236]:

(1) корпоративна стратегія, спрямована на збільшення вартості бізнес-портфеля компаній, що дозволяє подолати своїх конкурентів;

(2) бізнес стратегія, що зазвичай збігається з корпоративною стратегією і являє собою план дій із забезпечення успішної роботи в певному бізнес-напрямі;

(3) функціональна стратегія – конкретизація процесів і дій, які мають бути виконані, використані, застосовані до ресурсів, у залежності та в узгодженості з корпоративною та бізнес-стратегіями (це: виробнича стратегія, стратегія I + D, маркетингова стратегія, стратегія людських ресурсів, технологічна стратегія, організаційна стратегія і фінансова стратегія);

(4) операційна стратегія, передбачає пошук конкурентних переваг, що

відрізняють компанію від конкурентів. Незалежно від різновиду, кожна із стратегій є інструментом розвитку, що закладає концептуальні засади та формалізує процес переходу з поточного до майбутнього більш досконалого кількісно-якісного стану соціально-економічної системи (підприємства, у т.ч. автомобільного транспорту).

Розроблення стратегії розвитку підприємства передбачає врахування низки аспектів, представлених на рис. 1.6.

СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ визначають що і коли підприємство повинно робити	СТРАТЕГІЧНА ПЕРЕВАГА полягає в тому, щоб бути більш привабливими, ніж інші підприємства в обраній галузі
<i>СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ВАНТАЖНОГО АВТОПІДПРИЄМСТВА</i> довгостроковий план з комплексом рішень щодо вибору напрямку трансформацій, встановлення основних цілей, визначення моделей дій з формування та ефективного використання потенціалу підприємства в умовах існуючих об'єктивних обмежень зовнішнього та внутрішнього середовища	
СФЕРИ ДІЯЛЬНОСТІ вказують, де і кому підприємство має намір продати свої товари чи послуги	ФУНКЦІОНАЛЬНІ ПРОГРАМИ ДІЙ переводять стратегію у конкретні дії працівників окремих відділів

Рисунок 1.6 – Аспекти, що враховуються під час розроблення стратегії розвитку ВАТП

Джерело: систематизовано автором за [1, 14, 19, 38, 39, 43, 171]

Відповідно до чого впливає розуміння, що: (1) потрібно бути кращими за конкурентів або діяти інакше, ніж вони, або ж діяти на інших ринках; (2) треба мати щось оригінальне та відмінне, щоб будувати на цьому свою стратегію; (3) необхідно виділятися, бути іншими, мати власну ідентичність, унікальну індивідуальність, яку мають бачити не тільки власник чи керівництво, але й працівники та оточення. Загалом стратегія розвитку підприємства – це певний спосіб мислення, що об'єднує

працівників, від вищого керівництва до виконавців; система дій, а не довільна сукупність; джерело порядку, в якому кожен елемент має певне місце і забезпечує гармонійну співпрацю з іншими елементами.

Узагальнюючи результати представлених наукових досліджень, можна зробити висновок, що стратегія розвитку ВАТП, як втім і будь-якої соціально-економічної системи, є результатом ціле-орієнтованого бачення пріоритетних напрямів трансформації економічної діяльності, що залежить від загального (регіонального, національного та глобального) соціально-економічного контексту, внутрішньогалузевих системних проблем та/або локальних проблем підприємства, критеріїв, функціональних завдань та рівня конкретизації складових загальної системи стратегічного управління.

Найбільш повно інтересам власників підприємства відповідає вартісний підхід і заснована на ньому концепція вартісно-орієнтованого управління. Крім забезпечення відповідності інтересам власників вартісний підхід збільшує можливості залучення додаткових інвестиційних ресурсів, сприяє підвищенню якості та ефективності рішень, є зручним в управлінні поточною діяльністю та розвитком підприємства, має універсальний характер і високий рівень адаптивності до спеціальних умов. Як наслідок, підприємства з вартісно-орієнтованим управлінням є більш ефективними та конкурентоспроможними. Між тим наявна обмеженість досліджень питань розвитку вантажних автотransпортних підприємств на основі вартісного підходу, що зумовлює потребу в розвитку відповідних теоретико-методичних засад та практичних розробок.

Узагальнюючи вищенаведені аргументи, у подальшій роботі пропонується під управлінням розвитком ВАТП на основі вартісного підходу розуміти цілеспрямованого впливу з боку суб'єктів управління на фактори внутрішнього середовища, що тісно пов'язані з наданням транспортних послуг, з метою максимізації ринкової вартості підприємства, покращення ефективності його функціонування та фінансово-економічного стану, задоволення інтересів власників.

1.2 Методичні підходи щодо управління розвитком вантажного автотранспортного підприємства на основі вартісного підходу

Максимізація вартості підприємства – конкретна, орієнтована на майбутнє, прагматична мета, реалізація якої мотивує керівництво приймати найкращі стратегічні рішення. Водночас це найвимогливіша мета, яку можуть обрати менеджери. Факт досягнення такої мети не означає порушення або нехтування інтересами партнерів, інших груп зацікавлених осіб – можна примножувати вартість підприємства, врівноважуючи потреби різних груп. Такий підхід до ефективного та якісного управління і формування стратегії розвитку підприємства отримав назву управління на основі вартості (Value Based Management). Ця концепція орієнтує на оцінку ефективності діяльності підприємства та ефективності управління капіталом, майном та людськими ресурсами з позицій власників, інвесторів, акціонерів.

Концепція управління на основі вартості виникла в останній чверті XX ст. і за роки динамічного розвитку і активного застосування на практиці набула широкого поширення і зазнала значних якісних змін. Сучасна концепція управління на основі вартості базується на системному та вартісному підходах. Вартісний підхід включає такі важливі складові як вартісне мислення і вартісний аналіз. Вартісне мислення зводить процес управління підприємством до підпорядкування єдиній меті – максимізації вартості підприємства, точніше максимізації вартості капіталу, що належить власникам, іншими словами, максимізація вартості власного капіталу. Вартісний аналіз, інтегрований в процес вироблення управлінських рішень, дає розуміння фундаментального взаємозв'язку між стратегією і фінансовими результатами, а отже між стратегією і вартістю власного капіталу підприємства.

Важливими складовими концепції управління на основі вартості є:

(1) створення вартості, що означає акцент на максимізації вартості підприємства (VBM не фокусує свою увагу виключно на збільшенні короткострокового прибутку підприємства, а передбачає прийняття рішень, спрямованих на максимізацію майбутніх грошових потоків);

(2) управління вартістю, що включає спільні цінності, корпоративну

культуру, зовнішні зв'язки, організацію, стиль управління;

(3) вимірювання створення вартості – пошук ефективних індикаторів прогресу.

Відповідно до такого підходу підприємство створює вартість, коли інвестує в проект, що забезпечує прибуток, який перевищує вартість капіталу. Вартісний підхід має низку переваг (рис. 1.7).

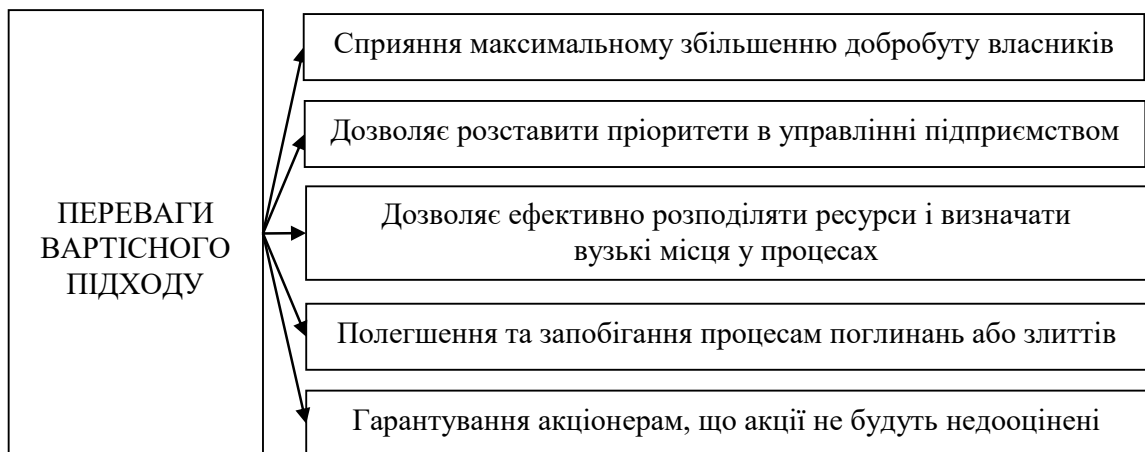


Рисунок 1.7 – Переваги вартісного підходу

Джерело: систематизовано автором за [25, 28, 38, 68, 91]

По-перше, сприяє максимальному збільшенню добробуту власників: допомагає постійно створювати вартість для акціонерів; погоджує цілі різних структурних підрозділів і керівників всередині підприємства з інтересами акціонерів, а отже допомагає всім відділам працювати для досягнення однієї спільної мети.

По-друге, дозволяє розставити пріоритети в управлінні підприємством – все пріоритети зміщуються в бік збільшення добробуту акціонерів.

По-третє, підприємство може використовувати для ефективного розподілу ресурсів, визначення вузьких місць у процесах. Це допомагає вирішувати завдання по складанню бюджету і при плануванні.

По-четверте, полегшують процеси злиття і поглинань, виявляють і запобігають спробам поглинання.

По-п'яте, використовуючи вартісний підхід підприємства гарантують, що їх

акції не будуть недооцінені [110, 126, 140, 151].

Зважаючи на те, що динамічний розвиток підприємництва потребує під час прийняття рішень застосування показників, які узагальнюють або результують його діяльність, вагоме місце серед них відводиться саме вартості підприємства. Однак, необхідно відзначити, що в українській практиці розвиток концепції управління підприємством за критерієм вартості ускладнюється недостатньо ґрунтовною теоретичною базою та специфікою національної системи господарювання, що призводить до неможливості автоматичного перенесення іноземного досвіду в цій сфері на вітчизняні реалії. Тому виникає потреба в аналізі теоретичних засад, практичних розробок в оцінці та менеджменті вартості підприємства, а також їх адаптації до умов ведення бізнесу в Україні.

Вартісну оцінку компаній та їх корпоративних прав досліджують багато науковців, зокрема Модільяні Ф. та Міллер М. [125], Коупленд Т. та Коллер Т. [98], Дамодаран А. [197], Фірк С., Т.Шмідт та М. Вольф [208], Мілс Р. [228], Тайлес С. [248], Костирко Р.А. [97], Мендрул О. Г. [113], Замазій О.В. [54], Івашковська І.В. [63] та багато інших.

Узагальнення змісту означених досліджень дозволило дійти до висновку, що під оцінкою вартості підприємства слід розуміти впорядкований цілеспрямований процес визначення у грошовому виразі вартості об'єкта в умовах конкретного ринку. Тобто, вартість підприємства визначається як вартість майнового комплексу, що приносить прибуток його власнику.

Здебільшого, розрахунок вартості підприємства у грошовому виразі необхідний для: купівлі-продажу підприємства; купівлі-продажу акцій підприємства; визначення кредитоспроможності підприємства і вартості застави при кредитуванні; страхування; визначенні бази оподаткування; переоцінці основних активів підприємства; реструктуризації (злиття, поглинання, розділення) або ліквідації підприємства; додаткової емісії акцій; залученні зовнішнього фінансування; вирішення майнових конфліктів; приватизації; оптимізації вартісної структури майнового комплексу підприємства; формування статутного капіталу.

В Україні оціночна діяльність знаходиться на етапі становлення. Це пов'язано

передусім зі складністю самого процесу оцінки вартості підприємства, що потребує значно більшого обсягу оцінки інформації, ніж під час проведення аудиту компанії. Максимально коректною оцінка може бути лише при складанні повної картини ведення підприємницької діяльності. Законодавство, що регулює оціночну діяльність в Україні, складається із Закону України «Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні» [53], інших законодавчих і нормативно-правових актів з оцінки майна, що не суперечать даному аксону, а також міжнародних договорів, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України. Також до уваги беруться інші нормативно-правові акти вітчизняної та світової практики [44, 47, 111, 121, 129, 130, 131, 132, 136].

Методичне регулювання оцінки майна здійснюється у відповідних нормативно-правових актах з оцінки майна: положеннях (національних стандартах, а саме: в Національному стандарті № 1 «Загальні засади оцінки майна і майнових прав» [130], в Національному стандарті № 2 «Оцінка нерухомого майна» [131], в Національному стандарті № 3 «Оцінка цілісних майнових комплексів» [132]), методиках оцінки вартості майна, інших нормативно-правових актах, які розробляються з урахуванням вимог національних стандартів і затверджуються Кабінетом Міністрів України або Фондом державного майна України.

Сьогодні в законодавстві України закріплені методичні підходи, що використовуються й у світовій практиці: дохідний (прибутковий); витратний (майновий); порівняльний (ринковий) (рис. 1.8). Ці підходи до оцінки вартості майна та майнових прав застосовуються Американською Спільнотою Оцінщиків (ASA). Вони використовуються також і в європейській практиці. Українське законодавство уособлює досвід розвинених країн і також визначило ці підходи основними.

Відповідно до різноманітних підходів оцінки вартості підприємства виділимо найбільш важливі методи оцінки вартості підприємства (табл. 1.3).

Кожен методичний підхід базується на відповідних прийомах оцінки та використовує свій специфічний інструмент, а також підкреслює певну характеристику об'єкта. Всі підходи та методи оцінки вартості підприємства на сучасному етапі мають ряд переваг і недоліків.

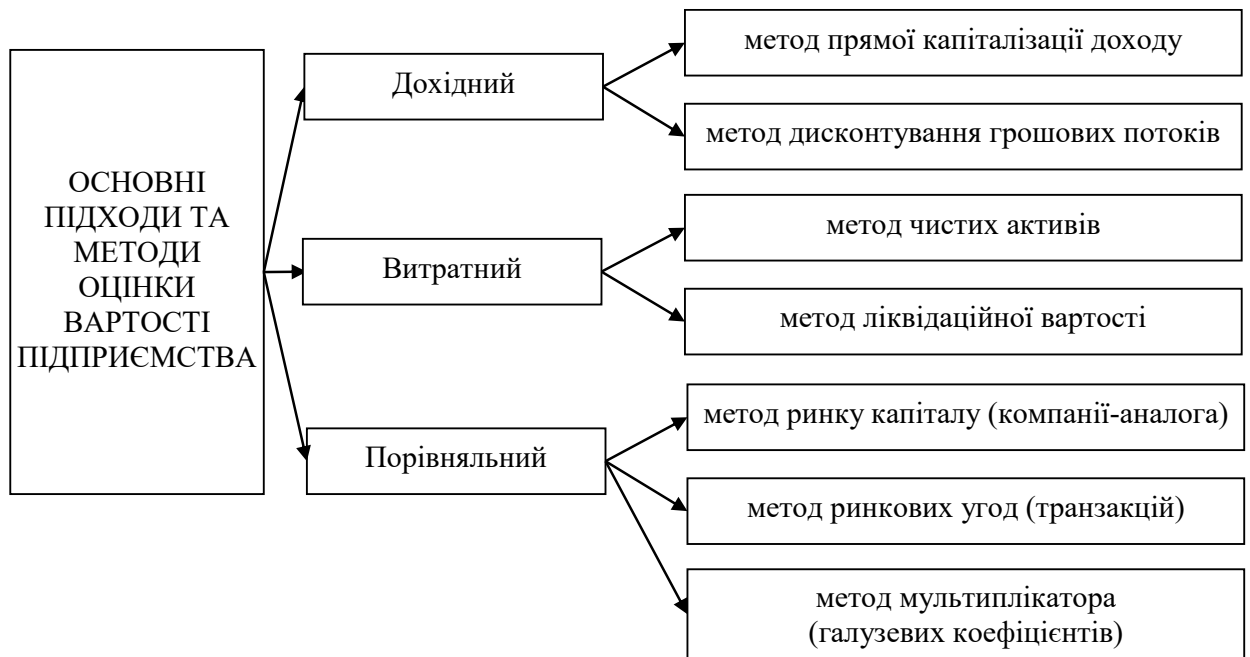


Рисунок 1.8 – Основні підходи та методи оцінки вартості підприємства

Джерело: згруповано автором за [90, 97, 98, 99, 109, 113, 113, 137]

Дохідний підхід передбачає визначення поточної вартості майбутніх доходів, виходячи з принципу безпосереднього зв'язку вартості підприємства з вартістю майбутніх доходів, які виникнуть в результаті використання власності й можливого подальшого її продажу. Цей підхід зазвичай застосовується для підприємств, які приносять прибуток. Тобто його вартість – це вартість очікуваних доходів. Метою вкладання капіталу інвестором у купівлю підприємства передусім є отримання стабільних доходів.

У перевагах дохідного підходу варто зазначити, що він: враховує майбутні очікування, перспективи розвитку ринку через ставку дисконту; гнучкий, універсальний та адаптивний в аналізі; враховує майбутній дохід; оцінює майбутній потенціал підприємства; простий у розрахунках. До недоліків дохідного підходу слід віднести: можливі помилки в прогнозах та при виборі коефіцієнта дисконтування; складність при отриманні інформації для розрахунків, визначенні ризиків даного бізнесу, визначенні вартості позикового та акціонерного капіталу; вимагає детального розуміння фінансово-господарської діяльності та особливостей підприємства; суб'єктивізм оцінювання.

Таблиця 1.3 – Сфера застосування, переваги та недоліки підходів оцінки вартості

Підхід	Сфера застосування	Переваги підходу	Недоліки підходу
Дохідний підхід	Підприємства, зорієнтовані на залучення інвестицій	враховує майбутні очікування та перспективи розвитку ринку через ставку дисконту; гнучкий, універсальний та адаптивний в аналізі; враховує майбутній дохід; оцінює майбутній потенціал підприємства; простий у розрахунках	можливі помилки в прогнозах та при виборі коефіцієнта дисконтування; складність при отриманні інформації для розрахунків, визначенні ризиків даного бізнесу, визначенні вартості позикового та акціонерного капіталу; вимагає детального розуміння фінансово-господарської діяльності та особливостей підприємства; суб'єктивізм оцінювання
Витратний підхід	Нерухоме майно, ринок купівлі-продажу або оренди якого є обмеженим, спеціалізоване нерухоме майно, у т.ч. нерухомі пам'ятки культурної спадщини, споруди, передавальні пристрої. Інвестиційні рішення. Підприємство із значними матеріальними активами, нещодавно утворене або на стадії банкрутства	визначає вартість поточного стану активів та зобов'язань; простота у розумінні та використанні; відображає фактичні здійснені витрати підприємства; об'єктивність розрахунків; можливість застосування при високих темпах інфляції; вірогідність розрахунків (ґрунтується на даних фінансової звітності); найбільш прийнятний для підприємств із незначними нематеріальними активами	потрібна детальна інформація про наявність та стан активів; врахування виключно балансових даних (балансова вартість майна ніколи не відповідає її ринковій вартості), не враховуючи майбутні доходи (перспективи розвитку підприємства); висока трудомісткість у розрахунках; результат залежить від достовірності фінансової звітності; не показує максимальної корисності підприємства при застосуванні науково-технічного прогресу.
Порівняльний (ринковий) підхід	Наявна пропозиція подібного нерухомого майна та можливість визначення об'єктів порівняння	при розрахунках дає можливість одержати реальну ринкову вартість майна, що оцінюємо; простий у використанні; враховується унікальність кожного об'єкту та відображається думка типових продавців і покупців; може бути використаний під час експрес-оцінки; оцінювання відображає фактичні результати, досягнуті підприємством	потрібна детальна інформація про наявність та стан активів; врахування виключно балансових даних (балансова вартість майна ніколи не відповідає її ринковій вартості), не враховуючи майбутні доходи (перспективи розвитку підприємства); висока трудомісткість у розрахунках; результат залежить від достовірності фінансової звітності; не показує максимальної корисності підприємства при застосуванні науково-технічного прогресу

Джерело: систематизовано автором за [44, 62, 68, 71, 90]

Витратний підхід акцентує увагу на вартості підприємства з точки зору понесених витрат (визначення необхідних витрат на відтворення або заміщення об'єкта оцінки з урахуванням величини його зносу). Вартість підприємства визначається як вартість його майна. Цей підхід актуальний у випадках коли: майно підприємства має обмеження щодо купівлі-продажу; використовується разом з дохідним підходом і сприяє прийняттю ефективних інвестиційних рішень; підприємство, яке оцінюємо, володіє значними матеріальними активами; підприємство, яке оцінюємо, нещодавно утворене або знаходиться на стадії банкрутства. Головною особливістю застосування даного підходу є те, що фактична вартість активів підприємства і бухгалтерська значно відрізняються.

Перевагами витратного підходу є: визначає вартість поточного стану активів та зобов'язань; простота у розумінні та використанні; відображає фактичні здійснені витрати підприємства; об'єктивність розрахунків; можливість застосування при високих темпах інфляції; вірогідність розрахунків (ґрунтується на даних фінансової звітності); найбільш прийнятний для підприємств із незначними нематеріальними активами. До недоліків витратного підходу слід віднести: потрібна детальна інформація про наявність та стан активів; врахування виключно балансових даних (балансова вартість майна ніколи не відповідає її ринковій вартості), не враховуючи майбутні доходи (перспективи розвитку підприємства); висока трудомісткість у розрахунках; результат залежить від достовірності фінансової звітності; не показує максимальної корисності підприємства при застосуванні науково-технічного прогресу.

У рамках порівняльного (ринкового) підходу розрахунок вартості підприємства відбувається на основі результатів його зіставлення з бізнес-аналогами. Тобто вартість підприємства визначається на базі рівноваги ринкових сил. Вони відображають очікувані доходи з боку попиту, а з боку пропозиції – вартість майна. Порівняльний підхід містить такі переваги: при розрахунках дає можливість одержати реальну ринкову вартість майна, що оцінюємо; простий у використанні; враховується унікальність кожного об'єкту та відображається думка типових продавців і покупців; може бути використаний під час експрес-оцінки; оцінювання відображає фактичні

результати, досягнуті підприємством. Недоліки порівняльного підходу: складність вибору мультиплікатора; метод застосовується лише за умов розвинутого фондового ринку; низький рівень гнучкості та адаптивності; складність з отриманням необхідної інформації про ціни продажу; розрахунок залежить від можливості наявності підприємства-аналога і конкретного зіставлення з ним; не враховує потенційні прибутки та перспективи розвитку підприємства.

Концепція управління на основі вартісного підходу сфокусована саме на тому, що для власників, інвесторів, акціонерів найважливішим є такі фундаментальні складові як «створення вартості», отже акцент на максимізацію прибутку та майбутні грошові потоки, «управління вартістю» з орієнтацією на спільні корпоративні цінності та інтереси стейкхолдерів, «вимірювання створення вартості» шляхом використання ефективних індикаторів прогресу. Особливістю концепції управління на основі вартісного підходу є її орієнтація на розвиток підприємства у майбутньому, що зумовлює переважне застосування дохідного підходу до оцінювання вартості підприємства. Він базується на врахуванні майбутніх очікувань та перспектив розвитку ринку через ставку дисконту; є гнучким, універсальним та адаптивним в аналізі; враховує очікуваний дохід та майбутній потенціал підприємства; простий у розрахунках. Отже, управління вартістю – це філософія управління підприємством, згідно з якою діяльність та процеси управління зосереджені на максимізації вартості з точки зору інтересів власників залученого капіталу. В управлінській практиці вона набула назву VBM – Value Based Management. Вона яка передбачає необхідність визначення цілей бізнес-операцій, а також інтеграцію цілей менеджерів та власників бізнесу. VBM сфокусоване на необхідності отримання максимальної вартості для всіх зацікавлених сторін, саме тому вважається універсальним. Це також сполучна ланка, що поєднує стратегію підприємства з фінансовими результатами. Згідно з концепцією VBM, збільшення вартості є основною метою діяльності підприємства, і всі зусилля керівників мають бути спрямовані не так на збільшення прибутку, як на зростання ринкової вартості підприємства [144].

Ця концепція передбачає прийняття стратегічних, операційних та

інвестиційних рішень підприємства, які допоможуть досягти основної мети – підвищити його вартість. Забезпечення збільшення вартості для власників вимагає задоволення потреб інших зацікавлених груп, таких як клієнти, працівники, контрагенти, що веде до зростання вартості для них самих теж. Концепція управління вартістю також була створена через необхідність вирівняти різницю між реальною та потенційною вартістю підприємства, що впливає з його потенціалу та можливостей, і всі процеси управління мають бути підпорядковані цьому завданню. Методи та прийоми управління вартістю, що впроваджуються дозволяють приймати більш ефективні оперативні та інвестиційні рішення [126, 127].

Концепція VBM – це синтез різних сфер управління, фінансів та стратегії. Фінансові ефекти від реалізації стратегій максимізації вартості зазвичай описуються залежністю між темпами зростання, генерованими грошовими потоками та рентабельністю власного капіталу. Бухгалтерський прибуток не може бути критерієм оцінки ефективності діяльності, і так само не може бути показником досягнення мети підприємства – максимізації вартості [216]. Власники підприємства очікують, що винагорода за вкладений капітал буде адекватна понесеному ризику. Не кожен рівень бухгалтерського прибутку (визначеного в бухгалтерському обліку) відповідає цим очікуванням. Прибуток, отриманий підприємством після сплати податку, не повинен бути нижчим за рівень, який забезпечує власникам (акціонерам) очікувана норма прибутку. Якщо рівень прибутку менший, ніж очікувана норма прибутку, власники мають економічні збитки, вони не отримують достатньої винагороди за понесений економічний ризик. Економічні втрати можуть мати місце і з позитивним значенням бухгалтерського прибутку. Є різниця між очікуваним прибутком і фактично досягнутим бухгалтерським прибутком у ситуації, коли останній є меншим за значенням. З іншого боку, якщо фактичний рівень прибутку в бухгалтерському обліку перевищує очікуваний рівень, то виникає економічний прибуток, який ще називають надприбутком. Такий економічний прибуток є джерелом зростання вартості підприємства та багатства його власників.

Тому довгостроковою метою підприємства є не бухгалтерський прибуток, а вартість компанії. На відміну від прибутку, збільшення вартості вигідне для всіх

груп стейкхолдерів (зацікавлених осіб), пов'язаних з підприємством. Підприємство не може збільшити вартість за рахунок співробітників, клієнтів чи постачальників. Якщо працівники мало заробляють або ставляться до них негідно / нечесно, вони залишають підприємство і шукатимуть кращу роботу. Підприємству доведеться найняти нових працівників, витратити додаткові кошти на їх набір і навчання, що збільшить операційні витрати та зменшить вартість підприємства. Чим більша плинність кадрів, тим складніше буде створити додаткову вартість. Не можна також недооцінювати клієнтів, які мають в ринковій економіці великий вибір товарів та послуг. Підприємство, яке хоче надмірно підвищити ціни або знизити якість товарів / обслуговування клієнтів, може легко втратити їх через конкуренцію. В результаті продажі знизяться, і підприємство може лише мріяти про збільшення вартості. Аналогічна ситуація і з постачальниками. Невиконання зобов'язань перед постачальниками може призвести до їх втрати. Підприємство втратить свій авторитет, доведеться купувати необхідні матеріали в інших постачальників, і напевно за більш високою ціною. [199].

Збільшення вартості підприємства також створює додаткову вартість для суспільства [190]. Економічна діяльність є найважливішим джерелом розвитку суспільства.

У табл. 1.4 наведено етапи реалізації концепції управління вартістю підприємства.

Таблиця 1.4 – Етапи реалізації концепції управління вартістю підприємства

Етапи процесу управління	Зміст
1	2
I етап. Встановлення конкретних цілей	Ідентифікація цілей. Формування «пучка цілей». Ієрархія цілей. Цілі повинні базуватися на чинниках, які приносять підприємству найбільшу додану вартість, передбачаючи головну мету – максимізацію прибутку та підпорядкування їй цілей нижчого рівня. Цілі повинні приносити фінансову вигоду власникам, а також відповідати очікуванням інших зацікавлених груп. Цілі повинні відображати прагнення підприємства з урахуванням реальних можливостей їх досягнення

Продовження табл. 1.4

1	2
II етап. Розробка стратегії	Стратегія – спосіб реалізації та досягнення цілей, повинна сприяти формуванню конкурентної переваги, що дозволить підприємству досягти додаткових вигід для акціонерів. Також для створення вартості важливе значення мають збільшення обсягів діяльності, масштаб операцій, зниження витрат та підвищення якості продукту
III етап. Розробка та прийняття планів дій та складання відповідних бюджетів	Плани дій та відповідні бюджети перетворюють стратегію в поточні та майбутні оперативні рішення, вони також дозволяють контролювати управління підприємством та його працівниками з точки зору виконання планів та дотримання бюджетів
IV етап. Створення та впровадження систем оцінки результатів / максимізації вартості	Системи оцінки необхідні при перетворенні стратегії у вимірюванні дані. Вони допомагають оцінити досягнення, зосереджують увагу на максимізації вартості для власників. У рамках різних підходів можна виділити: (1) показники фінансового характеру, що відображають економічну діяльність підприємства; (2) стратегічні показники, тобто такі, що ілюструють нефінансові аспекти операцій. Вимірники повинні бути пов'язані з факторами, що створюють вартість, та адаптованими до кожного окремого підприємства. Показники мають: – відображати економічний зміст діяльності, – бути точними і легкими для розуміння, – надсилати послідовні сигнали в управлінні, – максимізувати вартість бізнесу, – бути скорельованими з вигодою власників, – сприяти управлінській комунікації та інформаційному забезпеченню

Джерело: згруповано автором за [36, 45, 64]

Отже, вартість – це результат реалізації різними ланками підприємства визначених часткових цілей, починаючи від забезпечення споживчої вартості продуктів і послуг, і закінчуючи вигодою для власників.

Зауважимо, що вартість не є унікальною категорією. Це поняття використовується у філософії, соціології, економіці, інших науках. У тлумачних словниках вартість визначається таким чином:

1. Виражена у грошових одиницях ціна чого-небудь.
2. Позитивна якість, цінність.

3. Економічна категорія, властива товарному виробництву, яка становить собою втілену і уречевлену в товарі суспільно необхідну працю.

4. Вартість загалом – це те, від чого доведеться відмовитися в обмін на придбання товару / послуги; це сума грошей та очікування покупця, пов'язані з придбанням товару / послуги, які впливають на здійснення покупки. Р. Майлс вважає, що вартість – це така якість речей, згідно з якою річ сприймається як більш-менш бажана, корисна, цінна чи важлива [228, с. 15].

Оцінка вартості є складним завданням, оскільки не існує єдиного загальноприйнятого методу її вимірювання. Вартість компанії не є об'єктивною та однозначною категорією. У наукових дослідженнях зустрічається багато категорій вартості, для кожної пропонуються свої методи оцінки.

Вперше наукову концепцію вартості представив А. Сміт, коли виділив споживчу і мінову вартість. Перша означає корисність будь-якої речі, друга – можливість придбання інших товарів власником цієї речі. За А. Смітом можна виділити три підходи до трактування вартості. Перший підхід – вартість визначається витраченою на виробництво товару працею, другий – працею, що купується, тобто кількістю чужої праці, яку товаровиробник може отримати в обмін на власну працю, третій – сумою доходів: заробітної плати, прибутку та ренти [10]. Українські дослідники вважають, що: вартість підприємства – це найважливіший показник ефективності діяльності підприємства, єдиний критерій оцінки фінансового добробуту (О. Замазій [54], О. Мендрул [113], Т. Томаля [159], Г. Янчук [185]); сума вартостей елементів, які утворюють підприємство (І. Яремко [186, 187]).

В. Шипов дав розгорнуту характеристику вартості підприємства: це ймовірнісна грошова величина, яку потенційний покупець буде готовий заплатити за підприємство, тобто одночасно за усі представлені його активи, в результаті комерційної угоди між продавцем і покупцем [182].

Підприємство (компанія) – теж товар, але специфічний. Це «технічна, соціальна та економічна єдність (одиниця), завданням якої є задоволення потреб інших людей, вона незалежна у прийнятті рішень та відповідає власним ризиком» [189, с. 15]. Підприємства створюються з комерційними цілями, щоб отримати певні

майнові вигоди від вкладеного капіталу. Як і у випадку інвестицій в акції, функціонування підприємства передбачає ризики. Ймовірність їх виникнення важко передбачити, несприятливі зміни в макроекономічній політиці можна звести до мінімуму лише за допомогою різних фінансових та маркетингових інструментів тощо. Особу (фізичну / юридичну), яка хоче придбати підприємство, цікавить не лише як воно господарювало досі, а й насамперед те, чи принесе воно реальну вигоду в майбутньому. Тому покупець звертає увагу головним чином на потенціал розвитку та конкурентну перевагу, поточну чи потенційну.

Необхідною умовою ефективного функціонування кожного підприємства є стейкхолдери – зацікавлені особи. Як підкреслював П. Друкер, компанія – це її клієнти [43]; без клієнтів жодне підприємство не може функціонувати, а підприємства, які не в змозі задовольнити очікування клієнтів, зазнають краху. Окрім клієнтів, успіх сучасного підприємства залежить від багатьох інших ресурсів, які не розкриваються у фінансовій звітності, облік та оцінка яких надзвичайно складні. Підприємство – це не тільки те, що можна побачити, виміряти чи оцінити, це також особистості, певна поведінкова система, організаційна культура, кваліфікація персоналу, а також можливість отримати прибуток і позитивні грошові потоки.

Із загально-теоретичних позицій вартість формується під впливом комплексу чинників внутрішнього і зовнішнього середовища. Під чинниками розуміються певні причина або рушійні сили будь-якого процесу, що визначають його характер або окремі риси. Під чинниками вартості слід розуміти причини, які можуть викликати її зміну (збільшення або зменшення) та класифікуються залежно від середовища виникнення, характеру і напрямку впливу, об'єкта впливу, тощо. У дослідженнях процеси створення вартості підприємства розглядаються як серія інвестиційних проектів (вкладень), які приносять віддачу у вигляді притік грошових коштів, з урахуванням таких чинників як [4, 149, 165]:

1. Тенденція зростання компанії (постійне зростання величини інвестованого капіталу в компанію);
2. Тривалість ділового циклу і сезонні коливання ділової активності;
3. Нерегулярність змін, що виникають в результаті різного виду

фронтальних шумів (білий, коричневий, чорний або рожевий шуми).

4. Нерівномірні шокові, пікові інвестиції.

Зазначається, що стратегічний розвиток підприємства обумовлений головною метою економічної діяльності, сформульованою з позицій основних критеріїв і показників. З позицій створення вартості основні критерії та показники за ключовими етапами й на базі показника ринкової вартості.

Першому етапу – етапу створення підприємства до початку його функціонування – відповідає критерій:

$$РПВ_{м.ст.} \succ 0, \quad (1.1)$$

де $РПВ_{м.ст.}$ – ринкова вартість підприємства в момент його створення та початку функціонування.

Другому етапу – періоду функціонування до моменту ліквідації підприємства – відповідають три критерії:

– критерій зростання підприємства і збільшення його ринкової вартості:

$$РПВ_{(t)} \succ РПВ_{(t-1)}, \quad (1.2)$$

де $РПВ_{(t)}$, $РПВ_{(t-1)}$ – ринкова вартість підприємства в поточний (t) та попередній ($t-1$) моменти часу;

– критерій стабільності підприємства і незмінною його ринковою вартістю:

$$РПВ_{(t)} = РПВ_{(t-1)}, \quad (1.3)$$

– критерій падіння підприємства, коли розвиток супроводжується зменшенням його ринкової вартості:

$$PPB_{(t)} \prec PPB_{(t-1)}. \quad (1.4)$$

Третьому етапу, на якому розвиток підприємства завершується в момент його ліквідації, відповідає критерій [165, с. 96]:

$$PPB_{\text{м.лік.}} = 0, \quad (1.5)$$

де $PPB_{\text{м.лік.}}$ – ринкова вартість підприємства в момент його ліквідації.

В цілому, приймаючи позицією А. М. Турило, що нульове значення останнього критерію обумовлене переходом ресурсів (активів) підприємства у володіння інших власників, слід підкреслити, що у момент, коли цей перехід відбувся, мова вже не може йти про дане підприємство, а до моменту переходу підприємство має активи за ліквідаційною вартістю, а отже критерій останнього з виділених етапів коректніше представити, як:

$$PPB_{\text{м.лік.}} \rightarrow \min. \quad (1.6)$$

Між тим неможна заперечити цілком обґрунтовану позицію, що вимогам власників за інших рівних умов відповідає критерій збільшення вартості, а отже абсолютним критерієм розвитку підприємства є критерій:

$$PPB_{ti} \rightarrow \max, \quad (1.7)$$

де PPB_{ti} – ринкова вартість підприємства в момент t при i -ому варіанті розвитку.

А оптимальним критерієм розвитку підприємства є:

$$(PPB_{(t)} - PPB_{(t-1)}) \rightarrow \max. \quad (1.8)$$

Досліджуючи роль максимізації вартості підприємства в системі показників

ефективності функціонування бізнесу, І. Я. Левчак виділяє внутрішні (ендогенні) та зовнішні (екзогенні) фактори вартості [106, с. 106]. До зовнішніх факторів відносить такі, що діють незалежно від системи управління підприємством, зокрема: попит, обмеження, накладені на бізнес (наприклад, щодо ціноутворення), співвідношення попиту та пропозиції, рівень фінансових, виробничих, маркетингових та інших видів ризиків, політичні чинники, конкуренція тощо.

Внутрішні фактори він пов'язує з управлінськими рішеннями та галузевою специфікою самого підприємства: темпи зростання продажів, темпи зростання чистого прибутку, ступінь ліквідності майна, загальний фінансовий стан, наявність нематеріальних активів, ділова репутація, кваліфікація персоналу, тощо.

І. Я. Левчак [105] наголошує, що вартість підприємства, формуючись під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників, є інтегрованим фінансовим показником та потужним інструментом стратегічного управління, в основі якого знаходяться найбільш інформативні види вартості бізнесу: ринкова вартість чистих активів; капіталізація чистого прибутку; вартість бізнесу, як безперервно функціонуючого підприємства, що приносить дохід (Discounted Cash Flow (DCF)).

Дещо відрізняється перелік факторів, запропонований О. Г. Мендрулом. До системи факторів формування вартості підприємства він відносить: інвестиції в основний і оборотний капітал; загальна економічна ситуація в країні; попит на ринку продукції; вартість активів підприємства; вартість зобов'язань підприємства; співвідношення попиту та пропозиції; ціновий механізм фондового ринку [113].

О. П. Полтініна також пропонує розглядати фактори впливу на формування вартості підприємства через призму їхнього поділу на фактори зовнішнього та фактори внутрішнього середовища [144]. До факторів зовнішнього середовища вона відносить: стан економіки держави; стан галузі; вартість капіталу на ринку капіталу; попит на продукцію та послуги підприємства; стан ринку; податкове навантаження на підприємство; наявність новітніх технологій на ринку; доступність різних видів ресурсів підприємства; поведінка споживачів товарів і послуг підприємства. До факторів внутрішнього середовища – можливість отримання доходу від операційної, фінансової та інвестиційної діяльності;

достатність грошового потоку; наявність внутрішніх ресурсів для розвитку підприємства; прибутковість діяльності підприємства; принципи розподілу прибутку підприємства (дивідендна політика); кваліфікація персоналу підприємства; якість продукції підприємства та послуг, що надаються.

На думку Г. Островської, система управління вартістю ґрунтується на виявленні і оптимізації ключових факторів вартості, які важливі з двох причин: по-перше, підприємство не може працювати безпосередньо з вартістю, а по-друге, власне ці фактори вартості допомагають менеджерам вищого ешелону зрозуміти, що відбувається на всіх інших рівнях підприємства, і донести до них свої плани та наміри [140]. Одним з основних завдань керівництва компанії, що прагне максимізувати вартість акціонерів, має бути визначення факторів, що створюють вартість підприємства.

А. Раппапорт одним із перших займався виявленням факторів, що формують вартість підприємства; серед основних компонентів він виокремив: грошовий потік від операційної діяльності; ставку дисконтування; зобов'язання. Пізніше науковець виділив сім основних факторів, які формують вартість [232]: період збільшення вартості, темпи зростання продажів, операційна норма прибутку, інвестиції в основні засоби, інвестиції в оборотний капітал, ставка податку на прибуток, вартість капіталу.

Д. Уолтерс, крім тих факторів, які згадує Раппапорт, зазначає, що на вартість впливають [252]: управління лояльністю клієнтів, «спільне виробництво», тобто включення постачальників та замовників у процес створення вартості, операційний важіль, фінансовий важіль, стратегічні та операційні грошові потоки, управління наявними та використаними виробничими потужностями.

На думку Д. Уолтерса, роль цих факторів у процесі створення вартості велика, тому правильно їх визначати як першооснову вартісного управління. Уолтерс поділяє ці вартісні фактори на операційні та стратегічні. Операційні фактори включають такі, якими менеджери операційного рівня можуть керувати, реалізуючи стратегію компанії у створенні вартості. Наприклад, незначна модифікація упаковки не є стратегічним рішенням, але вона може вплинути на

обсяг продажів та отримання додаткового доходу. Стратегічні фактори безпосередньо пов'язані з показниками вартості, суттєвими в першу чергу для акціонерів, зокрема: виплата дивідендів, приріст капіталу та вільні грошові потоки; їх слід аналізувати протягом тривалого періоду [252].

Е. Блек, Ф Райт та Дж. Бахман [190] доповнюють концепції А. Раппопорта та Д. Уолтерса. Вони ділять фактори створення вартості на стратегічні, фінансові, операційні. До стратегічних факторів належать: ризик, прибутковість та зростання. Операційні ж фактори не є універсальними, вони специфічні для кожного окремого підприємства і повинні бути визначені таким чином, щоб їх можна було використовувати на найнижчому організаційному рівні [190]. Автори також представили широкую групу факторів, які не відображаються у стандартах бухгалтерського обліку (рис 1.9).



Рисунок 1.9 – Нефінансові фактори створення вартості підприємства

Джерело: згруповано та розроблено автором за [190]

Підприємства змінюються разом із економічним розвитком. Нова реальність вимагає від керівництва підприємств змін у принципах їх функціонування. Здатність взаємодіяти з іншими особами на ринку так само впливає на конкурентоспроможність сучасних підприємств, як і можливість використовувати сучасні технічні та технологічні рішення. Зміна зовнішніх і внутрішніх умов ведення бізнесу принципово не змінює сутності бізнесу, однак це призводить до створення нової бізнес-моделі, що впливає на формулювання її цілей. Розвиток бізнес-мереж теж ставить у центр уваги категорію вартості.

Для ефективного реалізації концепції управління вартістю VBM, а також для подальшого ефективного її використання, необхідно досконало знати механізми та інструменти оцінки наслідків діяльності із застосуванням цієї концепції. Необхідно також запроваджувати ефективну та активну систему корпоративного управління, яка дозволила б створити механізм, який інтегрує цілі менеджерів з цілями власників та інших зацікавлених сторін.

Стратегія управління вартістю підприємства, як і процес оцінки, поєднує дві основні сфери фінансових рішень: фінансування підприємницької діяльності та інвестування, тобто ефективне використання капіталу. Для досягнення більшої вартості підприємства необхідно шукати більш економічні джерела фінансування, а приріст, отриманий таким чином, повинен бути спрямований на ефективні інвестиції. Мета максимізації вартості означає необхідність максимізації капіталу при одночасному генеруванні максимально можливих грошових потоків. Загалом, підприємство здатне збільшувати свою вартість, якщо рентабельність вкладених коштів перевищує вартість ставки капіталу.

1.3 Показники вартості в управлінні розвитком підприємства

Залежно від цілей управління розвитком трансформується розуміння змісту вартості підприємства. Дослідження вартісних концепцій свідчить про поступовий перехід від ринкових оцінок вартості та вартості для власників до показників орієнтованих на оцінку внутрішньої ефективності створення вартості, заснованих на

концепціях економічної доданої вартості та грошових потоків [237, 238, 241, 244].

В основі концепції економічної доданої вартості знаходиться поняття економічного прибутку підприємства, під яким розуміється прибуток, що залишається в розпорядженні власників після відшкодування всіх витрат, у т.ч. альтернативних витрат володіння капіталом. Економічний прибуток відрізняється від бухгалтерського прибутку тим, що ураховує вартість використання усіх зобов'язань, а не лише витрат по сплаті відсотків за позиковими коштами. При цьому вартість капіталу власника переважно є дорожчою порівняно із вартістю капіталу, залученого на ринку [22, 64, 98, 197, 208].

Концепція капіталізації вільного грошового потоку також передбачає платність капіталу власника, але при цьому враховує темп зростання вартості і оптимізацію структури капіталу, тим самим реалізуючи переваги податкового щита. При цьому використання низки коригувань не змінює орієнтації на внутрішні джерела створення підприємством вартості.

Задача вибору виду вартості вирішується з урахуванням комплексу факторів. О.А. Ніколаєвська такий вибір ставить у залежність від факторів [133]:

- неоднозначність позиції фахівців з питань визначення економічної сутності вартості підприємства;
- багатоманітність та неоднозначність структури завдань і цілей оцінки вартості при побудові системи управління розвитком підприємством;
- необхідність адаптації зарубіжних методик до національної дійсності;
- необхідність інтеграції та ефективного використання оцінок вартості бізнесу, отриманих з використанням різних підходів.

О.Є. Пирогова зазначає, що основою формування вартісної оцінки ефективності управління розвитком торгового підприємства є фундаментальна вартість [142]. За результатами аналізу робіт, присвячених питанням управління вартістю підприємства, науковець дійшла висновку, що зростання вартості формується на двох рівнях економічної діяльності підприємства: першим є оперативний (тактичний) рівень, який показує, наскільки ефективно створюється вартість в результаті використання впроваджених в діяльність підприємства бізнес-

ідей та інвестиційних проектів; другим є стратегічний рівень, що відповідає за перспективи розвитку підприємства та пошук напрямів спроможних забезпечать в майбутньому конкурентні переваги [142, 156, 157].

Значна кількість дослідників, зокрема Д.Л. Волков [28], І.В. Івашковська [61, 62], А. Дамодаран [197] та ін., зорієнтовані на оцінку кінцевої вартості підприємства, як результату економічної діяльності.

При аналізі видів вартості логічним кроком представляється дослідження видів вартості, представлених в офіційних документах і є загальновизнаними. Зміст вартості та її видів визначено національними стандартами оцінки. Відповідно до Національного стандарту № 1 «Загальні засади оцінки майна і майнових прав» [130] вартість є еквівалентом цінності об'єкта оцінки, виражений у ймовірній сумі грошей і вона поділяється на декілька видів (табл. 1. 5).

Таблиця 1.5 – Види вартості за національними стандартами фінансової звітності

Вид вартості	Зміст вартості
1	2
Поточна вартість	вартість, приведена у відповідність із цінами на дату оцінки шляхом дисконтування або використання фактичних цін на дату оцінки
Ринкова вартість	вартість, за яку можливе відчуження об'єкта оцінки на ринку подібного майна на дату оцінки за угодою, укладеною між покупцем та продавцем, після проведення відповідного маркетингу за умови, що кожна із сторін діяла із знанням справи, розсудливо і без примусу
Ліквідаційна вартість	вартість, яка може бути отримана за умови продажу об'єкта оцінки у строк, що є значно коротшим від строку експозиції подібного майна, протягом якого воно може бути продане за ціною, яка дорівнює ринковій вартості
Вартість заміщення	визначена на дату оцінки поточна вартість витрат на створення (придбання) нового об'єкта, подібного до об'єкта оцінки, який може бути йому рівноцінною заміною
Вартість відтворення	визначена на дату оцінки поточна вартість витрат на створення (придбання) в сучасних умовах нового об'єкта, який є ідентичним об'єкту оцінки
Залишкова вартість заміщення (відтворення)	вартість заміщення (відтворення) об'єкта оцінки за вирахуванням усіх видів зносу (для нерухомого майна – з урахуванням ринкової вартості земельної ділянки при її існуючому використанні (прав, пов'язаних із земельною ділянкою)

Продовження табл.1.5

1	2
Вартість ліквідації	вартість, яку очікується отримати за об'єкт оцінки, що вичерпав корисність відповідно до своїх первісних функцій
Спеціальна вартість	сума ринкової вартості та надбавки до неї, яка формується за наявності нетипової мотивації чи особливої заінтересованості потенційного покупця (користувача) в об'єкті оцінки
Інвестиційна вартість	вартість, визначена з урахуванням конкретних умов, вимог та мети інвестування в об'єкт оцінки
Вартість у використанні	вартість, яка розраховується виходячи із сучасних умов використання об'єкта оцінки і може не відповідати його найбільш ефективному використанню
Оціночна вартість	вартість, яка визначається за встановленими алгоритмом та складом вихідних даних
Дійсна вартість майна для цілей страхування	вартість відтворення (вартість заміщення) або ринкова вартість майна, визначені відповідно до умов договору страхування
Вартість реверсії	вартість об'єкта оцінки, яка прогнозується на період, що настає за прогнозним
Відновна вартість для цілей оренди	залишкова вартість відтворення (заміщення) або ринкова вартість земельних поліпшень

Джерело: складено автором за [53, 111, 130, 131, 132]

Зважаючи на наявність багатьох видів вартості, можна стверджувати, що у залежності від конкретного випадку та відповідного виду вартості відрізнятиметься величина оцінки. При цьому слід погодитись із думкою О.Є. Пирогової, що приведені в стандарті види вартості не дозволяють в повній мірі вирішувати завдання управління розвитком [142]. Зокрема ліквідаційна вартість може бути розрахована тільки в разі виникнення надзвичайних обставин, відповідно її використання суперечить вихідним положенням і вимогам розвитку підприємства і може використовуватися лише в особливих випадках. Ринкова вартість має застосовуватись тільки в разі передбачуваного відчуження, тобто мета оцінки не збігається з метою, яку пред'являє до вартості концепція розвитку. Певною мірою завданню розвитку відповідає інвестиційна вартість, проте і цей вид вартості орієнтований на зовнішню оцінку. Загалом означене свідчить, що визначені національними стандартами оцінки види вартості за своїм змістом не можуть використовуватися в цілях управління розвитком підприємства.

У Міжнародних стандартах фінансової звітності, зокрема у Міжнародному стандарті фінансової звітності № 1 «Перше застосування Міжнародних стандартів фінансової звітності», Міжнародному стандарті фінансової звітності № 2 «Платіж на основі акцій», Міжнародному стандарті фінансової звітності № 13 «Оцінка справедливої вартості» [111, 120, 121, 122] пропонується до використання такі види вартості як: справедлива вартість (fair value) та внутрішня вартість (intrinsic value) (табл. 1.6), а також теперішня вартість (current value) без надання їй визначення.

Таблиця 1.6 – Види вартості за міжнародними стандартами фінансової звітності

Вид вартості	Зміст вартості
Справедлива вартість (fair value)	сума, за яку може бути обміняний актив, погашене зобов'язання або може бути обміняний наданий інструмент власного капіталу між обізнаними, зацікавленими сторонами, які здійснюють операції на добровільній основі
Внутрішня вартість (intrinsic value)	різниця між справедливою вартістю акцій, на які контрагент має право (умовне чи безумовне) підписатися або які він має право отримати, та ціною (якщо є), яку контрагент повинен (чи буде повинен) сплатити, за ці акції
Теперішня вартість (current value)	визначається дисконтуванням майбутніх грошових потоків для зіставлення майбутніх сум з наявними з метою оцінювання однієї і тієї ж суми коштів у різні періоди часу

Джерело: складено автором за [44, 61, 62, 63, 109, 111, 156, 157]

За результатами дослідження сутності справедливої та теперішньої вартості з точки зору міжнародних стандартів фінансової звітності І.Й. Плікус, І.С. Ганус, К.С. Новак зазначають, що теперішня вартість використовується для зіставлення майбутніх сум з наявною сумою та визначається дисконтуванням майбутніх грошових потоків, тобто для оцінювання однієї і тієї ж суми коштів у різні періоди часу застосовується ставка дисконтування [143, с. 943]. Справедливу вартість іноді називають ринковою вартістю [32, 149]. У Міжнародних стандартах оцінки подається більш широкий спектр різновидів вартості [45, 47, 219] (табл. 1.7).

Ринкова вартість – це найімовірніша ціна, доступна на ринку на дату оцінки активу. Тобто, ринкова вартість є найкращою ціною, яку може отримати

продавець, і найвигодніша ціна, яку може отримати покупець, оцінка якої являє собою приблизну ціну, завищену або знижену спеціальними умовами чи обставинами, такими як нетипове фінансування, угода про продаж та оренду, спеціальні міркування чи поступки, додані елементи цінності доступні лише певному власнику чи покупцю [44].

Таблиця 1.7 – Види вартості за міжнародними стандартами оцінки

Вид вартості	Зміст вартості
1	2
Ринкова вартість (market value)	орієнтовна сума, на яку актив або зобов'язання повинні обмінятися на дату оцінки між охочим покупцем та охочим продавцем в рамках угоди між конкурентами, після належного маркетингу, і коли сторони діяли розумно, розсудливо та без примусу
Ринкова оренда (market rent)	приблизна сума, на яку на дату оцінки слід орендувати відсоток у нерухомості між охочим орендодавцем та охочим орендарем на відповідних умовах оренди в рамках угоди між учасниками незалежних відносин, після належного маркетингу, і коли сторони діяли розумно, розсудливо і без примусу
Справедлива вартість (equitable value)	орієнтовна ціна передачі активу або зобов'язання між визначеними обізнаними та зацікавленими сторонами, яка відображає відповідні інтереси цих сторін
Інвестиційна вартість (investment value)	вартість активу для певного власника або потенційного власника для окремих інвестиційних або операційних цілей
Синергетична вартість (synergistic value)	результат поєднання двох або більше активів або інтересів, де загальна вартість більше, ніж сума окремих цінностей. Якщо синергія доступна лише одному конкретному покупцеві, то синергетична вартість буде відрізнятися від ринкової, оскільки синергетична цінність відображатиме певні атрибути активу, які мають цінність лише для конкретного покупця. Додану вартість (added value) вище сукупності відповідних інтересів часто називають «шлюбною цінністю» (marriage value)
Ліквідаційна вартість (liquidation value)	сума, яка була б реалізована при продажі активу або групи активів поштучно. Ліквідаційна вартість повинна враховувати витрати на приведення активів у стан продажу, а також витрати на вибуття. Ліквідаційну вартість можна визначити за двома різними цінностями: (а) впорядкована операція з типовим маркетинговим періодом або (б) примусова операція зі скороченим маркетинговим періодом

Джерело: складено автором за [45, 47, 219]

У Міжнародних стандартах оцінки визнається, що ринкова вартість активу в її

класичному розумінні не може використовуватися для оцінки вартості діючого підприємства. Для такої оцінки необхідно залучення спеціальних неринкових оцінок [111]. Причини цього пов'язують з особливостями діючого підприємства. Зокрема з тим, що вартість діючого підприємства не зводиться до суми вартостей окремих активів, що входять до його складу. Крім цього, для оцінки вартості окремих активів необхідно використовувати категорію споживчої вартості (вартості у використанні), як особливого виду неринковою вартісної оцінки, яка оцінюється з точки зору її корисності для користувача в конкретних умовах застосування [142]. Величина споживчої вартості може відрізнятися від ринкової вартості аналогічних активів як в більшу, так і в меншу сторони.

Сучасні дослідники застосовують також інші види вартості, зокрема такі з них як: справедлива (обґрунтована ринкова) вартість; вартість, що спостерігається на ринку; стейкхолдерська вартість (вартість визначена в інтересах зацікавлених сторін); внутрішня (фундаментальна) вартість. Складнощами у застосуванні таких видів вартості є: відсутність розвиненого національного ринку акцій, що не дозволяє здійснювати потрібні ринкові порівняння; диференціація організаційно-правових форм вітчизняних підприємств, відмінних від акціонерних товариств.

Т.В. Теплова, вивчаючи питання інвестування, під справедливою обґрунтованою ринковою вартістю розуміє ціну, виражену у «грошах або їх еквівалентах, при якій власність перейшла б з рук в руки», звертаючи увагу на те, що цей термін часто фігурує в судових розглядах, пов'язаних з визначенням бази оподаткування, в ситуаціях успадкування та дарування, в разі судових позовів, поданих міноритарними акціонерами на захист своїх інтересів при угодах реструктуризації (виділення активів, злиття, поглинання) [156, с. 29].

При формуванні справедливої обґрунтованої ринкової вартості в процесі купівлі-продажу мають виконуватися наступні умови: 1) наявність взаємного бажання купити або продати; 2) достатня інформованість продавця і покупця; 3) відсутність якого б то не було примусу до покупки або продажу.

Із порівняння змісту справедливої обґрунтованої ринкової вартості та ринкової вартості можна побачити їхню дотичність.

Фокусуючись на питаннях фінансової архітектури компанії, І.В. Івашковська приділяє багато уваги окремому виду вартості – стейкхолдерській вартості [61]. Стейкхолдерська вартість за своїм змістом принципово відрізняється від інших видів вартості та формується як дисконтований грошовий потік усіх вигід для фінансових і нефінансових стейкхолдерів (зацікавлених сторін) підприємства. В рамках даного підходу оцінка діяльності компанії здійснюється з точки зору всіх груп стейкхолдерів, а не тільки власників. Як наслідок, виникають ускладнення, пов'язані із необхідністю управління множинністю інтересів стейкхолдерів [61, 62, 63], коли створювана вартість для фінансових і нефінансових стейкхолдерів може приймати різноспрямовані значення, а всередині групи нефінансових стейкхолдерів можуть мати місце різноспрямовані інтереси, що обумовлює труднощі в ідентифікації вартості та пошуку способів побудови системи драйверів вартості.

У наукових дослідженнях поняття внутрішньої (фундаментальної) вартості піднімається Т.В. Тепловою [156]. Розглядаючи два види інвестиційної вартості:

- безпосередньо інвестиційної, як потоку вигід для інвестора;
- фундаментальної, яка розглядається на основі однієї із базових складових теорії цінних паперів – фундаментального аналізу, як методу прогнозування ринкової вартості.

Під внутрішньою (фундаментальною) вартістю (intrinsic (fundamental) value) розуміється розрахункова оцінка розподілених в часі вигід узагальненого (знеособленого, типового) інвестора від вкладення, як правило, фінансового капіталу у компанію та зазвичай розраховується для портфельних інвестицій (міноритарних пакетів) [156]. Така оцінка, здійснена на базі загальнодоступної фінансової та нефінансової інформації щодо компанії і не враховує додаткових вигід, які можуть бути отримані від специфічних ресурсів інвестора (зокрема від адміністративного ресурсу).

Т.В. Теплова інвестиційну вартість розглядає у контексті внутрішньої (фундаментальної) вартості, але з урахуванням очікувань, вигід і переваг інвестора, виражених у грошовій формі. В обсяг інформації про вартість включається інформація про додаткові вигоди від комбінації «старих» і нового

активу у інвестора (різні ефекти синергії: економія на операційних витратах, податки, вартості джерел фінансування тощо).

В роботах М.В. Кудіної на базі внутрішньої (фундаментальної) вартості розглядається фундаментально-вартісний підхід (Fundamental Value Based Management, FVBM), спрямовуючи його на нарощування стратегічного конкурентного потенціалу компанії та вкладаючи у поняття більш широке коло чинників, таких як особливості внутрішніх бізнес-процесів, асортиментна політика, взаємодія зі стейкхолдерами тощо [101].

І.Й. Яремко поняття внутрішньої (фундаментальної) вартості прирівнює до категорії споживчої вартості, надаючи йому змісту еквіваленту цінності, яку конкретна власність має для конкретного користувача, без урахування найефективнішого використання цієї власності або грошової суми, що могла б бути отримана від її продажу [186, 187]. Підкреслюючи, що цей вид вартості належить до неринкових, тому що цінність (корисність) об'єкта для конкретного власника може істотно відрізнятися від його цінності з погляду ринку або конкретної галузі. А також наголошуючи на тому, що така вартість має суб'єктивний характер і найчастіше відображає наміри власника, не пов'язані з купівлею-продажем об'єкта, передаванням в оренду, заставу й іншими подібними операціями.

Узагальнюючи види вартості, можна погодитись з позицією О.Є. Пирогової, згідно із якою для пропонованих підходів в оцінці вартості підприємства враховуються тільки зовнішня по відношенню підприємства інформація, а також інформація, яка розкривається підприємством для зовнішніх користувачів, що певним чином обмежує оцінку [142]. Також обмеженням за переважною більшістю підходів є погляд на підприємство як на об'єкт купівлі-продажу (з позицій управління розвитком підприємства про продаж не йде мова).

У табл. 1.8 представлено порівняння різних видів вартості, які мають потенціал використання в управлінні розвитком підприємства. Переважна більшість видів вартості (усі, крім внутрішньої (фундаментальної) вартості) орієнтовані на зовнішню оцінку економічної діяльності підприємства і майже не відображають внутрішній потенціал створення вартості. З одного боку, однією з вимог стандартів є

Таблиця 1.8 – Види вартості в управління розвитком підприємства

Вид вартості	Економічний зміст	Зовнішній вплив ринку	Можливість впливу на вартість	Сфера використання
Ринкова вартість (market value)	вартість підприємства з позицій ринку з урахуванням прибутковості, нематеріальні активи та перспективи майбутнього зростання	Істотний	Висока через застосування спеціальних ринкових прийомів	Для підприємств, акції яких до котуються на біржі
Справедлива вартість (equitable value)	розрахункова ціна для передачі активу або зобов'язання між обізнаними про переваги і недоліки сторонами, яка відображає відповідні інтереси сторін і враховує синергетичні цінності	Істотний	Достатньо висока	Будь-яка організаційно-правова форма
Інвестиційна вартість (investment value)	вартість, яку інвестор готовий заплатити за актив, виходячи з власних цілей і параметрів і суб'єктивних суджень	Істотний	Достатньо висока	Будь-яка організаційно-правова форма
Синергетична вартість (synergistic value)	додатковий елемент вартості, створений в комбінації двох або більше активів або інтересів, де об'єднана значення більше, ніж сума з окремих значень	Істотний	Достатньо висока	Будь-яка організаційно-правова форма
Стейкхолдерська вартість (stakeholder value)	вартість, що відображає цінність для зацікавлених сторін передбачає створення оптимального рівня прибутку для всіх стейкхолдерів	Помірний	Висока в силу високого рівня невизначеності оцінки вигід стейкхолдерів	Будь-яка організаційно-правова форма
Внутрішня (фундаментальна) вартість (intrinsic (fundamental) value)	теперішня вартість майбутніх грошових потоків, визначена на підставі об'єктивних розрахунків з урахуванням кількісних і суб'єктивних чинників	Помірний	Низька, залежить від показників діяльності підприємства	Будь-яка організаційно-правова форма

Джерело: складено автором

використання ринкової вартості як бази оцінки підприємства. З іншого, багато активів підприємств мають оцінюватися з використанням неринкових оцінок за внутрішньою вартістю. Як наслідок, є велика вірогідність формування розриву між ринковою та споживчою вартостями, що за своїм змістом відображає результат від ефективного використання активів.

З погляду управління розвитком можливість утворення такого розриву обумовлює виникнення організаційних ризиків, пов'язаних із прагненням менеджерів збільшувати ринкову вартість, відмовляючись від необоротних і оборотних активів. Фокус на короткостроковому прирості вартості приводить до руйнування внутрішньої вартості підприємства як здатності розвиватися на основі наявного ресурсного потенціалу. Для нівелювання негативного впливу дослідники пропонують застосовувати такий вид вартості, який би враховував перспективи створення вартості для підприємства [88, 89, 142]. Як вже зазначалося раніше, одним з основних елементів системи створення вартості підприємства є економічний прибуток. Саме використання економічного прибутку і є, на думку О.А. Миколаївської, відмінною рисою вартісного управління [133].

Економічний прибуток являє собою величину перевищення доходами, отриманим від продажу продукції, витрат на всі використані ресурси, а також будь-яких альтернативних витрат, тобто неявних витрат, що визначаються керівництвом і варіюються в залежності від різних сценаріїв і точок зору. Як варіант, економічний прибуток може ураховувати процентну ставку аналогічними вкладами, що забезпечує утримання фінансових коштів власників інвесторів і кредиторів в сфері діяльності підприємства. Крім цього вартісне управління, на відміну від інших підходів:

- враховує приріст вартості підприємства за рахунок збільшення ефективності джерел фінансування, власних і позикових коштів;
- ураховує співвідношення необхідної норми прибутку та ризику у довго- та короткостроковій перспективі, які мають оцінюватися в процесі формування та обґрунтування альтернатив;
- ґрунтується на класичному принципі ліквідності активів з урахуванням

витрат і часу на вчинення конвертаційної угоди;

- орієнтований на вибір досяжного грошового і негрошового результату.

Як свідчать результати досліджень [100, 101, 142, 156, 186, 187 та ін.] та проведених вище узагальнень, можна зробити висновок, що найкращим видом вартості при вирішенні завдань управління розвитком є внутрішня вартість (intrinsic value) підприємства. Внутрішня вартість результує дію організаційно-економічного механізму створення вартості підприємства та є такою мірою вартості, яка визначається за допомогою обґрунтованих розрахунків або застосування фінансових моделей без використання показника ринкової вартості. Внутрішня вартість потрібна для з'ясування, наскільки це можливо, базової вартості підприємства та вартості його грошового потоку. Як ключові аргументи на користь застосування внутрішньої вартості в управлінні розвитком підприємства слід навести висновки М.В. Кудіної [100].

У табл. 1.9 перед ставленні основні підходи до визначення та застосування внутрішньої вартості підприємства.

Таблиця 1.9 – Зміст внутрішньої вартості підприємства

Автор	Зміст вартості	Сфера застосування
1	2	3
Дамодаран А. [197], 1995	Сума дисконтованих майбутніх грошових потоків, що генеруються бізнесом	Управління максимізацією вартості підприємства в умовах нерозвиненості ринків капіталу
Іванов І.В., Баранов В.В. [59], 2008	Аналітична оцінка вартості об'єкта, заснована на передбачуваних внутрішніх характеристиках інвестицій	Управління розвитком підприємства з позицій інвестування
Яремко І.Й [186, 187], 2006	Еквівалент цінності, яку конкретна власність має для конкретного користувача, без урахування найефективнішого використання цієї власності або грошової суми, що могла б бути отримана від її продажу	Управління результатами економічної діяльності підприємства з урахуванням намірів власника
Чорнозуб О. [175], 2009	Вартість для існуючого власника, оцінена як сума його очікуваних вигід	Поліпшення управління компанією в довгостроковій перспективі
Теплова Т.В. [156, 157], 2011	Розрахункова оцінка вигід узагальненого інвестора (знеособленого) від вкладенийня фінансового капіталу в дану компанію	Аналіз ефективності інвестування в підприємства реального сектора економіки

Продовження табл.1.9

1	2	3
Когденко В.Г., Мельник М.В. [88, 89] 2012	Вартість бізнесу, розрахована з урахуванням факторів створення вартості і контрольована співвідношенням з довгостроковою ринковою вартістю	Управління економічною діяльністю підприємства за сферами діяльності: ринкова (маркетингова), операційна, фінансова, інвестиційна
Миколаївська О.А. [133], 2013	Система взаємодії трьох компонентів: фінансових і нефінансових активів компанії, механізму їх формування, у т. ч. інвестування, довгострокової перспективи розвитку компанії на основі фінансування вартості її зростання за рахунок зовнішніх ефектів	Управління діяльністю підприємства на оперативному, стратегічному та інституційному рівні
Тарасова О. В. [155], 2014	Вартість, визначена на основі методу дисконтування грошового потоку з урахуванням головних елементів (грошовий потік на акціонерний капітал і продовжена вартість)	Аналіз и інвестиційної вартості одиначної акції
Кудіна М.В. [101] 2015	Інтегрована оцінка ефективності функціонування компанії і її стратегічного потенціалу	Управління розвитком підприємства на стратегічному рівні на основі вибору стратегічних альтернатив
Ващенко Т. В., Восканян Р. О. [25], 2018	Вартість, яку інвестор на основі оцінки або доступних фактів розглядає як «справжню» вартість і яка стане ринковою вартістю, коли інші інвестори прийдуть до такого ж висновку	Управління інвестиційною діяльністю та розвитком підприємства

Джерело: складено автором

Досліджуючи теоретичні засади управління компанією авторка зазначає, що суперечливий характер підприємства як бізнесу виявляється за двома напрямками, що зводяться до поділу понять на вартість та цінність підприємства. Під вартістю підприємства розуміється внутрішній об'єктивний зміст його фінансово-економічної природи. Під цінністю підприємства – зовнішня оцінка його характеристик, що виявляються на ринку.

Виходячи з цього саме внутрішня вартість підприємства і є тією базовою внутрішньою об'єктивною характеристикою, що формується під впливом вартісно-утворюючих факторів і визначає існуючий та перспективний потенціал розвитку підприємства. Базові умови формування закладають сутнісну відмінність в

економічний зміст категорій внутрішньої та ринкової вартості та дозволяють розмежувати категорії:

- внутрішньої вартості підприємства як його внутрішньої об'єктивної характеристики та
- ринкової вартості підприємства як зовнішньої форми прояву його внутрішньої сутності, що піддається впливу ринкових, у т.ч. випадкових факторів.

Отже, з точки зору концепції управління розвитком вартісний підхід має подвійну природу, що виявляється у різних аспектах прояву економічної діяльності. Підприємство позиціонується як суб'єкт економічних відносин, спроможний завдяки раціональній організації процесів виробництва та розподілу, а також ефективному використанню власного потенціалу та ресурсів створювати вартість. У такому разі умовою створення вартості (мається на увазі внутрішньої) стає поточна та потенційна конкурентоспроможність підприємства. Одночасно підприємство є об'єктом економічних відносин, зокрема об'єктом вкладення капіталу іншими учасниками ринку. У такому разі умовою створення вартості (мається на увазі ринкової) стає інвестиційна привабливість підприємства. А отже, виходячи із означеної логіки, створення підприємством вартості ставиться у залежність від існуючого та потенційного (обумовленого стратегією розвитку) рівня конкурентоспроможності та інвестиційної активності.

Виходячи із зазначеного, вартість, як узагальнюючу економічну категорію, можна вважати кількісним виразом якісних характеристик економічної діяльності, оцінених з урахуванням потенціалу розвитку підприємства. При цьому саме внутрішня вартість може виступати агрегованим показником ефективності функціонування та розвитку підприємства, оскільки ураховує як прямі економічні та фінансові результати, так і непрямі ефекти, зокрема пов'язані із задоволенням особистих інтересів учасників соціальних, економічних, фінансових та інших відносин.

Внутрішня (фундаментальна) вартість (intrinsic value, IV) – це внутрішня вартість активів підприємства, обчислена з урахуванням показників його фінансового стану. Класична концепція внутрішньої вартості базується на

припущенні, що інвестори (акціонери) можуть дати оцінку майбутньої динаміки акцій підприємства, якими вони володіють.

Ця оцінка здійснюється на базі загальнодоступної фінансової та нефінансової інформації відносно підприємства і не враховує додаткових вигід, які можуть бути отримані від володіння адміністративним ресурсом. Вартість акцій залежить від прогнозних значень доходу підприємства та властивого йому рівня ризику (ставки дисконтування).

З огляду на використання поняття внутрішньої вартості підприємства в контексті його розвитку, вона являє собою виражений у грошовій формі сукупний потік усіх вигід від користування майном з урахуванням вартості майбутніх доходів, що оцінюються в момент прийняття управлінського рішення.

До основних ознак внутрішньої (фундаментальної) вартості належать:

- застосована для підприємств, в яких здійснюється реальне створення доданої вартості (підприємств реального сектору економіки);
- оцінювання діючого підприємства, продаж якого в найближчій і середньостроковій перспективі не передбачається;
- відображення поточного стану активів, ресурсного потенціалу, здатності підприємства генерувати дохід не нижче середньозваженої вартості капіталу;
- відображення інтересів власників підприємства (одержання прибутку на вкладений капітал не нижче ринкового рівня, що відповідає вкладенням з аналогічним ризиком);
- оцінювання з урахуванням дотримання інтересів основних фінансових стейкхолдерів (кредиторів, інвесторів) [142, с. 137].

З метою «вбудування» вартісного підходу до управління в управлінський контур прийняття рішень, внутрішню вартість підприємства слід розглядати як ієрархічну сукупність складових: балансової, операційної, інвестиційної та адаптаційної (рис. 1.10).

Виходячи з економічної сутності та основних ознак (особливостей) головної категорії – внутрішньої вартості – в системі управління розвитком підприємства на кожному рівні ієрархії управління створюється вартість за сукупністю складових,



Рисунок 1.10 – Складові внутрішньої вартості підприємства та зв'язок з рівнями управління

Джерело: розроблено автором

що мають специфічний зміст, який полягає у наступному:

- балансова складова вартості (book component of intrinsic value, BCIV) – відображає вартість матеріальних та нематеріальних активів, які утримуються на балансі підприємства на момент прийняття управлінського рішення;
- операційна складова вартості (operational component of intrinsic value, OCIV) – відображає здатність підприємства генерувати вільний грошовий потік (free cash flow, FCF), економічний прибуток (economic profit, EP), економічну додану вартість (economic value added, EVA) протягом часу використання існуючих активів і обчислюється як дисконтований на момент прийняття рішення вільний грошовий потік або потік економічного прибутку та доданої вартості;
- інвестиційна складова вартості (investment component of intrinsic value, ICIV) – відображає здатність підприємства (через трансформацію інвестицій) формувати та підтримувати у необхідному стані свої активи та тим самим створювати додаткові конкурентні переваги; обчислюється як чистий приведений дохід від поточної та запланованої інвестиційної діяльності з урахуванням

простого та розширеного відтворення основних засобів;

- адаптаційна складова вартості (adaptation component of intrinsic value, ACIV) – відображає здатність підприємства адаптуватись до змін зовнішніх умов на основі існуючого ресурсного потенціалу з метою досягнення нового ресурсного потенціалу.

Чотирирівнева модель внутрішньої вартості дозволяє розглянути підприємство через призму створення економічного прибутку (доданої вартості) та розподілити фактори розвитку за ієрархічними рівнями створення вартості, фокусуючись на розширеному відтворенні, додаючи їй динамічності та гнучкості.

Розгляд внутрішньої вартості у розрізі зазначених складових дозволяє сформувати методичний інструментарій (сукупність підходів та методів) управління розвитком підприємства на стратегічному і тактичному рівнях, контролю за генеруванням підприємством прибутку на стратегічному, тактичному та операційному рівнях. У такому разі балансова та операційна складові внутрішньої вартості здебільшого агреговано описують поточний стан підприємства, у той час як інвестиційна та адаптаційна складові дозволяють подивитись у майбутнє та охарактеризувати його потенційний розвиток.

На формальному рівні модель внутрішньої вартості можна представити у вигляді функціональної залежності:

$$IV = f(BCIV, OCIV, ICIV, ACIV), \quad (1.9)$$

де IV – внутрішня вартість підприємства;

$BCIV$ – балансова складова вартості;

$OCIV$ – операційна складова вартості;

$ICIV$ – інвестиційна складова вартості;

$ACIV$ – адаптаційна складова вартості.

Виходячи з критерію оптимізації функції вартості, за яким функцію та кожен з факторів (складових вартості) маж бути максимізовано, можна сформувати сукупність варіантів стану та характеру розвитку підприємства (табл. 1.8).

Таблиця 1.10 – Зв'язок елементів ієрархічної сукупності складових внутрішньої вартості з розвитком підприємства

Варіант розвитку	Характер зміни елементів ієрархічної сукупності складових внутрішньої вартості	Розвиток підприємства у		
		Коротко-строковій перспективі	Середньо-строковій перспективі	Довгостроковій перспективі
1	$T_{BCIV}, T_{OCIV}, T_{ICIV}, T_{ACIV} \succ 1$	+	+	+
2	$T_{BCIV}, T_{OCIV}, T_{ICIV} \succ 1, T_{ACIV} \prec 1$	+	+	–
3	$T_{BCIV}, T_{OCIV} \succ 1, T_{ICIV}, T_{ACIV} \prec 1$	+	–	–

T_{BCIV} – темп росту балансової складової вартості; T_{OCIV} – темп росту операційна складова вартості; T_{ICIV} – темп росту інвестиційна складова вартості; T_{ACIV} – темп росту адаптаційна складова вартості.

Джерело: складено автором

Варіант 1. Якщо всі складові внутрішньої вартості мають тенденцію до зростання

$$T_{BCIV}, T_{OCIV}, T_{ICIV}, T_{ACIV} \succ 1, \quad (1.10)$$

це свідчить про успішність діяльності та системний сталий розвиток підприємства у короткостроковій, середньостроковій і в довгостроковій перспективі.

Варіант 2. Якщо всі складові внутрішньої вартості мають позитивний тренд зростання за винятком адаптаційної складової вартості:

$$T_{BCIV}, T_{OCIV}, T_{ICIV} \succ 1, T_{ACIV} \prec 1, \quad (1.11)$$

то можна стверджувати, що економічна діяльність є ефективно, підприємства є фінансово стійким і має сприятливі середньострокові перспективи розвитку, проте в довгостроковій розвиток є проблемним.

Варіант 3. Якщо всі балансова та операційні складові внутрішньої вартості мають позитивний тренд зростання, а інвестиційна та адаптаційна складові вартості спадний:

$$T_{BCIV}, T_{OCIV} \succ 1, T_{ICIV}, T_{ACIV} \prec 1, \quad (1.12)$$

то підприємство має короткострокові перспективи розвитку, проте вже не має середньо- та довгострокових перспектив, у такому разі можливий варіант перебування у стані помірного масштабування в границях наявних ресурсних потужностей (за умови наявності економічних резервів).

Означені варіанти засвідчують, що руйнування внутрішньої вартості підприємства починається з верхніх елементів ієрархічної сукупності складових і далі поширюється на нижні елементи.

Таким чином, зміна внутрішньої вартості підприємства під впливом зміни її складових може бути подана у формалізованому вигляді так:

$$V_{I(t+1)} = V_{I(t)} + \Delta V_I \quad (1.13)$$

де $V_{I(t+1)}$ – внутрішня вартість підприємства на кінець року;
 $V_{I(t)}$ – внутрішня вартість підприємства на початок року;
 ΔV_I – річний приріст внутрішньої вартості:

$$\Delta V_I = \Delta V_B + \Delta V_O + \Delta V_{ID} + \Delta V_A, \quad (1.14)$$

де ΔV_B – приріст балансової складової внутрішньої вартості;
 ΔV_O – приріст операційної складової внутрішньої вартості;
 ΔV_{ID} – приріст інвестиційної складової внутрішньої вартості;
 ΔV_A – приріст адаптаційної складової внутрішньої вартості.

Як свідчать представлені узагальнення, у сучасних економічних умовах формування ефективного організаційно-економічного механізму та дієвого методичного інструментарію (сукупності підходів та методів) управління стратегічним розвитком підприємства вимагає перегляду змісту та вибору

цілових показників економічної діяльності на засадах вартісного підходу.

Ключовим елементом вартісного підходу до управління стратегічним розвитком є характер зміни ієрархічної сукупності складових внутрішньої вартості підприємства. Ураховуючи можливості зміни компонентів вартості залежно від цілових параметрів стратегічного розвитку, і формується сукупність критеріїв управління розвитком, а отже зростає рівень керованості у відповідній системі.

Висновки за розділом 1

1. На основі узагальнення теоретичних положень щодо сутності розвитку, наукових концепцій щодо управління розвитком підприємства, з'ясовано, що найбільш ефективним в умовах загострення конкуренції для вантажного автотранспортного підприємства є стратегія розвитку на основі вартісного підходу. Особливістю концепції управління на основі вартісного підходу є її орієнтація на розвиток підприємства у майбутньому, що зумовлює переважне застосування дохідного підходу до оцінювання вартості підприємства. Він базується на врахуванні майбутніх очікувань та перспектив розвитку ринку через ставку дисконту; є гнучким, універсальним та адаптивним в аналізі; враховує очікуваний дохід та майбутній потенціал підприємства; простий у розрахунках. Вартісно-орієнтована концепція управління передбачає прийняття стратегічних, операційних та інвестиційних рішень підприємства, які допоможуть досягти основної мети – підвищити його вартість.

2. Запропоновано авторське визначення сутності поняття «управління розвитком ВАТП на основі вартісного підходу» як цілеспрямованого впливу з боку суб'єктів управління на фактори внутрішнього середовища, що тісно пов'язані з наданням транспортних послуг, з метою максимізації ринкової вартості підприємства, покращення ефективності його функціонування та фінансово-економічного стану, задоволення інтересів власників.

3. Систематизація видів вартості підприємства, поданих в економічній

літературі, дозволила встановити, що не всі види вартості можуть бути використані у вітчизняній практиці, насамперед, через недостатню розвиненість фондового ринку. В той же час, визначати вплив стратегічних та управлінських рішень на результати діяльності підприємства можна, застосовуючи показник внутрішньої вартості. Саме внутрішня вартість підприємства і є тією базовою внутрішньою об'єктивною характеристикою, що формується під впливом вартісно-утворюючих факторів і визначає існуючий та перспективний потенціал розвитку підприємства.

4. З метою «вбудування» вартісного підходу в управлінський контур прийняття рішень підприємством, пропонується розглядати внутрішню вартість підприємства як ієрархічну сукупність складових: балансової, операційної, інвестиційної та адаптаційної. Розгляд внутрішньої вартості у розрізі зазначених складових дозволить сформувати методичний інструментарій (сукупність підходів та методів) управління розвитком підприємства на стратегічному і тактичному рівнях, контролю за генеруванням підприємством прибутку на стратегічному, тактичному та операційному рівнях.

Основні результати розділу 1 дисертації опубліковані у наукових працях автора [14, 15, 16, 17, 69, 73, 72, 74, 75, 79, 80, 81, 84, 86, 222].

РОЗДІЛ 2

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ АВТОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ

2.1. Характеристика та класифікація підприємств автомобільного транспорту

Основною ланкою у транспортній галузі, у тому числі й її секторі – автомобільному транспорті, є транспортні підприємства. Законом «Про автомобільний транспорт» окреслено сферу функціонування та розвитку автомобільного транспорту як галузь транспорту, яка забезпечує задоволення потреб населення та суспільного виробництва у перевезеннях пасажирів та вантажів автомобільними транспортними засобами (стаття 1) [51].

При цьому у статті 30 Закону України «Про транспорт» вказується, що до підприємств автомобільного транспорту належать підприємства, які здійснюють перевезення пасажирів, вантажів, багажу, пошти, авторемонтні та шиноремонтні підприємства, транспортно-експедиційні підприємства, а також автовокзали і автостанції. Крім цього автомобільний транспорт включає навчальні заклади, ремонтно-будівельні організації та соціально-побутові заклади, інші підприємства, установи та організації незалежно від форм власності, що забезпечують роботу автомобільного транспорту [52].

На рис. 2.1 представлено види підприємств автомобільного транспорту.

Під автотранспортною діяльністю розуміють комплекс робіт і послуг пов'язаних з підготовкою, організацією та здійсненням автомобільних перевезень пасажирів і вантажів, включаючи технічну експлуатацію автотранспортних засобів, транспортно-експедиційні роботи та ін. [65, 96, 138, 183, 184]. При цьому технічна експлуатація автотранспортних засобів являє собою комплекс робіт і послуг з технічного обслуговування, ремонту, зберігання та інструментальної перевірки технічного стану автотранспортних засобів, що забезпечують безпечний, працездатний або справний технічний стан при експлуатації.



Рисунок 2.1 – Види підприємств автомобільного транспорту

Джерело: розроблено автором

Транспортна експедиція відбувається в процесі перевезень вантажів і включає: організацію або виконання оператором (експедитором) від імені та за рахунок вантажовласника (вантажовідправника або вантажоодержувача) послуг, пов'язаних з укладенням та виконанням договору автомобільного перевізника.

Підприємства та організації автомобільного транспорту розрізняються за іншими ознаками, зокрема за призначенням, розмірами, формою власності, організаційно-правовою формою.

За призначенням автотранспортні підприємства поділяються на три типи:

1. Автотранспортні (експлуатаційні) підприємства (АТП). Є найбільш поширеним типом підприємств автомобільного транспорту та виконують головне галузеве завдання – здійснюють перевезення вантажів і пасажирів. Основними клієнтами АТП є підприємства виробничих галузей (промисловості, будівництва, сільського господарства, тощо).

За характером економічної діяльності АТП поділяються на комерційні і на некомерційні. Комерційні АТП здійснюють економічну діяльність на основі договору, укладеному між власником рухомого складу та клієнтом. Некомерційні АТП здійснюють перевезення гуманітарної допомоги або під час надзвичайних ситуацій чи в рамках рятувальних операцій [7].

За видами перевезень АТП поділяються на вантажні, пасажирські (автобусні та таксомоторні), змішані (вантажопасажирські) і спеціальні, (швидкої медичної допомоги, комунального обслуговування тощо).

За рівнем спеціалізації АТП можуть бути комплексними (які здійснюють не тільки перевезення пасажирів і вантажів, а й зберігання, технічне обслуговування (ТО) і поточний ремонт (ТР) власного рухомого складу підприємства) і спеціалізованими (виконують тільки перевезення пасажирів або вантажів).

За відомчої приналежності АТП включають підприємства загального користування (входять в систему Міністерства інфраструктури України і виконують транспортні послуги тільки на комерційній основі для юридичних і фізичних осіб) та відомчі підприємства (входять до складу галузей нетранспортного призначення (промисловості, будівництва, сільського господарства) і обслуговують підприємства та організації відповідної галузі).

2. Автообслуговуючі підприємства. Основними видами робіт автосервісних підприємств є роботи з технічного обслуговування і ремонту рухомого складу, що належить юридичним і фізичним особам, зокрема: підготовка транспортних засобів до введення в експлуатацію; робота з антикорозійного захисту транспортних засобів; збирально-мийні роботи, що включають роботи з прибирання та миття автотранспортних засобів; мастильно-заправні роботи; ремонт агрегатів, вузлів, систем автомобілів; регламентовані роботи та ін.

За характером робіт автообслуговуючі підприємства включають:

- автосервісні підприємства. Автосервісні підприємства за виробничою ознакою поділяються на вантажні, легкові, змішаного типу. За територіальною ознакою: на міські (що бувають спеціалізованими, тобто обслуговують автомобілі певних типів (вантажні або легкові)), районні (є універсальними і працюють в основному за договорами з автовласниками) та дорожні (розташовуються на дорогах і здійснюють обслуговування і ремонт автомобілів на маршруті слідування);

- термінали (здійснюють транспортно-експлуатаційне обслуговування вантажовідправників і вантажоодержувачів). Термінальна система доставки

вантажів, що працює як сукупність пунктів накопичення і розподілу середніх і великих партій вантажу (розподільні пункти), є прогресивною формою транспортно-експедиційного обслуговування, яка передбачає підвезення дрібних відправок від клієнтів малотоннажними автомобілями на термінали пунктів відправлення (вантажоформуєчі об'єкти), формування на терміналах великих відправок, перевезення їх на термінали пунктів призначення і розвезення відправок вантажоодержувачам малотоннажними автомобілями [173];

- автозаправні станції (спеціалізовані підприємства з постачання рухомого складу експлуатаційними матеріалами: паливом, маслом для двигунів, трансмісійними маслами, консистентними мастильними матеріалами, водою і повітрям для підкачки шин);

- автовокзали (здійснюють продаж квитків, виконують багажні операції, надають необхідні приміщення пасажиром для відпочинку і очікування відправлення);

- гаражі-стоянки (призначені для зберігання автотранспортних засобів та створені головним чином на магістралях, в кінцевих і проміжних пунктах маршрутів).

3. Авторемонтні. За характером робіт авторемонтні підприємства включають:

- авторемонтні, агрегатно-ремонтні та шиноремонтні заводи і майстерні (спеціалізовані підприємства з капітального ремонту повнокомплектних автомобілів або окремих агрегатів), що поділяються за обсягом виконаних робіт на: заводи (з виробничою програмою понад 1 тис. капітальних ремонтів на рік) та майстерні (до 1 тис. капітальних ремонтів на рік);

- ремонтно-зарядні акумуляторні станції;

- спеціалізовані майстерні і цехи.

Автообслуговуючі та авторемонтні підприємства складають основу регіональної виробничої інфраструктури та за своїм призначенням створюють загальні умови для успішного функціонування автомобільного транспорту.

Інші ознаки характерні для будь-яких підприємств, незалежно від галузі, у

т.ч. підприємств автомобільного транспорту. Зокрема підприємства автомобільного транспорту можуть поділятися за:

- формою власності – на державні, комунальні, приватні, зі змішаною формою власності, з іноземною участю, а також на підприємства громадських організацій;
- розміром – залежно від кількості працюючих та доходів за рік на суб'єктів малого підприємництва (до 50 осіб та 10 млн євро), у тому числі до суб'єктів мікропідприємництва, середнього (50–250 осіб та 10–50 млн євро) або великого (понад 250 осіб та 50 млн євро) підприємництва тощо.

Аналіз свідчить, що основними видами економічної діяльності підприємств автомобільного транспорту відповідно до Класифікації видів економічної діяльності та умовного розподілу між видами підприємств першого класифікаційного рівня є:

(1) Автотранспортні підприємства: пасажирський наземний транспорт міського та приміського сполучення (49.31); надання послуг таксі (49.32); інший пасажирський наземний транспорт, не віднесений до інших угруповань (49.39); вантажний автомобільний транспорт (49.41); надання послуг перевезення речей (переїзду) (49.42);

(2) Автообслуговуючі підприємства: оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами (46.71); роздрібна торгівля паливом (47.3); допоміжне обслуговування наземного транспорту (52.21);

(3) Авторемонтні підприємства – технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів (45.2).

Отже, сучасні підприємства автомобільного транспорту не є однорідними. Вони відрізняються за різними ознаками (призначенням, розмірами, формою власності, організаційно-правовою формою, тощо). Профіль підприємства автомобільного транспорту визначає особливості його функціонування: характер надання послуг, коло користувачів послуг, тип основних засобів, порядок формування доходу та витрат, вимоги до кваліфікації кадрів.

Дані Державної служби статистики України дозволяють зробити висновок,

що левову частку сукупності підприємств автомобільного транспорту, сформованої за означеними КВЕД-ами складають підприємства вантажного автомобільного транспорту (табл. 2.1). Їх частка протягом п'яти років (2015–2019 років) коливалась у діапазоні 41,8–48,6 %, маючи стійку тенденцію до збільшення. Якщо у 2015 році питома вага підприємств вантажного автомобільного транспорту становила 41,8 %, наступного 2016 року її було збільшено до 44,2 %, у 2017 році вона зросла до 46,1 %, у 2018 році – ще до 47,5 %, то у 2019 році вже досягла 48,6 %, загальне п'ятирічне зростання склало 6,8 %.

Але зростання вагомості вантажного автомобільного транспорту зовсім не означає кількісного збільшення підприємств, а лише вказує на повільніші темпи зменшення відповідних економічних суб'єктів, порівняно із підприємствами за іншими видами діяльності, що увійшли у вибірку. Кількісно підприємства вантажного автомобільного транспорту не суттєво, але було зменшено. Якщо у 2015 році їх було 56548 одиниць, у 2016 році – 55540 одиниць, у 2017 році – 51845 одиниць, у 2018 році – 51323, тобто з 2015–2018 роки спостерігалось стійка тенденція до зменшення. 2019 рік, навпаки, продемонстрував зворотній тренд – повернення майже до рівня 2016 року (55433 одиниць).

Загалом за цей період непогану динаміку продемонстрували авторемонтні підприємства (до яких було віднесено підприємства, основним видом економічної діяльності яких є технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів), вони є другими за значимістю у вибірці. А найдинамічніше зростання було по автообслуговуючих підприємствах, що займаються оптовою торгівлею твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами, частка яких порівняно не значна, проте збільшилась у півтора рази. Зменшилась кількість підприємств іншого пасажирського наземного транспорту (як кількості – з 36827 до 18252 одиниць, так і частки – з 27,2 % до 16,0 %) та надання послуг таксі (зменшення кількості з 19669 до 7381 одиниць і частки – з 14,5 % до 6,5 %). Зважаючи на це сукупність підприємств вибірки зменшилась на 15,9 %.

Серед підприємств вантажного автомобільного транспорту значно переважає кількість фізичних осіб підприємців, питома вага яких (що за даними

Таблиця 2.1 – Кількість підприємств автомобільного транспорту за основними видами економічної діяльності

Вид діяльності	Код за КВЕД	2015		2016		2017		2018		2019	
		одиниць	%	одиниць	%	одиниць	%	одиниць	%	одиниць	%
Усього підприємств автомобільного транспорту вибірки		135440	100	125671	100	112455	100	107965	100	113966	100
Автотранспортні підприємства		96329	71,1	88469	70,4	75549	67,2	70106	64,9	74410	65,3
інший пасажирський наземний транспорт	49.3	36827	27,2	32222	25,6	23061	20,5	18137	16,8	18252	16
пасажирський наземний транспорт міського та приміського сполучення	49.31	8378	6,2	7635	6,1	6495	5,8	5844	5,4	5810	5,1
надання послуг таксі	49.32	19669	14,5	16922	13,5	10823	9,6	7433	6,9	7381	6,5
інший пасажирський наземний транспорт, не віднесений до інших угруповань	49.39	8780	6,5	7665	6,1	5743	5,1	4860	4,5	5061	4,4
вантажний автомобільний транспорт, надання послуг перевезення речей	49.4	59502	43,9	56247	44,8	52488	46,7	51969	48,1	56158	49,3
вантажний автомобільний транспорт	49.41	56548	41,8	55540	44,2	51845	46,1	51323	47,5	55433	48,6
надання послуг перевезення речей (переїзду)	49.42	2954	2,2	707	0,6	643	0,6	646	0,6	725	0,6
Автообслуговуючі підприємства		8185	6	7830	6,2	8173	7,3	8356	7,7	8812	7,7
оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами	46.71	3745	2,8	3622	2,9	4049	3,6	4253	3,9	4619	4,1
роздрібна торгівля паливом	47.3	1954	1,4	1848	1,5	1870	1,7	1887	1,7	1961	1,7
допоміжне обслуговування наземного транспорту	52.21	2486	1,8	2360	1,9	2254	2	2216	2,1	2232	2
Авторемонтні підприємства		30926	22,8	29372	23,4	28733	25,6	29503	27,3	30744	27
технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів	45.2	30926	22,8	29372	23,4	28733	25,6	29503	27,3	30744	27

Джерело: складено автором за [162, 163, 170, 259]

2019 р. становить 87,6 %), зважаючи на переважання підприємств вантажного автомобільного транспорту в структурі автотранспортних підприємств, а останніх в структурі підприємств автомобільного транспорту, цілком об'єктивно наближається до середньогалузевої частки фізичних осіб підприємців (84,4%) (рис.2.2).

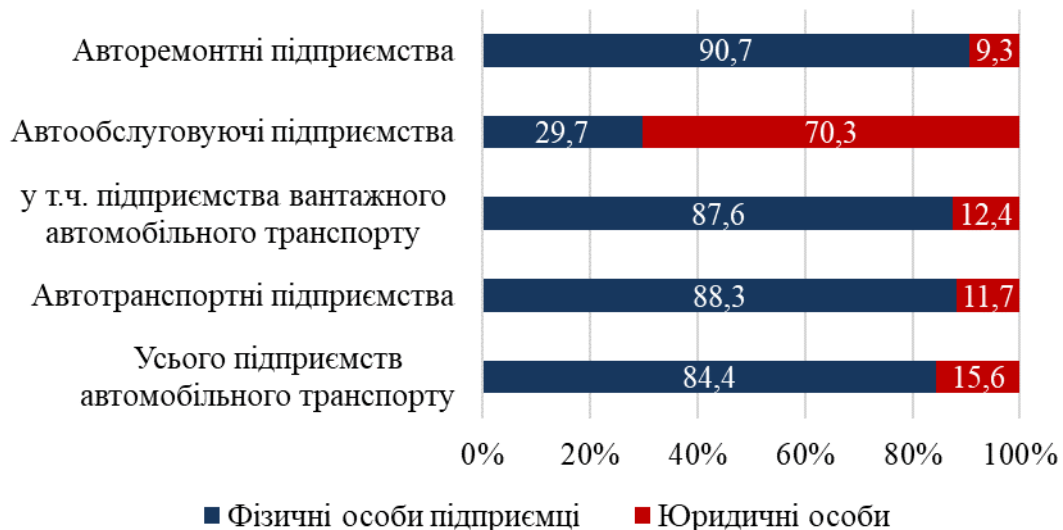


Рисунок 2.2 – Розподіл підприємств автомобільного транспорту (дані 2019 р.)

Джерело: сформовано та розроблено автором за [162, 163, 170, 259]

На відміну від розподілу автообслуговуючих підприємств, за яким частка фізичних осіб підприємців є майже у три рази меншою порівняно з середніми показниками (29,7 %). Відсутність значних економічних бар'єрів входження на ринок вантажних перевезень обумовлює те, що конкурентне середовище формується під впливом необхідності пропонувати кращі послуги не лише через змагання через великих та середніх перевізників між собою (а саме вони складають більшість юридичних осіб – підприємств вантажного автомобільного транспорту, загальна кількість яких за даними 2019 р. складає лише 12,5 %), а й з фізичними особами підприємствами, що здебільшого формують сегмент малих автотранспортних перевізників.

Станом на 2020 р. на ринку транспортних послуг вантажні автомобільні перевезення здійснює один суб'єкт великого підприємництва, 306 – суб'єктів

середнього підприємництва (0,5 %) та 56638 суб'єктів малого підприємництва (99,5 %), з яких 54438 – суб'єкти мікропідприємництва (табл. 2.2). Протягом 2013–2020 рр. динаміка кількості підприємств вантажного автомобільного транспорту залежно від розміру була різною (рис. 2.3). Якщо у 2013 р. функціонувало два великих підприємства, а у 2014 р. три, то починаючи з 2015 р. на ринку транспортних послуг залишився лише один гравець такого розміру.

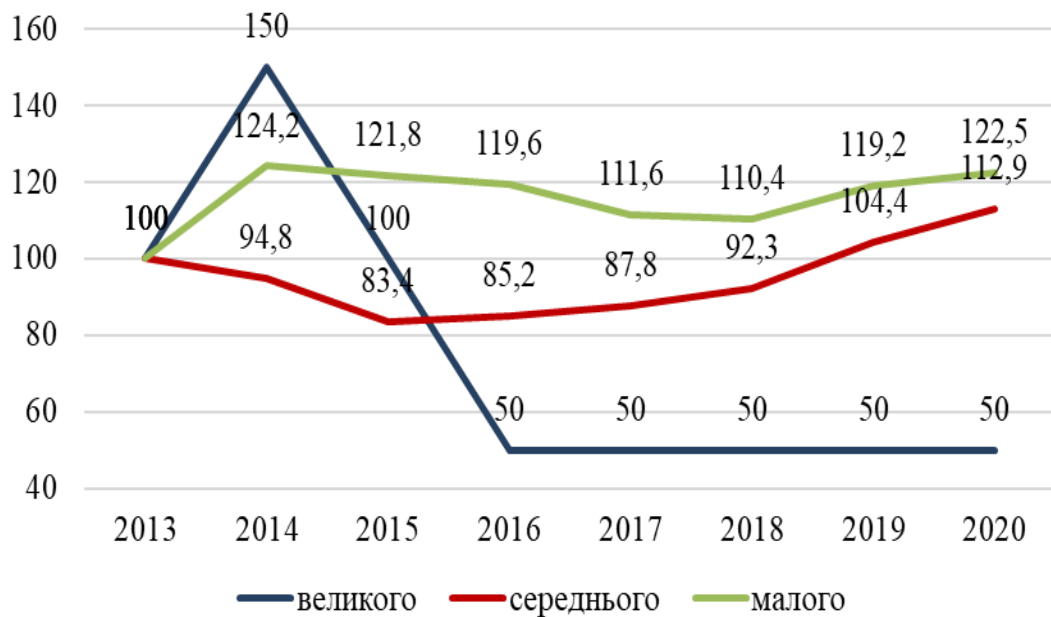


Рисунок 2.3 – Динаміка великих, середніх та малих підприємств вантажного автомобільного транспорту (% до 2013 р.)

Джерело: сформовано та розроблено автором за [162, 163, 170, 259]

На відміну від цього кількість суб'єктів середнього та малого підприємництва загалом зростала і у 2020 р. досягла відповідно 112,9 % та 122,9 % рівня 2013 р. Між тим протягом періоду 2013–2020 рр. по суб'єктам середнього підприємництва спостерігалось зменшення кількості у 2014–2015 рр. з подальшим постійним її збільшенням щороку та поверненням до рівня 2013 р. наприкінці 2018 р. Після часу стрімкого збільшення підприємств у 2014 р. на 24,2 % розпочалося тривале їхнє зменшення у 2015 р. до 121,8 %, у 2016 р до 119,6 %, у 2017 р. до 111,6 %, у 2018 р. до 110,4 %. І лише у 2019–2020 рр. негативний тренд було змінено на позитивний: спочатку кількість підприємств

Таблиця 2.2 – Кількість діючих підприємств вантажного автомобільного транспорту

Роки	Усього суб'єкти підприємництва								У тому числі фізичні особи-підприємці – суб'єкти підприємництва					
	великого		середнього		малого		з них мікро-		середнього		малого	з них мікро-		
	од.	%	од.	%	од.	%	од.	%	од.	%	од.	%	од.	%
2013	2	0,0	271	0,6	46249	99,4	44390	95,4	27	0,1	40735	99,9	40130	98,4
2014	3	0,0	257	0,4	57455	99,6	55742	96,6	41	0,1	52368	99,9	51755	98,8
2015	2	0,0	226	0,4	56320	99,6	54892	97,1	13	0,0	51065	100,0	50691	99,2
2016	1	0,0	231	0,4	55308	99,6	53822	96,9	16	0,0	50529	100,0	50130	99,2
2017	1	0,0	238	0,5	51606	99,5	49942	96,3	22	0,0	46113	100,0	45634	98,9
2018	1	0,0	250	0,5	51072	99,5	49180	95,8	22	0,0	45132	100,0	44461	98,5
2019	1	0,0	283	0,5	55149	99,5	53096	95,8	26	0,1	48511	99,9	47798	98,5
2020	1	0,0	306	0,5	56638	99,5	54438	95,6	26	0,1	49720	99,9	48973	98,4

Джерело: складено автором за [162, 163, 170, 259]

було збільшено до 119,2 % рівня 2013 р., а потім ще до 122,5 %.

Кількість працюючих на підприємствах вантажного автомобільного транспорту в середньому лише у три рази перевищує кількість самих підприємств. Між тим темпи зростання чисельності працюючих є більшими порівняно із темпами росту кількості суб'єктів господарювання. За даними 2015 р. кількість підприємств вантажного автомобільного транспорту становила 56548 одиниць, при цьому кількість зайнятих на них працівників – 151031 осіб (кількість працівників у 2,7 рази перевищувала кількість підприємств). У 2019 році відповідні показники склали 55433 одиниць та 176061 осіб (співвідношення збільшилося до 3,2 рази).

Розподіл працівників між ФОП та юридичними особами свідчить, що про майже пропорційне залучення людських ресурсів у кожен із вказаних ринкових сегментів. За даними 2019 р. у сегменті фізичних осіб підприємців зайнято 52,1 % осіб, у сегменті юридичних осіб – 47,9 % осіб. Розрахунок середньої чисельності працівників підприємств вантажного автомобільного транспорту загалом та за видами підприємств окремо свідчить, що середня чисельність персоналу фізичних осіб підприємців становить 1–2 особи, юридичних осіб – 12–14 осіб, у середньому по ринковому сегменту – 3 особи. (рис.2.4)

За ознаками, визначеними Господарським кодексом України, «суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників... не перевищує 50 осіб», навіть якщо вони належать до юридичних осіб, є суб'єктами малого підприємництва [33]. Отже статистичні дані демонструють, що на ринку вантажних автомобільних перевезень превалює малий бізнес, саме підприємства малого бізнесу створюють основний галузевий продукт, здійснюючи вантажні перевезення, підприємств середнього та малого бізнесу не багато і вони по суті є винятком.

Дані розподілу підприємств вантажного автомобільного транспорту по областях свідчать, що переважну кількість підприємств (понад 6 %) сконцентровано в Вінницькій (6,3 %), Дніпропетровській (8,1 %), Київській (6,6 %), Львівській (6,6 %), Одеській (6,3 %) та Харківській (6,7 %) областях (табл. 2.3).

У частини із зазначених областей порівняно більшу частку було сформовано

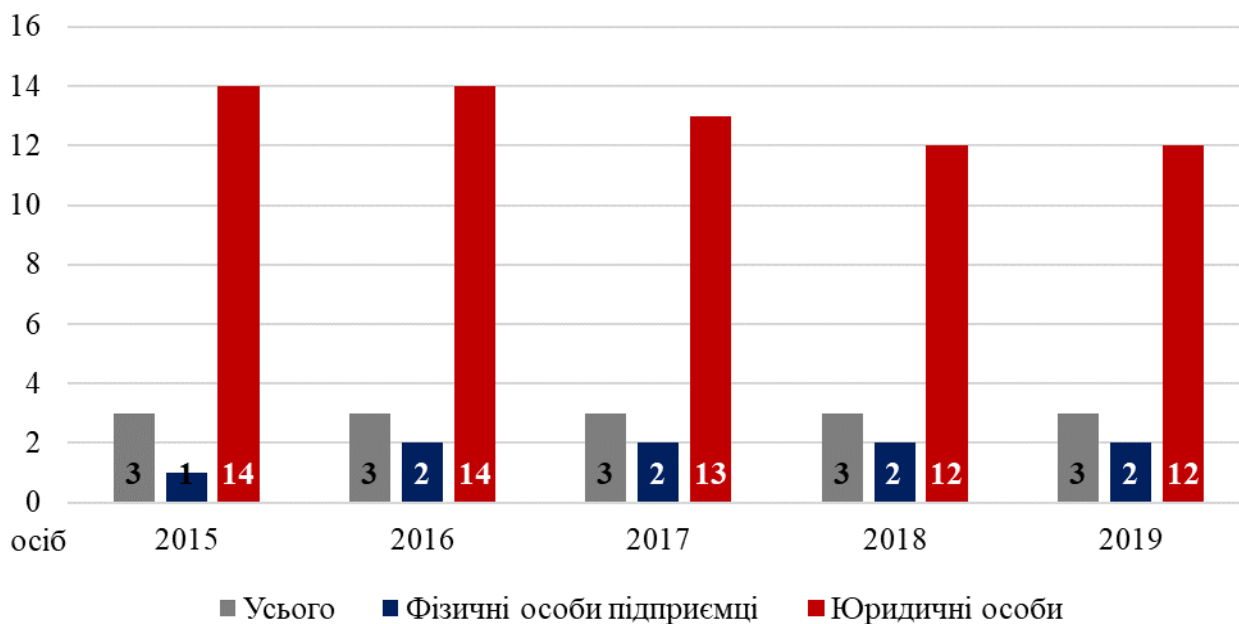


Рисунок 2.4 – Середня чисельність працівників підприємств автомобільного транспорту (дані 2019 р.)

Джерело: сформовано та розроблено автором за [162, 163, 170, 259]

завдяки значній кількості фізичних осіб підприємців (Львівська – 6,8 %, Харківська – 7,0 %), у частини – завдяки значній частці обох сегментів (Дніпропетровська – фізичні особи підприємці 8,0 % та юридичні особи 9,1 %, Київська – 6,5 % та 7,5 %, Одеська – 6,2 % та 6,9 %). Слід зазначити, що найбільша кількість юридичних осіб – підприємств вантажного автомобільного транспорту сконцентрована у м. Києві (17,8 %). Співвідношення показників по м. Києву та Київській області дозволяє зробити висновок, що за областями територіальними одиницями, у яких сконцентровано найбільшу кількість підприємств за видом економічної діяльності «вантажний автомобільний транспорт» (49.41), є обласні центри.

Великі підприємства в офіційній статистиці формування обсягу виробленої продукції (товарів, послуг) відображаються дуже обмежено (за період 2013–2019 рр. наявна лише інформація 2014 р.), проте структурний аналіз даних табл. 2.4 свідчать, що їхній внесок у формування доходів від основної діяльності становить у середньому три відсотки та має тенденцію до зменшення (за даними 2015 р. – 7,2 %, 2016 р. – 2,5 %, 2017 р. – 3,2 % та 2018 р. – 1,8 %).

Основна вартість галузевої продукції створюється суб'єктами малого

підприємництва (до 71,4 % за даними 2018 р.). Менше третини – суб'єктами середнього підприємництва (до 27,7 % за даними 2019 р.).

Таблиця 2.3 – Розподіл підприємств вантажного автомобільного транспорту по областях України (дані 2019 р.)

Область	Кількість підприємств			Частка підприємств у сукупності, %			Частка підприємств по області, %	
	усього	фізичні особи підприємці	юридичні особи	усього	фізичні особи підприємці	юридичні особи	фізичні особи підприємці	юридичні особи
Україна	55433	48537	6896	100	100	100	87,6	12,4
Вінницька	3510	3320	190	6,3	6,8	2,8	94,6	5,4
Волинська	1844	1605	239	3,3	3,3	3,5	87	13
Дніпропетровська	4486	3859	627	8,1	8,0	9,1	86	14
Донецька	1807	1607	200	3,3	3,3	2,9	88,9	11,1
Житомирська	1790	1664	126	3,2	3,4	1,8	93	7
Закарпатська	1568	1384	184	2,8	2,9	2,7	88,3	11,7
Запорізька	1650	1365	285	3	2,8	4,1	82,7	17,3
Івано-Франківська	1188	1031	157	2,1	2,1	2,3	86,8	13,2
Київська	3644	3150	494	6,6	6,5	7,2	86,4	13,6
Кіровоградська	1505	1346	159	2,7	2,8	2,3	89,4	10,6
Луганська	860	786	74	1,6	1,6	1,1	91,4	8,6
Львівська	3671	3302	369	6,6	6,8	5,4	89,9	10,1
Миколаївська	1912	1655	257	3,4	3,4	3,7	86,6	13,4
Одеська	3494	3016	478	6,3	6,2	6,9	86,3	13,7
Полтавська	2368	2091	277	4,3	4,3	4,0	88,3	11,7
Рівненська	1724	1528	196	3,1	3,1	2,8	88,6	11,4
Сумська	1318	1224	94	2,4	2,5	1,4	92,9	7,1
Тернопільська	1404	1293	111	2,5	2,7	1,6	92,1	7,9
Харківська	3733	3400	333	6,7	7,0	4,8	91,1	8,9
Херсонська	1325	1196	129	2,4	2,5	1,9	90,3	9,7
Хмельницька	2044	1878	166	3,7	3,9	2,4	91,9	8,1
Черкаська	2347	2099	248	4,2	4,3	3,6	89,4	10,6
Чернівецька	964	875	89	1,7	1,8	1,3	90,8	9,2
Чернігівська	1916	1731	185	3,5	3,6	2,7	90,3	9,7
м. Київ	3361	2132	1229	6,1	4,4	17,8	63,4	36,6

Джерело: складено автором за [162, 163, 170, 259]

Понад половини обсягів транспортних послуг у малому підприємстві вантажного автомобільного транспорту становлять послуги суб'єктів мікропідприємництва. За даними 2015 р. частка обсягу послуг, наданих суб'єктами

мікропідприємництва у загальному показнику підприємств вантажного автомобільного транспорту, становила 35,8 %, у 2016 р. вже 40,1 %, у 2017 р. 39,8 %, у 2018 р. 42,2 %, у 2019 р. 41,8 %.

Таблиця 2.4 – Обсяг наданих послуг вантажними автотранспортними підприємства

Роки	Усього суб'єкти підприємництва								У тому числі фізичні особи-підприємці – суб'єкти підприємництва							
	великого		середнього		малого		з них мікро-		середнього		малого		з них мікро-			
	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%		
2013	к/с	к/с	10609,8	35,0	18186,3	59,9	9866,2	32,5	к/с	к/с	8258,7	96,1	6619,9	77,1		
2014	2264,7	6,1	11714,0	31,5	23217,2	62,4	13067,4	35,1	к/с	к/с	к/с	к/с	8426,1	77,4		
2015	к/с	к/с	15121,8	32,7	27744,9	60,1	16547,2	35,8	к/с	к/с	к/с	к/с	11322,9	82,4		
2016	к/с	к/с	19127,1	32,3	38620,1	65,2	23768,2	40,1	423,7	2,2	19233,7	97,8	16522,2	84,1		
2017	к/с	к/с	23356,2	30,1	51699,3	66,7	30849,2	39,8	651,4	2,4	26566,6	97,6	22720,8	83,5		
2018	к/с	к/с	26069,2	26,8	69595,1	71,4	41108,5	42,2	888,6	2,5	34246,6	97,5	28954,3	82,4		
2019	к/с	к/с	31684,9	27,7	к/с	к/с	47818,6	41,8	1048,5	2,7	37919,1	97,3	32344,7	83,0		

Джерело: складено автором за [162, 163, 170, 259]

Усереднена структура витрат на виробництво продукції (товарів, послуг) підприємств автомобільного транспорту, представлена на рис. 2.5, демонструє характер виробничої технології підприємств вантажного автомобільного транспорту: значну матеріаломісткість, що збільшується зі зменшенням розміру підприємства (частка матеріальних витрат суб'єктів великого підприємництва становить у середньому 71,7 %, середнього – 76,8 %, малого – 83,9 %, у т.ч. мікропідприємництва – 85,0 %). Також має місце незначний рівень капіталоємності виробництва, при цьому цей рівень за зменшенням розміру підприємства, на відміну від частки матеріальних витрат, так само зменшується. Частка амортизації по великих підприємствах складає понад 12,1 %, по середніх – є у двічі меншою (7,9 %), по малих – 5,6 %, у т.ч. по мікропідприємствах – 5,6 %.

По-третє, також незначним є рівень трудомісткості виробництва і, так само як із капіталомісткістю, цей рівень зменшується за зменшенням розміру економічного суб'єкта. Частка витрат на оплату праці у витратах великих підприємств складає порядку 10,6 %, середніх не набагато більше – 12,1 %, малих

менше у 1,5–2 рази – 6,4 %, у т.ч. суб'єктів мікропідприємництва – 6,4 %.

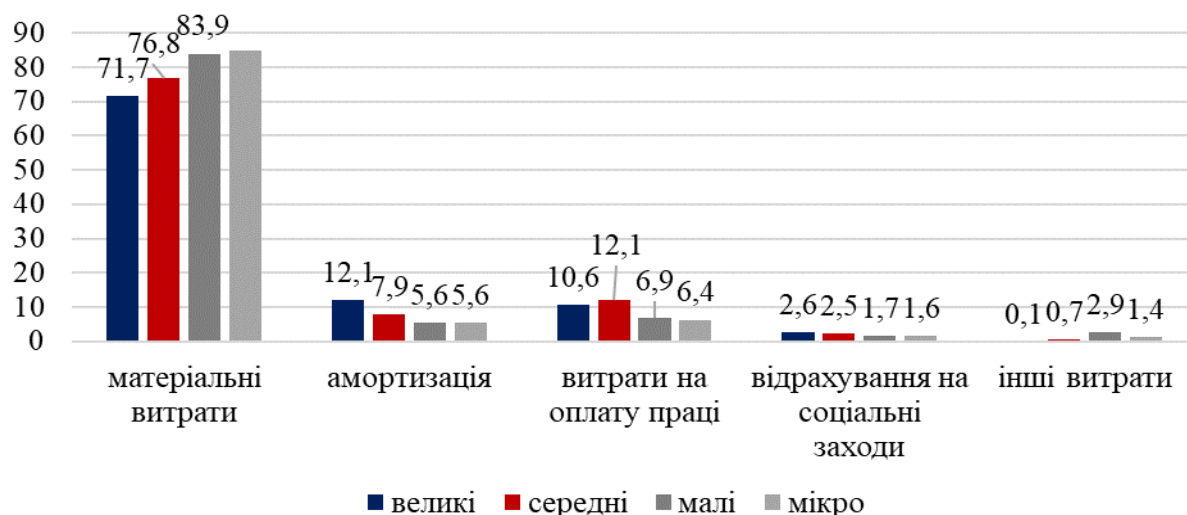


Рисунок 2.5 – Усереднена структура витрат на надання послуг підприємствами автомобільного транспорту

Джерело: сформовано та розроблено автором за [162, 163, 170, 259]

Досліджуючи фінансову результативність економічної діяльності «вантажний автомобільний транспорт» (49.41) в цілому, слід відзначити, що тривалий період (2013–2016 рр.) загальним фінансовим результатом сектору були збитки, що коливались у діапазоні від 206,6 млн грн (2013 р.) до 2512,7 млн грн (2014 р.) (табл. 2.5).

Лише, починаючи з 2017 р., підприємства сектору вийшли на показники прибутку. За даними 2017 р. було отримано 982,87 млн грн прибутку до оподаткування, 2018 р. – 1300,6 млн грн, 2019 р. – 2216,6 млн грн та 2020 р. – 1964,5 млн грн.

Необоротні активи підприємств вантажного автомобільного транспорту формуються переважно на рівні суб'єктів середнього підприємництва. За даними 2020 р. з 25053,4 млн грн вартості необоротних активів 11762,2 млн грн (46,9 %) є необоротними активами середніх підприємств. Протягом 2013–2020 рр. необоротні активи підприємств вантажного автомобільного транспорту було збільшено з 9910,4 млн грн (дані 2013 р.) до 25053,4 млн грн (дані 2020 р.), тобто у 2,5 рази.

Таблиця 2.5 – Фінансовий результат (сальдо) до оподаткування підприємств вантажного автомобільного транспорту

Роки	Фінансовий результат (сальдо) до оподаткування, млн грн	Підприємства, які одержали прибуток		Підприємства, які одержали збиток	
		у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат, млн грн	у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат, млн грн
2013	-206,6	64,5	806,2	35,5	1012,7
2014	-2512,7	64,0	920,4	36,0	3433,1
2015	-1775,6	77,0	1229,3	23,0	3004,8
2016	-421,2	78,0	1702,1	22,0	2123,3
2017	982,7	77,9	2069,9	22,1	1087,2
2018	1300,6	80,2	2736,8	19,8	1436,2
2019	2216,6	80,5	3583,8	19,5	1367,3
2020	1964,5	79,2	3265,6	20,8	1301,0

Джерело: складено автором за [162, 163, 170, 259]

Робити висновки щодо динаміки необоротних активів великих і малих підприємств, ґрунтуючись на даних державної статистики, на жаль не можливо. Але можна стверджувати, що вартість нематеріальних активів середніх підприємств за період 2016–2020 рр. зросла в 1,8 разів (з 6372,9 млн грн до 11762,2 млн грн), а вартість мікропідприємств було збільшено у 2,2 рази (з 1825,8 млн грн 4107,7 млн грн) за період 2013–2020 рр. та в 1,9 разів (з 2217,2 млн грн) за період 2016–2020 рр.

Зростання вартості засобів виробництва є досить позитивним явищем, яке, слід звернути увагу, супроводжувалось зменшенням придатності основних засобів та нематеріальних активів та збільшенням рівня їхньої зношеності. Придатність основних засобів та нематеріальних активів за 2013–2020 р. за видом економічної діяльності «вантажний автомобільний транспорт» (49.41) було зменшено із 50,0 % до 43,5 %. Спостерігався стійкий процес старіння матеріально-технічної бази вантажного автомобільного транспорту (рівень придатності у 2014 р. був 46,1 %, у 2015 р. – 48,1 %, у 2016 р. – 44,7 %, у 2017 р. – 44,7 %, у 2018 р. – 39,9 %, у 2019 р. – 42,9 %), незначні коливання відсотка придатності свідчать про намагання суб'єктів господарювання виправити ситуацію шляхом фрагментарного оновлення об'єктів, проте загальний тренд залишається не змінним. Слід підкреслити, що

критичним рівень зносу спостерігається у великих та серед підприємств (у великих за даними 2014 р. на рівні 56,2 %, у середніх за період 2016–2020 рр. відповідно 56,7 %, 52,7 %, 62,4 %, 59,9 %, 61,1 %). Мікропідприємства останні роки (2018–2020 рр.) не перебільшували порогове значення у 50,0 % та мали рівень зносу відповідно 48,2 %, 44,2 %, 47,4 %.

Власний капітал підприємств вантажного автомобільного транспорту станом на 2020 р. становив 15497,9 млн грн, збільшившись протягом 2013–2020 рр. з 3807,7 млн грн, тобто понад ніж у чотири рази (4,1 рази). При цьому нерозподілений прибуток було утворено лише із 2019 р. у розмірі 97,9 млн грн по підприємствах вантажного автомобільного транспорту в цілому та у 2020 р. збільшено до 3128,6 млн грн, тобто за рік у 32 рази. До того часу, тобто у період 2013–2018 рр. підприємства накопичували на балансі величезні нерозподілені збитки.

Половину поточних зобов'язань і забезпечення підприємств вантажного автомобільного транспорту становить поточна кредиторська заборгованість. За даними 2020 р. поточні зобов'язання склали 45597,8 млн грн, поточна кредиторська заборгованість – 22627,3 млн грн або 49,6 %.

Як наочно демонструють дані рис. 2.6 підприємствам вантажного автомобільного транспорту системно не вистачає власних коштів на фінансування необоротних активів, в наслідок чого спотворюється модель фінансування. Відповідно частина необоротних активів та оборотні активи загалом покриваються за рахунок поточних зобов'язань та забезпечення.

Так, за даними 2020 р., власний капітал усього сегменту підприємств вантажного автомобільного транспорту склав 15,5 млрд грн, при цьому вартість необоротних активів дорівнювала 25,1 млрд грн, як наслідок підприємства були вимушені частину основних засобів та нематеріальних активів у розмірі 9,6 млрд грн фінансувати за рахунок залучених коштів і, як наслідок залучити 45,6 млрд грн поточних зобов'язань і забезпечення для часткового покриття вартості необоротних активів та повного покриття вартості оборотних засобів у розмірі 41,6 млрд грн. Така фінансова модель є усталеною моделлю фінансування сегменту. Що

підтверджується даними 2013–2020 рр.

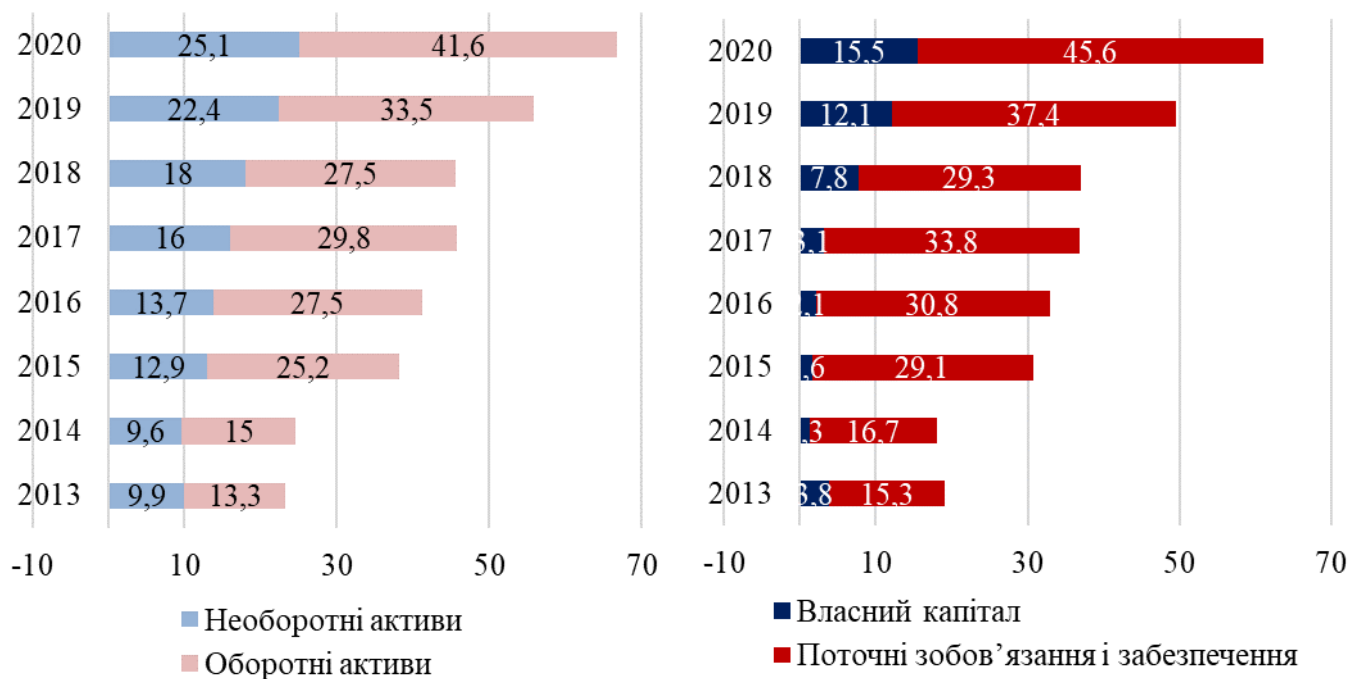


Рисунок 2.6 – Активи та капітал підприємств автомобільного транспорту, млрд грн

Джерело: сформовано та розроблено автором за [162, 163, 170, 259]

Підбиваючи підсумок аналізу умов діяльності і розвитку з підприємств вантажного автомобільного транспорту можна відзначити такі особливості. Основний обсяг виробництва продукції сконцентовано на рівні суб'єктів малого та, у меншому ступені, середнього підприємництва, на які припадає відповідно приблизно дві та одна третини ринку вантажних автомобільних перевезень; великих гравців на ринку – одиниці. Переважна кількість підприємств сегменту є прибутковими, лише п'ята частина одержує збитки. В даний час існують значні резерви зростання та підвищення результативності економічної діяльності галузевих підприємств з точки зору підвищення ефективності використання наявних ресурсів, оновлення матеріально-технічної бази, зміни фінансової моделі та запровадження заходів щодо забезпечення фінансової стійкості підприємств. Разом з тим, розвиток підприємств вантажного автомобільного транспорту здійснюється в умовах досить високого рівня конкуренції і це означає необхідність прискореного впровадження інновацій та реалізації інших заходів, сприяючих зменшенню тиску з боку інших перевізників.

2.2. Економічні та організаційно-правові передумови формування стратегії розвитку вантажних автотранспортних підприємств в Україні

Автомобільний транспорт є надзвичайно важливим для економіки України. Підприємства автомобільного транспорту України обслуговують:

- три чверті вантажопотоку (73,4–72,7 % за даними 2018–2019 рр.),
- п'яту частину вантажообігу (20,0–14,4 %),
- понад ніж 40 % пасажиропотоку (42,5–42,3 %) та
- третину пасажирообігу (33,1–31,6 %).

Про потужний ринковий потенціал автомобільного транспорту та високу конкурентоспроможність автотранспортних підприємств на внутрішньому ринку перевезення вантажів в Україні свідчить динаміка частки вантажообігу автомобільного транспорту у 2009–2019 рр. Внаслідок відсутності повного набору статистичної інформації про роботу підприємств автомобільного транспорту за 2020 рік, для проведення порівнянь до уваги брались дані за 2019 рік.

Так за даними [76] тонно-кілометри виконані автомобільним транспортом у січні-грудні 2018 р. складають 42,6 млрд ткм, за даними [77, с. 51] вантажообіг автомобільного транспорту 2018 р. становив 72,1 млрд ткм. Зазначене дає всі підстави для припущення, що дані січня-грудня 2019 р. у 48,9 млрд ткм [76] є неповними, проте вони не суперечать інформації, наведеній у [130].

За даними табл. 2.6 відстежується збільшення питомої ваги тонно-кілометрів виконаних автотранспортними підприємствами протягом періоду 2009–2018 рр. в 1,6 разів. Якщо у 2009 р. частка автомобільного транспорту у загальному вантажообігу становила 12,4 %, далі зросла на 0,5 % до 12,9 % (2010–2011 рр.), потім збільшено на 1,0 % (2012 р.), у 2013 р. на 0,8 % до 14,7 %, у 2014 р. до 15,8 %, у 2016 р. до 16,9 %, у 2018 р. до 20,0 %, загалом середньорічне зростання становить 0,84 %.

Сталий характер посилення ролі автомобільного транспорту відбувається на фоні загального зменшення обсягів вантажних перевезень у 2014–2015 рр., яке у меншому ступені стосувалось автоперевізників, у більшому домінуючих на ринку

Таблиця 2.6 – Вантажообіг та обсяг перевезених вантажів транспортом загального користування в цілому та автомобільним транспортом зокрема

Показник	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Транспорт, млрд ткм	395,7	418,7	445,7	412,6	399,6	353,6	334,7	344,2	364,2	361,3	339,0
автомобільний	49,2	53,9	57,3	57,5	58,7	56	53,3	58	62,3	72,1	48,9
у т. ч. автопідприємства	14,2	17	17,4	19,9	20,5	20,7	20,2	21,8	23,8	24	30,3
Частка транспорту, %	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
автомобільний	12,4	12,9	12,9	13,9	14,7	15,8	15,9	16,9	17,1	20,0	14,4
у т. ч. автопідприємства	3,6	4,1	3,9	4,8	5,1	5,9	6,0	6,3	6,5	6,6	8,9
Темп росту, % до 2009 р.	100,0	105,8	112,6	104,3	101,0	89,4	84,6	87	92	91,3	85,7
автомобільний	100,0	109,6	116,5	116,9	119,3	113,8	108,3	117,9	126,6	146,5	99,4
у т. ч. автопідприємства	100,0	119,7	122,5	140,1	144,4	145,8	142,3	153,5	167,6	169,0	213,4
Транспорт, тис. т	1624773	1765610	1886536	1853344	1836579	1623219	1474277	1542500	1581928	1642881	1578848
автомобільний	1068858	1168219	1252390	1259698	1260768	1131313	1020604	1085663	1121674	1205531	1147050
Частка транспорту, %	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
автомобільний	65,8	66,2	66,4	68,0	68,6	69,7	69,3	70,4	70,9	73,4	72,7
Темп росту, % до 2009 р.	100,0	108,7	116,1	114,1	113	99,9	90,7	94,9	97,4	101,1	97,2
автомобільний	100,0	109,3	117,2	117,9	118	105,8	95,5	101,6	104,9	112,8	107,3

(¹) За даними Акціонерного товариства «Українська залізниця» (далі – АТ «Укрзалізниця»)

(²) Значення менші за 0,1.

Джерело: розроблено автором за [162, 163, 170, 259]

вантажних перевезень України за показником вантажообігу таких видів транспорту, як залізничний (його частка за інформацією 2018 р. становить 51,6 % і є меншою порівняно із 2014 р. на 7,8 %) та трубопровідний (частка якого у 2018 р. склала 27,5 %). За офіційними статистичними даними у 2019 р. відбувся відкат обсягів вантажообігу автотранспортних підприємств з 72,1 млрд ткм до 48,9 млрд ткм, тобто у 1,5 рази, відповідно частку автомобільного транспорту було зменшено з 20,0 % до 14,4 %.

Зазначене обумовило необхідність побудови двох ліній тренду показника, що описуються період відповідно 2009–2018 рр. та 2009–2019 рр. За підтримки відзначеного у 2009–2018 рр. сталого тренду зростання обсягу виконаних автомобільним транспортом тонно-кілометрів, який можна описати за допомогою експоненціальної – $y = 11,519e^{0,0491x}$, $R^2 = 0,9569$ (рис. 2.7), частку вантажообігу автомобільного транспорту до 2025 р. може бути збільшено до 26,4 % (порівняно із даними 2018 р. на 6,4 %). У випадку об'єктивності даних щодо 1,5-разового зменшення тонно-кілометрів автотранспортних підприємств у 2019 р. та, відповідно, формування тренду, що описується функцією – $y = 12,202e^{0,03471x}$, $R^2 = 0,6311$ частка вантажообігу може зрости до 22,0 % (порівняно із даними 2019 р. на 5,6 %, із даними 2018 р. на 2,0 %). Слід звернути увагу, що друга із зазначених функцій має значно менший рівень коефіцієнту детермінації – $R^2 = 0,6311$ проти $R^2 = 0,9569$.

Зміна частки вантажообігу автомобільного транспорту в цілому має позитивне спрямування. До того ж, враховуючи комплекс конкурентних переваг автомобільного транспорту, зміни, що відбуваються в національній економіці, європейську орієнтацію розвитку соціально-економічної системи України та вагоме значення автомобільних перевезень у країнах ЄС, роль автотранспортних підприємств на вітчизняному транспортному ринку може бути суттєво посилено.

Оцінюючи підприємства автомобільного транспорту за показником обсягу перевезення вантажів, можна обґрунтовано стверджувати – вони є безперечним лідером. Протягом досліджуваного періоду, за десять років, починаючи із 2009 р. по 2018 р., вантажопотік зазначеного ринкового сегменту виріс з 1068,9 млн т до

1205,5 млн т, тобто на 136,6 млн т перевезених вантажів, що у відносному вимірі означає зростання обсягу перевезень на 12,8 %.

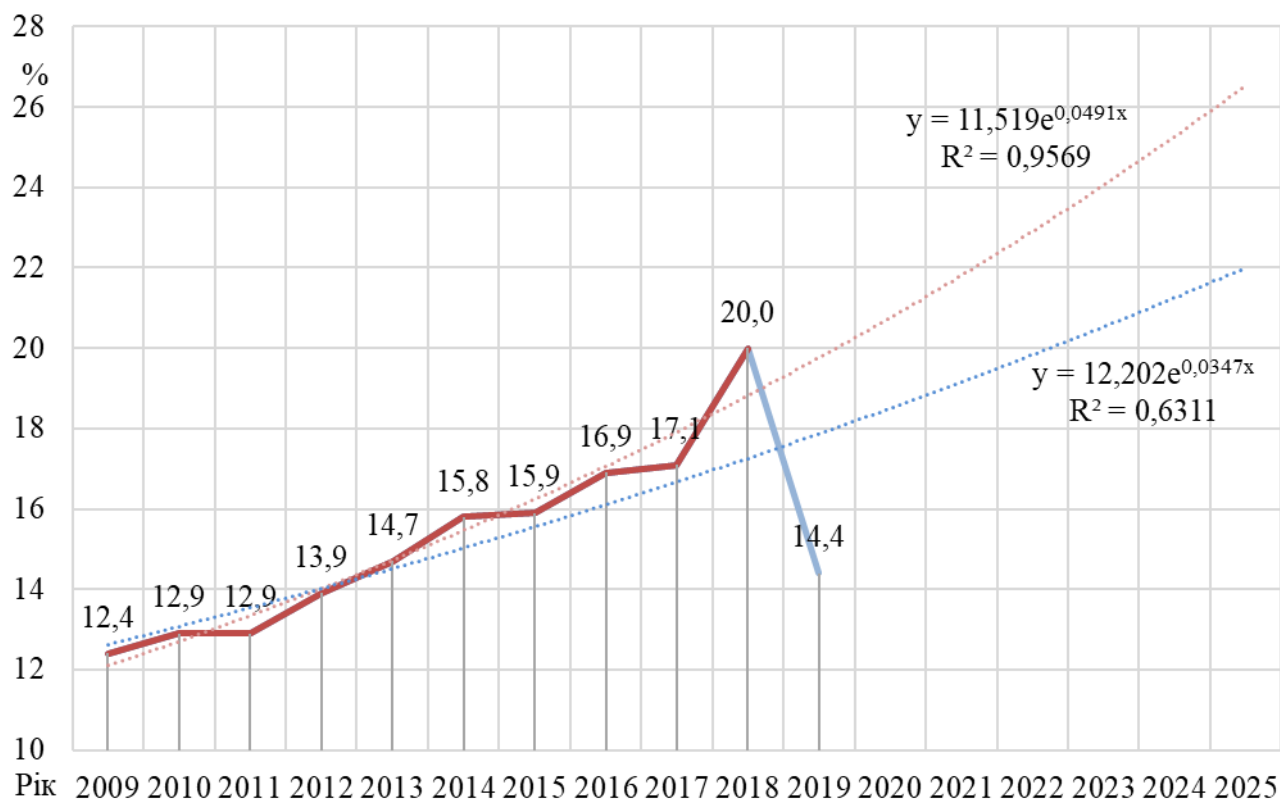


Рисунок 2.7 – Частка вантажообігу автомобільного транспорту України (2009–2019 рр.) з лініями тренду (2019–2025 рр. та 2020–2025 рр.), %

Джерело: побудовано автором за даними [162, 163, 170, 259]

Частка автомобільного транспорту за цим показником збільшилась з 65,8 % (2009 р.) до 73,4 % (2018 р.), поступово зростаючи у середньому на 0,84 %. Найбільший приріст питомої ваги було відмічено у 2018–2017 рр. – 2,5 %. У 2019 р. обсяг перевезення вантажів було зменшено до 1147,0 млн т (на 58,5 млн т), що обумовило зменшення частки до 72,7 %, тобто на 0,7 %. Тренд зростання частки вантажопотоку автомобільного транспорту описується експоненціальною функцією $y = 64,762e^{0,0111x}$, $R^2 = 0,9459$, графік якої, представлений на рис. 2.8, наочно відображає швидкість потенційних змін. Лінія тренду демонструє, що питома вага автомобільного транспорту у загальному обсязі перевезень транспорту загального користування до 2025 р. може зрости до 78,2 %, тобто

порівняно з даними 2018 р. – на 4,8 %. Зміна частки обсягу вантажних перевезень описується функцією – $y = 64,836e^{0,0108x}$, $R^2 = 0,9548$. За підтримки такої тенденції відповідний показник у 2025 р. може досягти значення у 77,9 %, тобто порівняно із 2019 р. буде більшим на 5,2 %, порівняно із 2018 р. – на 4,5 %.

Економічні та організаційно-правові передумови розвитку вантажних автотранспортних підприємств в Україні визначається низкою міжнародних угод, які закріплюють умови перевезень вантажів. Україна прагне підвищити темпи свого економічного розвитку і є учасником багатьох транспортних конвенцій.

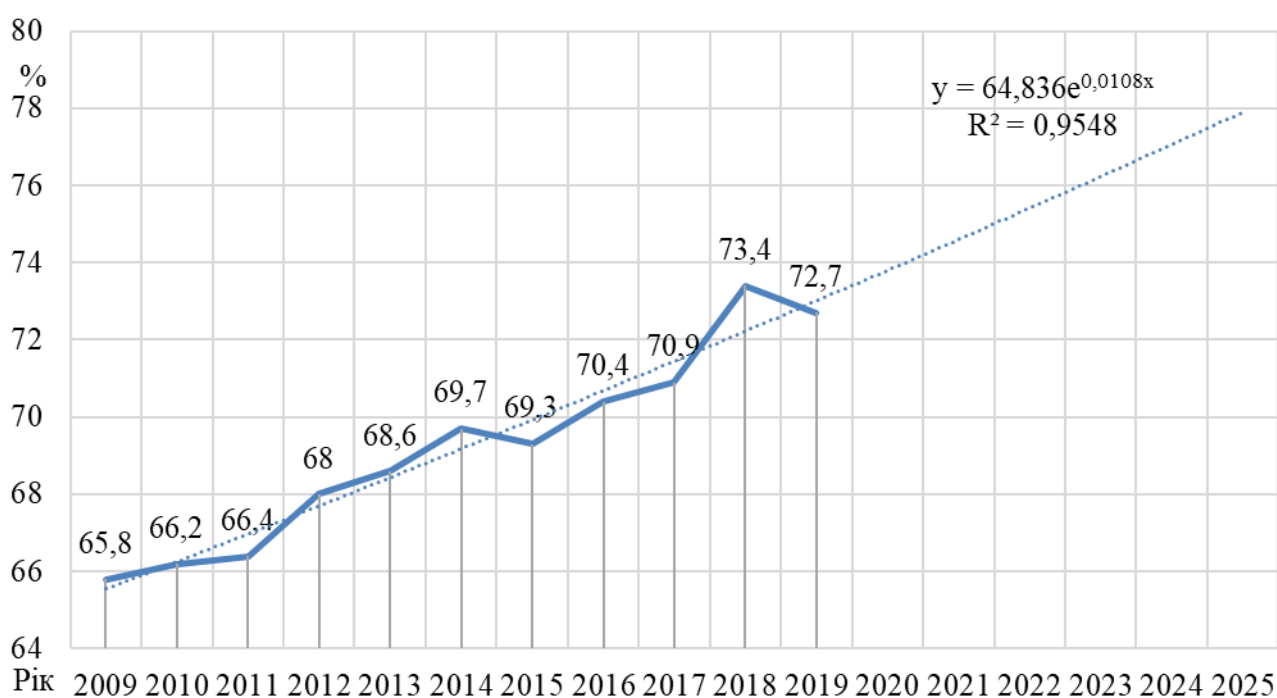


Рисунок 2.8 – Частка обсягу перевезень вантажів автомобільного транспорту України (2009–2018 рр.) з лінією тренду (2019–2025 рр.), %

Джерело: побудовано автором за [162, 163, 170, 259]

До нормативно-правових актів, які регулюють діяльність підприємства вантажного автомобільного транспорту в Україні належать:

- Закон України «Про транспорт»;
- Закон України «Про автомобільний транспорт»;
- Закон України «Про перевезення небезпечних вантажів»;
- Закон України «Про ліцензування окремих видів господарської

діяльності»;

- Закон України «Про захист економічної конкуренції»;
- «Правила перевезень вантажів автомобільним транспортом в Україні»;
- «Правила дорожнього перевезення небезпечних вантажів»;
- Закон України «Про ратифікацію Конвенції Міжнародної організації праці 1979 року № 153 про тривалість робочого часу та періоди відпочинку на дорожньому транспорті»;
- Закон України «Про приєднання України до Європейської угоди щодо роботи екіпажів транспортних засобів, які виконують міжнародні автомобільні перевезення (ЄУТР)»;
- Закон України «Про приєднання України до Конвенції про договір міжнародного автомобільного перевезення вантажів»;
- Закон України «Про приєднання України до Протоколу до Конвенції про договір міжнародного автомобільного перевезення вантажів (КДПВ)»;
- Закон України «Про приєднання України до Угоди про прийняття єдиних технічних приписів для колісних транспортних засобів, предметів обладнання та частин, які можуть бути встановлені та/або використані на колісних транспортних засобах, і про умови взаємного визнання офіційних затверджень, виданих на основі цих приписів, 1958 року з поправками 1995 року»;
- Указ Президента України від 02.04.2007 р. № 262/2007 «Про приєднання України до Угоди про міжнародні перевезення швидкопсувних харчових продуктів та про спеціальні транспортні засоби, які призначені для цих перевезень (УПШ)»;
- Наказ Міністерства транспорту України, Міністерства освіти України від 07.05.1998 № 172/244 «Про затвердження Типової програми підготовки та підвищення кваліфікації фахівців», зареєстрований в Міністерстві юстиції України 27.07.1998 за № 478/2918;
- Постанова Кабінету Міністрів України від 18.01.2001 р. № 30 «Про проїзд великогабаритних та великовагових транспортних засобів автомобільними

дорогами, вулицями та залізничними переїздами»;

- Постанова Кабінету Міністрів України від 08.11.2006 № 1567 «Про затвердження Порядку здійснення державного контролю на автомобільному транспорті»;

- Постанова Кабінету Міністрів України від 11.07.2007 № 914 «Про виконання Європейської угоди щодо роботи екіпажів транспортних засобів, які виконують міжнародні автомобільні перевезення (ЄУТР)»;

- Постанова Кабінету Міністрів України від 24.10.2007 № 1266 «Про визначення компетентного органу з виконання Угоди про міжнародні перевезення швидкопсувних харчових продуктів та про спеціальні транспортні засоби, які призначені для цих перевезень (УППШ)»;

- Постанова Кабінету Міністрів України від 25.02.2009 № 207 «Про затвердження Переліку документів, необхідних для здійснення перевезення вантажу автомобільним транспортом у внутрішньому сполученні»;

- Постанова Кабінету Міністрів України від 22.12.2010 № 1166 «Про єдині вимоги до конструкції та технічного стану колісних транспортних засобів, що експлуатуються»;

- Постанова Кабінету Міністрів України від 09.06.2011 № 738 «Деякі питання сертифікації транспортних засобів, їх частин та обладнання»;

- Постанова Кабінету Міністрів України від 30.01.2012 № 137 «Про затвердження «Порядку проведення обов'язкового технічного контролю та обсягів перевірки технічного стану транспортних засобів, технічного опису та зразка протоколу перевірки технічного стану транспортного засобу»;

- Постанова Кабінету Міністрів України від 22.12.2010 № 1166 «Про єдині вимоги до конструкції та технічного стану колісних транспортних засобів, що експлуатуються».

Зазначені документи є нормативно-правовою основою функціонування підприємств вантажного автомобільного транспортного та здійснення ними економічної діяльності шляхом надання транспортних послуг, що відповідають встановленим вимогам та задовольняють потреби споживачів.

Критичний аналіз нормативно-правових актів показує, що вони забезпечують регулювання усіх аспектів, необхідних для здійснення вантажних перевезень автомобільним транспортом. Додатково умови здійснення міжнародних перевезень визначаються міждержавними двосторонніми угодами, які зокрема встановлюють правила дорожнього руху та реєстрації, вимоги до транспортних засобів, затверджені зразки міжнародних та національних посвідчень для водіїв, регламентація роботи під час виконання вантажних автотранспортних перевезень, вимоги, яким мають відповідати водії, тривалості керування транспортними засобами та відпочинку водіїв. Міждержавні двосторонні угоди визначають порядок та умови проїзду територією договірних сторін, дозвільну систему та інше. Вантажні автотранспортні перевезення регулюються низкою окремих Конвенцій і угод, основні норми та правила у цій сфері встановлює Конвенція про договір міжнародного автомобільного перевезення вантажів та відповідний Протокол.

Крім цього правове регулювання організації роботи підприємств вантажного автомобільного транспорту регламентуються у законодавстві Європейського Союзу [Правове регулювання]:

- Директива Ради (96/26/ЄС) про допуск до роботи операторів вантажних автомобільних перевезень та пасажирських автобусних перевезень і взаємне визнання дипломів, сертифікатів та інших документів, що підтверджують формальну кваліфікацію, з метою сприяння реалізації цими операторами права на свободу підприємництва в національних та міжнародних транспортних операціях;
- Директива Ради 98/76/ЄС від 1 жовтня 1998 р., що змінює Директиву Ради 96/26/ЄС про дозвіл водіям на дорожнє транспортне буксирування і дорожнє пасажирське перевезення та взаємне визнання дипломів, сертифікатів та інших документів;
- Регламент Ради (ЄЕС) № 3916/90 про заходи, яких необхідно вжити на випадок кризи на ринку перевезень товарів автомобільним транспортом;
- Директива 98/91/ЄС Європейського Парламенту та Ради є технічні вимоги та стандарти для транспортних засобів та їх причепів, що здійснюють

дорожнє транспортування небезпечних товарів;

- Директива Ради 96/53/ЄС від 25 липня 1996 року що встановлює для певних транспортних засобів, що подорожують Співтовариством, максимальні дозволені розміри в національному та міжнародному русі та максимальну дозволєну вагу у міжнародному русі, є габаритні розміри і вага транспортних засобів, що подорожують дорогами Співтовариства у міжнародному русі;

- Директива 2002/15/ЄС Європейського Парламенту та Ради про робочий час, час перерви, час відпочинку, період готовності до роботи мобільних працівників, які здійснюють міжнародні автоперевезення та яких наймають автотранспортні підприємства держави – члена, що займаються автотранспортною діяльністю;

- Директива Ради 96/35/ЄС від 3 червня 1996 року про призначення та професійну кваліфікацію консультантів з безпеки при транспортуванні небезпечних товарів автомобільним, залізничним та водним видами транспорту;

- Директива 2000/18/ЄС Європейського Парламенту та Ради щодо мінімальних екзаменаційних вимог до консультантів у справах перевезення небезпечних товарів автомобільним, залізничним або річковим транспортом;

- Регламент Комісії (ЄЕС) № 881/92 про доступ до ринку перевезення вантажів дорожнім транспортом у Співтоваристві до або з території держави – члена або перетинання території однієї чи більше держав – членів;

- Директива Ради 95/50/ЄС від 6 жовтня 1995 року про єдині процедури перевірки при перевезенні небезпечних вантажів дорожнім транспортом;

- Директиву 2001/26/ЄС Європейського Парламенту та Ради від 07.05.2001 прийнято на розвиток Директиви Ради 95/50/ЄС щодо загально-прийнятих процедур перевірок транспорту з небезпечними вантажами на дорозі.

Досліджуючи сучасний соціально-економічний контекст розвитку вантажних автотранспортних підприємств, перш за все, слід звернути увагу, що головним зовнішньополітичним пріоритетом сучасної України є євроінтеграція, в межах якої розбудова та поглиблення взаємовідносин з ЄС здійснюється на принципах політичної асоціації та економічної інтеграції. Відповідно до Угоди

про асоціацію між Україною та Європейським Союзом [55] та Порядку денного асоціації Україна – ЄС [56], зміст яких є стратегічним орієнтиром національних системних соціально-економічних реформ, поглиблена та всеохоплююча зона вільної торгівлі визначає правову базу для вільного переміщення товарів, послуг і капіталів, а також регуляторного наближення, спрямованого на поступове входження економіки України до спільного ринку ЄС (рис. 2.9).



Рисунок 2.9 – Євроінтеграційні детермінанти розвитку підприємств автомобільного транспорту

Джерело: сформовано та розроблено автором за [116, 117, 118, 119, 129, 154, 167]

Транспортна політика є однією із загальних політик ЄС понад 30 років і ґрунтується на таких пріоритетах, як: 1) відкриття транспортних ринків (Opening-up of Transport Markets), 2) створення транс'європейської транспортної мережі (Trans-European Transport Network) [250, 251], 3) запровадження моделі сталої мобільності (Sustainable Mobility Model) [245] (рис. 2.10).

Головним програмним документом, що визначає розвиток транспортної



Рисунок 2.10 – Пріоритети транспортної політики ЄС

Джерело: сформовано та розроблено автором за [202, 203, 204, 206, 231, 239]

галузі в Україні та конкретизує загальні детермінанти розвитку вітчизняних галузевих підприємств є Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року (Drive Ukraine 2030), схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30 травня 2018 р. № 430-р [129]. Зміст Національної транспортної стратегії корелює із євроінтеграційними детермінантами розвитку, поданими вище на рис. 2.11 та їх конкретизує.

Відповідно до Національної транспортної стратегії України до 2030 року буде створено конкурентоспроможну та ефективну транспортну систему, забезпечено інноваційний розвиток транспортної галузі та реалізовано глобальні інвестиційні проекти [129]. Безпечний для суспільства, екологічно чистий та

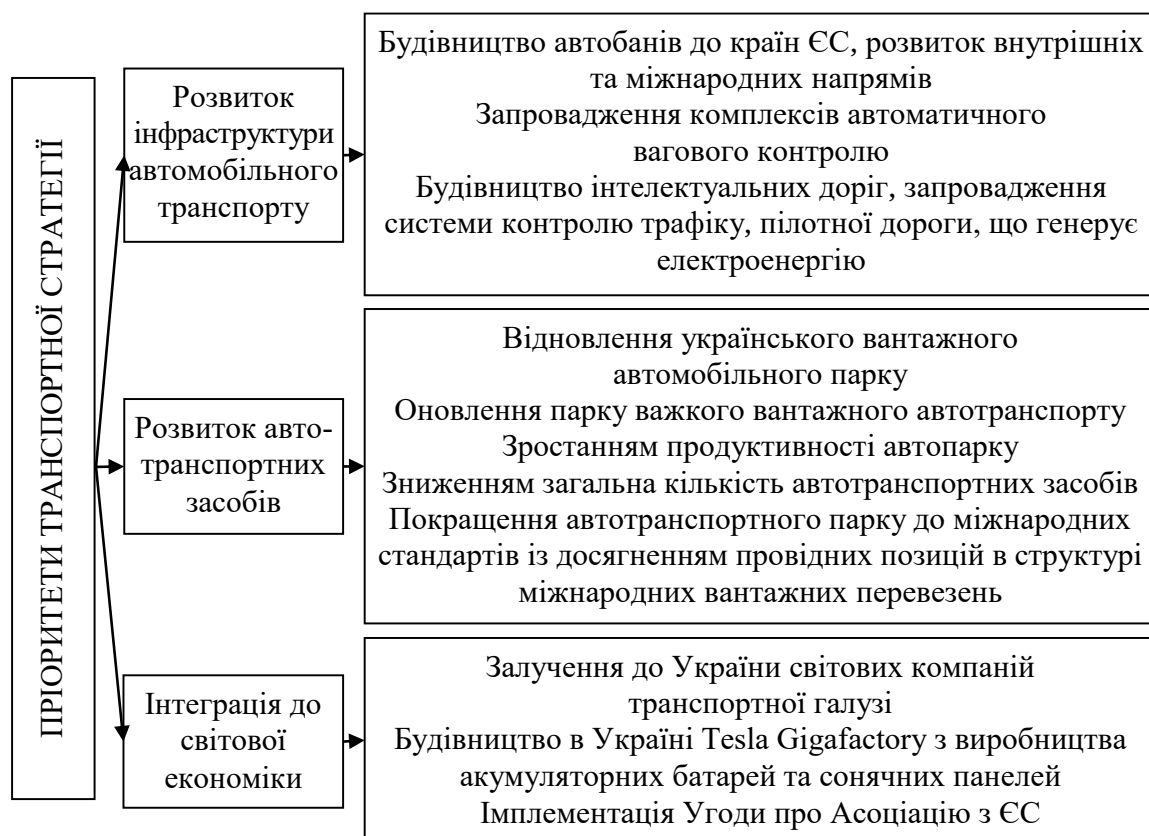


Рисунок 2.11 – Пріоритети транспортної стратегії України

Джерело: згруповано та розроблено автором за [164, 239, 246, 254, 255]

енергоефективний транспорт, безперешкодна мобільність та міжрегіональна інтеграція є пріоритетними напрямками реалізації. В рамках цих напрямів підприємств автомобільного транспорту безпосередньо стосуються такі аспекти як:

- поступова лібералізація міжнародних автомобільних вантажних перевезень;
- запровадження нового підходу ліцензування автомобільних перевізників, що вимагатиме бездоганної ділової репутації, фінансової спроможності, професійної компетентності персоналу та забезпечення процедури доступу до ринку автомобільних перевезень відповідно до існуючих європейських практик;
- впровадження Хартії Якості міжнародних автомобільних вантажних перевезень у системі багатосторонньої квоти дозволів ЄКМТ;

- оновлення рухомого складу; впровадження системи підтвердження професійної компетентності водіїв та персоналу автомобільного транспорту відповідно до європейських практик;
- впровадження СМАРТ-тахографи на вантажних автомобілях та автобусах;
- створення Реєстру автомобільних перевізників, який включає базу порушень вимог законодавства;
- впровадження системи зборів з користувачів автодорогами в залежності від екологічного класу автомобіля, тощо [7, 154, 169].

Для формування сприятливих умов функціонування внутрішнього ринку дорожньо-транспортною стратегією планується оновити поточні правила та знизити адміністративне навантаження на підприємства автомобільного транспорту, зокрема завдяки запровадженню нових цифрових технологій.

Збільшення економічної ефективності мережі автомобільного транспорту зробить підприємства ЄС більш конкурентоспроможними на світовому ринку та обумовить створення додаткових робочих місць. З метою формування середовища добросовісної (справедливої) конкуренції та захисту прав працівників передбачається спростити процедури і поліпшити співпрацю між державами-членами з питань забезпечення адекватних умов організації праці та рівних умов ведення бізнесу для транспортних операторів [90].

Внаслідок того, що викиди CO₂ від великовантажних транспортних засобів складають близько 30 % всіх викидів автомобільного транспорту, з метою декарбонізації надається підтримка виробництву екологічно чистого транспорту, створюється необхідна інфраструктура для альтернативного палива, заохочуються нові рішення і закладаються правові засади щодо стягнення плати з вантажних автомобілів за використання певних автомобільних доріг [167, 168, 169].

В країнах ЄС цифрові технології на автомобільному транспорті не стандартизовані і не використовуються повною мірою (зокрема в області електронного стягнення плати за проїзд національним системам не вистачає функціональної сумісності) пропонуються загальні стандарти і платформи [167,

168, 169]. Цифрова узгодженість роботи автомобільного транспорту сприятиме підвищенню рівня дотримання дорожніх правил та безпеці руху транспортних засобів.

На офіційному сайті Міністерства інфраструктури України проголошено націленість на «інфраструктурний прорив» або створення нової, а не ремонт старої інфраструктури, на розвиток цифрової інфраструктури, забезпечення безпеки на транспорті, запровадження безпілотних автомобілів, розбудову транспортних коридорів, створення єдиної транспортної та інфраструктурної мережі з Європейським Союзом (рис. 2.11).

Відносно автомобільного транспорту проголошується про:

- будівництво 10 автобанів: перший напрямом Київ–Біла Церква, у пріоритеті будівництво автобанів із Сум, Харкова, Дніпра, Луганська, Донецька, Одеси та Миколаєва до країн ЄС, розвиток внутрішніх напрямків: Львів-Київ-Харків-Донецьк, Київ-Керч, Полтава-Дніпро, продовження Одеса-Рені до Греції та розбудову міжнародних автобанів Go Highway та Via Carpatia;
- запровадження понад 100 комплексів автоматичного вагового контролю, виділення 35 млрд гривень з Дорожнього фонду на безпеку та створення умов для середнього часу перетину України з Півдня на Північ і з Заходу на Схід за 10 годин;
- будівництво інтелектуальних доріг для руху безпілотного транспорту, запровадження системи контролю трафіку (використання Big Data) та Smart-road (пілотної дороги, що генерує електроенергію);
- відновлення українського вантажного автомобільного парку із сукупним валовим обсягом інвестицій, необхідних для оновлення парку важкого вантажного автотранспорту (ВВА), у 5,9 млрд євро, досягненням економії на витратах на паливо завдяки підвищенню економічності парку ВВА у 2,4 млрд євро, зростанням продуктивності автопарку (км перевезень/авто) 35 % та зниженням загальна кількість автотранспортних засобів на 22 %;
- залучення 60 млрд доларів загального обсягу інвестицій у транспортну сферу, інтеграцію до світової економіки та технологічний стрибок у сфері

інфраструктури через залучення до України світових компаній транспортної галузі, будівництво в Україні Tesla Gigafactory з виробництва акумуляторних батарей та сонячних панелей;

- покращення автотранспортного парку до міжнародних стандартів із досягненням провідних позицій в структурі міжнародних вантажних перевезень;
- імплементацію Угоди про Асоціацію з ЄС – схвалення та виконання пакету інфраструктурного законодавства, виконання директив ЄС.

Зазначені завдання певною мірою дотичні до завдань, визначених Європейською комісією для країн ЄС, і це об'єктивна узгодженість.

Між тим саме планомірність реалізації сукупності завдань по кожному із встановлених стратегічних напрямів є надзвичайно важливою. Тим більше, що, як зазначають науковці Інституту економіки та прогнозування НАН України, «реалізація національної транспортної стратегії з метою вирішення проблеми повного, своєчасного, безперебійного та якісного задоволення попиту споживачів транспортних послуг з можливо мінімальними витратами вимагає випереджаючого розвитку транспортної системи стосовно економіки загалом» [129]. Зважаючи на гостроту цілої низки проблем, зокрема пов'язаних з фізичним та моральним зносом автотранспортної інфраструктури, невідповідністю її техніко-економічних характеристик сучасним вимогам, відсутність середньострокового та довгострокового стратегічного планування розвитку транспортної галузі поряд із співробітництвом з ЄС є викликами, що на сьогодні постали перед Україною [129].

Узагальнюючи вищенаведене, слід зазначити, що економічне середовище засвідчує надзвичайну важливість для національної економіки ефективного функціонування та сталого розвитку вантажних автотранспортних підприємств. По-перше, автомобільний транспорт займає вагомі позиції у забезпеченні перевезення вантажів (три чверті вантажопотоку та п'ята частина вантажообігу здійснюється підприємствами вантажного автомобільного транспорту). По-друге, усталеною нішею автомобільного транспорту на ринку транспортних послуг з перевезення вантажів є здійснення регіональних перевезень на відносно коротку

відстань (переміщення вантажів в середньому на 200–250 км). По-третє, підприємства вантажного автомобільного транспорту мають потужний потенціал для розвитку, що, зокрема, підтверджується динамікою зміни питомої ваги автомобільного транспорту у загальному обсязі перевезень транспорту загального користування.

Організаційно-правове середовище функціонування підприємств вантажного автомобільного транспорту в Україні визначається низкою чинних нормативно-правові актів, у т.ч. Законами України, Постановами Кабінету Міністрів України, міждержавними угодами, Директивами Європейського Союзу, тощо. Розвиток підприємств вантажного автомобільного транспорту обумовлений відповідністю існуючого положення підприємств автомобільного транспорту сформованим ринковим умовам та нормативним вимогам, а також тісно пов'язаний із стратегічними орієнтирами розвитку України, транспорту в цілому та автомобільного транспорту зокрема.

2.3. Фактори, що впливають на потенціал розвитку та вартість вантажних автотранспортних підприємств

Усі фактори, що впливають на вартість підприємства можна розділити на такі, які залежать від нього та не залежать. Такий поділ факторів має принципове значення, оскільки дозволяє визначити, якими елементами можна керувати, щоб вони позитивно впливали на вартість. У разі зовнішніх факторів компанії не мають можливості на них впливати, однак через прийняття певних рішень можуть використовувати шанси і уникати загроз, ризиків, пов'язаних з ними.

З іншого боку їх можна розглядати як так, що формуються зовні підприємства та всередині його (табл. 2.7).

Не всі зазначені показники можна однозначно виміряти. Низка з них є якісними, що взагалі не завжди можуть бути описані кількісно. З позицій зовнішнього впливу на рівень вартості підприємства автомобільного транспорту

Таблиця 2.7 – Чинники вартісно-орієнтованого стратегічного розвитку підприємств автотранспорту

Чинники внутрішнього середовища (ендогенні чинники)	Чинники зовнішнього середовища (екзогенні чинники)
Темпи зростання обсягів надання послуг автотранспортного підприємства	Стан національної економіки
Темпи зростання чистого прибутку автотранспортного підприємства	Політичні чинники
Наявність та темпи зростання чистого грошового потоку автотранспортного підприємства	Стратегія національних системних реформ та пріоритети транспортної політики ЄС
Рівень прибутковості економічної діяльності автотранспортного підприємства	Національна транспортна політика в цілому та відносно автомобільного транспорту зокрема
Механізм розподілу прибутку та дивідендна політика автотранспортного підприємства	Стан транспортної галузі
Стан основних засобів, зокрема транспортних засобів автотранспортного підприємства	Стан ринку транспортних послуг
Наявність нематеріальних активів	Рівень конкуренції на ринку транспортних послуг
Ліквідність активів автотранспортного підприємства	Поведінка споживачів послуг автотранспортного підприємства
Фінансовий стан автотранспортного підприємства	Попиту на автотранспортні послуги
Ділова репутація автотранспортного підприємства	Співвідношення попиту та пропозиції на автотранспортні послуги
Кваліфікація персоналу автотранспортного підприємства	Ринкова вартість капіталу
Якість послуг, що надаються автотранспортним підприємством	Доступність для автотранспортного підприємства різних видів ресурсів
Рівень екологічності економічної діяльності автотранспортного підприємства	Наявність новітніх технологій на ринку транспортних послуг в цілому та ринку послуг автотранспорту зокрема
Інвестиції в основний та оборотний капітал автотранспортного підприємства	Податкове навантаження на підприємства автомобільного транспорту
Рівень інноваційної активності автотранспортного підприємства	Рівень невизначеності та фінансових, виробничих, маркетингових, інших ризиків

Джерело: складено автором за [18, 22, 54, 55, 75, 152, 159, 178]

чинники можна віднести до:

- національного рівня (стан національної економіки, політичні чинники і, зокрема, стратегія національних системних реформ, яка в контексті галузі у сучасних умовах ураховує пріоритети транспортної політики Європейського Союзу);
- галузевого рівня у транспортній галузі (національна транспортна політика в цілому та відносно автомобільного транспорту зокрема, стан транспортної галузі та ринку транспортних послуг, сформований рівень конкуренції на ринку транспортних послуг);
- ринкового сегменту автомобільного транспорту (поведінка споживачів послуг автотранспортного підприємства, співвідношення попиту та пропозиції на автотранспортні послуги);
- галузевого рівня щодо інших галузей економіки (ринкова вартість капіталу, доступність для автотранспортного підприємства різних видів ресурсів, податкове навантаження на підприємства автомобільного транспорту, рівень невизначеності та фінансових, виробничих, маркетингових, інших ризиків).

З позицій зовнішнього впливу вартість підприємства автомобільного транспорту залежить від чинників:

- результативності економічної діяльності (темпи зростання обсягів надання послуг автотранспортного підприємства, темпи зростання чистого прибутку автотранспортного підприємства, наявність та темпи зростання чистого грошового потоку автотранспортного підприємства, рівень прибутковості економічної діяльності автотранспортного підприємства, механізм розподілу прибутку та дивідендна політика автотранспортного підприємства);
- ресурсного стану (стан основних засобів, зокрема транспортних засобів автотранспортного підприємства, наявність нематеріальних активів, ліквідність активів автотранспортного, підприємства, фінансовий стан автотранспортного підприємства);
- функціонування (ділова репутація автотранспортного підприємства, кваліфікація персоналу автотранспортного підприємства, якість послуг, що

надаються автотранспортним підприємством, рівень екологічності економічної діяльності автотранспортного підприємства);

– розвитку (інвестиції в основний та оборотний капітал підприємства автомобільного транспорту, рівень інноваційної активності підприємства автомобільного транспорту).

Схематично групи чинників вартісно-орієнтованого стратегічного розвитку підприємств автотранспорту представлено на рис. 2.12.

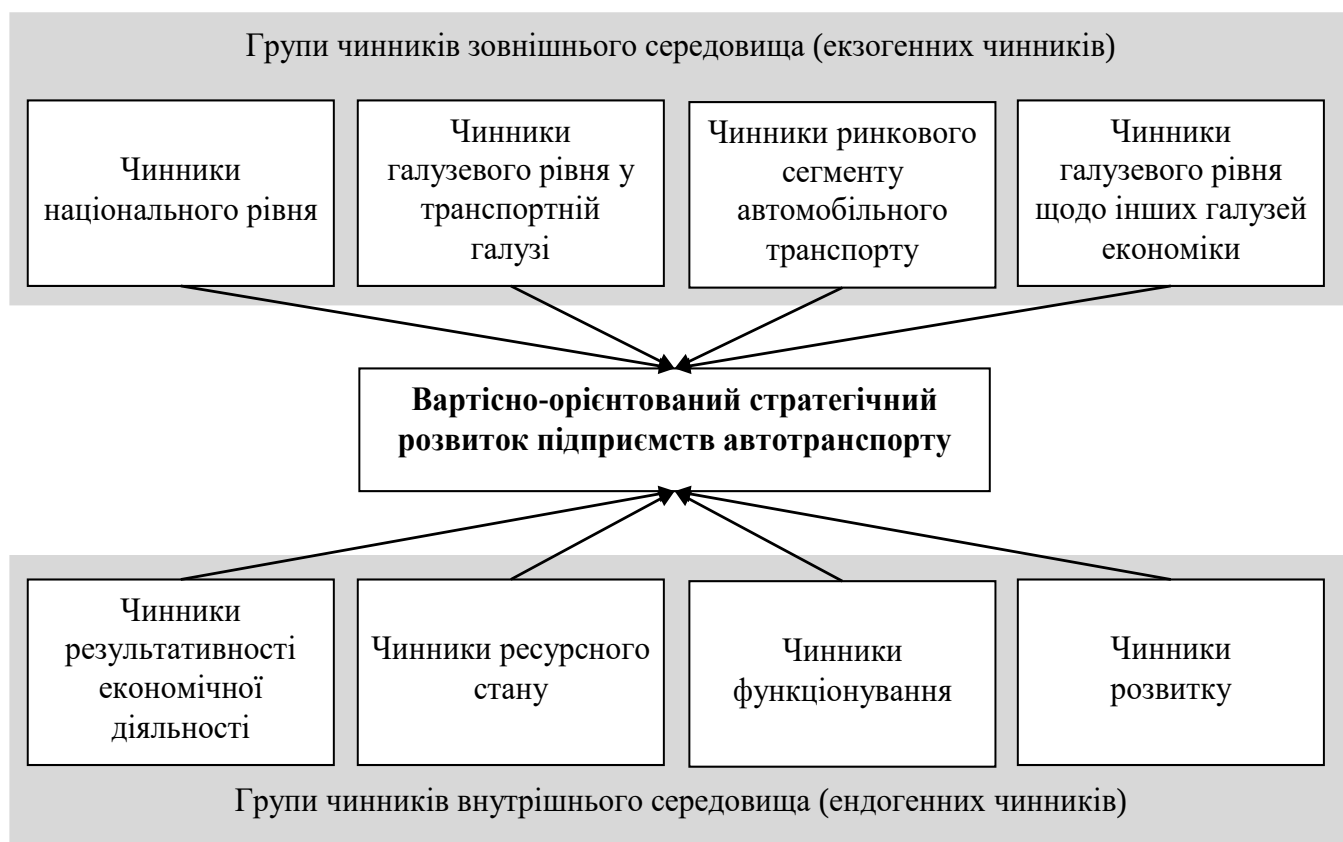


Рисунок 2.12 – Групи чинників вартісно-орієнтованого стратегічного розвитку підприємств автотранспорту

Джерело: згруповано автором за [126, 127, 138, 140, 143]

Вивчення впливу показників внутрішнього середовища на стійкість розвитку вантажних автотранспортних підприємств проводився за статистичними даними бази YouControl [256] була сформована вибірка вантажних автотранспортних підприємств України з 10000 підприємств. З них повна

інформація була представлена тільки по 3545 підприємствам. За показниками цих підприємств за допомогою програмного забезпечення Statistica 13 були проведені відповідні статистичні обчислення [177].

За критерій стійкості зростання підприємства було обрано відносний приріст виручки за рік (залежна змінна Y_1).

Незалежними змінними були обрані:

статутний капітал (X_1);

кількість співробітників (X_2);

активи (X_4);

гроші та їх еквіваленти (X_5);

довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення (X_6);

короткострокові кредити банків (X_7);

чистий прибуток (X_8);

EBIT (X_9);

EBITDA (X_{10});

продуктивність праці (X_{12});

Результати моделювання залежності відносного приросту виручки від незалежних змінних за 2019 рік підприємств вантажного автомобільного транспорту представлені у табл.2.8. При моделюванні червоним кольором у таблиці відображаються показники, які мають тісний зв'язок із критерієм стійкості. Таким чином, на відносний приріст виручки вантажних автотранспортних підприємств впливають: гроші та їх еквіваленти, довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення, короткострокові кредити банків, EBIT, EBITDA та продуктивність праці. Отже, багатофакторна регресійна модель має вигляд:

$$Y_1 = 160,0607 - 0,34332 * X_5 + 0,67913 * X_6 + 0,89109 * X_7 - 2,16568 * X_9 - 0,19820 * X_{10} + 0,151170 * X_{12} \quad (2.1)$$

Значення коефіцієнта множинної кореляції становить $R = 0,86127442$. Чим

значення даного коефіцієнта ближче до 1, тим тісніший взаємозв'язок між показниками, що досліджуємо.

Таблиця 2.8 – Результати моделювання залежності відносного приросту виручки від незалежних змінних за 2019 рік підприємств вантажного автомобільного транспорту

Підсумки регресії для залежної змінної: Відносний приріст виручки за рік, % (Таблиця даних 1)						
R= ,86127442 R2= ,74179362 Скоррект. R2= ,71105477 F(10,84)=24,132 p						
	БЕТА	Ст.Ош. - БЕТА	В	Ст.Ош. - В	t(84)	p-знач.
1	2	3	4	5	6	7
Св.член			160,0607	166,8779	0,95915	0,340237
Статутний капітал	-0,03621	0,079002	-0,0449	0,0979	-0,45832	0,647908
Кількість співробітників	0,03470	0,061562	0,2379	0,4219	0,56373	0,574437
Активи	0,10368	0,454226	0,0411	0,1803	0,22825	0,820007
Гроші та їх еквіваленти	-0,34332	0,097119	-0,2156	0,0610	-3,53502	0,000666
Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	0,67913	0,271098	1,1966	0,4777	2,50510	0,014173
Короткострокові кредити банків	0,89109	0,187076	2,4092	0,5058	4,76327	0,000008
Чистий прибуток	-0,37548	0,202748	-0,1790	0,0967	-1,85196	0,067545
Ebit	-2,16568	0,714149	-0,9655	0,3184	-3,03253	0,003225
Ebitda	-0,19820	0,085534	-3,3659	1,4526	-2,31721	0,022926
Продуктивність праці	0,151170	0,047046	0,00	0,0000	3,21324	0,001388

Джерело: побудовано автором

Для забезпечення стабільного приросту виручки автотранспортного підприємства необхідно розробляти низку заходів, що забезпечують ефективну операційну діяльність. Це стосується:

- активізації збутової діяльності (збільшить обсяги реалізації);
- проведення обґрунтованої політики реалізації послуг з точки зору скорочення строків погашення замовниками дебіторської заборгованості перед підприємством (збільшить обсяги грошових коштів на рахунках підприємства);
- активно використовувати короткострокові кредити для фінансування поточної діяльності (відсотки за кредити компенсуються підприємству, через що зменшується прибуток до оподаткування).

Також, збільшення приросту виручки автотранспортного підприємства залежить від інвестиційної діяльності, яка забезпечує приріст грошових потоків та амортизаційних відрахувань.

Одним з важливих чинників, що впливають на приріст виручки є продуктивність праці. Розглянемо, які показники впливають на продуктивність праці. Залежною змінною буде продуктивність праці (Y_3).

Незалежними змінними будуть:

статутний капітал (X_1);

кількість співробітників (X_2);

виручка (X_3);

активи (X_4);

гроші та їх еквіваленти (X_5);

довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення (X_6);

чистий прибуток (X_8);

собівартість (X_{13});

рентабельність діяльності (X_{14});

рентабельність активів (X_{15});

частка прибутку у виручці (X_{16});

коефіцієнт автономії (X_{17});

власний капітал (X_{18});

рентабельність власного капіталу (X_{19}).

У таблиці 2.9 представлено результати моделювання залежності

продуктивності праці від незалежних змінних.

Таблиця 2.9 – Результати множинного регресійного аналізу залежності продуктивності праці підприємств вантажного автомобільного транспорту за 2019 рік від незалежних змінних

Statistica - Workbook1 рентабельність власного капіталу* - [Regression Summary for Dependent Variable: продуктивність праці (Spreadsheet1)] - [Workbook1 пента]

Regression Summary for Dependent Variable: продуктивність праці (Spreadsheet1)
 R= ,47216945 R²= ,22294399 Adjusted R²= ,20670327
 F(13,622)=13,727 p<0,0000 Std. Error of estimate: 2089E3

	b*	Std. Err. of b*	b	Std. Err. of b	t(622)	p-value
Intercept			800415,4	365287,8	2,1912	0,028808
Статутний капітал	0,06312	0,050802	0,0	0,0	1,2425	0,214520
Кількість співробітників	-0,96226	0,085263	-20393,4	1807,0	-11,2859	0,000000
Виручка	-2,65922	1,063843	-0,1	0,0	-2,4996	0,012689
Активи	0,89360	1,663259	0,0	0,0	0,5373	0,591283
Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	-0,33124	0,651143	-0,0	0,0	-0,5087	0,611143
Чистий прибуток	0,30708	0,113487	0,1	0,0	2,7059	0,007000
собівартість	3,49827	1,026828	0,1	0,0	3,4089	0,000700
рентабельність діяльності	0,01402	0,036369	15789,5	40903,8	0,3855	0,699979
рентабельність активів	0,01272	0,073100	86982,5	499796,4	0,1740	0,861894
власний капітал	-0,66502	1,155382	-0,0	0,0	-0,5756	0,565102
рентабельність власного капіталу	0,01948	0,073322	89431,1	336539,8	0,2657	0,790530
частка прибутку у виручці	0,00811	0,039772	163553,2	801793,2	0,2040	0,838433
коефіцієнт автономії	0,04185	0,038026	476540,1	432975,0	1,1006	0,271489

Джерело: побудовано автором

За результатами моделювання, з'ясовано, що на продуктивність праці впливають такі фактори, як: кількість співробітників, виручка, чистий прибуток та собівартість перевезень.

Регресійна модель залежності продуктивності праці має вигляд:

$$Y_2 = 800415,4 - 0,96226 * X_2 - 2,65922 * X_3 + 0,30708 * X_8 + 3,49827 * X_{13} \quad (2.2)$$

Для підвищення продуктивності праці необхідно проводити:

- обґрунтовану кадрову політику (забезпечувати робочі місця кваліфікованими працівниками);
- мотиваційну політику (сформувані раціональну систему матеріальних та

нематеріальних стимулів ефективної роботи працівників);

- активну збутову політику (збільшення кількості замовників, зростання частки постійних замовників);

- обґрунтовану цінову політику (проводити гнучку тарифну політику);

- оптимізувати витрати (дозволить зменшити собівартість та збільшити прибуток);

- активізувати інвестиційну діяльність (придбати транспортні засоби, перевезення якими користується попиту на ринку, дозволить збільшити виручку).

Вартісний підхід до управління розвитком підприємства передбачає врахування узгодженості розвитку підприємства інтересам його власників. Менеджмент повинен забезпечувати стабільну прибутковість власників підприємства.

За критерій прибутковості інвестицій власників підприємства було обрано показник рентабельності власного капіталу за рік (залежна змінна Y_3). Незалежними змінними були:

статутний капітал (X_1);

кількість співробітників (X_2);

виручка (X_3);

активи (X_4);

гроші та їх еквіваленти (X_5);

довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення (X_6);

короткострокові кредити банків (X_7);

чистий прибуток (X_8);

відносний приріст виручки за рік % (X_{11});

продуктивність праці (X_{12});

собівартість (X_{13});

рентабельність діяльності (X_{14});

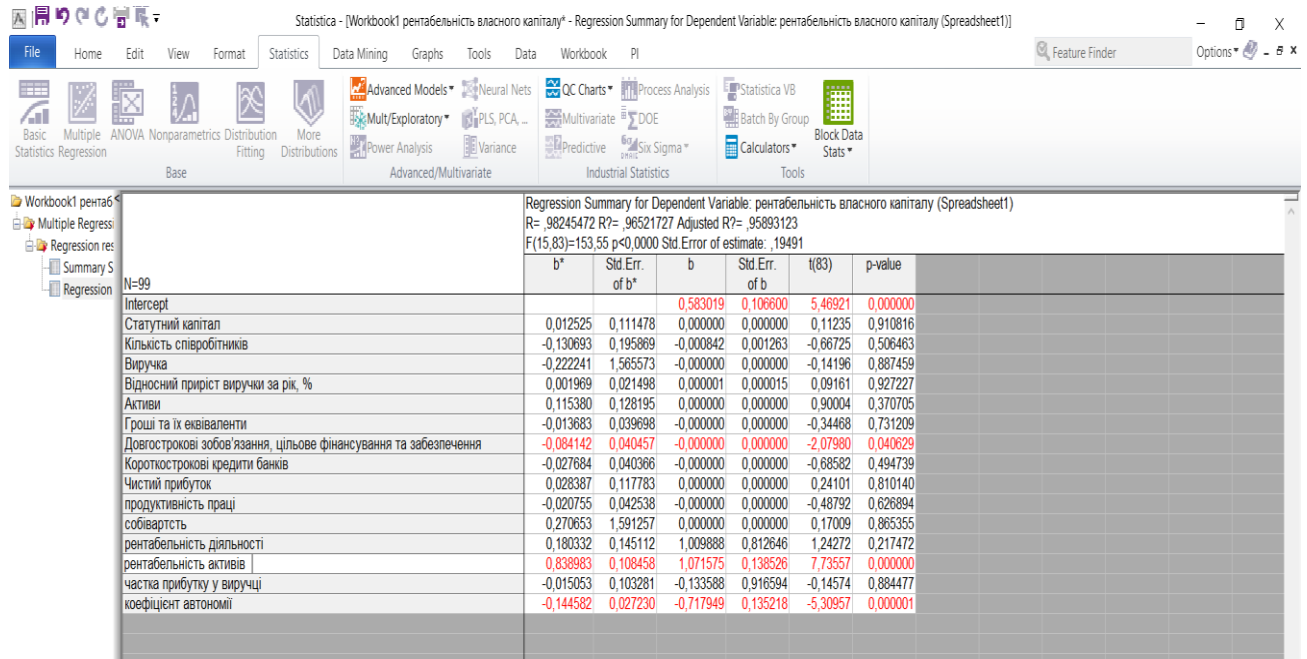
рентабельність активів (X_{15});

частка прибутку у виручці (X_{16});

коефіцієнт автономії (X_{17}).

У таблиці 2.10 представлено результати моделювання залежності прибутковості власного капіталу.

Таблиця 2.10 – Результати багатофакторного регресійного аналізу залежності прибутковості власного капіталу підприємств вантажного автомобільного транспорту за 2019 рік



Statistica - [Workbook1] рентабельність власного капіталу* - Regression Summary for Dependent Variable: рентабельність власного капіталу (Spreadsheet1)

R= .98245472 R²= .96521727 Adjusted R²= .95893123
F(15,83)=153,55 p<0,0000 Std Error of estimate: .19491

	b*	Std. Err. of b*	b	Std. Err. of b	t(83)	p-value
Intercept			0,583019	0,106600	5,46921	0,000000
Статутний капітал	0,012525	0,111478	0,000000	0,000000	0,11235	0,910816
Кількість співробітників	-0,130693	0,195869	-0,000842	0,001263	-0,66725	0,506463
Виручка	-0,222241	1,565573	-0,000000	0,000000	-0,14196	0,887459
Відносний приріст виручки за рік, %	0,001969	0,021498	0,000001	0,000015	0,09161	0,927227
Активи	0,115380	0,128195	0,000000	0,000000	0,90004	0,370705
Гроші та їх еквіваленти	-0,013683	0,039698	-0,000000	0,000000	-0,34468	0,731209
Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	-0,084142	0,040457	-0,000000	0,000000	-2,07980	0,040629
Короткострокові кредити банків	-0,027684	0,040366	-0,000000	0,000000	-0,68582	0,494739
Чистий прибуток	0,028387	0,117783	0,000000	0,000000	0,24101	0,810140
продуктивність праці	-0,020755	0,042538	-0,000000	0,000000	-0,48792	0,626894
собівартість	0,270653	1,591257	0,000000	0,000000	0,17009	0,865355
рентабельність діяльності	0,180332	0,145112	1,009888	0,812646	1,24272	0,217472
рентабельність активів	0,838983	0,108458	1,071575	0,138526	7,73557	0,000000
частка прибутку у виручці	-0,015053	0,103281	-0,133588	0,916594	-0,14574	0,884477
коефіцієнт автономії	-0,144582	0,027230	-0,717949	0,135218	-5,30957	0,000001

Джерело: побудовано автором

Значимими показниками є довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення (X_6), рентабельність активів (X_{15}), коефіцієнт автономії (X_{17}).

Загальну багатофакторну регресійну модель прибутковості власного капіталу вантажних автотранспортних підприємств можна представити так:

$$Y_3 = 0,583019 - 0,084142 * X_6 + 0,898983 * X_{15} - 0,144582 * X_{17} \quad (2.3)$$

Коефіцієнт множинної кореляції $R = 0,98245472$, що свідчить про тісний взаємозв'язок між показниками, що досліджуємо.

Для забезпечення прибутковості для акціонерів автотранспортного

підприємства необхідно розробляти низку заходів, що забезпечують ефективну операційну, інвестиційну та фінансову діяльність. Це стосується:

- оновлення та підтримання у придатному стані активів підприємства, зокрема парку рухомого складу;
- залучення на інвестиційні потреби довгострокових джерел фінансування (за рахунок фінансового важеля загальна вартість фінансування підприємства буде меншою; переваги використання стабільного фінансового джерела для розвитку парку рухомого складу);
- активізація збутової діяльності з метою збільшення кількості замовлень (збільшення кількості замовників, зростання частки постійних замовників);
- проведення обґрунтованої цінової політики (проводити гнучку тарифну політику);
- збереження фінансової незалежності (встановлення обмежень в обсягах кредитних ресурсів, що залучаються для інвестиційних потреб).

Сукупність запропонованих заходів відносяться як до стратегічного, так й тактичного та оперативного рівнів управління.

Стратегічний рівень прийняття управлінських рішень охоплює інвестиційну діяльність, формування довгострокових джерел фінансування діяльності підприємства.

Тактичне управління передбачає проведення обґрунтованої кадрової та мотиваційної політики.

Оперативний рівень передбачає ефективну збутову політику, ефективне використання поточних кредитів, економію ресурсів.

З іншої точки зору, сукупність запропонованих заходів може бути розподілена за видами діяльності: операційною, інвестиційною та фінансовою. Реалізація запропонованих заходів забезпечить зростання грошових потоків, прибутку та вартості підприємства.

Як обмеження, при розробленні стратегії розвитку ВАТП, необхідно також брати до уваги галузеві детермінанти стратегічного розвитку. Такими детермінантами стратегічного розвитку вантажних підприємств автомобільного

транспорту України є: стан рухомого складу автотранспортних підприємств, що характеризується великою часткою зношеності; застарілою матеріально-технічною базою; не повною відповідністю вимогам країн ЄС, що обумовлює види перевезень; забезпеченість кадрами, що характеризується високою плинністю; невеликою часткою молоді; переважно зрілим віком працівників; типи вантажів (структура перевезень), що визначається запитами замовників та наявним складом рухомого складу.

Висновки за розділом 2

1. Сучасні підприємства автомобільного транспорту розрізняються за різними ознаками (призначенням, розмірами, формою власності, організаційно-правовою формою, тощо). Профіль підприємства автомобільного транспорту визначає особливості його функціонування: характер надання послуг, коло користувачів послуг, тип основних засобів, порядок формування доходу та витрат, вимоги до кваліфікації кадрів.

2. За підсумками аналізу умов діяльності та розвитку відзначено низку особливостей функціонування вантажних автотранспортних підприємств. З'ясовано, що основний обсяг виробництва продукції сконцентровано на рівні суб'єктів малого та, у меншому ступені, середнього підприємництва; великих гравців на ринку – одиниці. Переважна кількість підприємств сегменту є прибутковими, лише п'ята частина одержує збитки. В даний час існують значні резерви зростання та підвищення результативності економічної діяльності з точки зору підвищення ефективності використання наявних ресурсів, оновлення матеріально-технічної бази, зміни фінансової моделі та запровадження заходів щодо забезпечення фінансової стійкості підприємств. Разом з тим, розвиток підприємств вантажного автомобільного транспорту здійснюється в умовах досить високого рівня конкуренції і це означає необхідність прискореного впровадження інновацій та реалізації інших заходів, сприяючих зменшенню тиску з боку інших перевізників.

3. Відповідно до результатів аналізу можна зробити висновок, що в існуючих умовах функціонування галузевими детермінантами стратегічного розвитку вантажних підприємств автомобільного транспорту України є: стан рухомого складу автотранспортних підприємств, що характеризується великою часткою зношеності; застарілою матеріально-технічною базою; не повною відповідністю вимогам країн ЄС, що обумовлює види перевезень; забезпеченість кадрами, що характеризується високою плинністю; невеликою часткою молоді; переважно зрілим віком працівників; типи вантажів (структура перевезень), що визначається запитами замовників та наявним складом рухомого складу.

4. Відповідно до Транспортної стратегії України до 2030 року, схваленої у квітні 2021 році, пріоритетними напрямками розвитку галузі є забезпечення ефективного державного управління транспортним сектором; надання якісних та ефективних послуг перевезень; забезпечення сталого фінансування транспорту; підвищення безпеки та надійності перевезень; міської мобільності та регіональної інтеграції України. Надання державою пріоритету зазначеним стратегічним напрямкам створює передумови для активізації інвестиційної та інноваційної діяльності в транспортній галузі.

5. З'ясовано, що на вартість підприємства впливають зовнішні та внутрішні фактори. На основі дослідження існуючих класифікацій було систематизовано та запропоновано авторське групування факторів вартості підприємства, за яким до факторів зовнішнього середовища віднесено чинники національного рівня, галузевого рівня у транспортній галузі, ринкового сегменту автомобільного транспорту, галузевого рівня щодо інших галузей економіки, до факторів внутрішнього середовища: чинники результативності економічної діяльності, ресурсного стану, функціонування та розвитку.

Шляхом побудови регресійних моделей залежностей таких показників, як відносний приріст виручки, продуктивність праці, прибутковість акціонерного капіталу від внутрішніх факторів визначено фактори, що мають вплив на залежні змінні. За кожним з впливових факторів запропоновано сукупність заходів, реалізація яких відбувається на стратегічному, тактичному та оперативному

рівнях управління і стосується операційної, інвестиційної та фінансової діяльності. Реалізація запропонованих заходів забезпечить зростання грошових потоків, прибутку та, в результаті, вартості підприємства у цілому.

Результати другого розділу були висвітлені автором у наступних працях [75, 77, 78, 79, 81, 82, 84, 183, 184]

РОЗДІЛ 3

МОДЕЛІ ТА МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ВАНТАЖНОГО АВТОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ВАРТІСНОГО ПІДХОДУ

3.1. Організаційно-економічний механізм управління розвитком автотранспортних підприємств на основі вартісного підходу

Дослідження сучасних умов управління розвитком підприємств вантажного автомобільного транспорту дозволило сформулювати загальне уявлення про потенційні напрями довгострокових змін та підтвердило можливість ефективного просування та масштабування економічної діяльності підприємств автомобільного транспорту на ринку транспортних послуг України. Одночасно окреслені орієнтири демонструють необхідність активного формування окремих функціональних стратегій, що безпосередньо сфокусовані на інноваційному, екологічному, виробничому, маркетинговому, фінансовому та соціальному розвитку, та загалом вимагають досить суттєвих інвестиційних вкладень. Цей факт підтверджує обґрунтованість вибору вартісно-орієнтованого підходу в управлінні розвитком ВАТП. Привабливе з позиції вартості автотранспортне підприємство має ширші можливості залучення зовнішніх фінансових ресурсів, потрібних для подальшого розвитку [208, 220, 223, 238, 241, 249,].

Прийняття обґрунтованих управлінських рішень на рівні підприємств автомобільного транспорту вимагає застосування ефективних методичних підходів до оцінювання напрямів розвитку та вибору механізму управління розвитком. Побудова дієвого, відповідного вихідним умовам і сучасним вимогам організаційно-економічного механізму є об'єктивною необхідністю забезпечення ефективного розвитку підприємств автомобільного транспорту на національному та міжнародному ринках транспортних послуг.

Зважаючи на важливість орієнтації управлінських рішень на показники вартості запропоновано удосконалений організаційно-економічний механізм

управління розвитком ВАТП на основі вартісного підходу, який передбачає управління на засадах застосування динамічної моделі розвитку ВАТП та оцінку напрямів функціональних стратегій з урахуванням встановлених обмежень наявних ресурсів та цільових функцій, що максимізують вартість та оптимізують параметри зростання ефективності економічної діяльності на ринку автотранспортних послуг (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Організаційно-економічний механізм управління розвитком ВАТП на основі вартісного підходу

Джерело: розроблено автором

Запропонований організаційно-економічний механізм ґрунтується на окремих положеннях теорії управління, теорії систем і системного аналізу.

Сучасні дослідники теорії управління поняття «механізм» розуміють як систему або як сукупність процедур прийняття управлінських рішень [8, 9, 23, 133, 209, 210,

215, 240], що у цілому описує залежність оптимального управління від параметрів моделі, зокрема, наприклад, від стану об'єкта управління та зовнішнього середовища. Відповідно до теорії систем і системного підходу будь-яка система є сукупністю взаємодіючих компонент [8], а також має склад, структуру і функції. Склад такої системи (прийняття управлінських рішень) включає різні елементи, у т.ч. учасників. Структура – відображає сукупність інформаційних, управляючих, технологічних та інших зв'язків. З урахуванням цілеспрямованої поведінки, функції суб'єктів прийняття управлінських рішень реалізуються в рамках моделей прийняття рішень. При цьому модель прийняття рішень включає низку альтернатив, з яких у певні моменти часу, оцінюючи переваги, якими керується суб'єкт, і ґрунтуючись на інформації, якою він володіє, за визначеними критеріями здійснює оптимальний вибір.

Виходячи з такої позиції, представлений організаційно-економічний механізм управління розвитком ВАТП включає [134, 135]:

- елементи, що утворюють систему прийняття управлінських рішень, – позначають «Що?» входить у механізм (склад системи);
- взаємозв'язки, що пояснюють порядок функціонування механізму та відображають причинно-наслідкові зв'язки, – позначають «Що з чим взаємодіє?» (структура системи);
- діями, що передбачають: діагностику – «Якими є вихідні умови?», планування – «Якими можуть бути напрями розвитку?» і оптимізацію – «Які обираються напрями розвитку з урахуванням критеріїв вартості? (функції системи).

Послідовність дій в управлінні розвитком ВАТП на основі вартісного підходу описується на рис. 3.2. Внаслідок того, що середовище формування та реалізації стратегії розвитку ВАТП представлено у циклічному вигляді, у нього закладено корегування напрямів розвитку із перманентним пошуком відповідей на запитання «Які ще є напрями розвитку?», отже, «Які з них можуть бути реалізовані?», виходячи із існуючих принципів і обмежень.

Коригування відбувається за результатами управління розвитком ВАТП і у випадку невідповідності одержаних результатів запланованим значенням показників передбачає перегляд, починаючи з верхньої ланки запропонованого середовища.

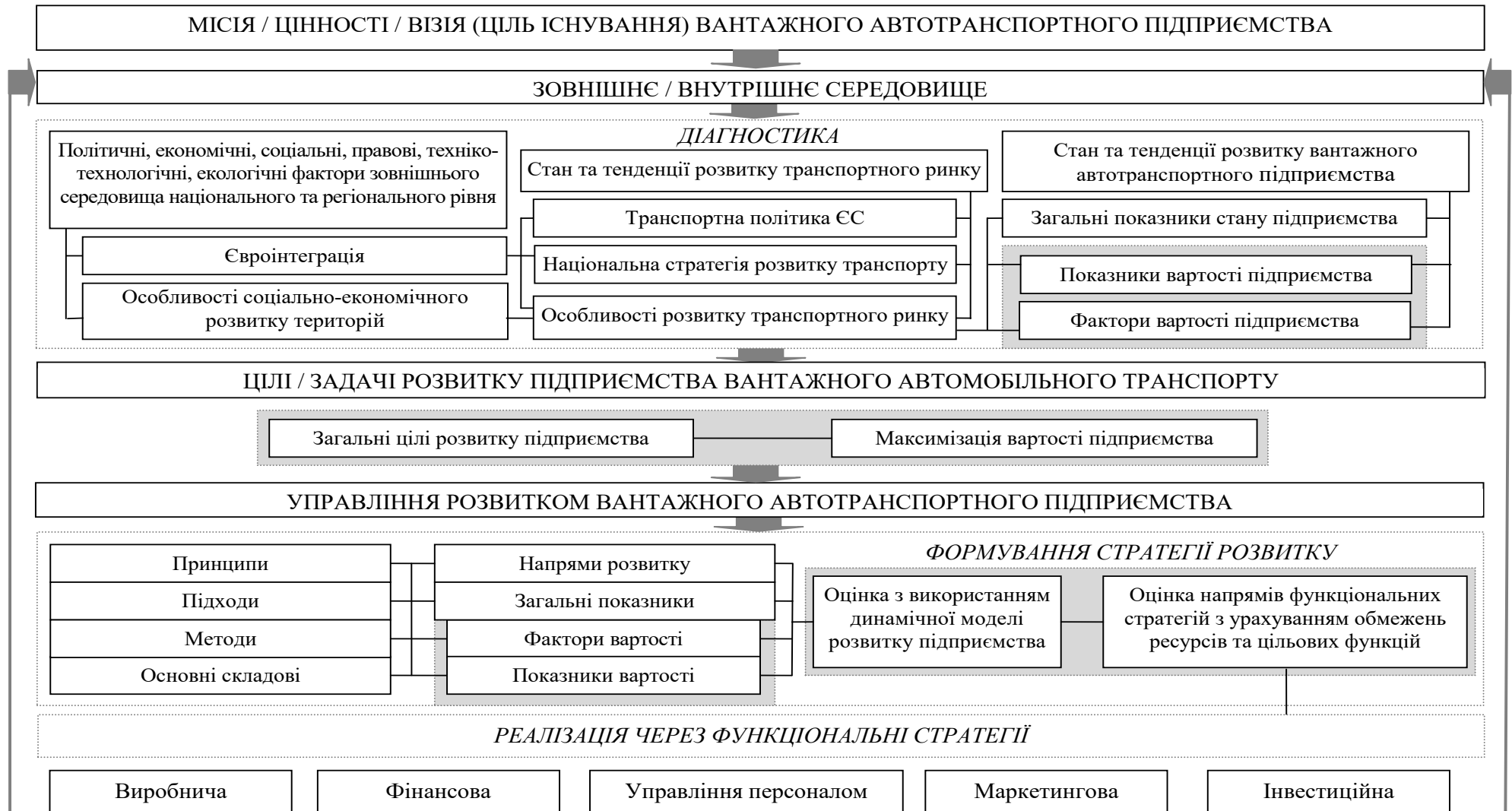


Рисунок 3.2 – Середовище формування та реалізації стратегії розвитку ВАТП

Джерело: розроблено автором

Використовуючи зовнішній і внутрішній аналіз і ураховуючи при формуванні стратегії основні компетенції, вантажні автотранспортні підприємства отримують комплексну інформацію щодо власного стану та вартості, а також щодо головних факторів вартості. Внутрішня вартість матеріальних і нематеріальних ресурсів відображає внесок кожного фактору в розвиток ключових компетенцій, отримання конкурентних переваг і, в кінцевому рахунку, зростання вартості. До головних нефінансових факторів, що визначають вартість підприємства належать: фактори корпоративного управління (модель управління компанією, склад органів управління, корпоративна культура), ступінь соціальної відповідальності, інтелектуальний капітал і його оцінка, ступінь інноваційності, лояльність клієнтів і ступінь пізнаваності бренду, якість і новизна продукції, що виробляється, внесок компанії в соціально-економічне розвиток країни і регіонів [115, с. 58], які можуть варіювати залежно від сфери економічної діяльності та умов соціально-економічного середовища. Так, згідно з дослідженням Hinge Research Institute за рейтингами, що базуються на 10-ти бальній шкалі, для формування вартості фактори за важливістю розподіляються у такий послідовності: міцність існуючих відносин з клієнтами (8,39), технології (8,00), якість управлінської команди (7,86), маркетингова стратегія (7,51), фінанси (7,21), працівники (6,89), профіль / зображення (6,28) [210].

За результатами діагностики умов і факторів зовнішнього та внутрішнього середовища з урахуванням місії, цінностей, візії визначаються цілі та конкретизуються задачі розвитку. Цілі розвитку ВАТП забезпечують основу для вимірювання ефективності сформованої стратегії. Вони являють собою певні заяви про результати, що формалізують програмні та організаційні прагнення підприємства. В теоретико-прикладному аспекті цілі є набором взаємопов'язаних програм, які відображають основні дії і забезпечують об'єднання суб'єктів управління в реалізації місії та візії. На відміну від цілей, задачі є більш точними, упорядковані у часі та вимірюють дії, що сприяють досягненню мети. Задачі мають: (1) бути безпосередньо пов'язані з ціллю; (2) бути ясним, коротким і зрозумілим; (3) бути заявленими з точки зору результатів; (4) починатися з дієслова; (5) вказати дату виконання; і (6) бути вимірними [114, с. 263]. Без конкретних задач неможливо досягти цілей розвитку.

Виходячи із вартісного підходу до формування стратегії розвитку підприємства однією з цілей розвитку (за підходом – обов’язковою) є максимізація вартості ВАТП. Для досягнення цієї цілі на етапі формування стратегії розвитку виробляється сукупність напрямів, відбувається їх оцінювання та здійснюється оптимальний вибір за вартісними критеріями та наявними обмеженнями.

Методологічні засади оцінювання стратегічних напрямів з позицій вартості передбачають застосування таких методів як методів прямої капіталізації та дисконтування грошових потоків (дохідний підхід), методів чистих активів та ліквідаційної вартості (витратний підхід) та методів ринку капіталу (компанії-аналога), ринкових угод (трансакційний) та мультиплікатора (галузевих коефіцієнтів) (порівняльний підхід).

Дохідний підхід базується на методах капіталізації. Так за методом прямої капіталізації вартість підприємства визначається шляхом співвідношення річної виручки (чистого доходу підприємства, тобто доходу без податку на додану вартість) та коефіцієнту капіталізації. Метод прямої капіталізації ґрунтується на припущенні, що грошові потоки протягом тривалого періоду (що умовно прирівнюється до нескінченості) стабільні та не змінюються або спостерігається тривале рівномірне збільшення грошових потоків:

– у випадку стабільних грошових потоків вартість підприємства за методом капіталізації на формально рівні може бути представлена як:

$$V = \frac{D}{d} \approx \sum_{t=1}^T \frac{D_t}{(1+d)^t} \approx \sum_{t=1}^{\infty} \frac{D_t}{(1+d)^t}; \quad (3.1)$$

– у випадку рівномірного зростання грошових потоків вартість підприємства за методом капіталізації описується формулою:

$$V = \frac{D \cdot (1 + I_D)}{k}, \quad (3.2)$$

де D , D_t – відповідно річний чистий дохід підприємства та річний чистий

дохід підприємства t -го періоду;

d – ставка дисконту;

$1/(1+d)^t$ – коефіцієнт дисконтування t -го періоду;

T – горизонт розрахунку, $t \in (1, T)$, при цьому $T = \infty$;

I_D – довгострокові постійні темпи приросту грошового потоку; k – ставка капіталізації.

За моделлю Гордона ставка капіталізації являє собою модифіковану ставку дисконту та визначається як: $k = d - I_D$, за умови, що величина темпів приросту грошових потоків не перевищує ставку дисконту: $d \succ I_D$.

За методом вартості капіталу ставка дисконтування, характерна для конкретного підприємства, пов'язується з вартістю складових капіталу або із ставками дохідності, які очікують власники та кредитори. Метод вартості капіталу виступає у формі моделі середньозваженої вартості капіталу (WACC), що може бути представлена формулою:

$$WACC = i_D \cdot (1 - T) \cdot \frac{D}{D + E} + r_E \cdot \frac{E}{D + E}, \quad (3.3)$$

$$WACC = \frac{r_D \cdot D + r_E \cdot E}{K},$$

де E – величина власного капіталу;

D – величина залученого капіталу;

K – величина капіталу разом (пасиви);

i_D, r_E – вартість відповідно власного та залученого капіталу.

Середньозважену вартість капіталу важливо порівнювати із внутрішньою нормою прибутку підприємства (IRR) – вимірником оцінки, коли чиста теперішня вартість (NPV) потоку грошових коштів дорівнює нулю, оцінюючи так звану цінність спреда (Spread):

$$Spread = IRR - WACC, \quad (3.4)$$

Цінність спреду є важливим критерієм, що описує напрям зміни вартості підприємства – її зростання або зниження. Залежно від значення цінності спреду, можуть формуватися такі тенденції (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Цінність спреду у контексті вартості підприємства

Цінність спреду	Закономірності зміни вартості підприємства
$Spread = IRR - WACC = 0$	Зростання прибутку не змінює вартість
$Spread = IRR - WACC < 0$	Зростання прибутку знижує вартість
$Spread = IRR - WACC > 0$	Зростання прибутку збільшує вартість

Джерело: складено автором

Вважається, що величина середньозваженої вартості капіталу є відносно стабільною для підприємства, та відповідно управління вартістю є можливим за рахунок варіювання величиною внутрішньої норми прибутку [137]. Проте з такою позицією можна погодитися лише частково, ведучи мову лише про рівень керованості кожної із зазначених складових цінності спреду, припускаючи, що в наслідок порівняної сталості WACC підприємство має більше можливостей щодо корегування значень IRR.

За методом дисконтування грошових потоків вартість підприємства визначається через прогнозування та дисконтування доходів за дисконтною ставкою, що цікавить інвестора. Метод дисконтування грошових застосовується, якщо доходи підприємства суттєво змінюються з року в рік. При дисконтуванні, як правило, використовується кумулятивний метод визначення ставки дисконту, заснований на урахуванні безризикових доходів (ставки довгострокових облігацій внутрішніх державних позик (ОВДП)) та інвестиційних ризиків, що визначаються особливостям економіки та специфікою діяльності підприємства. Вартість підприємства у такому разі визначається за формулою:

$$V = \sum_{t=1}^T \frac{D_t}{(1+d)^t}; \quad (3.5)$$

де D_t – річний грошовий потік підприємства t -го періоду;

d – ставка дисконту;

$1/(1+d)^t$ – коефіцієнт дисконтування t -го періоду;

T – горизонт розрахунку,

$t \in (1, T)$ – кількість років прогнозування грошових потоків.

У випадку складення довгострокового прогнозу розвитку економічної діяльності підприємства метод дисконтування грошових є найточнішим методом оцінки вартості. Як зазначають фахівці, стандартний термін прогнозування становить 10–15 років і він зменшується до 2–4 років для підприємств, що функціонують у нестабільному зовнішньому середовищі [98].

За методом чистих активів вартість підприємства розраховується як різниця між загальною величиною активів та загальною величиною зобов'язань, таким чином вартість оцінюється лише за активами, сформованими за рахунок виключно власних джерел (внесків засновників (акціонерів) та прибутку).

В організаційно-економічному механізмі управління розвитком вантажних автотранспортних підприємств на основі вартісного підходу важливою складовою є формування системи факторів вартості, на основі яких має обиратися сукупність показників оцінювання. Для формування системи факторів вартості необхідно виконати наступні кроки:

- формування багаторівневої системи факторів вартості, ранжування чинників вартості за рівнем впливу на вартість (еластичність вартості),
- керованості (можливості менеджменту на даний чинник), коливання (характеристики стабільності поведінки тієї чи іншої чинника),
- відбір факторів, які можуть використовуватися як індикатори управління вартістю (ключові показники вартості), а також як керуючі змінні (ключові фактори вартості),
- визначення складу показників, що відбивають інтенсивність впливу кожного фактору на вартість підприємства; формування шкал оцінки та критеріїв, що дозволяють залежно від значення показника приймати обґрунтовані рішення.

В основу формування системи факторів вартості може бути покладений підхід ланцюга створення вартості. Відповідно до запропонованої схеми формування внутрішньої вартості підприємства у взаємозв'язку з рівнями управління (рис. 1.7) у ланцюзі створення вартості можна виділити чотири рівні управління вартістю.

З позицій управління розвитком внутрішню вартість підприємства можна представити у вигляді функціональної залежності:

$$IV_{t+1} = IV_t + \Delta IV_{t+1}, \Delta IV_{t+1} \succ 0 \quad (3.6)$$

де IV_{t+1} , IV_t – внутрішня вартість підприємства відповідно у періоді $(t+1)$ та t ;
 ΔIV_{t+1} – приріст внутрішньої вартості завдяки управлінським рішенням.

Виконання умови щодо $\Delta IV_{t+1} \succ 0$ свідчить про зростання внутрішньої вартості та про розвиток підприємства. І навпаки, не виконання цієї умови засвідчує зворотні процеси в економічній діяльності підприємства. Відповідно умова $\Delta IV_{t+1} \succ 0$ використовується як головний критерій побудови системи управління розвитком підприємстві на основі вартості.

Для підвищення рівня керованості процесом критерій збільшення внутрішньої вартості необхідно структурувати за рівнями управління, тобто:

$$\Delta IV_{t+1} = f(\Delta BCIV_{t+1}, \Delta OCIV_{t+1}, \Delta ICIV_{t+1}, \Delta ACIV_{t+1}), \quad (3.7)$$

де $\Delta BCIV_{t+1}$ – приріст балансової складової внутрішньої вартості;
 $\Delta OCIV_{t+1}$ – приріст операційної складової внутрішньої вартості;
 $\Delta ICIV_{t+1}$ – приріст інвестиційної складової внутрішньої вартості;
 $\Delta ACIV_{t+1}$ – приріст адаптаційної складової внутрішньої вартості.

Кожен із структурних елементів внутрішньої вартості залежить від різних факторів та оцінюється різними показниками створення вартості (табл. 3.2).

Характеристикою балансової складової внутрішньої вартості підприємства, що оцінює стан інвестованого в активи підприємства капіталу, можуть бути такі

Таблиця 3.2 – Сукупність показників оцінювання складових у взаємозв'язку із критерієм збільшення внутрішньої вартості підприємства

Складова внутрішньої вартості	Показник оцінювання	Англomовне найменування, умовне позначення	Очікуване збільшення вартості
Балансова	сукупні активи робочий капітал інвестований капітал власний капітал величина боргу чисті активи	Total Assets, TA Capital Employd, PE Invested Capital, IC Eqity, E Debts, D Net Assets, NA	$\Delta BCIV_{t+1}$
Операційна	економічний прибуток економічна додана вартість грошова додана вартість вільний грошовий потік вільний грошовий потік для власників капіталізація прибутку	Economic Profit, EP Economic Value Added, EVA Cash Value Added, CVA Free Cash Flow, FCF Free Cash Flow to Equity, FCFE Capitalization of Earnings, CE	$\Delta OCIV_{t+1}$
Інвестиційна	чиста теперішня вартість	Net Present Value, NPV	$\Delta ICIV_{t+1}$
Адаптаційна	капіталізація витрат на людський, інтелектуальний і мережевий капітал	Capitalized Cost, CC	$\Delta ACIV_{t+1}$

Джерело: розроблено автором

показники як: сукупні активи (Total Assets, TA), чисті активи (Net Assets, NA), робочий капітал (Capital Employd, PE), інвестований капітал (Invested Capital, IC), власний капітал (Eqity, E) та величина боргу (Debts, D).

Крім цього можуть бути використані абсолютні та відносні показники, визначені шляхом комбінації зазначених показників. Оцінка балансової складової внутрішньої вартості переважно здійснюється за даними бухгалтерського обліку та фінансової звітності (сукупні активи, робочий капітал, інвестований капітал, власний капітал, величина боргу), припустимо використовувати спеціальні методи витратного підходу до оцінки вартості підприємства (чисті активи).

Оптимізація та підвищення ефективності використання чистих активів, що передбачає відповідні управлінські дії, досягається за рахунок: покращення структури активів; використання оптимальних методів оцінки товарно-матеріальних

цінностей, нарахування амортизації необоротних активів; продаж або ліквідація майна, що не використовується в діяльності підприємства; збільшення обсягу продажу з допомогою підвищення якості продукції, пошуку нових ринків збуту; здійснення ефективного контролю за станом запасів [142].

Характеристикою операційної складової внутрішньої вартості підприємства, що оцінює стан інвестованого в активи підприємства капіталу, можуть бути такі показники як: економічний прибуток (Economic Profit, EP), економічна додана вартість (Economic Value Added, EVA), грошова додана вартість (Cash Value Added, CVA), вільний грошовий потік (Free Cash Flow, FCF), вільний грошовий потік для власників (Free Cash Flow to Equity, FCFE); капіталізація прибутку (Capitalization of Earnings, CE).

Балансова та операційна складові внутрішньої вартості тісно взаємопов'язані між собою. Операційна складова є результатом економічної діяльності підприємства, активи якої описує балансова складова. Свідченням ефективного управління розвитком підприємства в аспекті операційної складової внутрішньої вартості є наявність економічного прибутку (Economic Profit, EP) – на відміну від ситуації утворення збитків (Loss) або економічної доданої вартості (Economic Value Added, EVA). Вільний грошовий потік (Free Cash Flow, FCF) дозволяє оцінити зростання вартості підприємства та оцінити ефективність управління вартістю для всіх груп, зацікавлених у цьому зростанні.

Капіталізація прибутку (Capitalization of Earnings, CE) є методом визначення вартості шляхом розрахунку очікуваного прибутку на основі поточних доходів та очікуваних майбутніх результатів через знаходження чистої наведеної вартості (Net Present Value, NPV) очікуваного майбутнього прибутку або грошових потоків, поділеної на ставку капіталізації (Capitalization Rate, Cap Rate). Метод капіталізації прибутку визначає вартість підприємства на основі поточного грошового потоку, річної норми прибутку та очікуваної вартості бізнесу.

Характеристикою інвестиційної складової внутрішньої вартості є показник чистої теперішньої вартості (Net Present Value, NPV) підприємства, що описує:

- просте та розширене відтворення в межах операційної діяльності;

– просте та розширене відтворення в межах неопераційної діяльності.

В межах інвестиційної складової зростання внутрішньої вартості може бути визначене за зміною дисконтованого чистого грошового потоку від інвестиції за звітний період. Вартість інвестиційної складової будуть визначати такі параметри як: кількість та терміни реалізації інвестиційних проектів; тривалість періодів отримання позитивного грошового потоку; ставка дисконтування; внутрішній індекс рентабельності та інші традиційні показники оцінювання інвестиційних проектів.

Адаптаційна складова внутрішньої вартості підприємства є найбільш складною для оцінювання. Вона включає в себе три види капіталу: людський, інтелектуальний і мережевий, вартість яких може бути оцінена через капіталізацію витрат (Capitalized Cost, CC) або через розмір визнання відповідних витрат у вигляді активу.

Отже, завдяки представленню внутрішньої вартості через складові представлена сукупність показників вартості, заснована на моделях, які можуть бути використані в системі управління розвитком ВАТП.

Слід зазначити, що фактори вартості з точки зору управління розвитком можна поділити на два види: фактори, на які можна впливати, відповідно вони стають факторами впливу внутрішнього контуру організаційно-економічного механізму – драйверами вартості; фактори, на які впливати не можливо, відповідно вони є елементами зовнішнього контуру організаційно-економічного механізму, їх треба лише урахувати в системі прийняття рішень та управлінні розвитком на основі вартості.

З урахуванням факторів зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємств вантажного автомобільного транспорту, автором виокремлено сукупність факторів формування внутрішньої вартості ВАТП, які є драйверами вартості, тобто такі, на які підприємство може впливати; а також інші нефінансові та фінансові показники, що визначають вартість підприємства, однак не можуть бути керованими з боку підприємства (рис. 3.3), а отже, не можуть розглядатися як драйвери вартості.



Рисунок 3.3 – Фактори, що впливають на формування внутрішньої вартості ВАТП

Джерело: розроблено автором

Узагальнюючи вищенаведене можна надати визначення поняття «драйвер вартості». Під драйвером вартості слід розуміти критичний фактор, що впливає на формування складових внутрішньої вартості, може бути визначений безпосередньо і є керованим з боку підприємства. На відміну від інших трактувань, цей підхід звужує перелік критичних факторів, що можуть бути віднесені до «драйверів вартості», відкидаючи з розгляду ті фактори, на які підприємство впливати не може або таких, що не мають визначального значення при формуванні вартості підприємства.

3.2. Динамічна модель розвитку вантажного автотранспортного підприємства на основі вартісного підходу

Вартісно-орієнтоване управління передбачає використання системи показників, що мають упорядкований ієрархічний набір елементів, переважно націлених на одинин інтегральний показник вартості, та статичний констатаційний характер, дозволяючи оцінювати, як змінилася вартість підприємства за звітний період. Означене спонукає до розгляду абсолютних фінансових і нефінансових показників на основі динаміки їхньої зміни, а отже до розробки динамічної моделі розвитку ВАТП. При цьому слід мати на увазі, що, з одного боку, розробка означеної динамічної моделі в силу різнорідності показників та складності їхньої інтеграції в єдину систему має певні труднощі, з іншого – перехід від абсолютних до відносних показників економічної динаміки дозволяє використовувати більше можливостей порівняльного аналізу, робити узагальнення та синтез одержаних результатів, долаючи труднощі зіставлення.

Динамічні узагальнюючі показники є результатом порівняння двох статистичних величин, точніше співвідношення поточного (порівнюваного) та базисного абсолютних показників. Як наслідок – незрівнянні у статистиці показники, стають порівнянними у динаміці. Крім цього показники динаміки мають певний логічний порядок і можуть бути проранжовані та впорядковані один до одного.

Характеристику динаміки зміни показників під впливом управлінських рішень можна отримати із «золотого правила економіки», що встановлює «ідеальну» підпорядкованість співвідношень між темпами приросту економічних показників – прийому, який широко використовується для обґрунтування стратегій. Ідеальна підпорядкованість описує такі співвідношення, як темпи приросту ресурсів ($I(R)$); темпи приросту результатів ($I(W)$); темпу приросту економічної ефективності ($I(E)$).

$$I(E) > I(W) > I(R) > 0 \quad (3.8)$$

При розгляді ресурсів, увага надається тільки критичним ресурсам, які безпосередньо впливають на формування собівартості транспортних послуг (спожиті паливно-мастильні матеріали, амортизація транспортних засобів) та трудовим ресурсам (заробітна плата).

Запропонований підхід дозволяє визначати тенденції у розвитку ВАТП. Виходячи з фактичних оцінок відповідності співвідношень між темпами приросту економічних показників, дається характеристика щодо поточного варіанту розвитку підприємства. У табл. 3.3 представлено варіанти розвитку підприємства як системи за показниками підпорядкованості співвідношень між темпами росту економічних показників ($I(R)$ – темпу приросту ресурсів; $I(W)$ – темпу приросту результатів; $I(E)$ – темпу приросту економічної ефективності).

Таблиця 3.3 – Варіант розвитку підприємства як системи за показниками підпорядкованості співвідношень між темпами росту економічних показників

Варіанти розвитку	Співвідношення між темпами приросту	Характеристика варіанту розвитку підприємства як системи
1	2	3
Виключно інтенсивний розвиток	$I(R) < 0; I(E) > I(W) > I(R) > 0$ $I(E) > I(W) > 0$	РОЗВИТОК
Інтенсивний розвиток	$I(R) = 0; I(E) > I(W) > I(R) > 0$ $I(W) > 0; I(E) > 0$	РОЗВИТОК
Переважно інтенсивний розвиток	$I(R) > 0; I(E) > I(W) > I(R) > 0$ $I(W) > 0; I(E) > 0$	РОЗВИТОК
Одночасно екстенсивно-інтенсивний розвиток	$I(R) = I(E) > 0;$ $I(W) > 0$	РОЗВИТОК
Переважно екстенсивний розвиток	$I(R) > I(E) > I(W) > I(R) > 0$ $I(E) > 0; I(W) > 0$	РОЗВИТОК
Екстенсивний розвиток	$I(R) > 0; I(E) > I(W) > I(R) > 0$ $I(E) = 0; I(W) > 0$	СТАГНАЦІЯ
Виключно екстенсивний розвиток	$I(R) > 0; I(E) > I(W) > I(R) > 0$ $I(E) < 0; I(W) < 0$	ДЕГРАДАЦІЯ, РУЙНАЦІЯ

Джерело: систематизовано автором

Виявити сферу виникнення проблем функціонування ВАТП, що зумовили

поточний варіант розвитку підприємства, можна за допомогою динамічної моделі розвитку, яка відображає співвідношення темпів приросту показників (рис. 3.4).

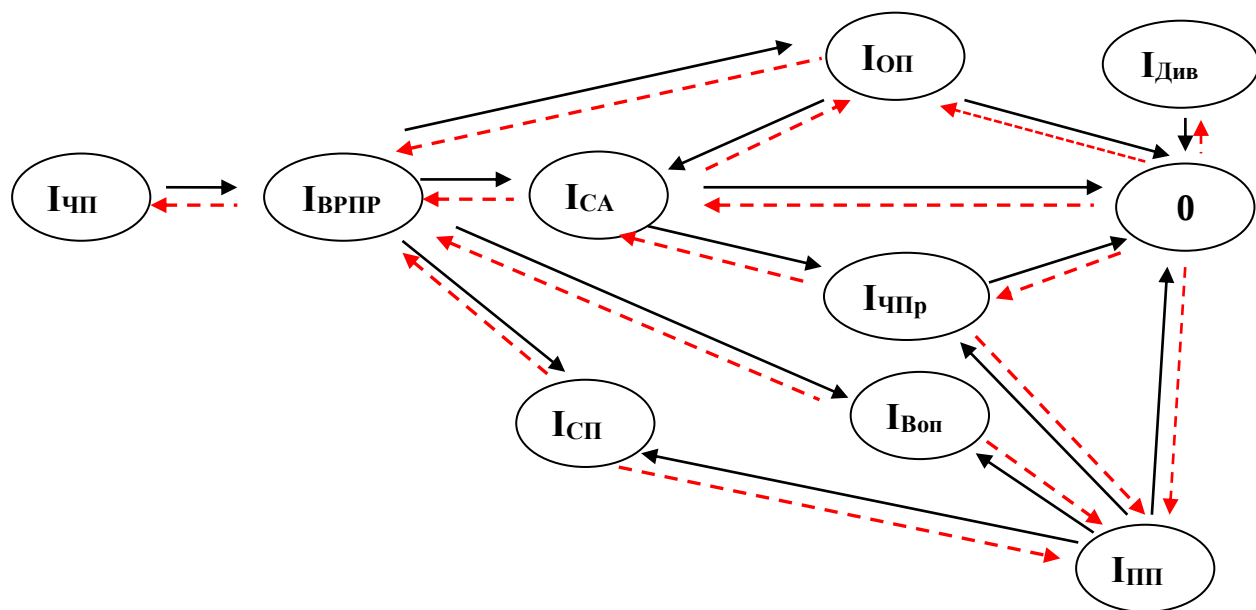


Рисунок 3.4 – Динамічна модель розвитку ВАТП (співвідношення темпів приросту показників)

де: $I_{чп}$ – темп приросту чистого прибутку; $I_{врпп}$ – темп приросту виручки від реалізації послуг; $I_{са}$ – темп приросту сукупних активів; $I_{сп}$ – темп приросту собівартості послуг; $I_{оп}$ – темп приросту обсягів виконаних перевезень; $I_{чппр}$ – темп приросту чисельності працівників; $I_{воп}$ – темп приросту витрат на оплату праці; $I_{див}$ – темп приросту дивідендів акціонерам (власникам підприємства); $I_{пп}$ – темп приросту продуктивності праці;

→ нормативний напрям співвідношення темпів приросту економічних показників;

- - - ► протилежний від нормативного напрям співвідношення темпів приросту економічних показників.

Джерело: розроблено автором

Відносини нормативного домінування (перевищення темпу приросту одного показника над іншим) $I(A) > I(B)$ відображено на схемі як підпорядкування елемента $I(B)$ елементу $I(A)$ у вигляді стрілки чорного кольору: $I(A) \rightarrow I(B)$. У випадку, коли за результатами аналізу має місце порушення нормативного напрямку домінування між темпами показників (червона стрілка), підприємство повинно провести ґрунтовний аналіз причин та розробити комплекс заходів з їх усунення.

На рис. 3.5 наведено розроблений автором алгоритм управління вартістю ВАТП на основі динамічної моделі його розвитку. Алгоритм управління вартістю.

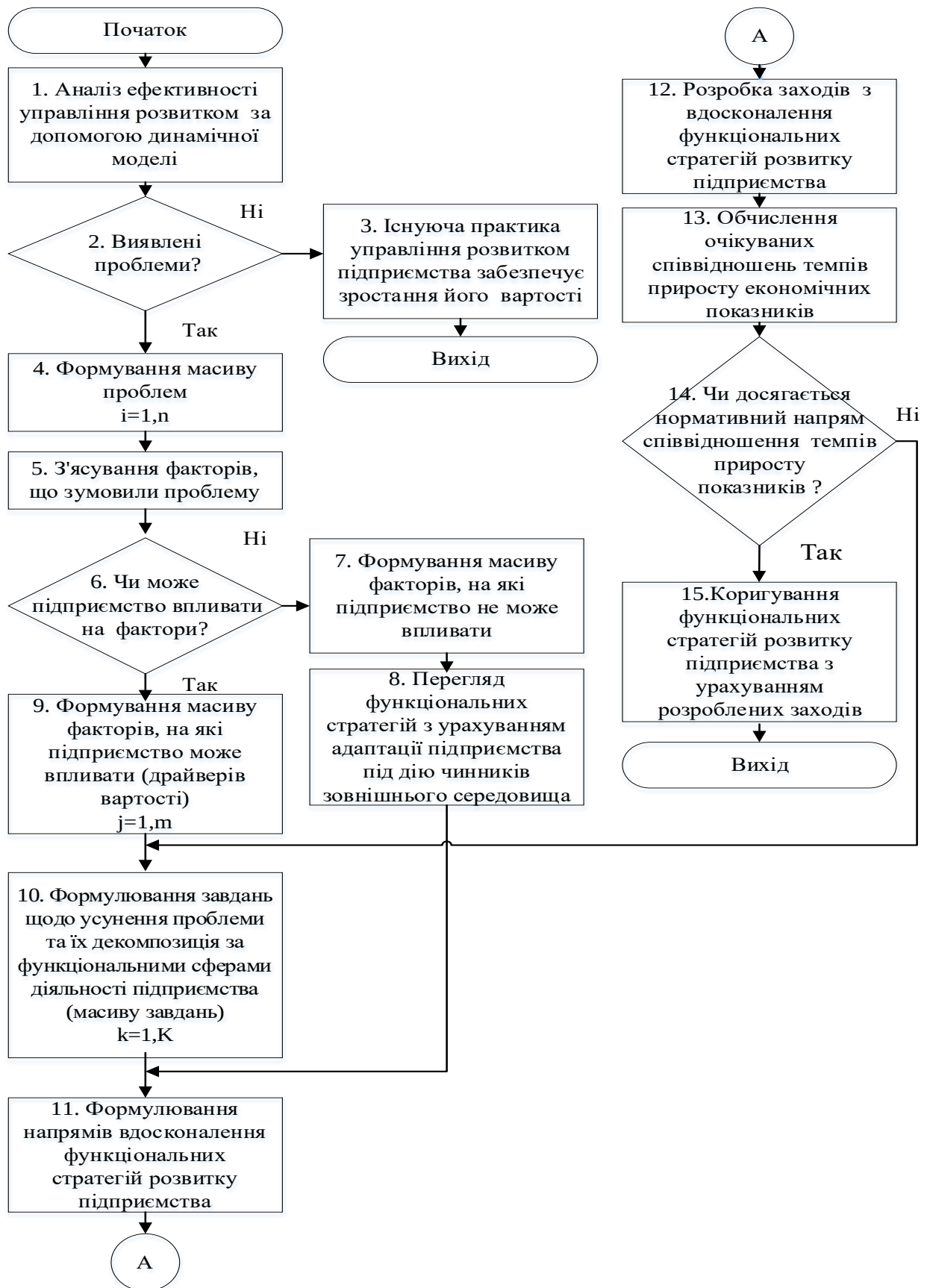


Рисунок 3.5 – Алгоритм управління вартістю ВАТП на основі динамічної моделі його розвитку

Джерело: розроблено автором

ВАТП на основі динамічної моделі його розвитку передбачає реалізацію 3-х або 15-ти кроків, залежно від виявлених проблем ефективного управління розвитком підприємства. Відсутність проблем свідчить про те, що існуюча практика управління розвитком забезпечує зростання вартості підприємства. Наявність проблем вказує на зворотній процес та потребує низки дій, що у підсумку передбачають коригування функціональних стратегій розвитку ВАТП з урахуванням розроблених заходів, що забезпечують максимізацію вартості.

Розробку заходів, спрямованих на усунення порушень нормативного напрямку співвідношень між темпами приросту показників, покращення ефективності функціонування та забезпечення зростання вартості ВАТП пропонується здійснювати на основі формування збалансованої системи показників.

Логіка застосування динамічної моделі розвитку ВАТП (співвідношення темпів приросту показників) передбачає реалізацію чотирьох етапів.

Визначення наявності проблем у розвитку підприємства. Діагностику проблем у функціонуванні та розвитку ВАТП пропонується здійснювати за допомогою таблиць порівняння темпів приросту економічних показників. На цьому етапі заповнюється базова форма співвідношень темпів приросту економічних показників ВАТП. У табл. 3.4 представлена форма, у яку заносяться дані щодо співвідношень темпів приросту показників та здійснюється їхнє порівняння.

Таблиця 3.4 – Форма для визначення співвідношень темпів приросту економічних показників розвитку ВАТП

Показник	Темп приросту показника	Показник	Темп приросту показника	Напрямок співвідношення темпів приросту показників	Коментар*
1	2	3	4	5	6
Чистий прибуток	Ічп	Виручка від реалізації послуг	Іврп	Ічп > Іврп	
Виручка від реалізації послуг	Іврп	Обсяги виконаних перевезень	Іоп	Іврп > Іоп	
Виручка від реалізації послуг	Іврп	Сукупні активи	Іса	Іврп > Іса	
Виручка від реалізації послуг	Іврп	Витрати на оплату праці	Івоп	Іврп > Івоп	

Продовження табл. 3.4

1	2	3	4	5	6
Виручка від реалізації послуг	Іврп	Собівартість послуг	Ісп	Іврп > Ісп	
Обсяги виконаних перевезень	Іоп			Іоп > 1	
Обсяги виконаних перевезень	Іоп	Сукупні активи	Іса	Іоп > Іса	
Сукупні активи	Іса			Іса > 1	
Сукупні активи	Іса	Чисельність працівників	Ічпр	Іса > Ічпр	
Продуктивність праці	Іпп			Іпп > 1	
Продуктивність праці	Іпп	Витрати на оплату праці	Івоп	Іпп > Іоп	
Продуктивність праці	Іпп	Собівартість послуг	Ісп	Іпп > Ісп	
Продуктивність праці	Іпп	Чисельність працівників	Ічпр	Іпп > Ічпр	
Чисельність працівників	Ічпр			Ічпр > 1	
Дивіденди акціонерам (власникам підприємства)	Ідив			Ідив > 1	

* У разі відповідності співвідношення фактичних темпів приросту показників напряму співвідношення темпів приросту показників як коментар додається «Так», тобто задовольняє нормативному напряму співвідношень, що означає, що стабільний розвиток забезпечується.

У разі не відповідності – «Ні», тобто спостерігається протилежний нормативному напряму співвідношень і це потребує управлінських заходів, спрямованих на усунення проблеми».

Джерело: розроблено автором

Головна мета етапу – виявлення відхилень від нормативного напряму співвідношення показників для подальшого формування масиву проблем, що потребують усунення.

1. *Формування масиву проблем, що потребують усунення.* На підставі виявлених відхилень фактичних співвідношень від нормативного напряму співвідношень порівнюваних показників формується масив проблем, що потребують усунення. За його допомогою відбувається фокусування уваги керівництва підприємства на виявлені проблеми. Для їх усунення розробляються відповідні заходи в рамках функціональних стратегій підприємства. При цьому враховується

вплив заходу на драйвер вартості, що дозволяє не тільки усунути виявлені відхилення, й а забезпечити приріст внутрішньої вартості підприємства.

Універсальність динамічної моделі розвитку, заснованої на відносних показниках оцінювання ресурсів, результатів та ефективності, дозволяє її застосовувати як для побудови щодо простих моделей зростання підприємства, так і складних, що враховують різні аспекти діяльності підприємства та різні напрями функціональних стратегій, спрямовані на зростання вартості.

Для оцінки ефективності заходів пропонується обчислення вартості підприємства до та після впровадження управлінського заходу відповідної функціональної стратегії. Для оцінки вартості ВАТП у минулих періодах пропонується використовувати метод капіталізації доходів. Для оцінки вартості ВАТП у майбутньому, що очікується в результаті реалізації запланованих заходів пропонується метод дисконтування грошових потоків.

Основними умовами успішної реалізації вартісно-орієнтованого управління є:

- повна підтримка з боку керівництва підприємства;
- прийняття відповідних рішень оперативним персоналом;
- тісна інтеграція вартісно-орієнтованого управління з усіма елементами планування та управління;
- зменшення важливості методології, орієнтація на практичні аспекти;
- забезпечення вільного доступу до інформації (бухгалтерські баланси, результати зовнішніх орієнтирів);
- надання стандартизованих та простих у використанні шаблонів оцінювання та шаблонів звітів для полегшення операцій;
- зв'язок мотивувальної системи зі стратегією вартості, всі людські ресурси повинні бути оцінювані з точки зору їх впливу на вартість підприємства.

Стабільне зростання вартості, що спостерігається протягом тривалого періоду часу, визнається надійним індикатором ефективності економічної діяльності та обґрунтованого вибору стратегічного напрямку розвитку.

Зростання вартості формується на двох рівнях економічної діяльності підприємства. Перший рівень – оперативний (тактичний), який показує, наскільки

ефективно створюється вартість у результаті використання впроваджених у діяльність підприємства бізнес-ідей та інвестиційних проектів. Другий рівень – стратегічний, що відповідає перспективи розвитку підприємства, пошук напрямів розвитку, які забезпечать у майбутньому конкурентні переваги.

Розробка кожної функціональної стратегії повинна базуватись на формулюванні цільової функції, встановленні обмежень наявних ресурсів. Виходячи з природи вартісно-орієнтованого управління пропонується застосовувати наступні цільові функції.

(1) Управління персоналом.

Цільова функція – максимізація продуктивності праці, що може бути представлена у в натуральних і вартісних вимірниках:

$$\begin{aligned} \text{ПП} &= \frac{Q}{\text{Чпр}}; \\ \text{ПП} &= \frac{D}{\text{Чпр}} = \frac{\sum_{i=1}^n Q_i \cdot t_i}{\text{Чпр}} \rightarrow \max, \end{aligned} \quad (3.9)$$

за умов:

$$t_c \leq t_i \leq t_p,$$

де t_c – тариф, встановлений на рівні, що дозволяє тільки відшкодувати собівартість перевезень;

t_p – ринковий рівень тарифів на послуги, що надає підприємство,

$$0 < Q_i \leq \text{ВП},$$

Q_i – обсяг виробленої продукції – виконаних перевезень, ткм;

ВП – виробничі потужності, ткм;

Чпр – чисельність працівників:

$$0 < \text{Чпр} \leq \text{Чпр. норм}$$

Чпр – чисельність працівників за нормативною чисельністю.

(2) Управління витратами.

Цільова функція управління витратами може бути представлена в абсолютному та у відносному вигляді. В абсолютному вигляді вона може бути описана функцією мінімізації витрат, в такому разі вона має вигляд:

$$B = \sum_{i=1}^n Q_i \cdot B_{зм} + B_{п} \rightarrow \min, \quad (3.10)$$

за умов:

$$B \leq B_{ц},$$

$$B_{ц} = \sum_{i=1}^n Q_i \cdot t_i \cdot (1 - RRR), \quad (3.11)$$

де $B_{ц}$ – цільові витрати;

RRR – необхідна норма прибутку (Required Rate of Return (RRR)).

У відносному вигляді цільова функція може бути представлена через мінімізацію коефіцієнту операційних витрат (Operating Expense Ratio, OER). В такому разі вона матиме вигляд:

$$OER = \frac{B}{Д} = \frac{B}{\sum_{i=1}^n Q_i \cdot t_i} \rightarrow \min. \quad (3.12)$$

Або через максимізацію показника зворотного коефіцієнту операційних витрат, тобто як:

$$\frac{1}{OER} = \frac{Д}{B} = \frac{\sum_{i=1}^n Q_i \cdot t_i}{B} \rightarrow \max. \quad (3.13)$$

де B – операційні витрати.

(3) Управління маркетингом.

Цільова функція – максимізація рентабельності інвестицій в маркетинг (Return on marketing investment, ROMI), що описує дохід, який приносить маркетингова кампанія в порівнянні з витратами на її проведення.

$$ROMI = \frac{Д - B_M}{B_M} = \frac{\sum_{i=1}^n Q_i \cdot t_i - B_M}{B_M} \rightarrow \max \quad (3.14)$$

де B_M – витрати на маркетинг.

(4) Операційний менеджмент.

Цільова функція – максимізація віддачі від управління (Return on Management (ROM)), показник, у якому додана вартість менеджменту пов'язана з витратами управління:

$$ROM = \frac{Д}{B_{OM}} = \frac{\sum_{i=1}^n Q_i \cdot t_i}{B_{OM}} \rightarrow \max, \quad (3.15)$$

де B_{OM} – витрати на операційний менеджмент.

Удосконалено методичний інструментарій визначення ефективності управління розвитком ВАТП на основі вартісного підходу, що базується на динамічній моделі його розвитку, дозволяє шляхом співставлення темпів приросту пар різновимірних економічних показників не тільки виявляти наявні проблеми в економічній діяльності, а й визначати якість управління розвитком підприємства.

На рівні інвестиційної складової можна використати три стратегічні напрями: 1) оновлення існуючого рухомого складу; 2) розширення існуючого рухомого складу; 3) диверсифікація діяльності (відкриття складів, митно-брокерські послуги, експедиційні послуги, послуги СТО).

Для першого та другого стратегічних напрямів інвестиційної складової важливим є дотримання низки незаперечних умов, які передбачають урахування особливостей функціонування підприємств автомобільного транспорту. Це:

- збереження основних технічних та економічних характеристик на нормативному рівні від початку експлуатації до моменту заміни;
- забезпечення необхідного рівня безпеки руху транспортних засобів, надійності роботи від початку експлуатації до моменту заміни;
- забезпечення відповідності екологічним стандартам виду перевезень ВАТП, що регулюють вміст шкідливих речовин у вихлопних газах;
- визначення ступеня зносу елементів технічних засобів і систем, їх ремонт чи заміна проводиться у процесі спеціальних форм технічного обслуговування та ремонту (поточного та капітального).

З урахуванням особливостей функціонування підприємств автомобільного транспорту при формуванні стратегічних напрямів інвестиційної складової доцільно застосовувати наступні цільові функції.

(1) Оновлення існуючого рухомого складу.

Цільова функція – максимізація фондovіддачі, що може бути представлена у в натуральних і вартісних вимірниках:

$$\Phi_B = \frac{\sum_{i=1}^n (Q_{ij} - Q_{i0}) \cdot n_j \cdot t_i}{IB_j};$$

$$\Phi_B = \frac{\Delta D}{IB_j} = \frac{\sum_{i=1}^n (Q_{ij} - Q_{i0}) \cdot n_j \cdot t_i}{IB_j} \rightarrow \max,$$
(3.16)

за умов:

$$Q_{i0} < Q_{ij},$$

де Q_{i0} – продуктивність базового типу транспортного засобу;

Q_{ij} – продуктивність j -го типу транспортного засобу, передбаченого інвестиційним проєктом з оновлення існуючого рухомого складу;

n_j – кількість j -го типу транспортних засобів;

IB_j – інвестиційні витрати на оновлення j -го типу транспортних засобів.

(2) Розширення існуючого рухомого складу.

Цільова функція – так само максимізація фондовіддачі, що може бути представлена у в натуральних і вартісних вимірниках:

$$\Phi_B = \frac{\sum_{i=1}^n Q_{ij} \cdot n_j \cdot t_i}{IB_j};$$

$$\Phi_B = \frac{D_j}{IB_j} = \frac{\sum_{i=1}^n Q_{ij} \cdot n_j \cdot t_i}{IB_j} \rightarrow \max, \quad (3.17)$$

за умов:

$$Q_{i6} < Q_{ij},$$

де n_j – кількість j -го типу транспортних засобів;

IB_j – інвестиційні витрати на розширення j -го типу транспортних засобів.

(3) диверсифікація діяльності (відкриття складів, митно-брокерські послуги, експедиційні послуги, послуги СТО).

Цільова функція – максимізація рентабельності інвестицій у нові види економічної діяльності (Return on investment, ROI), що описує додатковий дохід та/або економію витрат, який приносить диверсифікація діяльності в порівнянні з витратами на неї.

$$ROI = \frac{\Delta D + \Delta EB - B_{\text{дд}}}{I_{\text{дд}}} \rightarrow \max, \quad (3.18)$$

де ΔD – додатковий дохід від нових видів діяльності;

ΔEB – економія витрат в частині традиційної діяльності від нових видів діяльності;

$B_{\text{дд}}$ – операційні витрати на нові види діяльності;

$I_{\text{дд}}$ – інвестиції у нові види діяльності.

Таким чином, пропонується автором підхід до управління розвитком підприємства базується на тезах:

- 1) ВАТП розглядається як вартісно-орієнтована система;
- 2) в якості показника та критерія стійкості розвитку приймається вартість.

У разі виявлення проблем у розвитку ВАТП, керівництвом підприємства можуть застосовуватися два підходи до формування стратегії управління:

1) поетапне покращення показників діяльності. Застосовується у разі необхідності вдосконалення більше, ніж однієї функціональної стратегії розвитку.

Передбачає:

а) виведення показників діяльності підприємства з кризового на критичний рівень. Цільова функція управління розвитком на цьому етапі має вигляд (3.18);

б) покращення показників діяльності підприємства. Цільова функція управління:

$$\sum_{i=1}^n (I(A) - I(B))_{\phi} \rightarrow \max, \quad (3.19)$$

$$\text{за умов } I(B) > 0, \quad I(A) > 0, \quad I(A) > I(B).$$

Де $(I(A) - I(B))_{\phi}$ – фактична величина відхилення темпів

приросту пари показників; n – кількість пар співвідношень показників, за якими оцінюється ефективність управління розвитком підприємства.

2) у разі необхідності вдосконалення однієї функціональної стратегії, цільова функція управління має вигляд, представлений формулою (3.11).

3.3. Моделювання управління розвитком вантажного автотранспортного підприємства на основі вартісного підходу

З метою практичної апробації сформованого методичного підходу до оцінки ефективності напрямів функціональних стратегій з урахуванням вартості підприємства було використано дані АТ «Київська виробнича компанія «Рапід», (АТ «КВК «Рапід»), що понад 60 років працює на ринку транспортних послуг України та

Європи, виконує міжнародні, міжміські та міські перевезення, має величезний і успішний досвід роботи на ринку міжнародних вантажних автоперевезень, логістики, складського господарства, сервісного обслуговування транспортних засобів, є єдиним підприємством в Україні, яке має статус «Національний автомобільний перевізник України» і одним із найбільших транспортних підприємств України. АТ «Київська виробнича компанія «Рapid» позиціонує себе як перевізника, що займає лідируючі позиції на європейському ринку міжнародних автомобільних вантажних перевезень. Компанія має 35-річний досвід здійснення міжнародних вантажних перевезень, постійно оновлює рухомий склад, штат укомплектований висококваліфікованими працівниками, є надійним і відповідальним партнером.

За даними середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу АТ «КВК «Рapid» становить 245 (осіб) з фондом оплати праці на рівні 27005,6 тис. грн., тобто з середньомісячною заробітною платою у розмірі 9185,6 грн, що становить 55,5% середньомісячної заробітної плати по м. Києву за порівнюваний період. За рахунок автомобільних перевезень компанія формує 84 % надходжень, з яких 48,3 % становить загальна сума експорту.

За інформацією про основні засоби придбання або відчуження активів за останні п'ять років та стратегією подальшої діяльності щонайменше на рік АТ «КВК «Рapid» було укладено договори фінансового лізингу на придбання у 2019 році 5 вантажних сідлових тягачів марки Mercedes-Benz та 5 напівпричепів марки SCHMITZ та було придбано у 2018 році – 10 вантажних сідлових тягачів марки Mercedes-Benz та 5 напівпричепів марки Kogel та 5 напівпричепів марки Krone, що дало можливість збільшити кількість перевезень та забезпечить зростання прибутку. Одним з напрямків охорони довкілля є стратегічний перехід компанії від транспортних засобів типу Євро-3 до типу Євро-5, що є максимально екологічними в експлуатації.

Структура капіталу АТ «КВК «Рapid» сформована з 50000 простих бездокументарних іменних акцій номінальною вартістю 20 грн – дата реєстрації випуску 21.08.2001 р., з яких 43005 акцій або 86,01 % належить генеральному

директору, інші 0,088 % – голові ревізійної комісії та членам наглядової ради, загалом – 43049 акцій або 86,098 %. Загальна номінальна вартість капіталу компанії становить один мільйон гривень (1000000,00 грн).

Оборотні активи АТ «КВК «Рapid» протягом 2014–2020 рр. мають значну амплітуду коливання (табл. 3.5). Якщо у 2014 р. вартість оборотних активів в середньому становила 17645 тис. грн, то у 2015 р. була збільшена до 17956 тис. грн, потім у 2016 р. до 23235 тис. грн, у 2018 р. до 23517 тис. грн, у 2018 р. до 27711 тис. грн, а починаючи з 2019 р. почала зменшуватись спочатку до 18049 тис. грн, потім у 2020 р. до 17325 тис. грн. (рис.3.6).

Таблиця 3.5 – Фінансові показники економічної діяльності АТ «КВК «Рapid», тис. грн.

Показник	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Оборотні активи, форма 1, р. 1195	17645	17956	23235	23517	27711	18049	17325
Поточні зобов'язання і забезпечення, форма 1, р. 1695	9134	7166	11793	13939	15961	20627	24667
Прибуток від операційної діяльності, форма 2, 2190	1911	9250	8075	7640	6682	2102	4809
Отримані дивіденди та проценти, форма 2, р. 2220	4	4	1	47	231	360	643
Чистий прибуток, форма 2, р.2350	116	157	177	1929	2805	118	105
Амортизаційні відрахування, форма 2, р. 2515	10774	9477	7873	9164	14809	17771	9353
Витрачання на придбання необоротних активів, форма 3, р. 3260	0	0	0	0	15494	21273	14303

Джерело: розраховано автором

В середньому за період середньорічна вартість оборотних активів склала 20777 тис. грн і була майже у 1,5 рази більшою порівняно із середньорічною вартістю поточних зобов'язань (14755 тис. грн).

Щодо тенденції зміни величини поточних зобов'язань і забезпечення, то за даними звітності АТ «КВК «Рapid» протягом досить тривалого часу (2014–2018 рр.) не перевищувала половини оборотних активів і становила відповідно

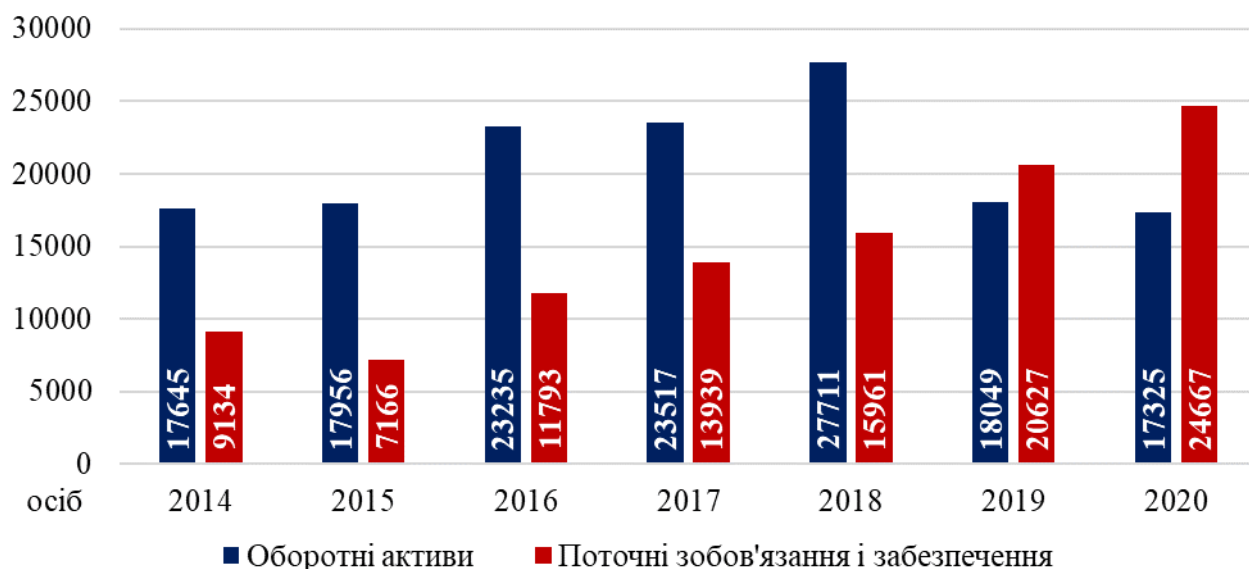


Рисунок 3.6 – Оборотні активи та поточні зобов'язання і забезпечення

АТ «КВК «Рapid», тис. грн

Джерело: сформовано та розроблено автором за [142]

9134 тис. грн, 7166 тис. грн, 11793 тис. грн, 13939 тис. грн, 15961 тис. грн. У 2019 р. її розмір виріс досить суттєво на 4666 тис. грн або на 29,2 % та досяг рівня у 20627 тис. грн. У 2020 р. відбулось ще одне збільшення розміру поточних зобов'язань і забезпечення – на 4040 тис. грн або на 19,6 % до 24667 тис. грн. Саме у 2019–2020 рр. поточні зобов'язання і забезпечення відповідно спочатку на 14,3 %, а потім взагалі на 42,4 % перевищили оборотні активи. Представлені співвідношення характеризують фінансовий стан АТ «КВК «Рapid» як відносно стійкий і тривалий час врівноважений і незалежний в аспекті поточного фінансування власної операційної діяльності, проте також засвідчують погіршення фінансового стану підприємства протягом останніх років.

Підприємство є прибутковим, прибуток від операційної діяльності в середньому становить 5781 тис. грн на рік (рис.3.7). Найбільший розмір прибутку від операційної діяльності було утворено у 2015 р. – 9250 тис. грн, найменший – у 2014 ро. (1911 тис. грн), але в будь якому випадку зазначені показники додають в цілому позитивне враження стосовно загальної ефективності роботи. Гірша ситуація спостерігається стосовно чистого прибутку АТ «КВК «Рapid», але між тим її не варто оцінювати як негативну. Щороку підприємство одержує чистий прибуток, в середньому його розмір

складає 772 тис. грн на рік. У 2014 р. він становив 116 тис. грн, у 2015 р. – 157 тис. грн, у 2016 р. – 177 тис. грн, у 2017 р. збільшився на порядок до 1929 тис. грн з подальшим зростанням у 2018 р. до 2805 тис. грн, проте у 2019 р. величину чистого прибутку було різко зменшено – до 118 тис. грн і надалі у 2020 р. до 105 тис. грн.

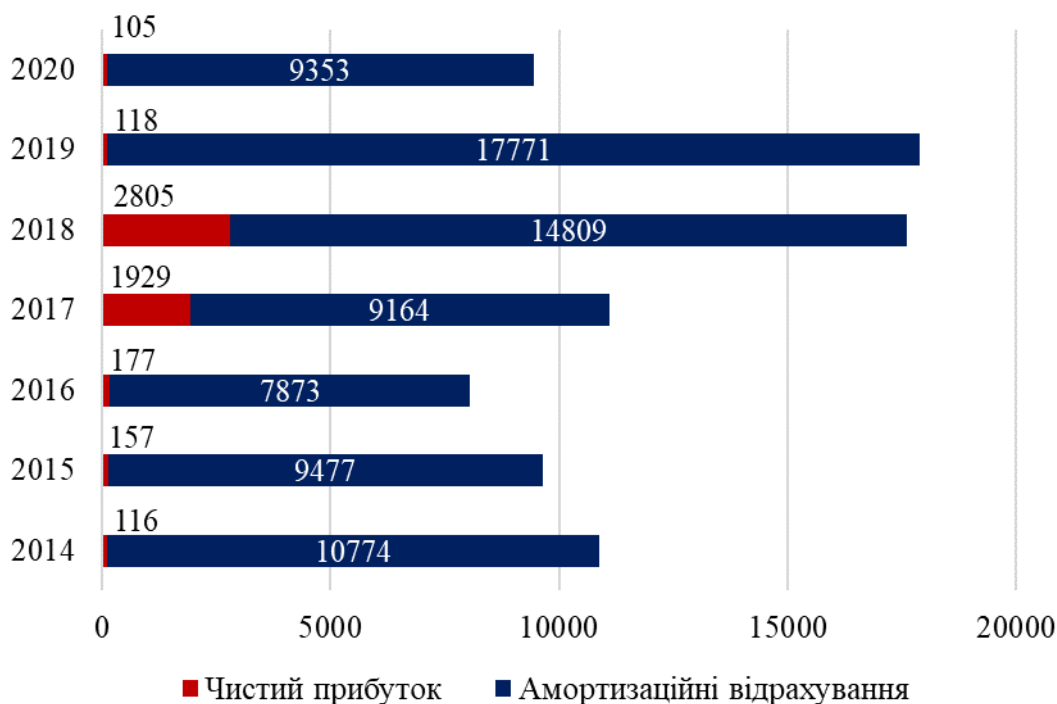


Рисунок 3.7 – Чистий грошовий потік АТ «КВК «Рapid», тис. грн

Джерело: сформовано та розроблено автором за [142]

Таке співвідношення чистого прибутку з прибутком від операційної діяльності та часові коливання розміру чистого прибутку вказують на загалом нестабільний і несистемний характер фінансової та інвестиційної діяльності підприємства, тим самим підкреслюючи наявність резервів їхнього подальшого розвитку.

Розмір амортизаційних відрахувань та їхня динаміка вказують на вірність попередніх висновків щодо нестабільності процесів інвестування на АТ «КВК «Рapid». Протягом 2014–2016 рр. сума амортизаційних відрахувань щороку скорочувалась спочатку з 10774 тис. грн до 9477 тис. грн, потім ще до 7873 тис. грн. Зростання показника у 2017 р. не було суттєвим (до 9164 тис. грн). Лише у 2018 р. внаслідок витрачання на придбання необоротних активів 15494 тис. грн амортизація зросла у півтора рази – до 14809 тис. грн, а у наступному році через додаткове

інвестування у розмірі 21173 тис. грн ще до 17771 тис. грн.

Досліджуючи показники вартості АТ «КВК «Рapid» (табл. 3.6, рис.3.8) слід зробити висновок щодо його відносної привабливості з позицій вартості та, відповідно, наявності потенціалу зовнішнього інвестування.

Таблиця 3.6 – Показники вартості АТ «КВК«Рapid»

Показник	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Вартість підприємства, тис. грн	48170	40250	58384	125814	171650	192418
Внутрішня норма прибутку (IRR),%	17,52	16,71	27,56	30,17	13,64	13,70
Середньозважена вартість капіталу (WACC),%	21,72	20,93	18,75	17,01	13,33	13,23
Цінність спреду (IRR – WACC),%	-4,20	-4,22	8,81	13,16	0,31	0,47

Джерело: розраховано автором



Рисунок 3.8 – Динаміка показників вартості АТ «КВК«Рapid»

Джерело: побудовано автором

Як наслідок, прийнята стратегія розвитку АТ «КВК«Рapid» є загалом прийнятною та перспективною за критеріями вартості. Внутрішня норма прибутку стійко зростала з 2016 р. по 2018 р.: від 16,71 % до 27,56 %, потім ще до 30,17 %. У 2019–2020 рр. її було значно зменшено, відповідно до 13,64–13,7 %, що цілком об’єктивно, враховуючи епідемічну ситуацію, пов’язану з поширенням гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2, протидії пандемії коронавірусу та впровадження карантинних обмежень. Між тим, проблемними з позицій вартості є 2019 та 2020 рр. вважати не можна, саме в ці роки відбулося збільшення внутрішньої вартості підприємства, визначеної за методом капіталізації доходу, заснованому на базовому положенні, відповідно до якого вартість частини власності підприємства дорівнює поточній вартості майбутніх доходів від власності, відповідно з 125814 тис. грн за даними 2018 р. до 171650 тис. грн у 2019 р. та до 192418 тис. грн у 2020 р.

В наслідок того, що у 2015–2016 рр. для забезпечення функціонування та розвитку підприємства було залучено капітал, загальна вартість якого перевищувала значення внутрішньої норми прибутку, цінність спреду цього періоду мала від’ємні значення: відповідно -4,20 % та -4,22 %, а отже, свідчила про те, що зростання операційного прибутку фактично знижувало показники вартість, як наслідок вартість підприємства у 2016 р. було знижено на 7920 тис. грн. І, навпаки, дворазове зростання внутрішньої норми прибутку у 2017–2018 рр. на фоні несуттєвого, але зменшення середньорічної вартості капіталу (до 18,75–17,01 % відповідно) обумовило радикальне збільшення спреду (до 8,81 %, а потім ще до 13,16 %), а отже додаткове зростання операційного прибутку фактично збільшувало вартість бізнесу (на 18134 тис. грн у 2018 р. та ще на 67430 тис. грн або понад ніж у два рази (у 2,15 разів) у 2019 р.). Кризові явища 2019–2020 рр. обумовили суттєве зменшення внутрішньої норми прибутку (до 13,64 % та 13,70 % відповідно) і лише завдяки одночасному зменшенню середньозваженої вартості капіталу (до 13,33 % та 13,23 % відповідно) було створено умови для стабілізації цінності спреду біля нуля (на рівні 0,31 % та 0,47 %), що вказує на те, що зростання операційного прибутку суттєво не створювало, але при цьому і не знижувало вартість.

Аналіз факторів динамічної моделі розвитку АТ «КВК«Рапід» демонструє весь спектр наслідків повільної адаптації підприємства до новим умов господарювання, пов'язаних із карантинними обмеженнями та посиленням вимог Європейського союзу до транспортних засобів перевізників. Зважаючи на характер економічної діяльності АТ «КВК«Рапід» та забезпечення переважно міжнародних перевезень вантажів, слід зауважити, що у 2020 р. європейський ринок автоперевезень скоротився на 6,8 % і досяг 322,8 млрд. євро [251]. Зниження обсягів сектора, насамперед, пов'язане з економічним спадом, спричиненим пандемією COVID-19, та, викликаним цим, закриттям кордонів, обмеженням виробництва, закриттям торгівлі, не обмежувалося кількома країнами, а було загальним явищем, більшою мірою торкнулося торгівлі та транскордонного транспорту.

В результаті, як свідчать дані табл. 3.7, у 2020 р., порівно із 2019 р. АТ «КВК «Рапід» одержало на 11,02 % менше чистого прибутку, на 6,0 % менше виручки від реалізації послуг, на 7,03 % було знижено обсяги виконаних перевезень у тонах вантажів та на 6,57 % – в частині вантажообігу (свідчить про тренд зменшення величини вантажопотоків на більш короткі відстані перевезення вантажів).

Таблиця 3.7 – Фактори динамічної моделі розвитку АТ «КВК «Рапід»

Показник	2019	2020	Абсолютне відхилення	Темп приросту, %
Чистий прибуток, тис. грн	118	105	-13,00	-11,02
Виручка від реалізації послуг, тис. грн	149 174	140 224	-8950,00	-6,00
Обсяги виконаних перевезень, тис. т	56,9	52,9	-4,00	-7,03
Вантажообіг, тис.ткм	96 024,40	89 714,00	-6310,40	-6,57
Витрати на оплату праці, тис. грн	31 271	36 903	5632,00	18,01
Собівартість послуг, тис. грн	148 170	135 028	-13142,00	-8,87
Сукупні активи, тис. грн	62 732	71 951	9219,00	14,70
Продуктивність праці, тис. т / чол.	0,24	0,23	-0,02	-6,63
Продуктивність праці, тис.ткм/чол.	408,61	383,39	-25,22	-6,17
Чисельність працівників, чол.	235	234	-1,00	-0,43
Дивіденди акціонерам (власникам підприємства), тис. грн	89	2	-87,00	-97,75

Джерело: розраховано автором за даними [142]

Позитивного тренду набули витрати на оплату праці, які виросли на 18,01 %,

сукупні активи, темп приросту який становив 14,70 % та собівартість послуг, що знизилась на 8,87 %. Це були єдині складові моделі, що мали позитивний характер змін. Зменшення спостерігалось і за продуктивністю праці (на 6,63 % за тис. т / чол. та на 6,17 % за тис.ткм /чол.). Лише на 0,43 % було зменшено чисельність працівників. Аж на 97,75 % – виплату дивідендів акціонерам (власникам підприємства). У табл. 3.8 зведено співвідношення темпів приросту економічних показників розвитку АТ «КВК«Рapid» для порівняння динамічною моделлю.

Таблиця 3.8 – Співвідношення темпів приросту економічних показників розвитку АТ «КВК«Рapid»

Показник	Темп приросту показника	Показник	Темп приросту показника	Напрямок співвідношення темпів приросту показників	Коментар
1	2	3	4	5	6
Чистий прибуток	-11,02	Виручка	-6,00	$I_{чп} > I_{врп}$ -11,02 < -6,00	Ні
Виручка від реалізації послуг	-6,00	Обсяги перевезень	-7,03/ -6,57	$I_{врп} > I_{оп}$ -6,00 > -7,03	Так
Виручка від реалізації послуг	-6,00	Сукупні активи	14,70	$I_{врп} > I_{са}$ -6,00 < 14,70	Ні
Виручка від реалізації послуг	-6,00	Витрати на оплату праці	18,01	$I_{врп} > I_{воп}$ -6,00 < 18,00	Ні
Виручка від реалізації послуг	-6,00	Собівартість послуг	-8,87	$I_{врп} > I_{сп}$ -6,00 > -8,87	Так
Обсяги виконаних перевезень	-7,03/ -6,57			$I_{оп} > 0$ -7,03 < 0	Ні
Обсяги виконаних перевезень	-7,03/ -6,57	Сукупні активи	14,70	$I_{оп} > I_{са}$ -7,03 < 17,70	Ні
Сукупні активи	14,70			$I_{са} > 0$ 14,70 > 0	Так
Сукупні активи	14,70	Чисельність працівників	-0,43	$I_{са} > I_{чпр}$ 14,70 > -0,43	Так
Продуктивність праці	-6,17			$I_{пп} > 0$ -6,17 < 0	Ні
Продуктивність праці	-6,17	Витрати на оплату праці	18,01	$I_{пп} > I_{оп}$ -6,17 < 18,01	Ні
Продуктивність праці	-6,17	Собівартість послуг	-8,87	$I_{пп} > I_{сп}$ -6,17 > -8,87	Так
Продуктивність праці	-6,17	Чисельність працівників	-0,43	$I_{пп} > I_{чпр}$ -6,17 < -0,43	Ні
Чисельність працівників	-0,43			$I_{чпр} > 0$ -0,43 < 0	Ні

Продовження табл. 3.8

1	2	3	4	5	6
Дивіденди акціонерам	-97,75			$I_{див} > 0$ -97,75 < 0	Ні

Джерело: розроблено автором

Наведені порівняння демонструють наявність багатьох порушень (табл. 3.9), що потребують стратегічного впливу з метою коригування, послаблення наслідків накопичених проблем та формування системи заходів зміцнення становища.

Таблиця 3.9 – Порушення цільових співвідношень темпів приросту економічних показників розвитку АТ «КВК«Рapid»

Показник	Темп приросту показника	Показник	Темп приросту показника	Напрямок співвідношення темпів приросту показників	Коментар
1	2	3	4	5	6
Чистий прибуток	-11,02	Виручка	-6,00	$I_{чп} > I_{врп}$ -11,02 < -6,00	Потребує управлінських заходів, спрямованих на усунення проблеми
Виручка від реалізації послуг	-6,00	Сукупні активи	14,70	$I_{врп} > I_{са}$ -6,00 < 14,70	
Виручка від реалізації послуг	-6,00	Витрати на оплату праці	18,01	$I_{врп} > I_{воп}$ -6,00 < 18,00	
Обсяги виконаних перевезень	-7,03/ -6,57			$I_{оп} > 0$ -7,03 < 0	
Обсяги виконаних перевезень	-7,03/ -6,57	Сукупні активи	14,70	$I_{оп} > I_{са}$ -7,03 < 17,70	
Продуктивність праці	-6,17			$I_{пп} > 0$ -6,17 < 0	
Продуктивність праці	-6,17	Витрати на оплату праці	18,01	$I_{пп} > I_{оп}$ -6,17 < 18,01	
Продуктивність праці	-6,17	Чисельність працівників	-0,43	$I_{пп} > I_{чпр}$ -6,17 < -0,43	
Чисельність працівників	-0,43			$I_{чпр} > 0$ -0,43 < 0	
Дивіденди акціонерам	-97,75			$I_{див} > 0$ -97,75 < 0	

Джерело: розроблено автором

За результатами аналізу даних динамічної моделі розвитку АТ «КВК«Рapid» та з урахуванням порушення цільових співвідношень темпів приросту

економічних показників і економічних прогнозів було запропоновано сукупність стратегічних напрямів розвитку підприємства (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 – Реалізація стратегії розвитку (зростання) АТ «КВК«Рapid»

Складові внутрішньої вартості	Функціональні стратегії	Стратегічні напрями
Операційна складова	Стратегія управління персоналом	Удосконалення системи мотивації та стимулювання працівників
	Стратегія управління витратами	Забезпечення цінових переваг у порівнянні з конкурентами (за рахунок більш низьких операційних витрат) Оптимізація складу та структури поточних витрат Рационалізація співвідношення постійних та змінних та економія витрат
	Стратегія управління маркетингом	Інтенсифікація маркетингових заходів для залучення нових клієнтів
	Стратегія операційного менеджменту	Підвищення рівня якості основних та додаткових транспортних послуг Підвищення ефективності використання ресурсів Збільшення ефективності використання власного капіталу Коригування цінової політики з урахуванням динаміки середньогалузевих цін на транспортні послуги
Інвестиційна складова	Інвестиційна стратегія	Розширене оновлення матеріально-технічної бази, зокрема існуючого рухомого складу Розвиток конкурентних переваг шляхом диверсифікації діяльності
Адаптаційна складова	Стратегія управління людським, інтелектуальним і мережевим капіталом	Посилення інноваційної активності підприємства в сфері надання основних та додаткових транспортних послуг Запровадження сучасних способів організації транспортного процесу та обслуговування клієнтів

Джерело: розроблено автором

Було ураховано, що за прогнозами Міжнародного валютного фонду, світова економіка почне відновлюватися лише з 2022 р., з врахуванням всіх варіантів прогнозу темпи розвитку коливатимуться у широкому діапазоні від 2,3 % до 5,6 %,

що ілюструє шкалу економічної невизначеності економічних перспектив у найближчій період. За оцінками Фонду передбачається, що рівень реального ВВП України зросте на 3,5 % в 2021 р. та на 3,6 % у 2022 р. [262].

При розробці інвестиційної стратегії слід звернути увагу, що для вантажних автотранспортних підприємств у Європейському союзі діють екологічні норми, які передбачають перехід всіх автомобілів, що є найпоширенішими у виробничій практиці національних перевізників, на стандарт «Євро-6». Новий стандарт «Євро-6», як і «Євро-5», був прийнятий Європейською комісією з екології для того, щоб обмежити викиди бензинових та дизельних двигунів в атмосферу. Поява суворіших екологічних норм (правил), змушує вантажні автотранспортні підприємства інвестувати у придбання більш екологічних чистих машин. Це стосується і українських підприємств зорієнтованих на європейський ринок, у т.ч. АТ «КВК«Рапід». В межах розширеного оновлення мова має йти про придбання автомобілів, що мають більш надійні та ефективні двигуни, які є не тільки більш економічними, а й у процесі своєї роботи виробляють меншу кількість шкідливих речовин, що викидаються в атмосферу. Посилення стандартів з екології з часом дозволить істотно знизити емісію летких органічних сполук, що надходять в атмосферу, які дуже шкідливі для здоров'я людини. Такий підхід має стати не лише частиною інвестиційної складової інноваційно-інвестиційної стратегії, а й інтегруватися у адаптаційну складову як елемент соціально орієнтованої політики АТ «КВК«Рапід», що реалізується відповідно до цілей сталого розвитку.

Наразі на балансі та в експлуатації АТ «КВК«Рапід» знаходиться 35 автомобілів IVECO та 25 автомобілів Mercedes-Benz, порівняльна характеристика яких представлена в табл. 3.11. Дані таблиці свідчать, що за майже однаковою потужністю у 449 к.с. Mercedes-Benz та 450 к.с. IVECO, обсяг двигуна Mercedes-Benz є на 2,5 см³ більшим, а повна маса на 6000 кг меншою. У разі розширеного оновлення із заміною автомобілів IVECO на Mercedes-Benz АТ «КВК«Рапід» не лише отримує парк рухомого складу, що відповідає європейським стандартам, а й забезпечить збільшення вантажопідйомності майже у 1,5 рази. Mercedes-Benz має вантажопідйомність у 18,00 тис. т, що у 1,48 разів перевищує вантажопідйомність

IVECO у 12,14 тис. т.

Таблиця 3.11 – Порівняльна характеристика вантажних автотранспортних засобів IVECO та Mercedes-Benz

Характеристика автотранспортного засобу	Mercedes-Benz	IVECO
Потужність (к.с.)	449	450
Об'єм двигуна (л. або см ³)	12,8	10,3
Клас вихлопу	Евро 6	Евро 5
Повна маса автопоїзда (кг)	44000	50000
Вантажопідйомність, тис. т	18,00	12,14

Джерело: складено автором

У подальші розрахунки було закладено припущення, що на першому етапі АТ «КВК«Рапід» буде замінено 10 автомобілей IVECO на 7 автомобілей Mercedes-Benz, отже сукупна вантажопідйомність наявних автомобілей (у 124,4 тис. т) буде забезпечена вантажопідйомністю нових автомобілей (у 126,0 тис. т), одночасно буде закладено засади для подальшої надання міжнародних транспортних послуг.

Вибір прогнозного горизонту, який враховувався при оцінці вартості підприємства, значною мірою був визначений прогнозованою несталістю зовнішнього середовища та, відповідно до раніше представлених узагальнень, був становлений, виходячи з інтервалу стандартного терміну прогнозування для таких умов у 2–4 років, на рівні чотирьох років. Як свідчать результати розрахунків, реалізація інноваційно-інвестиційної стратегії, що передбачає економічне зростання з елементами стабілізації дозволить АТ «КВК«Рапід» збільшити річний грошовий потік з 31276,35 тис. грн за прогнозом на 2021 р. до 55404,17 тис. грн – на 2024 р., тобто за чотири роки на 24127,75 тис. грн або на 77,14 % (табл. 3.12, рис. 3.9).

Дисконтування грошового потоку, побудоване на концепції теперішньої вартості майбутнього грошового потоку, свідчить, що за умови сталої вартості капіталу дисконтований приріст вартості за період 2021–2024 рр. становитиме 27621,96 тис. грн у 2021 р., 33146,35 тис. грн у 2022 р., 40438,55 тис. грн у 2023 р.

та 48930,65 тис. грн у 2024 р.

Таблиця 3.12 – Прогноз показників вартості АТ «КВК»Рapid» за умови реалізації інноваційно-інвестиційної стратегії розвитку

Показник	2021	2022	2023	2024
Річний грошовий потік, тис. грн	31276,35	37531,62	45788,57	55404,17
Ставка дисконтування (WACC), %	13,23	13,23	13,23	13,23
Дисконтований приріст вартості, тис. грн	27621,96	33146,35	40438,55	48930,65
Вартість підприємства, тис. грн	220040,3 5	225564,7 5	266003,3 0	314933,9 4
Внутрішня норма прибутку (IRR), %	16,0	17,1	17,9	18,4
Цінність спреду (IRR – WACC), %	2,8	3,8	4,7	5,2

Джерело: розраховано автором

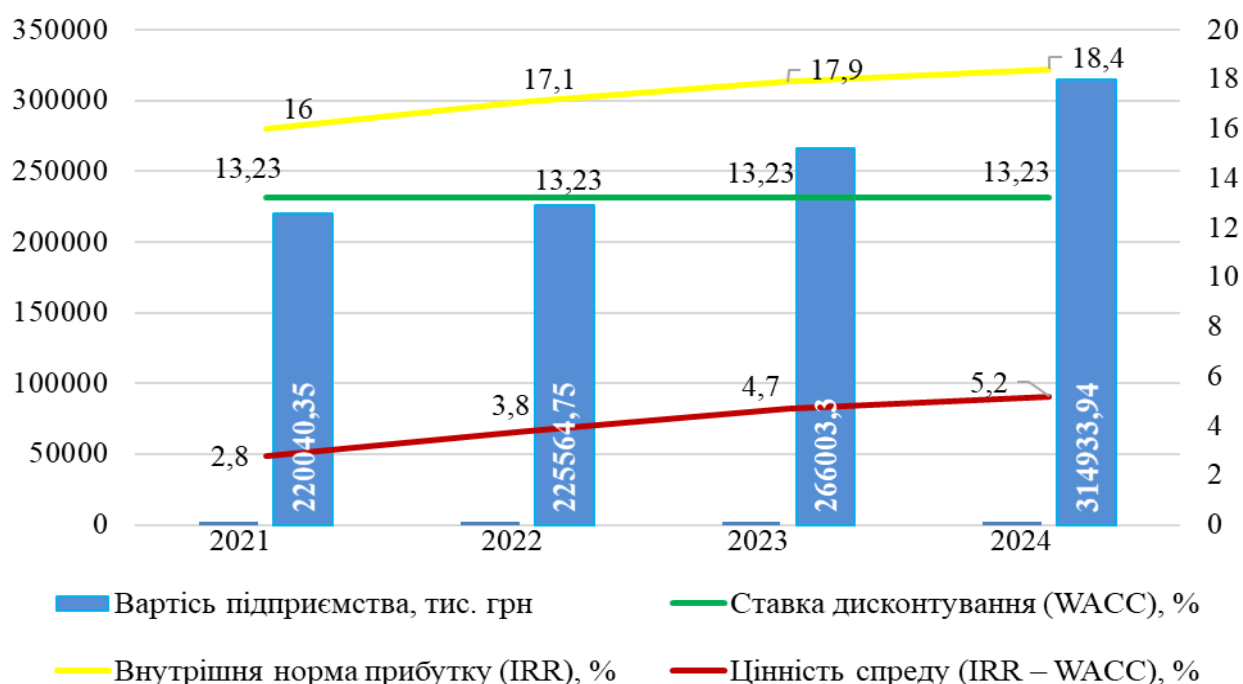


Рисунок 3.9 – Зміна прогностичних значень показників вартості АТ «КВК»Рapid» за умови реалізації інноваційно-інвестиційної стратегії розвитку

Джерело: розроблено автором

Таким чином внутрішня вартість АТ «КВК»Рapid» стабільно зростатиме від 220040,35 тис. грн 2021 р. до 314933,94 тис. грн 2024 р., тобто за 2021–2024 рр. на

94893,59 тис. грн або на 43,13 %. В наслідок реалізації функціональних стратегій операційної складової стратегії зростатиме внутрішня норма прибутку: від 16,0 % у 2021 р., до 17,1 % у 2022 р., 17,9 % у 2013 р. та 18,4 % у 2024 р., та збільшуватиметься цінність спреду: від 2,8 % у 2021 р. до 3,8 % у 2022 р., 4,7 % у 2023 р. та 5,2 % у 2024 р.

Упровадження методичного інструментарію вартісно-орієнтованого управління та реалізації інноваційно-інвестиційної стратегії розвитку ВАТП на основі вартісного підходу в загальну систему управління підприємством передбачає інтеграцію з відповідними функціями та завданнями, які виконуються на різних рівнях управління організаційної структури.

На рис. 3.11 представлена типова організаційна структура ВАТП. Пропонований розподіл відповідальності за контроль над ключовими факторами вартості між рівнями управління вантажного підприємства автомобільного транспорту наведений на рис. 3.10.

Рівень управління	Контроль за ключовими факторами вартості			
	Загальна дохідність акціонерів, ринкова додана вартість	Економічний прибуток	Операційний прибуток, рентабельність інвестованого капіталу	Оперативні фактори вартості
Директор вантажного АТП	√	√		
Керівник функціонального підрозділу (департаменту)		√	√	
Менеджер середньої ланки управління		√	√	√
Рівень оперативного виконавця (водій, ремонтний робітник)				√

Рисунок 3.10 – Схема розподілу відповідальності за контроль над ключовими факторами вартості між рівнями управління ВАТП

Джерело: удосконалено автором на основі [98, 185]

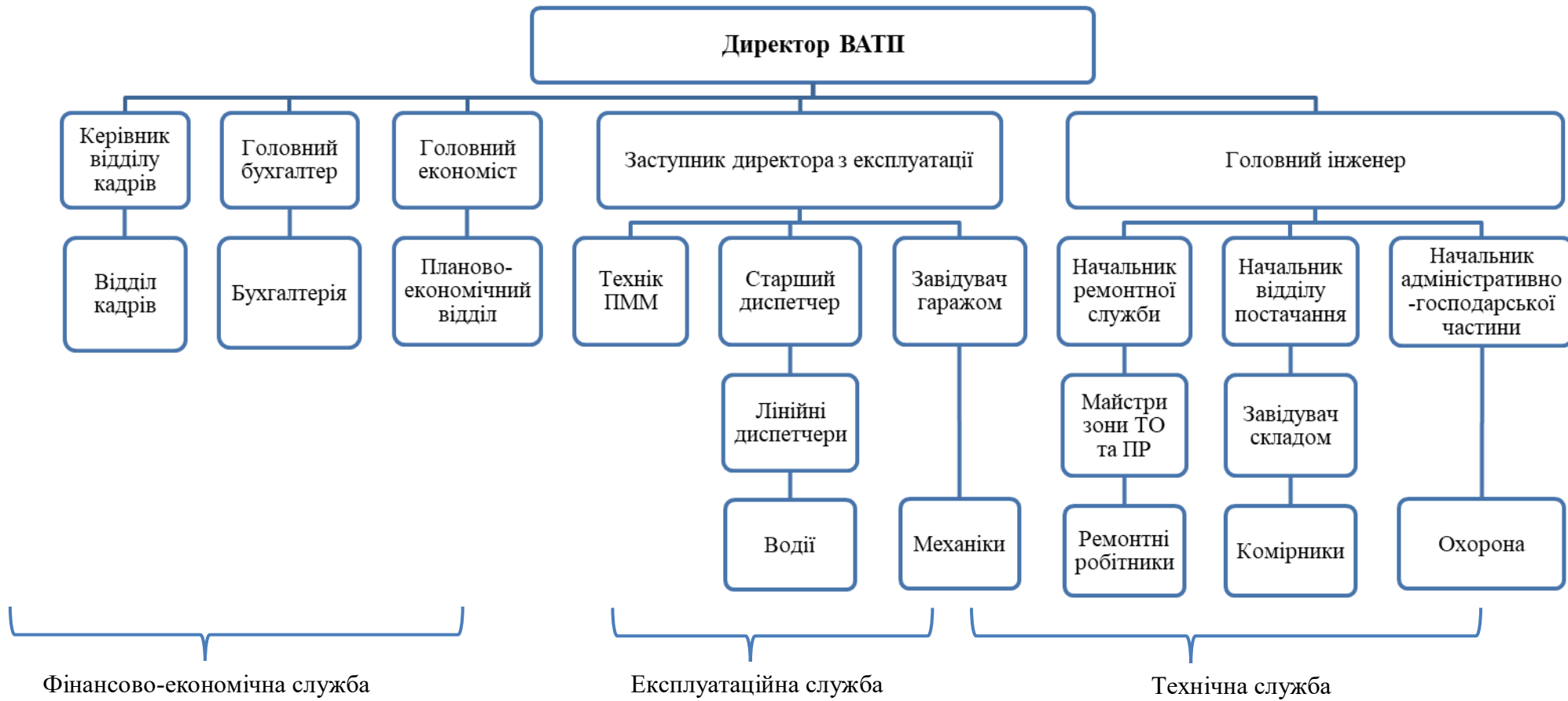


Рисунок 3.11 – Типова організаційна структура ВАТП

Джерело: уточнено автором

Дієвість інструментарію управління стійким розвитком ВАТП на основі вартісного підходу буде вищою у випадку впровадження на вантажному автотранспортному підприємстві збалансованої системи показників (Balanced Scorecard, BSC) [31, 39, 66]. Збалансована система показників є одним з інструментів конкретизації стратегії розвитку. Використання збалансованої системи показників може впливати на процес реалізації інноваційно-інвестиційної стратегії через деталізацію конкретних стратегічних завдань, охоплюючи ключові аспекти економічної діяльності підприємства, сприяючи зміщенню уваги власників та керівників підприємств із структурованого списку елементів на стратегічну складову.

Висновки за розділом 3

1. Запропоновано удосконалений організаційно-економічний механізм управління розвитком ВАТП, який передбачає оцінку поточних тенденцій розвитку, виявлення проблем, сфер їх прояву та відповідних функціональних стратегій, що повинні використовуватися для розробки відповідних заходів щодо усунення виявлених проблем. В основу характеристики динаміки зміни співвідношень показників під впливом управлінських рішень покладено «золоте правило економіки». За критерій ефективності управління розвитком ВАТП запропоновано показник «цінність спреду», що обчислюється як різниця між внутрішньою дохідністю підприємства та середньозваженою вартістю фінансування його діяльності.

2. З урахуванням факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, автором виокремлено сукупність факторів формування внутрішньої вартості ВАТП, які є драйверами вартості, тобто критичними факторами, що впливають на формування складових внутрішньої вартості, можуть бути визначені безпосередньо і є керованим з боку підприємства. На відміну від інших трактувань, авторський підхід звужує перелік критичних факторів, що можуть бути віднесені до «драйверів вартості», відкидаючи з розгляду ті фактори, на які підприємство впливати не може.

3. Спираючись на прийняту структуру внутрішньої вартості, запропоновано розподілити сфери та рівні відповідних управлінських рішень. Це означає, що внутрішня вартість підприємства як об'єкт управління розглядається через чотири її складові: балансову вартість, операційну вартість, інвестиційну вартість, адаптаційну вартість.

4. Для виявлення сфери виникнення проблем функціонування ВАТП, що зумовили поточний варіант розвитку, розроблено динамічну модель розвитку, яка відображає співвідношення темпів приросту показників (чисельності працівників, сукупних активів, виручки від реалізації послуг, чистого прибутку, дивідендів акціонерам (власникам підприємства), обсягів виконаних перевезень, витрат на оплату праці, продуктивності праці, собівартості послуг) та передбачає порівняння з нормативним напрямом співвідношень. Динамічна модель дозволяє фокусувати увагу керівництва на проблемах, що мають місце у розвитку ВАТП, та розробляти заходи в рамках функціональних стратегій із врахуванням впливу на драйвери вартості, а отже забезпечує не тільки усунення виявлених відхилень, а й приріст внутрішньої вартості підприємства.

5. Аналіз факторів динамічної моделі розвитку АТ «КВК«Рapid» демонструє весь спектр наслідків повільної адаптації підприємства до нових умов господарювання, пов'язаних із карантинними обмеженнями та посиленням вимог Європейського союзу до транспортних засобів перевізників (зменшення чистого прибутку, виручки від реалізації послуг, обсягів виконаних перевезень, продуктивності праці, виплат дивідендів акціонерам (власникам підприємства)).

6. За результатами аналізу було обґрунтовано зміст стратегії розвитку АТ «КВК«Рapid», яка за змістом являє собою інноваційно-інвестиційною стратегією зростання та передбачає реалізацію низки заходів в межах функціональних стратегій операційної, інвестиційної та адаптаційної складової внутрішньої вартості підприємства. Важливим заходом реалізації інноваційно-інвестиційної стратегії є розширене оновлення матеріально-технічної бази, зокрема існуючого рухомого складу (з придбанням транспортних засобів стандарту «Євро-6»), та посилення інноваційної активності підприємства в сфері

надання основних та додаткових транспортних послуг. Прогноз показників вартості АТ «КВК«Рapid» за умови реалізації інноваційно-інвестиційної стратегії розвитку засвідчив потенціал поліпшення низки економічних показників. Реалізація інноваційно-інвестиційної стратегії, що передбачає економічне зростання з елементами стабілізації, дозволить збільшити річний грошовий потік, внутрішню вартість, внутрішню норма прибутку та цінність спреду.

Основні результати розділу 3 дисертації опубліковані у наукових працях автора [70, 71, 73, 76, 77, 79, 82, 83, 84, 85].

ВИСНОВКИ

В дисертаційній роботі вирішено актуальні науково-прикладні завдання у сфері управління розвитком ВАТП:

1. На основі дослідження та узагальнення сучасних наукових концепцій запропоновано авторське визначення сутності поняття «управління розвитком ВАТП на основі вартісного підходу» як цілеспрямованого впливу з боку суб'єктів управління на фактори внутрішнього середовища, що тісно пов'язані з наданням транспортних послуг, з метою максимізації ринкової вартості підприємства, покращення ефективності його функціонування та фінансово-економічного стану, задоволення інтересів власників.

2. Шляхом вивчення та узагальнення сучасних концепцій вартісно-орієнтованого управління, систематизації критичних факторів, що впливають на вартість ВАТП, запропоновано нове розуміння поняття «драйвер вартості». Це критичні фактори, що впливають на формування складових внутрішньої вартості, а їх вплив може бути вимірний кількісно і є керованим з боку підприємства. На відміну від існуючих трактувань, авторський підхід звужує кількість критичних факторів, що можуть бути віднесені до «драйверів вартості», відкидаючи з розгляду ті з них, на які підприємство впливати не може, і розуміючи їх як обмеження середовища функціонування та розвитку.

3. В ході критичного аналізу факторів, що впливають на розвиток ВАТП і є чутливими до управлінських заходів з боку суб'єкта управління (керівництва підприємства), запропоновано, за допомогою багатофакторної кореляційно-регресійної моделі, оцінювати силу їх впливу і враховувати під час розроблення функціональних стратегій розвитку. Побудовано багатофакторну модель залежності річного приросту виручки від зміни інших показників, які відображають фінансовий стан, ресурсне забезпечення та результати діяльності ВАТП.

4. Розроблено науково-методичні положення щодо управління розвитком ВАТП на основі вартісної оцінки, які, на відміну від інших, базуються на

використанні показника внутрішньої вартості підприємства, що формується під впливом поточного майнового стану підприємства (балансова складова), результатів операційної діяльності (операційна складова), очікуваних грошових потоків від інвестицій (інвестиційна складова), потенціалу адаптації підприємства до змін середовища (адаптаційна складова) та відображає ефективність управлінського впливу, що здійснюється через впровадження відповідних функціональних стратегій його розвитку.

5. Базуючись на системному підході та розумінні зв'язків між економічними показниками, розроблено методичний інструментарій виявлення проблем в економічній діяльності ВАТП та визначення якості вжитих заходів, спрямованих на забезпечення його ефективного функціонування та стійкого розвитку. Запропонований інструментарій, на відміну від інших, базується на динамічній моделі розвитку ВАТП і дозволяє, виходячи із «золотого правила економіки», шляхом співставлення темпів приросту пар різновимірних економічних показників, виявляти порушення нормативного співвідношення та фокусувати увагу керівництва на функціональні стратегії, що потребують коригування та вдосконалення.

6. Обґрунтовано організаційно-економічний механізм управління розвитком ВАТП на основі вартісного підходу. Він базується на виокремленні «драйверів вартості», які повинні постійно перебувати у колі уваги керівництва під час розроблення функціональних стратегій та прийняття рішень на всіх рівнях управління (стратегічному, тактичному і оперативному). За критерій ефективності управління розвитком ВАТП пропонується показник цінності спреду, який визначається як різниця між внутрішньою дохідністю підприємства та середньозваженою вартістю фінансування його діяльності.

7. Обґрунтовано методичні рекомендації щодо інтеграції управління розвитком ВАТП на основі вартісного підходу до його існуючої системи управління. Вони передбачають декомпозицію і розподіл між працівниками управлінських компетентностей та відповідальності за дотриманням нормативних напрямів співвідношень економічних показників діяльності під час реалізації функціональних

стратегій розвитку на всіх рівнях управління. Тим самим забезпечується формування цілісної системи управління розвитком ВАТП, що орієнтована на зростання його вартості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акофф Р. Л. Акофф о менеджменте. СПб. Питер. 2002.
2. Алексін Г.О. Фінансова стратегія підприємств в умовах економічної невизначеності. автореф. дис. на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.08 Гроші, фінанси і кредит. ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України», Київ, 2021. 304 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление. *пер. с англ.* Москва. 1989. 519 с.
4. Астраханцева И.А. Методология оценки и обеспечения устойчивого развития стоимости компании. ФГБОУВПО «Ивановский государственный энергетический университет имени В.И. Ленина». Иваново, 2012. 280 с.
5. Афанасьев Н.В., Рогожин В.Д., Рудыка В.И. Управление развитием предприятия: Монография. – Ч.: Издательский Дом «ИНЖЭК», 2003. – 184 с
6. Афонин И.В. Управление развитием предприятия: Стратегический менеджмент, инновации, инвестиции, цены: Учеб. пособие. М.: Дашков и К°, 2002. 213 с.
7. Баранже Ж. Імплементация Регламентів ЄС у сфері внутрішніх перевезень СЕМІНАР: *Угода про асоціацію між Україною та ЄС. Транспортний сектор* 4 грудня 2018 р. м. Київ. 19 с.
8. Бармута К. А. Основные черты современной системы управления развитием промышленных предприятий. *Advanced Engineering Research*. 2012. №2-2 (63). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-cherty-sovremennoy-sistemy-upravleniya-razvitiem-promyshlennyh-predpriyatiy>
9. Бармута К. А., Месхи Б. Ч. Разработка методологических принципов управления развитием промышленного предприятия *Advanced Engineering Research*. 2012. №1-2 (62). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-metodologicheskikh-printsipov-upravleniya-razvitiem-promyshlennogo-predpriyatiya>
10. Белошапка В. А., Загорий Г. В. Стратегическое управление: принципы и международная практика. Киев. К. : Абсолют-В, 1998. - 351 с

11. Бідняк М. Н., Біліченко В. В. Стратегічний розвиток виробничих систем автомобільного транспорту
URL:http://atm.vntu.edu.ua/articles/ne_fahovi/10.pdf
12. Бідняк М.Н., Бондар Н.М. Планування інвестицій на автомобільному транспорті. *Наукове видання*. К., 2000. 118 с.
13. Біліченко В. В., Смирнов Є. В. Визначення стратегії технічного розвитку автотранспортного підприємства (на прикладі ПП «Автотранском»). *Вісник машинобудування та транспорту* № 2 (4), 2016. С. 29–36 URL: <https://vmt.vntu.edu.ua/index.php/vmt/article/view/51/54>
14. Бойко В.В., Кириченко Г. В. Вибір критеріїв формування стратегій розвитку підприємств автомобільного транспорту. *Вісник Національного транспортного університету: в 2-х частинах Частина 1. Науково-технічний збірник №24*. К., 2011 С. 188-192
15. Бойко В.В., Кириченко Г. В. Роль кредитування у вирішенні проблем функціонування підприємств транспорту в сучасних економічних умовах. *Вісник Національного транспортного університету. Частина 1. Науково-технічний збірник №21* К., 2010. С. 254-256
16. Бойко В.В., Кириченко Г.В. Методичні підходи формування стратегії розвитку підприємств автомобільного транспорту. *LXX наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів університету*. Київ, НТУ. 2014. с.334.
17. Бойко В.В., Кириченко Г.В. Особливості вибору критеріїв формування стратегій розвитку підприємств автомобільного транспорту. *Економіка та управління на транспорті, № 2*, 2015. с.18-22.
18. Бондар Н.М. Механізми регулювання розвитку виробничого потенціалу транспортних підприємств в умовах трансформації економіки. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Збірник наукових праць Тематичний випуск: технічний прогрес і ефективність виробництва*. Харків, НТУ «ХПІ». 2008. №54 (3). С. 30-34.
19. Бондар Н.М. Потенціал підприємства автомобільного транспорту та

його оцінка. *Вісник НТУ*, 2007, № 15, частина 1. С.199-202

20. Бондар Н.М. Формування системи контролю на сучасному підприємстві. *Управління проектами, системний аналіз і логістика*, 2007, №4. С. 206 – 210.

21. Бондар Н.М., Гречан А.П., Шатіло О.В. Впровадження стратегічного управління на підприємстві: вибір стратегії та шляхи її реалізації. *Вісник Національного транспортного університету*. Київ, НТУ, 2021. Випуск 2 (49), 2021. (С.15-21). DOI: 10.33744/2308-6645-2021-2-49-015-021.

22. Бондар О.В. Теоретико-методичні основи формування доданої вартості. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка. Випуск 1. Т.2*. С. 365–271.

23. Василенко В. А. Диагностика устойчивого развития предприятий: монография Киев. Центр учебной литературы, 2005. 142 с.

24. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління організаціям: Навчальний посібник. Вид. 2-ге, виправл. і доп. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 400 с.

25. Ващенко Т. В., Восканян Р. О. Управление стоимостью компании. *учебно-методическое пособие*. Москва. 2018. 160 с.

26. Виханский О. С. Стратегическое управление. Москва. М.: Гардарики, 1998. 296 с

27. Вишневский А. С. Общая теория стратегирования: от парадигмы к практике использования: монография. *НАН Украины, Ин-т экономики пром-сти*. Киев. 2018. 168 с. URL:https://iie.org.ua/wp-content/uploads/2019/01/mono_Vishnevskiy_rus_2018.pdf

28. Волков Д.Л. Показатели результатов деятельности организации в рамках VBM. *Российский журнал менеджмента*. Том 3, № 2, 2005. URL:https://www.cfin.ru/management/finance/valman/performance_measures_vbm.shtml?printversion

29. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання. *Навч. посібник*. 2000. Київ. КНЕУ, 360 с.

30. Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебник. 4-е изд., перераб. и доп/ М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. 490с.
31. Гершун А., Горский М. Технологии сбалансированного управления. Москва. «Олимп Бизнес», 2006. 409 с.
32. Гетьман В. Г. Международные стандарты финансовой отчетности Москва. *Финансы и статистика*, 2009. 656 с.
33. Господарський кодекс України (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 18, № 19–20, № 21–22, ст. 144) із змінами URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
34. Горемыкин В.А., Богомолов О.А. Экономическая стратегия предприятия. М. : «Филин», Рилант, 2001. 506 с.
35. Гречан А.П., Радіонова Н.Й. Діагностика ефективності діяльності підприємств. 2011. URL:http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2011_10_1/Grechina.pdf
36. Григораш Т. Ф. Середньозважена вартість капіталу: особливості розрахунку в Україні та у світі. Київ. № 11. 2016. 281–286 с.
37. Гушко С.В. Управління промисловим підприємством на основі ефективних методів аналізу. *Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія економічні науки*. 2009. Вип.22. С. 99–102.
38. Демура Н. А.Основные подходы к управлению развитием предприятия. *Социально-гуманитарные знания*. 2014. №8. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-podhody-k-upravleniyu-razvitiem-predpriyatiya>
39. Джумиго Н. А. Концепция сбалансированной системы показателей как важнейший элемент управления . Экономика. № 2. 2009. С. 167–172.
40. Дідик В. Г. Правове регулювання транспортних коридорів в Європейському Союзі та в Україні. Київ. 2007. 244 с.
41. ДиканьВ. Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмакова І.В., Шраменко О.В. Стратегічне управління: навч. Посіб. К. : «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.

42. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. Санкт-Петербург: Питер, 1999. 560 с.
43. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке: пер. с англ. Москва. 2000. 272 с.
44. Европейские стандарты оценки URL:<https://economy-ru.info/info/119089/>
45. Егеров И.А. Некоторые вопросы применения ставки дисконта в оценке бизнеса. Вопросы оценки, 2000. №2. С.48 – 56.
46. Ефанов А.В., Зырянова Н.И. Экономика автотранспортного предприятия: Учеб. пособие. Екатеринбург: Изд-во ГОУ ВПО «Рос. гос. проф.-пед. ун-т», 2006. 218 с.
47. Європейська Угода про міжнародне дорожнє перевезення небезпечних вантажів (ДОПНВ) від 2 березня 2000р. №994_217
48. Єріна А. М., Пальян З. О. Теорія статистики: практикум. Київ. 2009. 247 с.
49. Железняк К. Л. Вибір стратегії розвитку автотранспортного підприємства як елемента фрагментарної галузі. *Вісник Національного транспортного університету. В 2-х частинах. Ч. 2.* Київ. НТУ, 2012. Випуск 26. С. 147–150. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Vntu_2012_26%282%29__30.pdf
50. Заковоротный В. Л., Флек М. Б., Угнич Е. А. Модель управления современным предприятием на основе системносинергетического подхода. *ЭНЕР.* 2016. №4 (75). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/model-upravleniya-sovremennym-predpriyatiem-na-osnove-sistemnosinergeticheskogo-podhoda>
51. Закон України « Про автомобільний транспорт» (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2001, № 22, ст.105) із змінами URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2344-14#Text>
52. Закон України « Про транспорт» (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1994, № 51, ст.446) із змінами URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232/94-%D0%B2%D1%80#Text>

53. Закон України «Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні» від 12.07.2001р № 2658-III
URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2658-14>

54. Замазій О.В. Формування ціннісно-орієнтованого управління промисловими підприємствами: автореф. дис. д-ра екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Хмельницький: Хмел. нац. ун-т, 2015. 41 с.

55. Зарубінський В.М. Фінансове управління підприємством: принципи, методи та інструменти. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. №1. С. 171–175.

56. Захаркін О. О. Порівняльна характеристика концепцій управління підприємством в системі його інноваційної діяльності. *«Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління та адміністрування*, 2014. (4(70), 53–59.
[https://doi.org/10.26642/jen-2014-4\(70\)-53-59](https://doi.org/10.26642/jen-2014-4(70)-53-59)

57. Збарський В.К. Сутність поняття «стратегія розвитку» малого підприємства *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія «Економіка, аграрний менеджмент, бізнес»*. 2013. Вип. 181(6). С. 36–45
URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnau_econ_2013_181%286%29_7

58. Зуб А. Т., Локтионов М.В. Стратегический менеджмент. Системный подход. М.: Генезис, 2014. - 848 с.

59. Иванов И.В., Баранов В.В. Финансовый менеджмент: Стоимостной подход. *Учебное пособие*. Москва. Альпина Бизнес Букс, 2008. 504 с.

60. Иванов Ю. Б., Кизим М.О., Тищенко М.О., Івнова О.Ю. Управління конкурентоспроможністю підприємства : Підручник. Х. : ВД «ІНЖЕК», 2010. 320 с

61. Ивашковская И. В. Модель стратегического стоимостного анализа фирмы *ЭНСП*. № 3 (42). 2008. С. 115–127 URL:
<https://cyberleninka.ru/article/n/model-strategicheskogo-stoimostnogo-analiza-firmy>

62. Ивашковская И. В., Степанова А.Н., Кокорева М.С. Финансовая архитектура компаний. Сравнительные исследования на развитых и

развивающихся рынках: *Монография*, Москва. ИНФРА-М, 2013. 238 с.

63. Ивашковская И.В. Управление стоимостью компании: Вызовы российскому менеджменту. *Российский журнал менеджмента*. 2004. № 4. С. 113–132.

64. Іваненко В.О. Додана вартість як об'єкт аналізу статистичної звітності промислових підприємств з виробництва продукції. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2012. Вип. 1. С. 122–130.

65. Іванілов О.С., Дмитрієв І.А., Шевченко І.Ю. Економіка підприємств автомобільного транспорту: підручник. Харків. 2017. 632 с.

66. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: пер. с англ. Москва. 2005. 283 с.

67. Карлоф, Б. Деловая стратегия : Концепция. Содержание. Символы : Пер. с англ. М. : Экономика, 1991. -238

68. Керанчук Т.Л. Концепція вартісно-орієнтованого управління підприємством та можливості її адаптації в Україні. *Фінанси України*. 2011. №7. С. 104–113.

69. Кириченко Г. В. Вибір критеріїв формування стратегій розвитку підприємств автомобільного транспорту. *LXVIII наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів університету*. Київ, НТУ. 2012. с.320.

70. Кириченко Г.В. Алгоритм розробки стратегії підприємств транспорту з урахуванням вартісного підходу *Актуальні проблеми сучасної науки, XLII Міжнародна науково-практична інтернет-конференція. Частина 2*. Вінниця, 6 квітня 2020. с. 5 - 7

71. Кириченко Г.В. Вартісно-орієнтоване управління як критерій ефективності роботи підприємства. *Сучасні тенденції розвитку обліку, оподаткування та міжнародних економічних відносин : збірник матеріалів IX Міжнародної науково-практичної конференції*, 31 травня 2019 р. Харків, ХНАДУ, 2019. с. 187 - 188

72. Кириченко Г.В. Використання зарубіжного досвіду формування

стратегій розвитку вітчизняних підприємств. *LXXIII наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів університету*. Київ, НТУ. 2017. с.369.

73. Кириченко Г.В. Концепція вартісного підходу до управління підприємствами. *Сучасні тенденції розвитку світової економіки: збірник матеріалів IX Міжнародної науково-практичної конференції*, 26 травня 2017 р. Том II. Харків, ХНАДУ. 2017. С.47-48

74. Кириченко Г.В. Критерії успішної реалізації стратегії розвитку підприємства *LXXIV наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів університету*. Київ, НТУ. 2018. с.395

75. Кириченко Г.В. Обґрунтування напрямів розвитку підприємств з використанням вартісного підходу *Теоретичні та практичні питання узгодження інтересів розвитку територіальної системи. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції* (31 жовтня 2020 року). Харків. 2020. с. 48 - 50

76. Кириченко Г.В. Організаційно-економічний механізм формування стратегії розвитку автотранспортних підприємств з використанням вартісного підходу *Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління»*, 2020. с.61-76. DOI: 10.32703/2664-2964-2020-48-61-76

77. Кириченко Г.В. Основні аспекти розробки і реалізації вартісно-орієнтованої стратегії на автотранспортних підприємствах *Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури»*, Львів 23–25 травня 2019 р. Львів, Видавництво Львівської політехніки, 2019. с. 117 - 118

78. Кириченко Г.В. Основні підходи до оцінювання вартості та можливість їх застосування на підприємствах транспорту *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку Випуск I, №1*. Львів, Національний університет Львівська політехніка, 2019. с.14-23. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2019.01.014>

79. Кириченко Г.В. Переваги системи управління вартістю підприємства в сучасних економічних умовах *LXXV наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів університету*. Київ, НТУ. 2019. – с.399

80. Кириченко Г.В. Принципи формування орієнтованої на вартість стратегії розвитку підприємства автомобільного транспорту. *Вісник Національного транспортного університету: Частина 1. Науково-технічний збірник №26*. К., 2012. с. 371-374.

81. Кириченко Г.В. Процес стратегічного управління вартістю підприємств автомобільного транспорту. *LXXI наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів університету*. Київ, НТУ. 2015. С.375.

82. Кириченко Г.В. Реалізація організаційно-економічного механізму формування стратегії розвитку підприємств автомобільного транспорту *LXXVII наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів університету*. Київ, НТУ. 2021. с.335

83. Кириченко Г.В. Розробка організаційно-економічного механізму формування стратегії розвитку автотранспортних підприємств в умовах пандемії COVID-19 *Підприємництво в умовах кризи COVID-19 – урок на майбутнє: Матеріали міжнародної наукової конференції (електронне наукове видання)* 19 березня 2021 р Київ, НТУ. 2021. с.103–106

84. Кириченко Г.В. Система вартісних показників оцінювання стратегічних альтернатив *Інноваційні рішення в сучасній науці, освіті та практиці: Матеріали I Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (наукове видання), 17-18 листопада 2020 р. у 2 ч.* Київ, НТУ. 2020. Ч.1. 284. с. 171-173

85. Кириченко Г.В. Сучасні інструменти та моделі управління вартістю підприємств *LXXVI наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів університету*. Київ, НТУ. 2020. с.368

86. Кириченко Г.В. Характерні критерії при формуванні стратегій розвитку підприємств автомобільного транспорту *LXXII наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів університету*. Київ, НТУ. 2016 с.339.

87. Киричок Д. Д. Финансово-инвестиционные стратегии на стадии зрелости жизненного цикла компании: автореф. дисс. на соискание ученой степени кандидата экономических наук, специальность 08.00.10 Финансы, денежное обращение и кредит. Москва: Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего образования «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», 2017. 22 с.

88. Когденко В.Г. Анализ стратегии бизнеса с помощью финансовых моделей. *Финансовая аналитика: проблемы и решения*. 2010. №13. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-strategii-biznesa-s-pomoschyu-finansovyh-modeley>

89. Когденко В.Г. Анализ факторов стоимости бизнеса по данным финансовой отчетности. *Финансовая аналитика: проблемы и решения*. 2008. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-faktorov-stoimosti-biznesa-po-dannym-finansovoy-otchetnosti>.

90. Когденко В.Г., Мельник В.М. Управление стоимостью компании. *Ценностно-ориентированный менеджмент*. Москва. 2012. 471 с.

91. Козырь Ю. Оценка и управление стоимостью компании. Рынок ценных бумаг. 2000. №19.

92. Колпаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений: Учеб. пособие. К.: МАУП, 2004. 504 с.

93. Комчатних О.В. Оцінювання інноваційного потенціалу транспортнологістичного підприємства: автореф. дис. на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04. Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Київ, 2020. 25 с.

94. Конвенція про договір міжнародного автомобільного перевезення вантажів (КДПВ) №995_234 від 19 травня 1956р., приєднання України від 1

серпня 2006р. № 57-V

95. Концепція розвитку оціночної діяльності в Україні на 2016-2025.
URL:<http://afo.com.ua/uk/news/1-about-the-association/1034-the-concept-of-valuation-activities-in-ukraine-2016-2025>

96. Корецька С.О., Якимчук А.Ю., Карпан Т.С. Економіка автомобільного транспорту. *Навчальний посібник*. Рівне. НУВГП, 2012. 309 с.

97. Костырко Р., Тертычная Н., Шевчук В. Комплексная оценка стоимости предприятия. Монография. Под общ. ред. Н.Г. Чумаченко. Харьков. 2008. 278 с.

98. Коупленд Т., Коллер Т., Муррин Д. Стоимость компаний: оценка и управление. 2-е изд. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002. 565 с.

99. Крушенко Г. Г., Мартус М. А. Управление стоимостью компании как инструмент стратегического управления конкурентоспособностью и инвестиционной привлекательностью. *Сибирский аэрокосмический журнал*. 2005. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-stoimostyu-kompanii-kak-instrument-strategicheskogo-upravleniya-konkurentosposobnostyu-i-investitsionnoy>

100. Кудина М.В. Управление компанией. Теория и практика. Москва. 2013. 326 с.

101. Кудина М.В., Кузьмин С.С. Развитие парадигм корпоративного роста. *Государственное управление. Электронный вестник*. 2015. № 48. С. 66–89.

102. Куденко В.М. Стратегічний маркетинг. Навч. посібник. — Вид. 2-ге, без змін. К.: КНЕУ 2006.—152 с

103. Кукушкін О.М. Сутність поняття "стратегія розвитку підприємства" *Збірник науково-технічних праць Науковий вісник, Український державний лісотехнічний університет*. вип. 15. 2. Львів. 2005. С.220-227.

104. Ламбен Ж.-Ж., Чумпитас Р., Шулинг И. Менеджмент, ориентированный на рынок. Пер. с англ. И.И. Малкова. 2-е изд. Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2018. 927 с

105. Левчак І. Я. Вартість підприємства як критерій ефективності управління. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Сер. : Економіка.

2014. Вип. 1. С. 104-108. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuues_2014_1_21.

106. Левченко О. П. Формування стратегії розвитку автотранспортних підприємств: автореф. дис. на здобуття вченого ступеня кандидат економічних наук за спеціальністю 08.06.01 економіка, організація і управління підприємствами. – Українська державна академія залізничного транспорту, Міністерство освіти і науки України. Харків, 2005. 20 с. URL: <http://base.dnsgb.com.ua/files/ard/2005/05loprap.pdf>

107. Литвинов О. І. Стратегічні напрями стабілізації та розвитку економічної діяльності торговельних підприємств. Ефективна економіка № 10, 2013. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2421>

108. Ложачевська О. М. Управління функціонуванням та розвитком транспортного комплексу регіону: Монографія. Київ. НАУ, 2002, 248с.

109. Любимова М.В., Федорова В.К. Оценка и управление стоимостью бизнеса. Beneficium. 2016. №1 (20). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-i-upravlenie-stoimostyu-biznesa-1>.

110. Мамонтова Н.А. Підходи до оцінювання результативності та ефективності управління вартістю. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. №9. С. 272–279.

111. Международные стандарты оценки: перевод, комментарии, дополнения. *Международный комитет по стандартам оценки*. Москва. Аскери-ASCA, 2000 URL: https://www.cfin.ru/press/afa/97_2_005-080.pdf

112. Мельник Л. Г. Фундаментальные основы развития. *Университетская книга* Сумы., 2003. 288 с.

113. Мендрул О.Г. Управління вартістю підприємств: теоретичні та практичні аспекти: автореф. дис. д-ра екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Київ: Київ. нац. екон. ун-т, 2003. 34 с.

114. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. М.: Дело, 1992. 704 с.

115. Минцберг Г., Куинн Дж. Стратегический процесс: пер. с англ. под ред.. Ю. Каптуревского. СПб. Питер, 2001. 688 с.

116. Митна конвенція про міжнародне перевезення вантажів із застосуванням книжки МДП (Конвенція МДП) 1975 року № 995_012
117. Михайличенко К. М. Оцінка прогресу у реформуванні транспортного сектору економіки та актуальні завдання на майбутнє. *Стратегічні пріоритети*. 2016. № 3. С. 253–262 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/spa_2016_3_31
118. Михайличенко К. М. Транспортна стратегія у національних інтересах України. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2017. № 2. С. 82–94.
119. Міжнародна Конвенція про узгодження умов проведення контролю вантажів на кордонах від 21 жовтня 1982р. №995_267 приєднання України від 4 липня 2002 р.
120. Міжнародний стандарт фінансової звітності №1 «Перше застосування Міжнародних стандартів фінансової звітності». Переклад міжнародних стандартів фінансової звітності 2020 року URL: https://mof.gov.ua/storage/files/IFRS-01_ukr19.pdf
121. Міжнародний стандарт фінансової звітності №13 «Оцінка справедливої вартості». Переклад міжнародних стандартів фінансової звітності 2020 року URL: https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%9C%D0%A1%D0%A4%D0%97_13_2020.pdf
122. Міжнародний стандарт фінансової звітності №2 «Платіж на основі акцій». Переклад міжнародних стандартів фінансової звітності 2020 року URL: https://mof.gov.ua/storage/files/IFRS%2002_ukr.pdf
123. Мізюк Б. М. Основи стратегічного управління: підручник. Львів: Магнолія, 2009. 544 с.
124. Мітченко Г. В. Організаційно-економічне забезпечення стратегічного маркетингу на підприємствах автомобільного транспорту. автореф. дис. на здобуття вченого ступеня кандидат економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). *Національний Транспортний Університет, Міністерство освіти і науки України*. Київ, 2015. 22 с. URL: <http://diser.ntu.edu.ua/Mitchenko.pdf>
125. Модильяни Ф., Миллер М. Иссколько стоит фирма. М.: Дело, 2001.

272 с.

126. Мордашев С. Рычаги управления стоимостью компании. Рынок ценных бумаг. 2001. №15. с. 51–55.

127. Назарова В.В., Бирюкова Д.С. Стоимостные методы оценки эффективности менеджмента компании. *Экономика и экологический менеджмент*. 2014. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/stoimostnye-metody-otsenki-effektivnosti-menedzhmenta-kompanii>

128. Наливайко А.П., Решетняк Т.І., Євдокимова Н.М. Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів : монографія. К.: КНЕУ, 2013. – 454

129. Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30 травня 2018 р. № 430 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80#Text>

130. Національний стандарт №1 «Загальні засади оцінки майна та майнових прав». Затверджено Постановою Кабінету Міністрів України від 10 вересня 2003 р. N 1440 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1440-2003-%D0%BF>

131. Національний стандарт №2 «Оцінка нерухомого майна». Затверджено Постановою Кабінету Міністрів України від 28 жовтня 2004 р. N 1442 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1442-2004-%D0%BF>

132. Національний стандарт №3 «Оцінка цілісних майнових комплексів» Затверджено Постановою Кабінету Міністрів України від 29 листопада 2006 р. N 1655 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1655-2006-%D0%BF>

133. Николаевская О.А. Стоимостная оценка эффективности управления компанией: Монография. Москва. 2013. 256 с.

134. Новиков Д. А. Механизмы управления: Учебное пособие Москва. УРСС (Editorial URSS), 2011. (Умное управление). URL: <http://www.mtas.ru/about/smartman/mechanism/MU.pdf>

135. Новиков Д.А. Теория управления организационными системами. Москва. МПСИ, 2005. 584 с. URL: <http://www.mtas.ru/start/tyos2005.pdf>

136. Норми професійної діяльності оцінювача. Затверджено протоколом №7 Радою Українського товариства оцінювачів від 11.04.1995р. URL: <http://uto.com.ua>

137. Нусінова О.В. Вартість підприємства як показник результатів діяльності. Науковий вісник Ужгородського університету, 2011. Серія Економіка. Випуск 2 (34). С. 132–135.

138. Овчар П. А. Регулювання розвитком автотранспортної галузі в умовах трансформації національної економіки. автореф. дис. на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.03 економіка та управління національним господарством. Київ. 2019. 40 с. URL: <https://nam.kiev.ua/files/tesis/dyss-ovchar.pdf>

139. Ожегов С.И. Толковый словарь русского языка: около 100 000 слов, терминов и фразеологических выражений.: М.: АСТ, 2014. 1000 с.

140. Островська Г.Й. Управління вартістю вертикально-інтегрованих підприємств нафтогазової промисловості: автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Тернопіль: Терноп. нац. екон. ун-т, 2007. 22 с.

141. Парфенова М.Д. Управление факторами стоимости в рамках сбалансированной системы показателей. Экономический анализ: теория и практика. 2012. №45. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-faktorami-stoimosti-v-ramkah-sbalansirovannoy-sistemy-pokazateley>

142. Пирогова О.Е. Методология и инструментарий управления развитием торговых предприятий на основе стоимостного подхода: автореф. дис. д-ра екон. н., спец. 08.00.05. Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – сфера услуг). Санкт-Петербург. 2018. 41 с.

143. Плікус І.Й., Ганус І.С., Новак К.С. Визначення справедливої вартості методом теперішньої вартості. *Економіка і суспільство*. Випуск №14. 2018. С. 939–947.

144. Полтініна О.П. Управління вартістю підприємства: навчальний

посібник. Харків: ХНЕУ ім. С.Кузнеця, 2017. 140с.

145. Пономаренко В.С. Стратегічне управління підприємством. Харків: Основа, 2008. 312с.

146. Пономаренко В.С., Пушкар О.І., Тридід О.М. Стратегічне управління розвитком підприємства: навчальний посібник. Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. 52 с.

147. Попов С.А. Стратегический менеджмент: актуальный курс. Рос. акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте РФ. – М. : Юрайт, 2016. – 463 с.

148. Портер М. Стратегія конкуренції пер. з англ. Київ, Основи, 1998. 390с.

149. Пурлик В. М. Управление компанией с ориентацией на рост стоимости бизнеса. *Государственное управление. Электронный вестник*. 2018. №69. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-kompaniey-s-orientatsiey-na-rost-stoimosti-biznesa>

150. Садловська І. П. Формування стратегії економічного розвитку авіатранспортних підприємств: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.07.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Київ, 2004. 19 с.

151. Сафиуллин А.Р., Салахиева М.Ф., Гайнутдинов Ш.И. Актуализация методов оценки стоимости компании в концепции стоимостного управления. *Экономический анализ: теория и практика*. 2014. №7 (358). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualizatsiya-metodov-otsenki-stoimosti-kompanii-v-kontseptsii-stoimostnogo-upravleniya>

152. Селезнева Н. Н., Забелло А. С. Оценка стоимости транспортной компании на основе концепции добавленной стоимости. *Вестник государственного университета морского и речного флота им. адмирала С. О. Макарова*. 2011. №2 (10). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-stoimosti-transportnoy-kompanii-na-osnove-kontseptsii-dobavlennoy-stoimosti>.

153. Словник термінів МСФЗ URL: https://msfz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/FZZ00052 (дата звернення: 08.07.2020 р.)

154. Східне партнерство: Транспортна панель.:

URL:<https://mtu.gov.ua/content/shidne-partnerstvo.html>

155. Тарасова О. В. Оцінка вартості публічних акціонерних компаній на ринку злиття-поглинання в Україні. автореф. дис. на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.08 Гроші, фінанси і кредит. Одеський національний економічний університет, Одеса, 2014. 22 с.

156. Теплова Т. В. Инвестиции: учебник. Москва. 2011. 724 с.

157. Теплова Т.В Финансовый менеджмент: управление капиталом и инвестициями. Москва. ГУ ВШЭ, 2000. 429 с.

158. Тищенко А. Н., Головки О.С. Стратегия управления развитием предприятия. Харьков : ЭДЭНА, 2003. – 198 с

159. Томаля Т.С. Управління ринковою вартістю промислового підприємства (на прикладі машинобудівної галузі): автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Хмельницький, 2009. 21 с

160. Томпсон А.А., Стрікланд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. Москва. 1998. 576с.

161. Тонких С.А., Тюрев В.К., Остальцев А.С. Эталонная динамика показателей экономического роста для предприятий нефтяной промышленности. Економічний вісник Донбасу, №2 (240), 2015. С.79-87.

162. Транспорт і зв'язок України – 2018. Київ *Державна служба статистики України*, 2019. 154 с.

163. Транспорт і зв'язок України – 2019. Київ. *Державна служба статистики України*, 2020. 115 с.

164. Туревский И.С. Экономика отрасли (автомобильный транспорт): учебник. Москва. ИД «Форум». ИНФРА-М, 2011. 288 с.

165. Турило А.М., Кравчук Ю.Б., Турило А.А. Управління витратами підприємства : навчальний посібник. К. : Центр навчальної літератури, 2006. 120 с

166. Турченко М.О., Швець М.Д., Кірічок О.Г., Кристопчук М.Є. Планування діяльності автотранспортного підприємства: *підручник*. Вид. 2-ге, перероб. та доповн. Рівне. НУВГП, 2017. 367 с.

167. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським Співтовариством з атомної енергії і їхніми державами – членами, з іншої сторони
URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text

168. Угода про міжнародні перевезення швидкопсувних харчових продуктів і про спеціальні транспортні засоби, призначені для цих перевезень (УПСШ) від 1 вересня 1970р., приєднання України від 2 квітня 2007 р. № 995_b68

169. Угода про прийняття єдиних умов періодичних технічних оглядів колісних транспортних засобів і про взаємне визнання таких оглядів від 13 листопада 1997р., приєднання України від 28 лютого 2006р. №995_e51

170. Україна у цифрах, 2019. Київ. *Державна служба статистики України*, 2020. 46 с.

171. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент. Москва. 1998. 448 с.

172. Филиппов, С. Д., Гончарь П. С. Теория систем и системный анализ: *учеб. пособие* Екатеринбург. 2018. 155 с.

173. Хегай Ю.А., Девинаова В.В., Мухина К.А. Экономика предприятий автомобильного транспорта. *Учебное пособие*. Красноярск. 2012. 229 с.

174. Цимбал С. В. Обґрунтування стратегій та варіантів розвитку автотранспортних підприємств: автореф. дис. на здобуття наукового ступеня кандидата технічних наук за спеціальністю 05.22.20. Експлуатація та ремонт засобів транспорту. Вінниця, 21 с.

175. Чернозуб О.В. Жизнь после кризиса: стоимостной подход к управлению частной компанией. Москва. Альпина Паблишерз, 2009. 245 с.

176. Шатраков А. Ю., Комков Н. И., Мерсиянов А. А., Шамин М. А. Стоимость предприятий при интеграционном процессе. М.: Экономика, 2008. 350 с.

177. Шашков В. Б. Прикладной регрессионный анализ. Многофакторная регрессия: *учеб. пособ.* Оренбург. ГОУ ВПО ОГУ, 2003. 363 с. URL: <http://window.edu.ru/resource/636/19636/files/metod181.pdf>

178. Шевченко І. В., Паламарчук Ю. А. Забезпечення стратегічного управління на автотранспортних підприємствах. *Вісник Хмельницького*

національного університету. 2011. № 3. Т. 3. С. 263–266 URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_3_3/263-266.pdf

179. Шершньова З. Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: підручник. Київ. КНЕУ, 2004. 699 с

180. Шеховцева Л.С. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. Калининград: Изд-во РГУ им. И. Канта, 2006. 153 с

181. Шинкаренко В. Г., Клепікова О. В. Система управління інноваційною діяльністю в АТП. *Економіка транспортного комплексу*. Вип. 16. 2010. С. 73-82.

182. Шипов В. Н. Стоимость предприятия: политэкономический анализ и методика оценки: автореф. дис. канд. экон. наук: 08.00.01: Москва, 2000 21 с. URL:<http://lawlibrary.ru/disser2008078.html>

183. Яновська В. П., Кириченко Г. В. Бенчмаркінг ринку транспортних послуг: порівняльний аналіз Україна – ЄС *Економіка України*. 2020. № 12 (709) – с. 03-20 <https://doi.org/10.15407/economyukr.2020.12.003>

184. Яновська В. П., Кириченко Г. В. Особливості формування стратегії розвитку національних автотранспортних перевізників *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку* Вип. 2, №2, 2020. с. 92 – 108 DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2020.02.092>

185. Янчук Г.І. Застосування вартісного підходу в управлінні виробничими малими підприємствами: автореф. дис. канд. экон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (підприємства машинобудівної та металургійної галузей)» Луганськ: Східноукр. нац. ун-т ім. В.Даля, 2007. 19 с.

186. Яремко І. Й. Економічна вартість підприємства: оцінка і управління. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління*. 2006. № 554. С. 46–52

187. Яремко І.Й. Оцінка ринкової вартості підприємств: порівняльний підхід Науковий вісник НЛТУ України. зб. наук.-техн. пр. Львів, 2005. С. 311–315.

188. Andrews K.R. The Concept of Corporate Strategy, rev. edn., copyright (c) by Richard D. Irwin, Inc., 1980. 472 p

189. Bea F.K., Dichtl E., Schweitzer M., Allgemeine Betriebswirtschaftslehre,

tom 1, Gustav Fischer Verlag, Stuttgart : Lucius & Lucius 1988. p. 15.

190. Black A., Wright P., Bachman I. In Search of Shareholder Value: Managing the Drivers of Performance. Financial Times Prentice Hall, 2001 366p.

URL: https://books.google.com.ua/books/about/In_Search_of_Shareholder_Value.html?id=hoQiAQAAMAAJ&redir_esc=y

191. Brealey R.A., Myers St.C., Franklin A. Principles of corporate finance 10th ed. 969 p.

URL: <https://is.cuni.cz/studium/predmety/index.php?do=download&did=186638&kod=JEM034>

192. Chandler A. D. Strategy and Structure: A chapter in the History of industrial Enterprises. Cambridge: Mass., MITPress, 1962. 724 p.

193. Carpenter M., Bauer T., Erdogan B. Management Principles (v. 1.0) 2012. 720 p. URL: <https://2012books.lardbucket.org/pdfs/management-principles-v1.0.pdf>

194. Central Intelligence Agency. *Home. Library. Publications. The World Factbook. Roadways compares the total length of the road network and includes the length of the paved and unpaved portions* URL: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2085rank.html>

195. Common transport policy: overview. URL: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/en/sheet/123/common-transport-policy-overview>

196. Conceptual Framework for the Strategic Management: A Literature Review. *Descriptive. Guillermo Fuertes, Miguel Alfaro, Manuel Vargas, Sebastian Gutierrez, Rodrigo Ternero, and Jorge Sabattin. Academic Editor: Kevser Dincer. Hindawi Journal of Engineering Volume 2020, Article ID 6253013, 21 p.* <https://doi.org/10.1155/2020/6253013>

URL: <https://www.hindawi.com/journals/je/2020/6253013/>

197. Damodaran A. Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset October 11, 1995. 544 pp.

198. De Wit B., Meyer R. Strategy synthesis: Resolving strategy paradoxes to

- create competitive advantage, 2010.
 URL: https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=A7s-EYuPg7wC&oi=fnd&pg=PR5&dq=De+Wit+B.,+Meyer+R.+Synthesis+of+strategies&ots=AN1Y_Cu-hu&sig=aioN3-CqQrvQFX_T2oWcXIY9s5U&redir_esc=y#v=onepage&q=De%20Wit%20B.%2C%20Meyer%20R.%20Synthesis%20of%20strategies&f=false
199. Ehrbar Al Using EVA to measure performance and assess strategy
 URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/eb054637/full/html?skipTracking=true>
200. Efremov V. S., Vladimirova I.G.. Business Uncertainty As A Factor of A Corporate Strategy. Proceedings of the 2017 2nd International Conference on Politics, Economics and Law (ICPEL 2017). Paris, France: Atlantis Press, 2017. doi:10.2991/icpel-17.2017.7
201. Encouraging clean and sustainable mobility: Factsheets European Commission URL:<https://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/mobility-package-factsheet-iii.pdf>
202. EU External Investment Plan: Jobs. Growth. Prosperity URL: https://ec.europa.eu/eu-external-investment-plan/home_en
203. European Commission. Transport. *Transport modes. Road. Road initiative web tool. The themes of the Road Transport Strategy* URL: https://ec.europa.eu/transport/modes/road/road-initiatives_en
204. European Commission. Transport. Transport themes. Modal split URL: https://ec.europa.eu/transport/themes/modal-split_en
205. European Investment Bank: Ukraine and the EIB. URL:<https://www.eib.org/en/projects/regions/eastern-neighbours/ukraine/index.htm>
206. European Neighbourhood Policy And Enlargement Negotiations: Ukraine URL:https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/neighbourhood/countries/ukraine_en
207. Examiner's report Advanced Performance Management (APM). ACCA, March 2020. 5 p.

208. Firk S., Schmidt T., Wolff M. Exploring Value-Based Management Sophistication - The Role of Potential Economic Benefits and Institutional Influences. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/1911-3846.12402>
209. Forgó F. John von Neumann's Contribution to Modern Game Theory URL: https://www.researchgate.net/publication/247850317_John_von_Neumann's_Contribution_to_Modern_Game_Theory
210. Frederiksen L. The Seven Factors of Company Value / Hinge Research Institute, March 6, 2017 URL: <https://hingemarketing.com/blog/story/the-seven-factors-of-company-value>
211. Greiner, L.E. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard business review*, Reprinted from 1972. - 1997. – No 76(3). – pp. 55-60
212. Gregory V. Milano. Chugging Along: How Transportation Uses Capital <https://www.cfo.com/cash-flow/2011/11/chugging-along-how-transportation-uses-capital/>
213. Gurnak V., Volynets L., Khalatska I. Intellectualization of logistic supply chains on the basis of forecasting volumes of cargo transportation. 2nd International Scientific and Practical Conference “Energy-Optimal Technologies, Logistic and Safety on Transport”. MATEC Web of Conferences 2019. No 294, 04013. (Web of Science)
214. Harnessing the benefits of automation, connectivity and smart mobility services: Factsheets European Commission URL: <https://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/mobility-package-factsheet-ii.pdf>
215. Harold N. Scientific Method and Knowledge. *Harold N. Lee. Philosophy of Science*. Vol. 10, № 2. Apr., 1943. pp. 67–74 (8 pages). Published By: The University of Chicago Press URL: <https://www.jstor.org/stable/184289>
216. Hendriksen E.A., Van Breda M.F. Accounting theory URL: file:///C:/Users/user/Downloads/Accounting_Theory__Eldon_Hendriksen.pdf
217. Hitt M. A., Ireland R. D., Sirmon D. G., Trahms C. A. Strategi centre preneur ship: creating value for individuals, organizations, and society. *The Academy of Management Perspectives*. 2011. Vol. 25. № 2. pp. 57–75.
218. Hunter L. Situated Knowledge. In: Riley S.R., Hunter Lynette (eds)

Mapping Landscapes for Performance as Research. Palgrave Macmillan, London. 2009.
 – pp. 151–152 (2 pages). https://doi.org/10.1057/9780230244481_23
 URL: https://link.springer.com/chapter/10.1057%2F9780230244481_23

219. International Valuation Standards Effective 31 January 2020. *International Valuation Standards Council*, 2019. 138 p.

220. Isakov D, Sonney F. Are practitioners right? On the relative importance of industrial factors in international stock returns. EFMA 2002 London Meetings URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Are-Practitioners-Right-On-the-Relative-Importance-Isakov-Sonney/d9087b55c4bde5389261bfbdd47487e737b17199>

221. Koontz H., Weihrich H. A Global Perspective, Eleventh Edition. URL: <http://182.160.97.198:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/769/1.%20Introductory%20Pages.pdf?sequence=1>

222. Kyrychenko A. The essence of the concept of management on the basis of cost and methodical approaches to its taking into account in forming the strategy of enterprise development. *Věda a perspektivy*. №1(1) 2021. pp. 318-410. DOI: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2021-1\(1\)-318-327](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2021-1(1)-318-327). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/vp/article/view/534/537>.

223. Lampe K., Hofmann E. Understanding the cost of capital of logistics service providers: an empirical investigation of multiple contingency variables. *Logistics Research*, volume 7, Article number: 119 (2014). URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s12159-014-0119-7>

224. Le Roy F., Czakon W. Managing coopetition: the missing link between strategy and performance. *Industrial Marketing Management*. URL: <https://www.flinders.edu.au/content/dam/documents/study/international/executive-education-week/marketing-prework-1.pdf>

225. Logan J. P, Hegarty W.H., Newman W.H. Strategy: a multi-level, integrative approach. South Western; Cincinnati (USA), 1989. 914 p. URL: <https://www.amazon.com/Strategy-Policy-Central-Management-William/dp/0538075007>

226. Lueg C. Information, knowledge, and networked minds. *Christopher Lueg*.

Journal of Knowledge Management. Vol. 5 No. 2. 2001. pp. 151-160. <https://doi.org/10.1108/13673270110393194> URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13673270110393194/full/html>

227. Luft J. and M. D. Shields. Zimmerman's contentious conjectures: Describing the present and prescribing the future of empirical management accounting research. *The European Accounting Review* 11 (4). 2002.

228. Mills R. W. *The Dynamice of Shareholder Value. The Principles and Practice of Strategic Value Analysis*, Mars Business Associates, 1998. URL: https://download-space.com/download/book/Mills,Roger_W._-_The_Dynamics_Of_Shareholder_Value.pdf.html?aff.id=11556&dp=5eb24e0a5df4000108d8c5

229. Mobilizing for development Analysis and Policy Recommendations from the United Nations Secretary-General's High-Level Advisory Group on Sustainable Transport. New York City, October 2016. 72 p. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/2375Mobilizing%20Sustainable%20Transport.pdf>

230. Moxter A., *Grundsätze ordnungsmäßiger Unternehmensbewertung*, GABLER Verlag, Wiesbaden 1976. URL: <https://link.springer.com/content/pdf/bfm%3A978-3-322-82937-5%2F1.pdf>

231. Neighbourhood Investment Platform URL: https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/neighbourhood/neighbourhood-wide/neighbourhood-investment-platform_en

232. Rappaport A. *Creating Shareholder Value: A Guide For Managers And Investors*, 1999 p. – 224. URL: https://books.google.com.ua/books?id=bc0PjplGR5gC&printsec=frontcover&hl=uk&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

233. Raynor M.E. *The Strategy Paradox*. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/the-strategy-paradox/US_deloittereview_The_Strategy_Paradox_aug07.pdf

234. Regulation (eu) no 1315/2013 of the european parliament and of the

council of 11 December 2013 on Union guidelines for the development of the trans-European transport network URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32013R1315>

235. Rodrigue J.-P. *The Geography of Transport Systems* / Jean-Paul Rodrigue, Claude Comtois, Brian Slack; Third edition, 2013. 432 p. URL: https://transportgeography.org/wp-content/uploads/GTS_Third_Edition.pdf

236. Rodrigue, J.-P., Notteboom, T. *Transportation and Economic Development* (2020). URL: https://transportgeography.org/?page_id=5260

237. Ross S.A., Westerfield R.W, B. D. Jordan, *Fundamentals of Corporate Finance*. Library of Congress Cataloging-in-Publication (2010) URL: https://www.academia.edu/31067157/Ross_Westerfield_and_Jordan.pdf

238. Schmidlin N. *The Art of Company Valuation and Financial Statement Analysis: A Value Investor's Guide with Real-life Case Studies* (The Wiley Finance Series) Nicolas Schmidlin. 1st Edition, Kindle Edition. Wiley, 2014. 266 p.

239. *Shaping the future of mobility. Making vision a reality: Factsheets* European Commission URL: <https://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/mobility-package-factsheet-overall.pdf>

240. Simon's H. *Decision-Making Approach: Investigation of Cognitive Processes* in *Experts* URL: https://www.researchgate.net/publication/226396333_Herbert_Simon's_Decision-Making_Approach_Investigation_of_Cognitive_Processes_in_Experts

241. Śledzik, Karol, *Financial and Non-Financial Value Drivers in Shareholder Value Creation Process* (April 29, 2013). *Young Scientists Revue*, Faculty of Management Science and Informatics, (ed) Stefan Hittmar, University of Zilina, 2013. P. 89–96 URL: <https://ssrn.com/abstract=2257767> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2257767>

242. *Socially fair and competitive: Factsheets* European Commission URL: <https://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/mobility-package-factsheet-i.pdf>

243. Steiner G.A., Miner J.B. *Management Policy and Strategy: Text, Readings and Cases*. New York: McMillan, 1977. 1014 p.

244. Steiner G. A. Top Management Planning (New York: Macmillan, 1969).
URL: <https://www.amazon.com/Management-Planning-Studies-Modern-Corporation/dp/0029311209>
245. Sustainable Mobility for All. 2019. Global Roadmap of Action Toward Sustainable Mobility. Washington DC
URL: <http://pubdocs.worldbank.org/en/350451571411004650/Global-Roadmap-of-Action-Toward-Sustainable-Mobility.pdf>
246. The 2030 Agenda for Sustainable Development and the SDGs URL: https://ec.europa.eu/environment/sustainable-development/SDGs/index_en.htm
247. The Future of Sustainable Mobility: a Three Pillar Approach, 2019 URL: <https://urbanmobilitydaily.com/the-future-of-sustainable-mobility-a-three-pillar-approach/>
248. Tilles S. How to Evaluate Corporate Strategy. From the July 1963. Issue URL: <https://hbr.org/1963/07/how-to-evaluate-corporate-strategy>
249. Titko J., Shina I. Non-financial Value Drivers: Case of Latvian Banks *Procedia Engineering*. Volume 178. 2017. P. 192–199
URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877705817300954>
250. Trans-European Transport Network (TEN-T) URL: https://ec.europa.eu/transport/themes/infrastructure/ten-t_en
251. Transport Intelligence. URL: <https://www.ti-insight.com/>
252. Walters O. Developing and implementing value Based Strategy, *Management Decision* 1007. № 35. p.10. URL: <https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0914-E.pdf>
253. What is value-based management? *The McKinsey Quarterly*. 1994. № 3. P. 87–101.
254. World Urbanization Prospects: The 2018 Revision [key facts]. 2 p. URL: <https://population.un.org/wup/Publications/Files/WUP2018-KeyFacts.pdf>
255. World Urbanization Prospects: The 2018 Revision, United Nations New York, 2019. — 126 p. URL: <https://www.un.org/development/desa/pd/sites/www.un.org.development.desa.pd/files/f>

[iles/documents/2020/Jan/un_2018_wup_report.pdf](https://www.youcontrol.com.ua/files/documents/2020/Jan/un_2018_wup_report.pdf)

256. <https://youcontrol.com.ua/> - аналітична система для комплаєнса, аналізу ринків, ділової розвідки і розслідувань (дата звернення: 20.01.2020 р.)

257. <http://rapid.com.ua/> - офіційний сайт АТ «Київська виробнича компанія «Рapid» (дата звернення: 05.09.2019 р.)

258. [http://kiev.ukrstat.gov.ua/-](http://kiev.ukrstat.gov.ua/) офіційний сайт Головного управління статистики у м. Києві (дата звернення: 10.03.2020 р.)

259. <http://www.ukrstat.gov.ua/> - офіційний сайт Державної служби статистики України (дата звернення: 08.02.2020 р.)

260. <https://www.ebrd.com/ukraine.html> - офіційний сайт Європейського банку реконструкції та розвитку (дата звернення: 20.12.2018 р.)

261. <https://ec.europa.eu/eurostat/> - офіційний сайт Європейської статистичної служби (дата звернення: 16.12.2020 р.)

262. www.imf.org – офіційний сайт Міжнародного валютного фонду (дата звернення: 17.09.2019 р.)

ДОДАТКИ

Таблиця А.1 – Еволюція визначення поняття «стратегія» та її реалізація

Період	Автор	Визначення поняття «стратегія»	Результат реалізації
1	2	3	4
Зарубіжні вчені 1960-х р.р.	А.Д. Чандлер	Установлення довгострокових цілей підприємства, програма його дій і пріоритетних напрямків розміщення ресурсів	Досягнення цілей
	І. Ансофф	Набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності. Вибір напрямку майбутнього зростання, визначення можливостей та ресурсів компанії, можливостей та загроз від зовнішнього середовища. Стратегія розробляється для оптимізації довгострокової норми прибутку	Оптимізація довгострокової норми прибутку
Зарубіжні вчені 1970-х р.р.	К.Р. Ендрюс	Встановлення ідеальної аналітичної мети, для досягнення якої здійснюється ідентифікація складових ринкових можливостей підприємства, його загальної компетенції та ресурсів власних цінностей та прагнень, підтвердження зобов'язань підприємства перед суспільством та його членами	Досягнення мети
	Гарвардська школа бізнесу	Стратегія як метод визначення конкурентних цілей організації	Обрати основні напрями розвитку, що підприємство буде продовжувати і / або почне здійснювати
Зарубіжні вчені 1980-х р.р.	А. Стрікланд А. Томпсон	План управління, набір дій і підходів спрямований на досягнення заданих показників діяльності підприємства, зміцнення його позицій, задоволення потреб споживачів	Досягнення поставлених цілей та показників діяльності підприємства
	М. Портер	Спосіб реакції на зовнішні можливості і загрози, внутрішні сильні і слабкі сторони. Наступальні чи оборонні дії, спрямовані на створення сталого середовища в галузі, з метою успішного подолання п'яти чинників конкуренції і, як наслідок, гарантування максимальної віддачі від капіталовкладень підприємства	Досягнення підприємством конкурентних переваг, гарантування максимальної віддачі від капіталовкладень, створення сталого становища в галузі
	М. Мінцберг	Стратегія як послідовна, погоджена та інтегрована структура управлінських рішень	План з метою контролю ефективності досягнення стратегічних орієнтирів

Продовження табл. А.1

1	2	3	4
Зарубіжні вчені 1980-х р.р. (продовження)	М. Хаммель	Стратегія як спосіб розвитку ключових конкурентних переваг організації	Виявлення особливих конкурентоспроможних здатностей підприємства і внутрішніх ресурсів
	М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі	Детальний всебічний комплексний план, призначений для реалізації місії підприємства і досягнення цілей	Реалізація місії підприємства і досягнення поставлених цілей
Зарубіжні вчені 1990-2000-х р.р.	Б. Карлофф	Узагальнена модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів підприємства	Досягнення поставленої мети
	Ж.-Ж. Ламбен	Детальний всебічний комплексний план, що направлений на здійснення місії і досягнення цілей організації з максимальною ефективністю	Досягнення цілей підприємства
	П.С. Дойль	Комплекс прийнятих управлінням рішень щодо розміщення ресурсів підприємства і досягнення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках	Досягнення довгострокових конкурентних переваг по основним напрямкам
Російські вчені 1990-2000-х р.р.	Н.В. Шеховцева	Система установок і заходів, спрямованих на довготермінове зміцнення конкурентної позиції підприємства в межах встановленої місії	Довготермінове зміцнення конкурентної позиції
	О.С. Віханський	Довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку підприємства, що стосується системи взаємовідносин всередині організації, а також позиції у навколишньому середовищі, що веде організацію до її цілей	Досягнення мети підприємства
	Р.А. Фатхутдінов	Програма, план, генеральний курс суб'єкта управління з досягнення ним стратегічних цілей	Досягнення стратегічної мети
Вітчизняні вчені 1990-2000-х р.р.	З.Е. Шершньова, С.В. Оборська	Довгостроковий курс розвитку підприємства, які визначаються для конкретного підприємства, керуючись власними міркуваннями у межах своєї політики	Розвиток підприємства: досягнення мети
	А. Наливайко	Встановлюваний та переглядуваний набір напрямків діяльності (мети та способів її досягнення) для забезпечення поновлюваної відмінності та прибутковості	Забезпечення поновлюваної відмінності та прибутковості
	В. Колпаков	Функціональний засіб організації діяльності людей і розподілу ресурсів, що дає змогу досягти стратегічної мети	Досягнення стратегічних цілей

Продовження табл. А.1

1	2	3	4
Вітчизняні вчені 1990-2000-х р.р. (продовження)	Н.В. Куденко	Координуючий, об'єднуючий фактор між цілями та ресурсами підприємства	Досягнення цілей
	В.Ф. Оберемчук	Програма дій, що визначає розвиток підприємства, і відповідне управління, а також досягнення поставлених цілей, визначення перспективних орієнтирів діяльності підприємства на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища	Розвиток підприємства: досягнення поставлених цілей
	В.А. Васильченко, Т.І. Ткаченко	Якісно визначена, узагальнена модель довгострокових дій організації, що необхідно здійснити для досягнення поставлених цілей за допомогою розподілу і координації своїх ресурсів	Досягнення поставлених цілей
	І.О. Бланк	Формування системи довгострокових цілей діяльності підприємства і вибору найбільш ефективних шляхів їх досягнення	Досягнення цілей
	В.А. Белошапка, Г.В. Загорний	Довгостроковий якісно визначений напрям розвитку організації	Розвиток організації
	І.Н. Герчикова	Розрахована на перспективу система заходів, що забезпечує досягнення конкретних, накреслених підприємством цілей	Досягнення цілей
	В.В. Пастухова	Спосіб досягнення цілей підприємства	План або модель дій
	Т.П. Любанова	Напрямок діяльності й засіб досягнення поставлених цілей, інструмент, за допомогою якого підприємство приводить свої можливості у відповідність із ситуацією на ринку й може протистояти мінливим умовам	Досягнення цілей
	А.І. Пушкарь, А.Н. Тридед	Спосіб реалізації підприємством своїх інтересів, який визначає його поведінку в просторі параметрів, які характеризують протиріччя, породжувані взаємодією підприємства й ринкового середовища, а також взаємодією внутрішніх компонентів підприємства, які перебувають на різних стадіях свого життєвого циклу	План або модель дій

Продовження табл. А.1

1	2	3	4
Сучасні вчені	Л.С. Селіверстова	Генеральна комплексна програма дій, що визначає пріоритетні для підприємства проблеми, його місію, головні цілі і розподіл ресурсів для їх досягнення. Вона формулює цілі та способи їх досягнення так, щоб вказати підприємству певний напрямок розвитку. За своїм змістом стратегія є довгостроковим плановим документом, результатом стратегічного планування.	Довгостроковий плановий документ
	Є.А. Бельтюков	Конкурентна стратегія концентрується на діях і підходах, які пов'язані з управлінням, спрямованим на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентоспроможної позиції підприємства на ринку в одній специфічній сфері підприємництва	Зміцнення довгострокової конкурентоспроможної позиції підприємства
	Ю. Іванов	Ретельно розроблена програма заходів, які мають бути реалізовані організацією, з метою досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації організації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі	Досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації організації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі
	О.В. Цимбаліст	Стратегія фірми формує конкурентні переваги та передбачає перспективу ефективного функціонування й розвитку підприємства	Ефективне функціонування й розвиток підприємства
	Б. М. Мізюк	Комплекс принципів діяльності підприємства та відносин із зовнішнім середовищем, перспективних цілей і відповідних рішень з вибору інструментів досягнення цілей	Досягнення цілей
	В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз, І.В. Токмакова, О.В. Шраменко	Генеральна програма дій, спрямована на досягнення визначених орієнтирів діяльності підприємства на підставі оцінки його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища	Досягнення визначених орієнтирів діяльності підприємства, прогнозування розвитку зовнішнього середовища

Складено автором на основі [2, 3, 27, 43, 103,106, 107,114, 115, 148,150, 160, 171, 174, 192, 230, 191, 244, 252]

Таблиця Б.1 – Принципи формування стратегії розвитку підприємства

Принципи	Характеристика відповідних принципів
1	2
Цілісності	Стратегія має бути сформована як система, мати внутрішню єдність, пов'язувати усіх частин в єдине ціле
Системності	Розробка стратегії має здійснюватися системно, передбачати спрямованість взаємозалежних елементів у єдиному напрямі, зосереджуватись на усуненні протиріч
Адаптивності	Розробка стратегії має призводити до розвитку в умовах швидкоплинних змін зовнішнього і внутрішнього середовища; бути гнучкою, передбачати оперативне реагування на зміни та враховувати інтенсивність впливу екзогенних та ендогенних чинників
Альтернативності	Альтернативні варіанти мають бути взаємо незалежними
Інноваційності	Процес формування стратегії має враховувати динамічність змін у бізнес-процесах, результати науково-технічного прогресу, швидке освоєння нових фінансових методів та інструментів і, як наслідок, зорієнтувати підприємство в напрямку до постійного розвитку, удосконалення та нововведень
Ефективності	Реалізація стратегії має забезпечувати отримання економічних вигод (перевищення одержаних результатів від використання стратегії над витратами на її розробку та впровадження) і досягнення максимального фінансового результату при мінімальних витратах
Безперервності	Стратегію необхідно використовувати і коригувати постійно в межах установленого циклу, уникаючи розбіжностей у часі, взаємо узгоджувати довго-, середньо- та короткострокові плани
Гнучкості	Процес розробки стратегії має включати коригування у зв'язку із непередбачуваними обставинами відповідно до змін у зовнішньому середовищі та появи нової інформації
Точності	Стратегія має бути конкретизована і деталізована з точністю сумісною з рівнем нестабільності функціонування підприємства
Науковості	Стратегія розробляється з урахуванням конкретних форм прояву економічних законів, обґрунтовується численними дослідженнями і фактичними даними; розробляється з урахуванням оцінки фінансових і нефінансових показників діяльності підприємства
Цілеспрямованості	Механізм розробки стратегії є засобом досягнення місії та стратегічної мети підприємства; стратегія має забезпечувати можливість досягнення заданого рівня ефективності з урахуванням сильних та слабких сторін підприємства, ринкових можливостей та загроз
Узгодження цілей	Необхідність узгодження цілей різних стейкхолдерів (співвласників, акціонерів, менеджерів і робітників, інвесторів і банків, тощо) між собою та з цілями економічного росту і підвищення ефективності Принципи цільової компромісності, пріоритетності грошового потоку, ефективності, економічності, дисконтування грошового потоку
Орієнтації на ринок	Розробка стратегії повинна враховувати швидкоплинний вплив зовнішнього середовища та зміни у внутрішньому середовищі

1	2
Пріоритетності	В обґрунтуванні стратегії перевага має надаватись рішенням, які дозволяють забезпечити перспективи стратегічного розвитку та у подальшому будуть виражені у створенні нової вартості
Логічності	Стратегія має містити ясні формулювання, коректну термінологію, достовірні положення
Сумісності	Стратегія має забезпечувати відсутність протиріч та передбачати ефективний взаємозв'язок в процесі управління, взаємодоповнюваність та несуперечність управлінських рішень
Ієрархічності	Поділ складових та основних етапів стратегії залежно від ступеня пріоритетності, важливості, рівнів виконавців
Конкретності	Відповідність умовам та вимогам, узгодженість з чинними нормативами, положеннями, пріоритетами
Участі	Стратегія формується і розробляється керівниками вищого рівня та передбачає, що в її реалізації беруть участь якомога більша кількість працівників різних організаційних рівнів
Координованості	Узгодженість управлінських процедур в процесі розробки стратегії, реалізації проектів, мотивації менеджменту та контролю, яка забезпечується системою вартісних критеріїв оцінювання
Контролю за виконанням	Невід'ємною складовою реалізації стратегії є постійний контроль за виконанням дій та отримання інформації про відповідність досягнутого рівня визначеним параметрам розвитку підприємства
Економічного зростання та рівноваги	Реалізація стратегії має підтримувати економічну стабільність, прагнення підприємства досягати максимального економічного зростання на фоні допустимо незначних коливань від врівноваженого стану фінансово-економічної системи
Фінансової стійкості	Націленість процесу формування та реалізації стратегії на забезпечення фінансової стійкості – ключової умови життєздатності та розвитку підприємства, що полягає у залученні та використанні різних форм капіталу та контролюванні стану фінансових ресурсів
Конкурентостійкості	Орієнтація процесу формування та реалізації стратегії на боротьбу з викликами сучасної конкуренції, визначення набору конкурентних переваг та посилення здатності підприємства забезпечувати і підтримувати власну конкурентоспроможність
Партисипативності	Високий ступінь залучення працівників до розробки і реалізації стратегії з перспективою удосконалення стану корпоративної культури та соціальною орієнтованістю
Каузальності	Наявність причинно-наслідкових зв'язків між симптомами економічної дестабілізації підприємства і результатами, отриманими завдяки впровадженню стратегії
Збалансованості	Відповідність та оптимальне співвідношення між реальними потребами і ключовими складовими стратегії та наявними ресурсами для її впровадження
Реальності	Забезпечення відповідності параметрів стратегії умовам діяльності, ситуації, цілям, технічному й економічному потенціалу підприємства, компетенціям працівників, системі управління

Джерело: згруповано автором за [2, 3, 10, 11, 12, 26, 43, 124, 148, 171, 213, 217, 218, 193, 252]

Таблиця В.1 – Фактори динамічної моделі розвитку АТ «КВК «Рapid» за 2014 – 2015 роки

Показник	2014	2015	Абсолютне відхилення	Темп приросту, %
Чистий прибуток, тис. грн.	221	157	-64,00	-28,96
Виручка від реалізації послуг, тис. грн.	109463	136381	26918,00	24,59
Обсяги виконаних перевезень, тис. т	70	68	-2,00	-2,86
Вантажообіг, тис.ткм	122648	119847	-2800,50	-2,28
Витрати на оплату праці, тис. грн.	14983	16408	1425,00	9,51
Собівартість послуг, тис. грн.	99513	116929	17416,00	17,50
Сукупні активи, тис. грн.	52165	44342	-7823,00	-15,00
Продуктивність праці, тис.т /чол.	0,27	0,27	0,00	-0,52
Продуктивність праці, тис.ткм /чол.	480,97	481,31	0,34	0,07
Чисельність працівників, чол.	255	249	-6,00	-2,35
Дивіденди акціонерам (власникам підприємства)	93	88	-5,00	-5,38

Таблиця В.2 – Фактори динамічної моделі розвитку АТ «КВК «Рapid» за 2015-2016 роки

Показник	2015	2016	Абсолютне відхилення	Темп приросту, %
Чистий прибуток, тис. грн.	157	1929	1772,00	1128,66
Виручка від реалізації послуг, тис. грн.	136381	146826	10445,00	7,66
Обсяги виконаних перевезень, тис. т	68	75,1	7,10	10,44
Вантажообіг, тис.ткм	119847	123377	3529,80	2,95
Витрати на оплату праці, тис. грн.	16408	18935	2527,00	15,40
Собівартість послуг, тис. грн.	116929	130240	13311,00	11,38
Сукупні активи, тис. грн.	44342	42564	-1778,00	-4,01
Продуктивність праці, тис.т /чол.	0,27	0,31	0,03	12,70
Продуктивність праці, тис.ткм /чол.	481,31	505,64	24,33	5,05
Чисельність працівників, чол.	249	244	-5,00	-2,01
Дивіденди акціонерам (власникам підприємства)	88	87	-1,00	-1,14

Таблиця В.3 – Фактори динамічної моделі розвитку АТ «КВК «Рapid» за 2016-2017 роки

Показник	2016	2017	Абсолютне відхилення	Темп приросту, %
Чистий прибуток, тис. грн.	1929	177	-1752,00	-90,82
Виручка від реалізації послуг, тис. грн.	146826	161955	15129,00	10,30
Обсяги виконаних перевезень, тис. т	75,1	69,4	-5,70	-7,59
Вантажообіг, тис.ткм	123377,1	118388,1	-4989,00	-4,04
Витрати на оплату праці, тис. грн.	18935	27758	8823,00	46,60
Собівартість послуг, тис. грн.	130240	150666	20426,00	15,68
Сукупні активи, тис. грн.	42564	50728	8164,00	19,18
Продуктивність праці, тис.т /чол.	0,31	0,28	-0,03	-10,52
Продуктивність праці, тис.ткм /чол.	505,64	469,79	-35,85	-7,09
Чисельність працівників, чол.	244	252	8,00	3,28
Дивіденди акціонерам (власникам підприємства)	87	94	7,00	8,05

Таблиця В.4 – Фактори динамічної моделі розвитку АТ «КВК «Рapid» за 2017-2018 роки

Показник	2017	2018	Абсолютне відхилення	Темп приросту, %
Чистий прибуток, тис. грн.	177	2805	2628,00	1484,75
Виручка від реалізації послуг, тис. грн.	161955	170748	8793,00	5,43
Обсяги виконаних перевезень, тис. т	69,4	64,8	-4,60	-6,63
Вантажообіг, тис.ткм	118388,1	105307,2	-13080,90	-11,05
Витрати на оплату праці, тис. грн.	27758	29388	1630,00	5,87
Собівартість послуг, тис. грн.	150666	164461	13795,00	9,16
Сукупні активи, тис. грн.	50728	72115	21387,00	42,16
Продуктивність праці, тис.т /чол.	0,28	0,26	-0,01	-3,96
Продуктивність праці, тис.ткм /чол.	469,79	429,83	-39,97	-8,51
Чисельність працівників, чол.	252	245	-7,00	-2,78
Дивіденди акціонерам (власникам підприємства)	94	89	-5,00	-5,32

Таблиця В.5 – Фактори динамічної моделі розвитку АТ «КВК «Рapid» за 2018-2019 роки

Показник	2018	2019	Абсолютне відхилення	Темп приросту, %
Чистий прибуток, тис. грн.	2805	118	-2687,00	-95,79
Виручка від реалізації послуг, тис. грн.	170748	149174	-21574,00	-12,63
Обсяги виконаних перевезень, тис. т	64,8	56,9	-7,90	-12,19
Вантажообіг, тис.ткм	105307,2	96024,4	-9282,80	-8,81
Витрати на оплату праці, тис. грн.	29388	32546	3158,00	10,75
Собівартість послуг, тис. грн.	164461	153706	-10755,00	-6,54
Сукупні активи, тис. грн.	72115	63638	-8477,00	-11,75
Продуктивність праці, тис.т /чол.	0,26	0,24	-0,02	-8,45
Продуктивність праці, тис.ткм /чол.	429,83	408,61	-21,21	-4,93
Чисельність працівників, чол.	245	235	-10,00	-4,08
Дивіденди акціонерам (власникам підприємства)	89	91	2,00	2,25

Таблиця Г.1 – Обчислення вартості АТ «КВК «Рapid» за 2014 рік методом капіталізації

Показник	2014		
Річний грошовий потік (чистий прибуток + амортизація), тис. грн.	221	10774	10995
Ставка дисконтування (WACC), %	23		
Вартість власного капіталу, %	27		
Середньорічний приріст активів, %	7		
Коефіцієнт капіталізації	0,20		
Вартість підприємства, тис. грн.			54975,00
IRR, %			
Спред, %			

Таблиця Г.2 – Обчислення вартості АТ «КВК «Рapid» за 2015 рік методом капіталізації

Показник	2015		
Річний грошовий потік (чистий прибуток + амортизація), тис. грн.	157	9477	9634
Ставка дисконтування (WACC), %	21,72		
Вартість власного капіталу, %	27		
Середньорічний приріст активів, %	7		
Коефіцієнт капіталізації	0,20		
Вартість підприємства, тис. грн.			48170,00
			-54975,00
			64609,00
IRR, %			17,52
Спред, %			-4,20

Таблиця Г.3 – Обчислення вартості АТ «КВК «Рapid» за 2016 рік методом капіталізації

Показник	2016		
Річний грошовий потік (чистий прибуток + амортизація), тис. грн.	177	7873	8050
Ставка дисконтування (WACC), %	20,93		
Вартість власного капіталу, %	27		
Середньорічний приріст активів, %	7		
Коефіцієнт капіталізації	0,20		
Вартість підприємства, тис. грн.			40250,00
			-48170,00
			56220,00
IRR, %			16,71
Спред, %			-4,22

Таблиця Г.4 – Обчислення вартості АТ «КВК «Рapid» за 2017 рік методом капіталізації

Показник	2017		
Річний грошовий потік (чистий прибуток + амортизація), тис. грн.	1929	9164	11093
Ставка дисконтування (WACC), %	18,75		
Вартість власного капіталу, %	26		
Середньорічний приріст активів, %	7		
Коефіцієнт капіталізації	0,19		
Вартість підприємства, тис. грн.			58384,21
			- 40250,00
			51343,00
IRR, %			27,56
Спред, %			8,81

Таблиця Г.5 – Обчислення вартості АТ «КВК «Рapid» за 2018 рік методом капіталізації

Показник	2018		
Річний грошовий потік (чистий прибуток + амортизація), тис. грн.	2805	14809	17614
Ставка дисконтування (WACC), %	17,01		
Вартість власного капіталу, %	21		
Середньорічний приріст активів, %	7		
Коефіцієнт капіталізації	0,14		
Вартість підприємства, тис. грн.			125814,29
			-58384,21
			75998,21
IRR, %			30,17
Спред, %			13,16

Таблиця Г.6 – Обчислення вартості АТ «КВК «Рapid» за 2019 рік методом капіталізації

Показник	2019		
Річний грошовий потік (чистий прибуток + амортизація), тис. грн.	118	17 047	17165
Ставка дисконтування (WACC), %	13,33		
Вартість власного капіталу, %	17		
Середньорічний приріст активів, %	7		
Коефіцієнт капіталізації	0,10		
Вартість підприємства, тис. грн.			171650,00
			-125814,29
			142979,29
IRR, %			13,64
Спред, %			0,31

Таблиця Г.7 – Обчислення майбутньої вартості АТ «КВК «Рapid» за 2020 рік методом дисконтованих грошових потоків

Показник	2020
Річний грошовий потік (прибуток від операційної діяльності + фінансові доходи + амортизація), тис. грн.	23516,05
Ставка дисконтування (WACC), %	13,23
Дисконтований приріст вартості, тис. грн.	20768,39177
Вартість підприємства, тис. грн.	192 418,39
	-171 650,00
	195 166,05
IRR, %	13,70
Спред, %	0,47

Таблиця Г.8 – Обчислення майбутньої вартості АТ «КВК «Рapid» за 2021 рік методом дисконтованих грошових потоків

Показник	2021
Річний грошовий потік (прибуток від операційної діяльності + фінансові доходи + амортизація), тис. грн.	31276,3465
Ставка дисконтування (WACC), %	13,23
Дисконтований приріст вартості, тис. грн.	27621,96105
Вартість підприємства, тис. грн.	220 040,35
	-195 166,05
	226 442,40
IRR, %	16
Спред, %	2,8

Таблиця Г.9 – Обчислення майбутньої вартості АТ «КВК «Рapid» за 2022 рік методом дисконтованих грошових потоків

Показник	2022
Річний грошовий потік (прибуток від операційної діяльності + фінансові доходи + амортизація), тис. грн.	37531,6158
Ставка дисконтування (WACC), %	13,23
Дисконтований приріст вартості, тис. грн.	33146,35326
Вартість підприємства, тис. грн.	225 564,75
	- 220 040,35
	257 571,97
IRR, %	17,1
Спред, %	3,8

Таблиця Г.10 – Обчислення майбутньої вартості АТ «КВК «Рapid» за 2023 рік методом дисконтованих грошових потоків

	2023
Річний грошовий потік (прибуток від операційної діяльності + фінансові доходи + амортизація), тис. грн.	45788,57128
Ставка дисконтування (WACC), %	13,23
Дисконтований приріст вартості, тис. грн.	40438,55098
Вартість підприємства, тис. грн.	266 003,30
	-225 564,75
	266 003,30
IRR, %	17,9
Спред, %	4,7

Таблиця Г.11 – Обчислення майбутньої вартості АТ «КВК «Рapid» за 2024 рік методом дисконтованих грошових потоків

	2024
Річний грошовий потік (прибуток від операційної діяльності + фінансові доходи + амортизація), тис. грн.	55404,17124
Ставка дисконтування (WACC), %	13,23
Дисконтований приріст вартості, тис. грн.	48930,64669
Вартість підприємства, тис. грн.	314 933,94
	-266 003,30
	314 933,94
IRR, %	18,4
Спред, %	5,2

Додаток Д

ДОКУМЕНТИ, ЩО ПІДТВЕРДЖУЮТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ
ДИСЕРТАЦІЙНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

1. Акт впровадження ПАТ «АТП «13058»»
2. Акт впровадження Транспортно-аутсорсингова компанія «ІНТАСК»
3. Акт впровадження АТ «КИЇВСЬКА ВИРОБНИЧА КОМПАНІЯ
«РАПІД»
4. Акт впровадження результатів дисертаційної роботи в навчальний
процес Національного транспортного університету.



ЗАТВЕРДЖУЮ

Голова правління

Публічного акціонерного
товариства АТП «13058»



С. Д. Міщенко

2021

Акт впровадження результатів дисертаційного дослідження

Цим актом підтверджуємо, що результати дисертаційного дослідження Кириченко Ганни Володимирівни на тему «Управління розвитком вантажного автотранспортного підприємства на основі вартісного підходу» знайшли своє практичне використання в діяльності ПАТ АТП «13058».

На основі наукових досліджень Кириченко Г.В. було впроваджено методичний інструментарій щодо оцінювання ефективності стратегії розвитку з використанням вартісного підходу. Він базується на використанні інформації фінансової звітності і дозволяє виявити основні причини, що зумовили зміну факторів вартості у звітному періоді, а також розробити рекомендації щодо підвищення вартості вантажного підприємства автомобільного транспорту.

Підприємство зацікавлене в подальших дослідженнях з даної тематики та поглибленні науково-практичної співпраці з Національним транспортним університетом.

Головний економіст
ПАТ АТП «13058»

Н.І. Нечипорук



03035, Київ, Україна

вул. Митрополита Василя Липківського 34, оф.15

тел. +38 067 374 70 00 cd@intask.com.ua

03.03.2021 р. № 38

АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ
РЕЗУЛЬТАТІВ НАУКОВО-ДОСЛІДНОЇ РОБОТИ

Даний акт складено про те, що результати наукових досліджень Кириченко Ганни Володимирівни на тему «Управління розвитком вантажного автотранспортного підприємства на основі вартісного підходу» використані в практичній діяльності Інвестиційної транспортно-аутсорсингової компанії «ІНТАСК».

Зокрема, використовуються практичні рекомендації щодо оцінки якості управління розвитком компанії «ІНТАСК» з використанням вартісного підходу. За допомогою динамічної моделі управління розвитком підприємства визначаються відхилення фактичних та нормативних співвідношень темпів приросту спожитих ресурсів, показників результату та ефективності діяльності підприємства. У разі відсутності порушень таких співвідношень управління розвитком вантажного автотранспортного підприємства оцінюється як якісне і таке, що забезпечує зростання вартості підприємства. В протилежному випадку, за допомогою моделі ідентифікуються проблеми, що мають місце у розвитку підприємства. Це дає можливість розробити управлінські заходи у розрізі відповідних функціональних стратегій розвитку підприємства, що спрямовані на усунення виявлених проблем та забезпечують зростання вартості підприємства.

Компанія «ІНТАСК» зацікавлена в подальших дослідженнях з даної тематики та поглибленні науково-практичної співпраці з Національним транспортним університетом.

Директор ТОВ «ІНТАСК»



С.М. Даценко

АТ «КИЇВСЬКА ВИРОБНИЧА КОМПАНІЯ
«РАПІД»

УКРАЇНА, 02099, КИЇВ, вул. Зрошувальна, 7
Тел. (044) 566 20 97



НАЦІОНАЛЬНИЙ АВТОМОБІЛЬНИЙ
ПЕРЕВІЗНИК
NATIONAL TRANSPORT CARRIER

JSC «KIEV PRODUCTION COMPANY
«RAPID»

7, Zroshuvalna Str., KYIV, 02099, UKRAINE
Tel. (044) 566 20 97

Вих. 267/а/02 « 04 » 08 2021р.

АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ

Результатів дисертаційного дослідження
Кириченко Ганни Володимирівни на тему:
«УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ВАНТАЖНОГО
АВТОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ВАРТІСНОГО
ПІДХОДУ»

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «КИЇВСЬКА ВИРОБНИЧА КОМПАНІЯ
«РАПІД»» повідомляє, що результати дисертаційної роботи Кириченко Г.В.,
які розглянуті в робочому порядку, є достовірними, обґрунтованими,
представляють собою практичний інтерес та цінність для АТ КВК «РАПІД»
та її співробітників і впроваджені у виробничу діяльність.

А саме: на підприємстві активно просувається ідея управління на основі
вартості. Це дозволило використати практичні рекомендації щодо побудови
системи факторів, які впливають на формування складових фундаментальної
вартості вантажного підприємства автомобільного транспорту. Відповідні
групи показників відносяться до операційної, інвестиційної та фінансової
діяльності вантажного автотранспортного підприємства, що дозволяє
комплексно врахувати вплив стратегії розвитку підприємства на його
вартість.

Використовуючи запропоновані рекомендації, АТ КВК «РАПІД» має
можливість самостійно застосовувати їх при прийнятті управлінських рішень
стосовно розробки і впровадження стратегій розвитку підприємства з метою
зростання його вартості.

Генеральний директор
АТ КВК «РАПІД»



В.І. Гриненко

016218



УКРАЇНА
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТРАНСПОРТНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

01010, м. Київ, вул. М. Омелянвича-Павленка, 1, т.ф. +38 (044) 280 82 03, т. +38 (044) 280 87 65
 e-mail: general@ntu.edu.ua, код ЄДРПОУ 02070915

11. 10. 2021 № 2272/02

на № _____

**Довідка про впровадження
 результатів дисертаційної роботи
 КИРИЧЕНКО Г.В. в освітньому процесі
 Національного транспортного університету**

Результати та основні положення кандидатської дисертації Кириченко Ганни Володимирівни на тему «Управління розвитком вантажного автотранспортного підприємства на основі вартісного підходу» на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) апробовані та використовуються при формуванні навчально-методичної бази в освітньому процесі Національного транспортного університету на факультеті економіки та права на кафедрі «Економіка».

Отримані та обґрунтовані результати наукового дослідження впроваджені в навчальному процесі кафедри «Економіка» при викладанні дисциплін «Економіка та організація міжнародних перевезень», «Основи економіки транспорту», «Конкурентоспроможність підприємства». Матеріали застосовуються у вигляді конспектів лекцій та реалізовані у робочих програмах зазначених дисциплін. Наукові публікації, які висвітлюють основні результати дослідження, використовуються також як додаткова література із вказаних дисциплін.

**Проректор
 з навчальної роботи**



Олександр ГРИЩУК

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ ТА ВІДОМОСТІ ПРО АПРОБАЦІЮ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у виданнях іноземних держав

1. Kyrychenko A. The essence of the concept of management on the basis of cost and methodical approaches to its taking into account in forming the strategy of enterprise development. *Věda a perspektivy*. №1(1) 2021. pp. 318-410. DOI: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2021-1\(1\)-318-327](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2021-1(1)-318-327). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/vp/article/view/534/537>. (0,7 друк. арк)

Статті у наукових фахових виданнях України

2. Бойко В.В., Кириченко Г. В. Роль кредитування у вирішенні проблем функціонування підприємств транспорту в сучасних економічних умовах. *Вісник Національного транспортного університету. Частина 1. Науково-технічний збірник №21* К., 2010. С. 254-256 (0,3 друк. арк) (Особистий внесок автора: аналіз соціально-економічної ситуації підприємств автомобільного транспорту за 2008 – 2010 роки (0,15 друк. арк.))

3. Бойко В.В., Кириченко Г. В. Вибір критеріїв формування стратегій розвитку підприємств автомобільного транспорту. *Вісник Національного транспортного університету: в 2-х частинах Частина 1. Науково-технічний збірник №24*. К., 2011 С. 188-192 (0,6 друк. арк) (Особистий внесок автора: розглянуто критерії та систематизовано ті, які стосуються підприємств автомобільного транспорту (0,3 друк. арк.))

4. Кириченко Г.В. Принципи формування орієнтованої на вартість стратегії розвитку підприємства автомобільного транспорту. *Вісник Національного транспортного університету: Частина 1. Науково-технічний збірник №26*. К., 2012. с. 371-374. (0,5 друк. арк)

5. Бойко В.В., Кириченко Г.В. Особливості вибору критеріїв формування стратегій розвитку підприємств автомобільного транспорту. *Економіка та управління на транспорті, № 2*, 2015. с.18-22. (0,6 друк. арк) (Особистий внесок автора: систематизовано критерії і розкрито зміст стратегій розвитку

підприємств автомобільного транспорту (0,3 друк. арк.))

6. Кириченко Г.В. Основні підходи до оцінювання вартості та можливість їх застосування на підприємствах транспорту *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку* Випуск 1, №1. Львів, Національний університет Львівська політехніка, 2019. с.14-23. (0,9 друк. арк) DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2019.01.014>

7. Яновська В. П., Кириченко Г. В. Особливості формування стратегії розвитку національних автотранспортних перевізників *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку* Вип. 2, №2, 2020. с. 92 – 108 (1,5 друк. арк) (Особистий внесок автора: систематизація теоретичних підходів в контексті виявлення специфічних галузевих стратегій підприємств автомобільного транспорту. (0,9 друк. арк.)) DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2020.02.092>

8. Яновська В. П., Кириченко Г. В. Бенчмаркінг ринку транспортних послуг: порівняльний аналіз Україна – ЄС *Економіка України*. 2020. № 12 (709) – с. 03-20 (1,3 друк. арк) (Особистий внесок автора: використано методичний підхід, що передбачає застосування відносних і питомих показників (частка ринку, густота мережі, середня дальність перевезення), співставлення значень показників України та країн ЄС). (0,9 друк. арк.)) <https://doi.org/10.15407/economyukr.2020.12.003>

9. Кириченко Г.В. Організаційно-економічний механізм формування стратегії розвитку автотранспортних підприємств з використанням вартісного підходу *Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління»*, 2020. с.61-76. (1,3 друк. арк) DOI: 10.32703/2664-2964-2020-48-61-76

Опубліковані праці апробаційного характеру

10. Кириченко Г. В. Вибір критеріїв формування стратегій розвитку підприємств автомобільного транспорту. *LXVIII наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів університету*. Київ, НТУ. 2012. с.320. (0,02 друк. арк.)

11. Кириченко Г.В. Принципи формування орієнтованої на вартість стратегії розвитку підприємства автомобільного транспорту. *LXIX наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів університету*. Київ, НТУ. 2013. С.348. (0,02 друк. арк.)

12. Бойко В.В., Кириченко Г.В. Методичні підходи формування стратегії розвитку підприємств автомобільного транспорту. *LXX наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів університету*. Київ, НТУ. 2014. с.334. (0,02 друк. арк.) (Особистий внесок автора: систематизація методичних підходів формування стратегії розвитку підприємств автотранспорту (0,01 друк. арк.))

13. Кириченко Г.В. Процес стратегічного управління вартістю підприємств автомобільного транспорту. *LXXI наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів університету*. Київ, НТУ. 2015. С.375. (0,02 друк. арк.)

14. Кириченко Г.В. Характерні критерії при формуванні стратегій розвитку підприємств автомобільного транспорту *LXXII наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів університету*. Київ, НТУ. 2016 с.339. (0,02 друк. арк.)

15. Кириченко Г.В. Використання зарубіжного досвіду формування стратегій розвитку вітчизняних підприємств. *LXXIII наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів університету*. Київ, НТУ. 2017. с.369. (0,02 друк. арк.)

16. Кириченко Г.В. Концепція вартісного підходу до управління підприємствами. *Сучасні тенденції розвитку світової економіки: збірник матеріалів IX Міжнародної науково-практичної конференції, 26 травня 2017 р. Том II*. Харків, ХНАДУ. 2017. С.47-48

17. Кириченко Г.В. Критерії успішної реалізації стратегії розвитку

підприємства *LXXIV наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів університету*. Київ, НТУ. 2018. с.395 (0,02 друк. арк.)

18. Кириченко Г.В. Переваги системи управління вартістю підприємства в сучасних економічних умовах *LXXV наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів університету*. Київ, НТУ. 2019. – с.399 (0,02 друк. арк.)

19. Кириченко Г.В. Вартісно-орієнтоване управління як критерій ефективності роботи підприємства. *Сучасні тенденції розвитку обліку, оподаткування та міжнародних економічних відносин : збірник матеріалів IX Міжнародної науково-практичної конференції, 31 травня 2019 р. Харків, ХНАДУ, 2019. с. 187 - 188 (0,2 друк. арк.)*

20. Кириченко Г.В. Основні аспекти розробки і реалізації вартісно-орієнтованої стратегії на автотранспортних підприємствах *Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури», Львів 23–25 травня 2019 р. Львів, Видавництво Львівської політехніки, 2019. с. 117 - 118 (0,2 друк. арк.)*

21. Кириченко Г.В. Сучасні інструменти та моделі управління вартістю підприємств *LXXVI наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів університету*. Київ, НТУ. 2020. с.368 (0,02 друк. арк.)

22. Кириченко Г.В. Обґрунтування напрямів розвитку підприємств з використанням вартісного підходу *Теоретичні та практичні питання узгодження інтересів розвитку територіальної системи. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (31 жовтня 2020 року). Харків. 2020. с. 48 - 50 (0,2 друк. арк.)*

23. Кириченко Г.В. Алгоритм розробки стратегії підприємств транспорту з урахуванням вартісного підходу *Актуальні проблеми сучасної науки, XLII Міжнародна науково-практична інтернет-конференція. Частина 2. Вінниця, 6 квітня 2020. с. 5 - 7 (0,1 друк. арк.)*

24. Кириченко Г.В. Система вартісних показників оцінювання стратегічних альтернатив *Інноваційні рішення в сучасній науці, освіті та практиці*: Матеріали I Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (наукове видання), 17-18 листопада 2020 р. у 2 ч. Київ, НТУ. 2020. Ч.1. 284. с. 171-173 (0,1 друк. арк.)

25. Кириченко Г.В. Розробка організаційно-економічного механізму формування стратегії розвитку автотранспортних підприємств в умовах пандемії COVID-19 *Підприємництво в умовах кризи COVID-19 – урок на майбутнє*: Матеріали міжнародної наукової конференції (електронне наукове видання) 19 березня 2021 р Київ, НТУ. 2021. с.103–106 (0,15 друк. арк.)

26. Кириченко Г.В. Реалізація організаційно-економічного механізму формування стратегії розвитку підприємств автомобільного транспорту *LXXVII наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів університету*. Київ, НТУ. 2021. с.335 (0,02 друк. арк.)