Національний транспортний університет
Міністерства освіти і науки України

Національний транспортний університет
Міністерства освіти і науки України

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

РЯБОШТАН ЛЮДМИЛА ГРИГОРІВНА

УДК 656.07:[005.935:330.322.5]

ДИСЕРТАЦІЯ

МЕХАНІЗМ ІНВЕСТИЦІЙНОГО КОНТРОЛІНГУ НА АВТОТРАНСПОРТНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

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 _____ Л.Г. Рябоштан

Науковий керівник –
Бойко Вікторія Валеріївна,
кандидат економічних наук, доцент

Ідентичність всіх примірників дисертації засвідчую
Вчений секретар спеціалізовано вченої ради
Д 26.059.04 _____ Ю.А. Малахова

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

Рябоштан Л.Г. Механізм інвестиційного контролінгу на автотранспортному підприємстві. - 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, 2025.

Дисертаційна робота присвячена вирішенню наукового завдання, що полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробленні методичних підходів щодо удосконалення механізму інвестиційного контролінгу на автотранспортному підприємстві.

У першому розділі «Теоретико-методичний базис інвестиційного контролінгу на автотранспортному підприємстві» розроблено теоретичний базис предметної площини дослідження інвестиційного контролінгу, що базується на семантичному уточненні змістового навантаження базових понять «контролінг», «інвестиційний контролінг», які слугують підґрунтям для формування системи інвестиційного контролінгу, створюючи умови для забезпечення ефективності інвестиційної діяльності.

На основні еволюційного аналізу й представленого механізму саморегулювання контролінгу на підприємстві, запропоновано розуміти під поняттям контролінгу інтегровану саморегулюючу систему інформаційно-аналітичної підтримки процесу прийняття управлінських рішень, яка забезпечує їх планування, аналіз, моніторинг, координацію для досягнення цілей стратегічного розвитку підприємств.

Обґрунтовано сутність поняття інвестиційний контролінг, на основі ключових характеристик в контексті управлінських практик, як координуючої

системи управління інвестиційною діяльністю підприємства, яка створює 3 інформаційно-аналітичну базу для обґрунтування управлінських рішень в сфері інвестиційної діяльності підприємства, забезпечуючи ефективне функціонування підприємства в довгостроковій перспективі.

Результати дослідження інтеграції контролінгу в загальну систему управління інвестиційною діяльністю підприємства засвідчили, що на сьогоднішній день, система інвестиційного контролінгу є поєднанням елементів планування інвестицій, контролю, аналітичного опрацювання та моніторингу, що супроводжується розробкою рекомендацій для прийняття управлінських рішень. Визначено, що система інвестиційного контролінгу з урахуванням особливостей взаємозв'язку її основних елементів створює умови для забезпечення ефективності інвестиційної діяльності.

У другому розділі «Аналітичні дослідження та методичне забезпечення інвестиційного контролінгу на автотранспортних підприємствах» охарактеризовано основні аспекти інвестиційної діяльності автотранспортних підприємств, які становили основу проведеного дослідження. За період десяти років завдяки проведеному аналізу інвестиційного процесу на вітчизняних підприємствах транспорту в контексті загальної економічної ситуації в Україні, були виявлені перешкоди розвитку автотранспортних підприємств. Встановлено, що на більшості вантажних автотранспортних підприємств в сучасних умовах господарювання реальне інвестування складає основу інвестиційної діяльності, а також встановлено факт низької ефективності використання коштів, вкладених у матеріальні активи та високий ступінь зношеності основних засобів.

В результаті дослідження, обґрунтовано, що постійне здійснення капітальних інвестицій для оновлення або розширення матеріально-технічної бази є обов'язковою умовою успішного функціонування суб'єктів

господарювання на автотранспортному ринку.

Розроблено методичний підхід до оцінки ризиків, які мають найсуттєвіший вплив на інвестиційну діяльність підприємств транспортної галузі, що, на відміну від існуючих, базується на кількісних індикаторах, які синтезують комплексну оцінку ризиків зовнішнього та внутрішнього середовища.

Обґрунтовано методичне забезпечення комплексного оцінювання інвестиційної діяльності автотранспортного підприємства, яке базується на використанні експертних оцінок та системи трьох груп коефіцієнтів, які характеризують перспективність, стан та результативність інвестиційної діяльності, що дозволяє оцінити, на відміну від існуючих, рівень ефективності та ступінь ризиковості інвестиційної діяльності підприємства для визначення напрямів подальшого розвитку.

У третьому розділі «Формування механізму інвестиційного контролінгу на автотранспортному підприємстві» обґрунтовано визначальну роль ризиків інвестиційної діяльності в процесі формування механізму інвестиційного контролінгу автотранспортного підприємства. Розроблений механізм ґрунтується на системному поєднанні методико-аналітичного, управлінського, фінансового, технічного та нормативно-правового аспектів інвестиційного контролінгу, які розкривають процес реалізації механізму, спрямований на підтримку та підвищення рівня ефективності інвестиційної діяльності підприємства.

В результаті проведеного експертним методом опитувань та багатофакторного дискримінантного аналізу визначено інтегральний коефіцієнт ефективності інвестиційної діяльності та інтегральний показник оцінки ризику інвестиційної діяльності, результати оцінки показників визначають рівень ефективності та ризиків інвестиційної діяльності автотранспортного

підприємства.

Обґрунтовано теоретико-прикладні засади формування управлінських рішень на основі матриці дій, яка дозволяє приймати тактичні та оперативні рішення стосовно інвестиційної діяльності, і вносити зміни в інвестиційну стратегію підприємства обґрунтовуючи можливості підприємства у досягненні стратегічних цілей при прийнятному рівні ризику діяльності.

Ключові слова: контролінг, інвестиційний контролінг, інвестиційна діяльність, ризики, механізм, автотранспортне підприємство, управлінські рішення, інструментарій інвестиційного контролінгу.

ABSTRACT

Ryaboshtan L.G. Mechanism of investment controlling at a motor transport enterprise. - Qualifying scientific work as a manuscript.

Dissertation for the degree of candidate of economic sciences in the specialty 08.00.04 - economics and enterprise management (by types of economic activity). - National Transport University, Ministry of Education and Science of Ukraine, Kyiv, 2025.

The dissertation is devoted to the solution of the scientific problem consisting in the theoretical justification and development of methodological approaches to improving the mechanism of investment controlling at a motor transport enterprise.

In the first section "Theoretical and Methodological Basis of Investment Controlling in Motor Transport Enterprise" the theoretical basis of the subject plane of research of investment controlling is developed, based on semantic clarification of the content load of the basic concepts of "controlling," "investment controlling," which serve as the basis for the formation of the system of investment controlling, creating conditions for ensuring the efficiency of investment activity.

On the main evolutionary analysis and the presented mechanism of self-

regulation of controlling in the enterprise, it is proposed to understand under the concept of controlling an integrated self-regulating system of information and analytical support for the process of making managerial decisions, which provides their planning, analysis, monitoring, coordination to achieve the goals of strategic development of enterprises.

The essence of the concept of investment controlling is substantiated, on the basis of key characteristics in the context of management practices, as a coordinating system for managing the investment activity of an enterprise, which creates 3 information and analytical bases for substantiating management decisions in the field of investment activity of an enterprise, ensuring the effective functioning of the enterprise in the long run.

The results of the study of the integration of controlling into the general system of investment activity management of the enterprise have shown that today, the investment controlling system is a combination of elements of investment planning, control, analytical study and monitoring, accompanied by the development of recommendations for making managerial decisions. It is determined that the investment controlling system, taking into account the peculiarities of the relationship of its main elements, creates conditions for ensuring the efficiency of investment activity.

The second section "Analytical research and methodological support of investment controlling at motor transport enterprises" describes the main aspects of investment activity of motor transport enterprises, which formed the basis of the study. Over the period of ten years, due to the analysis of the investment process at domestic transport enterprises in the context of the general economic situation in Ukraine, obstacles to the development of motor transport enterprises were identified. It has been determined that at the majority of freight trucking enterprises in modern conditions of management, real investment forms the basis of investment activity, and

the fact of low efficiency of use of funds invested in tangible assets and a high degree of depreciation of fixed assets has been established.

As a result of the study, it is substantiated that the constant implementation of capital investments to update or expand the material and technical base is a prerequisite for the successful functioning of economic entities in the motor transport market.

A methodical approach to risk assessment has been developed, which have the most significant impact on the investment activity of transport industry enterprises, which, unlike existing ones, is based on quantitative indicators that synthesize a comprehensive risk assessment of the external and internal environment.

It justifies methodical provision of complex assessment of investment activity of a motor transport enterprise, which is based on the use of expert assessments and a system of three groups of coefficients, which characterise prospects, condition and effectiveness of investment activity, which allows to assess, unlike existing ones, the level of efficiency and degree of risk of investment activity of the enterprise to determine directions of further development.

In the third section "Formation of the mechanism of investment controlling at the motor transport enterprise" the determining role of risks of investment activity in the process of formation of the mechanism of investment controlling of the motor transport enterprise is substantiated. The developed mechanism is based on a systematic combination of methodological and analytical, managerial, financial, technical and regulatory aspects of investment controlling, which reveal the process of implementing the mechanism aimed at maintaining and increasing the level of efficiency of the investment activity of the enterprise.

As a result of the expert method of surveys and multi-factor discriminant analysis, an integral coefficient of efficiency of investment activity and an integral indicator of risk assessment of investment activity were determined, the results of the

assessment of indicators determine the level of efficiency and risks of investment activity of a motor transport enterprise.

It justifies theoretical and applied principles of formation of managerial decisions on the basis of a matrix of actions, which allows to make tactical and operational decisions concerning investment activity, and to make changes in the investment strategy of the enterprise justifying possibilities of the enterprise in achievement of strategic goals at an acceptable level of activity risk.

Keywords: controlling, investment controlling, investment activity, risks, mechanism, motor transport enterprise, management decisions, investment controlling tools.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у виданнях іноземних держав:

1. Ryaboshtan L.G.Assessment of Investment Activity Risks of Motor Transport Enterprises. International Journal of Innovative Technologies in Economy No 2(46) (2024). DOI: https://doi.org/10.31435/ijite.2(46).2024.3022 (0,8 друк. арк.)

Статті у наукових фахових виданнях України:

2. Бойко В.В., Рябоштан Л.Г. Сучасний стан та можливості активізації інвестиційної діяльності в Україні. Економіка і управління. 2023. №4. С. 99-107. DOI: 10.36919/2312-7812.4.2023.99 (Особистий внесок автора: аналіз основних аспектів активізації інвестиційної діяльності підприємства (0,3 друк. арк.))

3. Рябоштан Л.Г. Організаційно-економічний механізм інвестиційного контролінгу на автотранспортних підприємствах. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences,* 2024. № 330 (3). С. 505-511. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-80 (0,4 друк. арк.)

4. Рябоштан Л.Г. Оцінка фінансових можливостей здійснення інвестиційної діяльності автотранспортними підприємствами в умовах викликів сьогодення. *Приазовський економічний вісник*. 2024. № 4 (40). С. 21-26. http://pev.kpu.zp.ua/archives DOI: https://doi.org/10.32782/2522-4263/2024-4-5 (0,4 друк. арк.)

5. Рябоштан Л.Г. Інтегральна оцінка ефективності інвестиційної діяльності як інструмент інвестиційного контролінгу автотранспортного підприємства. *Науковий журнал «Автомобільні дороги і дорожнє будівництво».* 2024. № 116 (2). С. 246 – 255. DOI:10.33744/0365-8171-2024-116.2-246-255. (0,3 друк. арк.)

Опубліковані праці апробаційного характеру:

6. Бойко В.В., Рябоштан Л.Г. Контролінг інвестиційної діяльності на автотранспортних підприємствах. *Управління проектами, системний аналіз і логістика*. 2017. № 20. С. 5–12. (*Особистий внесок автора: характеристика основних визначень поняття інвестиційний контролінг (0,24 друк. арк.))*

7. Бойко В.В., Рябоштан Л.Г. Система інвестиційного контролінгу на автотранспортних підприємствах. *Науковий журнал «Економіка та управління на транспорті».* 2018. № 7. URL:http://publications.ntu.edu.ua/eut/2018-07/112.pdf. (*Особистий внесок автора: визначення основних елементів системи інвестиційного контролінгу (0,3 друк. арк.))*

8. Бойко В.В., Рябоштан Л.Г. Основні завдання інвестиційного контролінгу на підприємствах автотранспорту. LXXI Наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів НТУ. Київ, НТУ. 2015. С. 358. URL: https://drive.google.com/file/d/1wYRQKEPwYiRk1_QLJsTXUvmF6aBZdKsk/view *(Особистий внесок автора: узагальнено основні завдання інвестиційного контролінгу (0,1 друк. арк.))*

9. Бойко В.В., Рябоштан Л.Г. Інвестиційний контролінг як інструмент успішної реалізації інвестиційного проекту. LXXII Наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів НТУ. Київ, НТУ. 2016. С. 324. URL: https://drive.google.com/file/d/1FKLs1D230PZy9ytwFmMdWDlagbmD4VI6/view *(Особистий внесок автора: узагальнено передумови для ефективного планування й управління інвестиційними проєктами (0,1 друк. арк.))*

10. Бойко В.В., Рябоштан Л.Г., Формування системи інвестиційного контролінгу на автотранспортних підприємствах. V Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні питання економічних наук». Київ:

Видавництво «Молодий вчений», 2018. С. 52-55. *(Особистий внесок автора: визначено принципи на яких базується система інвестиційного контролінгу автотранспортних підприємств (0,1 друк. арк.))*

11. Бойко В.В., Рябоштан Л.Г. Стратегічний та оперативний інвестиційний контролінг на підприємствах. LXXIV Наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів НТУ. Київ, НТУ. 2018. С.381-382. URL:https://drive.google.com/file/d/1_uA1WGugEVOGtLukG_ZMX71VgXPIq98l/view *(Особистий внесок автора: визначено інструменти інвестиційного контролінгу (0,1 друк. арк.))*

12. Бойко В.В., Рябоштан Л.Г. Удосконалення процесу прийняття інвестиційних рішень на автотранспортному підприємстві. LXXV Наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів НТУ. Київ, НТУ. 2019. С.406. URL:https://drive.google.com/file/d/16Vrd9t8qiaZrTaTmPzz5lqtihzjtrjsf/view *(Особистий внесок автора: визначено процес прийняття інвестиційних рішень (0,1 друк. арк.))*

13. Рябоштан Л. Практичні аспекти цифровізації інвестиційного контролінгу. IV Міжнародна науково-практична конференція «Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці». Київ, ДУІТ. 2023. С. 234-238. URL:https://duit.edu.ua/research-activities/conferences/international-scientific-and-practical-conferences/ (0,2 друк. арк.)

14. Ryaboshtan L. Controlling investments in remote technologies. Proceedings of the XV International Scientific and Practical Conference «Distance Education: Problems, Ways of Development and Latest Technologies». Munich, Germany. December 25, 2023. P. 81-84. URL: https://eu-

conf.com/ua/events/distance-learning-problems-ways-of-development-and-the-latest-technologies/ (0,2 друк. арк.)

15. Рябоштан Л.Г. Призначення контролінгу в системі управління підприємством. IV Міжнародна науково-практична конференція «Сучасне управління організаціями: концепції, цифрові трансформації, моделі інноваційного розвитку». Харків. ХНУ. 2024. С. 215-217 URL: https://ekhnuir.karazin.ua/handle/123456789/19436 (0,2 друк. арк.).

ЗМІСТ

ВСТУП ……...15
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ БАЗИС ІНВЕСТИЦІЙНОГО КОНТРОЛІНГУ НА АВТОТРАНСПОРТНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ...……24
1.1 Сутність та призначення контролінгу в системі управління підприємством ..…….....24
1.2 Ідентифікація інвестиційної діяльності як об’єкта інвестиційного контролінгу …….....41
1.3 Інвестиційний контролінг на автотранспортному підприємстві…….……57
Висновки до розділу 1 ……..79
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО КОНТРОЛІНГУ НА АВТОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ...……..……...81
2.1 Сучасний стан та особливості інвестиційних процесів на автотранспортних підприємствах …….…81
2.2 Особливості інвестиційного контролінгу на автотранспортних підприємствах ..……..……118
2.3 Методичні засади оцінки ризиків інвестиційної діяльності на автотранспортних підприємствах …….....131
Висновки до розділу 2 ……148
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ІНВЕСТИЦІЙНОГО КОНТРОЛІНГУ НА АВТОТРАНСПОРТНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ 151
3.1 Механізм інвестиційного контролінгу на автотранспортному підприємстві ….....151
3.2 Формування критеріїв оцінки ефективності та ризиків інвестиційної діяльності автотранспортних підприємств ……..…161

3.3 Методичний підхід до обґрунтування управлінських рішень
за результатами інвестиційного контролінгу ……173
3.4 Апробація методичного інструментарію інвестиційного контролінгу ……189
Висновки до розділу 3 ……196
ВИСНОВКИ ……199
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ……...203
ДОДАТКИ ……227

ВСТУП

Актуальність теми. Автомобільна галузь виконує стратегічно важливі завдання розвитку країни, забезпечуючи основну частину потреб в перевезеннях вантажів та пасажирів. Роль автомобільного транспорту в забезпеченні економічного зростання країни обумовлено його найбільшою адаптованістю до мінливих факторів зовнішнього середовища серед інших видів транспорту, високою експлуатаційною маневреністю, значним комунікаційним потенціалом щодо забезпечення обороноздатності та безпеки країни, що особливо актуально в умовах воєнних дій.

Впродовж останнього десятиріччя транспортна галузь як частина вітчизняної економіки функціонувала в складних умовах економічних і соціальних викликів, таких як: військові дії, пандемія, глобальна економічна нестабільність, що призвело до зменшення кількості суб’єктів господарювання в автотранспортній галузі, скорочення обсягів перевезень на транспорті загалом і в сфері автомобільного транспорту зокрема.

За таких умов виникла об’єктивна необхідність в активізації інвестиційної діяльності автотранспортних підприємств, яка забезпечує підвищення ефективності функціонування, сприяє стійкому розвитку та збереженню конкурентоспроможності суб’єктів господарювання.

Такий стан потребує удосконалення наукового інструментарію управління інвестиційною діяльністю. Прийняття обґрунтованих інвестиційних рішень вимагає взаємного узгодження управлінських дій на всіх етапах інвестиційного процесу. При цьому особливе значення має застосування сучасних методів інвестиційного контролінгу, реалізація яких може забезпечити координацію інвестиційних рішень, сприяючи своєчасному досягненню поставлених стратегічних цілей, враховуючи наявні бюджетні обмеження та допустимий рівень ризику.

Наразі існує значна кількість праць, присвячених теоретичним і практичним аспектам управління інвестиційною діяльністю підприємств. Серед авторів, які досліджували методи і моделі оцінювання ефективності інвестиційної діяльності, інвестиційних проєктів можна визначити І. Бланка, А. Дамодарана, Н. Бабяк, Т. Майорову, М. Міллера, Ф. Модільяні, С. Мочерного, А. Пересаду, У. Шарпа. Питання підвищення ефективності інвестиційної діяльності на підприємствах транспорту розглядались такими вченими, як: А. Базилюк, М. Бідняк, Н. Бондар, С. Боняр, Г. Гайдай, А. Гречан, Б. Геронімус, С. Голованенко, Я. Ігудесман, В. Кобозєва, Л. Козак, В. Концева, О. Ложачевська, Я. Лудченко, І. Малікова, Ю. Малахова, А. Редзюк, В. Самаруха, Є. Сич, Л. Чеснакова, В. Шинкаренко, В. Штанов та ін. Вагомий внесок у дослідження методологічних засад контролінгу належить таким зарубіжним і вітчизняним вченим як: О. Другова, А. Кармінський, Т. Райхман, Д. Хан, П. Хорвард, С. Войтко, С. Івахненков, М. Пушкар, Л. Смірнова, О. Терещенко, Т. Черкасова, А. Козловський, О. Мелих, Я. Панас. Проблеми формування і впровадження контролінгу на підприємствах транспорту висвітлені в працях Л. Козак, В. Червякової, Л. Чеснакової, К. Софійчук, Н. Гаврилюк, О. Заяц.

Незважаючи на значну кількість наукових праць, в яких розглядаються проблеми управління інвестиційною діяльністю, треба відзначити, що проблематика розвитку інвестиційного контролінгу потребує подальшого вдосконалення, враховуючи особливості функціонування автотранспортних підприємств з урахуванням їх специфіки.

Актуальність, практична значимість та недостатня розробленість методичних і практичних аспектів формування механізму інвестиційного контролінгу автотранспортних підприємств в динамічному середовищі обумовили вибір теми дисертації, визначили її предмет, об’єкт, мету та завдання дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана відповідно плану науково-дослідних робіт: кафедри економіки Національного транспортного університету (у період 2014-2015 рр.) на тему «Ринкові відносини і підприємництво» (номер державної реєстрації 0112U008411) – у межах якої автором особисто досліджено поняття та мета контролінгу інвестиційних проєктів; кафедри економіки Національного транспортного університету (у період 2016 р.) «Економічний розвиток і підприємництво в Україні» (номер державної реєстрації 0117U000126) – у межах якої здобувачкою особисто досліджено економічну сутність, функції та задачі інвестиційного контролінгу; кафедри економіки Національного транспортного університету (у період 2023 – 2024 рр.) на тему «Сучасна парадигма інноваційного розвитку транспортного комплексу України» (номер державної реєстрації 0121U100635) - у межах якої автором самостійно досліджено перспективи цифровізації інвестиційного контролінгу та можливості запровадження технології блокчейн в процеси інвестиційного контролінгу та обґрунтована методика оцінювання рівня ризиків інвестиційної діяльності автотранспортних підприємств; кафедри фінансів, обліку та аудиту Національного транспортного університету (у період 2024 р.) «Фінансові інновації як інструмент досягнення стратегічної мети діяльності підприємств дорожньо-транспортного комплексу» (номер державної реєстрації 0106U013189) - у межах якої автором досліджено проблеми інвестування сфери автосервісу, основні напрями фінансування та управління інвестиційною діяльністю підприємств автосервісу.

Метою дисертаційної роботи є поглиблення теоретичних і методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування механізму інвестиційного контролінгу на автотранспортному підприємстві.

Відповідно до поставленої мети дослідження у роботі визначено та

вирішено такі завдання:

- дослідити основні теоретичні підходи до дефініцій «контролінг» та «інвестиційний контролінг» у сучасному контексті та запропонувати уточнення їх сутності;
- проаналізувати існуючий інструментарій контролінгу та управління інвестиційною діяльністю підприємств для систематизації інструментарію інвестиційного контролінгу;
- дослідити стан та тенденції розвитку транспортної галузі, провести діагностику інвестиційної активності автотранспортних підприємств, виявити особливості впровадження інвестиційного контролінгу в систему управління на автотранспортних підприємствах;
- сформувати механізм інвестиційного контролінгу на автотранспортному підприємстві;
- визначити та обгрунтувати критерії оцінки ефективності та ризиків інвестиційної діяльності автотранспортних підприємств;
- сформувати методичний інструментарій вибору управлінських рішень щодо подальших заходів здійснення інвестиційної діяльності та розробити процедуру прийняття інвестиційних рішень на автотранспортному підприємстві із застосуванням інструментів інвестиційного контролінгу.

Об’єктом дослідження є процеси управління інвестиційною діяльністю автотранспортних підприємств з використанням інвестиційного контролінгу.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти формування та функціонування механізму інвестиційного контролінгу на автотранспортному підприємстві.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення зазначених завдань в дисертаційній роботі було використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів наукового дослідження.

В процесі дослідження були використані наступні методи: абстрактно-логічний, системний, історико-еволюційний (для вивчення еволюції понятійного апарату дослідження, структурування категорійного апарату інвестиційного контролінгу), узагальнення і семантичного аналізу (для дослідження теоретичних основ інвестиційного контролінгу та уточнення понятійного апарату); аналізу і синтезу (для класифікації ризиків інвестиційної діяльності); розрахунковий, економіко-статистичний (для діагностики сучасного стану транспортної галузі, інвестиційної діяльності підприємств транспорту, інвестиційної активності автотранспортних підприємств); формалізації (для структурного обґрунтування складових механізму інвестиційного контролінгу); таксономічного аналізу і експертних оцінок (для визначення рівня ризиків та ефективності інвестиційних рішень); матричного аналізу (для вибору стратегічного напряму розвитку); аналізу ієрархій (для обґрунтування моделі дій підприємств щодо обраної стратегії).

Інформаційною базою дослідження стали основні положення та результати теоретичних розробок, опублікованих у наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріали науково-практичних конференцій, спеціалізованих, періодичних видань і мережі Інтернет, а також нормативні документи органів влади України, офіційні матеріали Державної служби статистики України, звітність підприємств автомобільного транспорту, власні дослідження автора.

Наукова новизна результатів дослідження полягає в розробці теоретико-методичних положень інвестиційного контролінгу та практичних рекомендацій щодо його впровадження в управління інвестиційною діяльністю автотранспортних підприємств, які спрямовані на реалізацію інвестиційної стратегії та підвищення ефективності їх діяльності.

Основні результати, які характеризують новизну дослідження й особистий

внесок автора, полягають у наступному:

вперше:

- сформовано механізм інвестиційного контролінгу на автотранспортному підприємстві, який базується на системному поєднанні методико-аналітичних, управлінських, фінансових, технічних та нормативно-правових складових і спрямований на оцінку рівня ефективності й ризиковості інвестиційної діяльності підприємства для попередження та усунення загроз для її реалізації;

удосконалено:

- науково-методичний підхід щодо комплексного оцінювання інвестиційної діяльності автотранспортного підприємства, який базується на використанні системи трьох груп коефіцієнтів, що характеризують перспективність, стан та результативність інвестиційної діяльності. Це дозволяє, на відміну від існуючих, оцінити рівень ефективності та ступінь ризиковості інвестиційної діяльності підприємства для визначення напрямів подальшого її розвитку;

- процедуру прийняття інвестиційних рішень на автотранспортному підприємстві в залежності від рівня ефективності та ризиків інвестиційної діяльності із застосуванням інтегрального коефіцієнта ефективності інвестиційної діяльності та інтегрального показника оцінки ризику інвестиційної діяльності автотранспортного підприємства, які сформовано за результатами багатофакторного дискримінантного аналізу. Результати оцінки показників дозволяють визначити рівень ефективності та ризиків інвестиційної діяльності автотранспортного підприємства.

дістали подальшого розвитку:

- понятійно-категоріальний апарат у частині уточнення трактування понять: «контролінг» як інтегрованої саморегулюючої системи інформаційно-аналітичної підтримки процесу прийняття управлінських рішень, яка

забезпечує їх планування, аналіз, моніторинг, координацію для досягнення цілей стратегічного розвитку підприємств; «інвестиційний контролінг» як координуючої системи управління інвестиційною діяльністю підприємства, яка створює інформаційно-аналітичну базу для обґрунтування управлінських рішень в сфері інвестиційної діяльності підприємства, забезпечуючи ефективне функціонування підприємства в довгостроковій перспективі;

- методичний підхід щодо формування управлінських рішень на основі матриці стану інвестиційної діяльності автотранспортного підприємства та матриці дій, яка дозволяє приймати як тактичні та оперативні рішення стосовно інвестиційної діяльності, так і вносити зміни в інвестиційну стратегію підприємства, що дає змогу обґрунтувати можливості підприємства у досягненні стратегічних цілей при прийнятному рівні ризику діяльності.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що основні положення дисертаційної роботи доведено до рівня методичних розробок та практичних рекомендацій, які спрямовано на впровадження інструментарію механізму інвестиційного контролінгу на автотранспортних підприємствах при формуванні та реалізації інвестиційних стратегій. Результати досліджень використані у інвестиційній діяльності АТ «КВК «РАПІД» (акт впровадження №124/01 від 19.09.2024р.), ТОВ «Маск-Груп» (акт впровадження №104/02 від 30.10.2024р.) та ТОВ «ПОЛІТЕХНОСЕРВІС» (акт впровадження №1 від 05.11.2024р.).

Теоретичні та практичні результати дисертаційної роботи впроваджено в навчальний процес Національного транспортного університету при підготовці та під час викладання дисциплін «Економіка і організація інвестиційної та інноваційної діяльності», «Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків», «Контролінг на підприємствах ДТК», «Контролінг» (акт впровадження №1836/14 від 11.11.2024).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаною науковою працею, в якій запропоновано авторський підхід до формування механізму інвестиційного контролінгу автотранспортного підприємства. З наукових праць, опублікованих в співавторстві, в роботі використано тільки ті ідеї і пропозиції, які є результатом особистої роботи здобувача. Внесок автора у публікаціях, підготовлених у співавторстві, визначено окремо у списку опублікованих праць.

Апробація і впровадження результатів дослідження. Теоретичні положення, висновки, практичні розробки дисертації доповідалися і обговорювалися на науково-практичних та міжнародних конференціях: V Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні питання економічних наук» (Київ, 2018); XV Міжнародна науково-практична конференція «Distance Education: Problems, Ways of Development and Latest Technologies» (Munich, Germany, 2023); IV Міжнародна науково-практична конференція «Сучасне управління організаціями: концепції, цифрові трансформації, моделі інноваційного розвитку» (Харків, 2024); на LXXI, LXXII, LXXIV, LXXV наукових конференціях професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів Національного транспортного університету (Київ, 2015, 2016, 2018, 2019 рр.).

Публікації. Основні результати дослідження опубліковано у 15 наукових працях, у тому числі: 5 статей (в т.ч. 4 – у наукових фахових виданнях України, 1 – у науково-практичному виданні іншої держави, з яких 4 одноосібні, а також 10 публікацій апробаційного характеру. Загальний обсяг наукових праць 6,7 друк. арк., з яких 3,84 друк. арк. належать особисто автору.

Структура та обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається із анотації, вступу, трьох розділів, висновків до розділів і загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг дисертації становить 245

сторінок друкованого тексту, з них 188 сторінок основного тексту. Дисертаційна робота містить 53 рисунки (з них 4 на окремих сторінках) і 42 таблиці (з них 6 на окремих сторінках). Список використаних джерел налічує 220 найменування, розміщений на 24 сторінках.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ БАЗИС ІНВЕСТИЦІЙНОГО КОНТРОЛІНГУ НА АВТОТРАНСПОРТНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність та призначення контролінгу в системі управління підприємством

Ефективне функціонування підприємств, забезпечення їх економічного зростання в теперішній час, який характеризується динамічністю і складністю умов діяльності через вплив воєнного стану в країні, економічної нестабільності, енергетичної кризи, посилення конкуренції значною мірою визначається рівнем інвестиційної діяльності. Ефективне управління інвестиційною діяльністю потребує розробки і застосування нового інформаційно-аналітичного інструментарію. За цих умов пошук можливостей забезпечення досягнення довгострокових цілей розвитку підприємств обумовлює необхідність дослідження концепцій ефективного управління діяльністю підприємств. Однією з таких концепцій управління є контролінг.

В закордонних та вітчизняних наукових джерелах значна увага приділяється теоретичним і практичним основам контролінгу [1-42].

Контролінг, як концепція управління, має свої корені ще з XV століття, коли при королівських дворах Англії та Франції з'явилися спеціалісти, відомі як «контролери». Їх основною задачею було документальне забезпечення та контроль за використанням фінансів і товарів [43]. Аналіз наукових джерел дозволив визначити, що потреба в контролінгу виникла внаслідок ускладнення управлінських процесів через нестабільні умови функціонування, особливо із зростанням промислового виробництва наприкінці XIX та на початку XX ст. [42, 44-46].

В наукових колах розрізняють американську та європейську концепції

контролінгу. «Американська модель» контролінгу характеризується тісним зв'язком із потребами менеджменту, акцентуючи увагу на ринкових умовах та запитах споживачів і орієнтується на практичні рішення, що дозволяють швидко реагувати на зміни в економічному середовищі, а теоретичне обґрунтування відходить на другий план [3, 47-52].

Із середини 1950-х років концепції контролінгу починають активно впроваджуватися в систему управління на підприємствах європейських країн, зокрема в Німеччині, що пов'язано з процесом децентралізації управління на великих підприємствах і необхідністю координації підрозділів підприємств [31, 53]. Головна різниця між європейським і американським підходами до контролінгу полягає в тому, що європейський підхід акцентує увагу на теоретичному аспекті, коли реалізація практичних рішень для конкретних завдань ґрунтується на сформованій цілісній теоретичній концепції контролінгу.

Підхід до трактування контролінгу як управлінського обліку є характерним для англосаксонських країн. У той же час, континентальні країни Європи більше зосереджуються на визначенні контролінгу через призму внутрішнього середовища підприємства та питань контролю. У дослідженнях як вітчизняних, так і закордонних науковців [10, 13, 24, 27, 31, 33-36, 42, 44, 54-56] перший підхід іменується «американською концепцією контролінгу», тоді як другий – «німецькою концепцією контролінгу».

Згідно з американською концепцією контролінгу, ця діяльність об'єднує функції планування, підготовки та аналізу звітів, оцінювання та консультування, а також управлінського обліку і звітності для внутрішніх та зовнішніх користувачів. Крім того, контролінг охоплює питання оподаткування, страхування та підготовки звітності для державних органів.

Німецька концепція контролінгу охоплює функції внутрішнього

(виробничого) обліку, статистики, планування, прогнозування, контролю та аналізу. Ключовим аспектом цієї концепції є комплекс завдань, пов'язаних із плануванням, який реалізується за допомогою інтегрованої системи планово-контрольних розрахунків, основаної на даних внутрішнього виробничого обліку.

Варто зазначити, що слово «контролінг» походить від англійського «to control» — контролювати, управляти, яке, у свою чергу, є похідним від французького слова, що означає «реєстр, список перевірки». Утім, незважаючи на те, що найповніше його система вперше була описана і застосована у США, в англомовних джерелах термін «контролінг» практично не використовується. У Великобританії і США укорінився термін «управлінський облік» (managerial accounting, management accounting), хоча працівників, до чиїх посадових обов'язків входить ведення управлінського обліку, там називають контролерами (controller). У теорії та практиці управління німецькими компаніями термін «управлінський облік» не використовується. Бухгалтерія компаній чітко розділяється на фінансову та виробничу, що призвело до впровадження англомовного терміна «controlling» саме в Німеччині [55].

Проведений аналіз розвитку контролінгу дозволив сформулювати основні концепції контролінгу. Як зазначено в [31] під концепцією контролінгу слід розуміти «сукупність суджень щодо його функціонального розмежування, інституціонального оформлення і методичного забезпечення в контексті цілей підприємства, релевантних контролінгу, і цілей контролінгу, що є похідними від цілей підприємства». Концепцію контролінгу пропонуємо сприймати як динамічну категорію, яка еволюціонує під впливом накопиченого управлінського досвіду та викликів, що виникають у зовнішньому середовищі.

У сучасних наукових працях [24, 27, 31, 44, 53, 54, 57-66] виділяють декілька основних концепцій контролінгу, узагальнення яких представлено в

табл. 1.1.

Таблиця 1.1 - Основні концепції контролінгу

Основні концепції контролінгу	Період становлення концепції	Дослідники	Основні положення концепції
1	2	3	4
Концепція, що орієнтована на систему обліку	30-ті роки XX ст.	Р. Манн, Е. Майєр, Х. Кюппер, Х. Фольмут, Д. Шнайдер	*Мета контролінгу* – вдосконалення управління витратами, розроблення системи бюджетування з використанням інформаційних засобів. *Основні складові* – внутрішньогосподарський (управлінський) облік, планування та звітність.
Концепція, що орієнтована на управлінську інформаційну систему	50-70-ті роки XX ст.	Т. Рейхман, П. Прайслер	*Мета контролінгу* – координація, підбір та підготовка різноманітної інформації, що включає як кількісні, так і якісні дані, для досягнення стратегічних та тактичних цілей підприємства. *Основні складові* – інформаційне забезпечення, планування, контроль, розширене використання інформації.
Концепція, що орієнтована на систему управління: - з акцентом на планування і контроль	70-80-ті роки XX ст.	Д. Хан, П. Хорват	*Мета контролінгу* – оптимізація управлінського процесу для забезпечення прибутковості та довгострокового розвитку організації. *Основні складові* – планування, контроль, аналіз, збір та обробка даних.
- з акцентом на координацію		А. Шмідт, Й. Вебер, А. Зунда	*Мета контролінгу* – вдосконалення процесу управління через ефективну координацію управлінської діяльності. *Основні складові* – планування, контроль, аналіз, інформаційне забезпечення, внутрішній консалтинг, бюджетування.

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4
Системна концепція контролінгу, що інтегрує інформаційні та координаційні концепції	90-ті роки XX ст.	А. Кармінский, В. Ньюман, О. Оліфіров, І. Сьюрц, С. Фалько, І. Шрайогг	*Мета контролінгу* – інтеграція різних елементів управління для досягнення ефективності та координації діяльності підприємства. *Основні складові* – планування, контроль, аналіз відхилень, внутрішній консалтинг.
Концепція, що орієнтована на підтримку прийняття управлінських рішень	2000-ті роки до теперішнього часу	Г. Піч, Е. Шерм, Д. Сидоу, А. Гідденс, А. Беккер, Г. Ортман, А. Вінделер, В. Кустерман, Х. Штайнманн, О. Дєдова, Н. Данілочкіна, Л. Балабанова, К. Софійчук	*Мета контролінгу* – забезпечення досягнення підприємством визначених цілей. *Основні складові* – планування, моніторинг та аналіз результатів діяльності підприємства
Концепція, що орієнтована на самоконтролінг	2000-ті роки до теперішнього часу	Й. Петрович, Г. Швиданенко, Р. Жовновач, Н. Михайличенко, А.Токарева, В. Червякова, О. Заяц, Н. Гаврилюк, А. Козловський, Н. Селіванова	*Мета контролінгу* – досягнення стратегічних цілей організації, що включає оптимізацію прибутковості та забезпечення довгострокового розвитку підприємства. *Основні складові* – планування, діагностика, контроль та координація.

Джерело: сформовано автором на основі [24, 27, 31, 44, 53, 54, 57-66]

Перша концепція контролінгу з’явилася в 1930-ті роки XX ст. Згідно цієї концепції, контролінг розглядається як комплекс організаційних заходів, спрямованих на оптимізацію документообігу в рамках управлінського обліку. Контролінг, що ґрунтується на обліку, охоплює релевантну інформацію в грошовому вираженні. Тому контролінг переважно стосується оперативного рівня управління і лише частково — стратегічного, коли йдеться про потенційні можливості для досягнення успіху [44].

Основною метою цього підходу було покращення управління витратами та створення системи бюджетування за допомогою інформаційних технологій, які на той час почали активно розвиватися. Серед основних ідеологів цієї концепції виділяються німецькі вчені Р. Манн, Е. Майєр, Т. Райтман, Х. Кюпперт, Е. Шеффлер та Х. Фольмут. В працях Р. Манн та Е. Майра зазначається, що контролінг – це «система забезпечення діяльності підприємства в двох аспектах: короткостроковому – оптимізація прибутку та у довгостроковому – зберігання та підтримка гармонійних відносин та взаємозв'язків підприємства з зовнішнім середовищем» [55]. Важливою є думка П. Хорварта, який зауважує, що «дана система інформаційного забезпечення (контролінг), в першу чергу, має бути спрямована на координацію керівництва до мінливих внутрішніх та зовнішніх умов господарювання» [36]. До цієї групи також можна віднести Д. Шнайдера, який обмежував контролінг розробкою і координацією окремих планів діяльності підприємства, внутрішньовиробничим обліком і контролем [35].

Концепції з орієнтацією на інформацію набули популярності в 1950–1970-х роках, що збіглося з розвитком комп'ютерних технологій і комунікацій. Контролінг також починає застосовуватися для вирішення конкретних завдань стратегічного менеджменту.

Дана концепція контролінгу передбачає інформаційне забезпечення процесу прийняття управлінських рішень, що включає збір та обробку даних, які використовуються для планування, контролю та регулювання показників.

Основним завданням контролінгу в цьому контексті є координація отримання та підготовки інформації відповідно до її потреб [24, 53]. До вчених, які дотримувалися зазначеної концепції, можна віднести Т. Рейхмана та П. Прайслера. Зокрема, Т. Рейхман підкреслює важливість підтримки управління і вважає, що «основним завданням контролінгу є забезпечення керівництва

компанії інформацією для ухвалення рішень» [34]. Відповідно до інтерпретації П. Прайсслера контролінг – це «управлінський інструмент, що виходить за рамки однієї функції менеджменту і підтримує внутрішньо-організаційний процес управління і прийняття управлінських рішень за допомогою цілеспрямованого підбору та обробки інформації» [24].

Концепція, що орієнтована на систему управління розглядає контролінг як елемент системи управління, який забезпечує координацію планування, контролю та інформаційного забезпечення. В межах цієї концепції виокремлюють два напрями: з акцентом на планування та контроль і з акцентом на координацію системи управління. Концепція з акцентом на планування та контроль охоплює більш широкий спектр завдань у порівнянні з підходами, що зосереджуються на інформації. Оскільки формалізовані методи управління не здатні забезпечити ефективну координацію, значно зростає роль менеджера, який приймає рішення, у виборі шляхів досягнення цілей. До головних представників цього напряму відносять Д. Хана та П. Хорвата. Д. Хан розглядає «концепцію контролінгу як інструмент інтегрованого планування і контролю» або – «…як сукупність цілей, задач, інструментів, суб’єктів і організаційних структур…», «…якщо під концепцією в загальному розуміти чітке принципове уявлення про предмет розгляду» [4].

Цей науковець виділив поняття «стратегічний контролінг» і «оперативний контролінг», окреслив їх цілі та завдання, а також описав методи їх реалізації. На думку Д. Хана, «координуюча роль контролінгу полягає у виробленні методики узгодження стратегічного й оперативного планування у сфері виробничих завдань» [55].

Підтримує дану позицію німецький дослідник П. Хорват, який розуміє контролінг як «комплексну міжфункціональну концепцію управління, метою якої є координація систем планування, контролю та інформаційного

забезпечення» [36].

Автори концепції контролінгу з акцентом на координацію розрізняють координуючу та регулюючу складові контролінгу. Вважається, що координація, як функція управління в традиційному сенсі, має на меті узгодження дій стосовно операційної системи, тоді як внутрішня міжфункціональна координація субсистем менеджменту є або недостатньою, або зовсім відсутньою. Первинна координація виконання управлінських рішень є завданням самої системи управління. Вторинна координація усередині управлінської системи, що розбивається на ряд підсистем, відноситься до контролінгу» [57]. У сферу інтересів цієї концепції контролінгу входять фінанси, кадри, науково-дослідна діяльність, інвестиції, маркетинг та логістика.

Прихильниками координаційної концепції контролінгу є П. Хорват, Й. Вебер, А. Зунд, А. Шмідт та інші. Так, Й. Вебер вважає, що контролінг – «це певна функція усередині системи управління такого підприємства, яке координує систему виконання переважно за допомогою планів. Виконувана контролінгом функція – координація. Вона охоплює структури всіх управлінських підсистем, всі процеси узгодження між ними, а також координацію усередині самих підсистем" [44]. А. Шмідт пов'язує координуючу функцію контролінгу з етапами або стратегіями управлінського процесу, виділяючи етапи формування планів, їх реалізації, впровадження та управління на основі зворотного зв'язку [67].

Намагаючись прийти до консенсусу відносно даної концепції контролінгу Ю. Вебер, А. Зунд визначили функцію контролінгу як «координація всієї управлінської системи для забезпечення цілеспрямованого керівництва підприємством» [44].

Варто підкреслити, що функція контролінгу, яка визначається як координація системи управління, пов'язана з численними складнощами у

розмежуванні від більш загального поняття «управління підприємством» та інших управлінських функцій.

Четверта концепція базується на системному підході. Системна концепція контролінгу об'єднує інформаційну та координаційну складові, визначаючи контролінг як «систему управління управлінням». Головною функцією контролінгу є забезпечення системності управління, що включає не лише взаємозв'язок між окремими елементами, а й їхню взаємодію з елементами системи вищого порядку, відносно якої система управління є елементом.

До групи вчених, які дотримувалися даної концепції, слід зарахувати А.М. Кармінского, Ньюмана В., Оліфірова О.В., Сьюрца І., Фалько С.Г., Шрайогга І., О.Л. Попченко, Н.Б. Єрмасова та інших. Зокрема, А.М. Кармінський вважає, що контролінг – «це і філософія, і образ мислення керівників, орієнтовані на ефективне використання ресурсів та розвиток підприємства у довгостроковій перспективі» [55]. А на думку Е.Л. Попченко та Е.Б. Єрамасової, контролінг — «концепція менеджменту на основі системного і процесного управління організацією, орієнтована на ефективне використання ресурсів і розвиток організації, що навчається, з урахуванням економічних, технологічних, соціально-культурних, політико-правових і екологічних умов та обмежень на основі сучасних інформаційних технологій» [31]. Вітчизняний вчений Оліфіров О.В. під контролінгом розуміє «орієнтовану на результат (матеріальний, вартісний, соціальний) технологію управління підприємницькою і маркетинговою діяльністю підприємства» [68].

З огляду на багатогранність контролінгу, доцільно представити його комплексне визначення, запропоноване С.Г. Фальком. Воно включає філософську, функціональну та організаційну складові:

- контролінг — це філософія і спосіб мислення керівників, спрямовані на ефективне використання ресурсів та довгостроковий розвиток підприємства;

- контролінг — це система інформаційно-аналітичної, методичної та інструментальної підтримки, спрямована на довгостроковий і ефективний розвиток. Вона допомагає досягати визначених цілей і забезпечує реалізацію управлінського циклу за всіма функціональними сферами і процесами, оптимально поєднуючи ресурси і результати діяльності;

- контролінг організовується як структурний підрозділ підприємства, що відповідає за реалізацію функцій контролінгу, визначених посадовими інструкціями» [31].

У рамках п’ятої концепції (координація процесу прийняття рішень) контролінг розглядається як управлінська функція. Основними складовими цієї концепції є процес ухвалення управлінських рішень та діяльність осіб, які їх розробляють і приймають рішення. У даній концепції контролінг не тільки виконує роль координатора, а й пропонує методологію та методику для координації. Таким чином, акцент робиться на управлінні процесом прийняття рішень. До науковців, які дотримувалися зазначеної концепції, відносять Г. Піча, Е. Шерма, Д. Сидоу, А. Гідденса, А. Беккера, А. Вінделера, В. Кустермана, Г. Ортмана, Х. Штайнманна, О. Дєдова, Н.Г. Данілочкіну, Л.В. Балабанову, К.К. Софійчук та інших. Так, німецькі вчені М. Піч та Є. Шерм стверджують, що «контролінг – це рівноправна управлінська функція така сама, як планування, організація, управління кадрами, керівництво і контроль» [24]. Вони розглядають функцію контролінгу як процес рефлексії, що включає усвідомлення та осмислення прийнятих рішень. Цю думку підтримує О. Дєдов, який визначає контролінг як «організаційно-методичний комплекс підтримки управління підприємством» і стверджує, що «контролінг — це технологія управління» [31]. Вітчизняний науковець Л.В. Балабанова визначає контролінг як «інтегровану інформаційно-функціональну систему, що спрямована на досягнення кількісних та якісних цілей підприємства за допомогою

використання специфічних технологій та інструментарію управління підприємством» [2].

Варто зазначити, що п’ята та шоста концепції стали популярними в українській економіці одночасно з використанням інших іноземних підходів до побудови системи управління з використанням контролінгу. Враховуючи недоліки останніх двох концептуальних підходів та зміни в системі управління, які відбулися під впливом глобалізаційних процесів і зростаючої конкуренції на світових ринках капіталу, виник сучасний концептуальний підхід.

Основна ідея шостої концепції контролінгу полягає в посиленні значення децентралізації та самоуправління в сучасній системі менеджменту. У нинішніх умовах вирішальним фактором ефективності роботи підприємства є успішність реалізації управлінського рішення, а не процес його розробки та прийняття. Інструменти системи контролінгу повинні бути спрямовані на раціональне використання ресурсів та впровадження сучасних управлінських методів, які забезпечать результати не тільки в стратегічному плані, але й у короткостроковій перспективі. Так, Н.М. Михайличенко та А.О. Токарева вважають, що «служба контролінгу на підприємстві повинна бути організована таким чином, щоб забезпечувати оперативний рух інформаційних потоків для прийняття управлінських рішень шляхом інтеграції процесів збору, обробки, підготовки, аналізу, інтерпретації інформації» [67]. Контролінг сьогодні сприймається як підсистема, що може доповнити процес функціонування інших управлінських підсистем підприємства, сприяючи формуванню та підтримці адекватного рівня його стійкого розвитку. Так, Н.М. Селіванова вважає, що «контролінг – це інтегруюча система інформаційно-аналітичної та інструментально-методичної підтримки управління, спрямована на досягнення цілей розвитку» [27]. На думку Р.І. Жовновач, «координуючи, інтегруючи і спрямовуючи діяльність системи контролінгу на досягнення поставлених цілей,

вона тим самим перетворюється на механізм саморегулювання та забезпечення стійкого розвитку підприємства завдяки своєчасному реагуванню на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, а також за рахунок зменшення рівня управлінського ризику» [69]. До прихильників даної концепції відносять Й.М. Петровича, Г.О. Швиданенко, Р.І. Жовновач, Н.М. Михайличенко, А.О. Токареву, Н.М. Селіванову, О.В. Заяц, В.В. Червякову, А.Т. Козловського, Н.М. Гаврилюк та інших.

В Україні поняття «контролінг» почали використовувати на початку 90-х років XX ст. з переходом країни до ринкових принципів господарювання, що змінило підходи до управління діяльністю підприємств.

Еволюція поглядів на сутність контролінгу у вітчизняній науці пройшла певні етапи [24]: на початку 1990-х років контролінг ототожнювався з обліком витрат і результатів; у другій половині 1990-х років під контролінгом стали розуміти бюджетування, оперативне планування та управління витратами; з 2000 р. переважає розуміння контролінгу як «постачальника інтерпретованої під управління підприємством інформації, а також координатора діяльності підприємства».

Вивчення еволюції наукового розуміння поняття «контролінг» дозволяє зробити висновок, що сучасна економічна наука всебічно аналізує суть і значення контролінгу, виділяючи його окремі сутнісні характеристики, що дозволяє стверджувати про багатогранність та дискусійність цієї категорії. Тому пропонуємо розглядати контролінг як інтегровану саморегулюючу систему інформаційно-аналітичної підтримки процесу прийняття управлінських рішень, яка забезпечує їх планування, аналіз, моніторинг, координацію для досягнення цілей стратегічного розвитку підприємств.

Свідченням того, що контролінг є важливим в процесі досягнення цілей діяльності суб’єктів господарювання є створення у 1995 році Міжнародної

Групи Контролінгу (IGC - International Group of Controlling) [70]. Метою створення цієї організації є розробка і розповсюдження єдиної концепції контролінгу, впровадження стандартів контролінгу. На сьогоднішній день IGC об’єднує 39 компаній і освітніх установ з 15 країн (Австрії, Німеччини, Швейцарії, США, Італії, Нідерландів, Польщі, Чеської Республіки, Словенії, Сербії, Угорщини, Хорватії та інших країн), забезпечуючи міжнародну мережу для обміну ідеями, співробітництво і формування майбутнього контролінгу.

Аналіз праць як іноземних, так і вітчизняних науковців показує, що існує кілька підходів до сутності та класифікації функцій контролінгу. Відповідно до першого підходу, зміст функцій контролінгу залежить від концепції, яку підтримує автор даного визначення [27, 31, 54, 55, 71-76]. У межах другого підходу контролінг не розглядається як управлінська функція, оскільки не є окремим видом управлінської діяльності. Він лише сприяє процесу прийняття управлінських рішень, але не відповідає за його реалізацію. Контролінг знаходячись на перетині обліку, аналізу, планування, інформаційно-аналітичного забезпечення, контролю та регулювання, займає особливе місце в управлінні підприємством: він з'єднує в одне ціле всі ці функції, інтегрує та координує їх, причому не підмінюючи собою управління підприємством, а лише переводить його на якісно новий рівень. Контролінг являє собою своєрідний механізм саморегулювання на підприємстві, що забезпечує зворотний зв'язок в контурі управління, рис. 1.1 [24, 27, 36, 53, 54, 77-83].

Виходячи з авторського тлумачення контролінгу можливо виділити такі його функції [27, 54, 84-86]:

1) збір та аналіз інформації: здійснюється через систематичний збір внутрішньої та зовнішньої інформації, що стосується діяльності підприємства, для подальшого аналізу і прийняття рішень;

2) координація управлінської діяльності: координація планів і дій всіх

підрозділів підприємства, забезпечуючи узгодженість у досягненні стратегічних цілей;

3) планування та контроль: інтеграція процесів стратегічного та оперативного планування з контролем за виконанням планів, що дозволяє виявляти відхилення і коригувати дії;

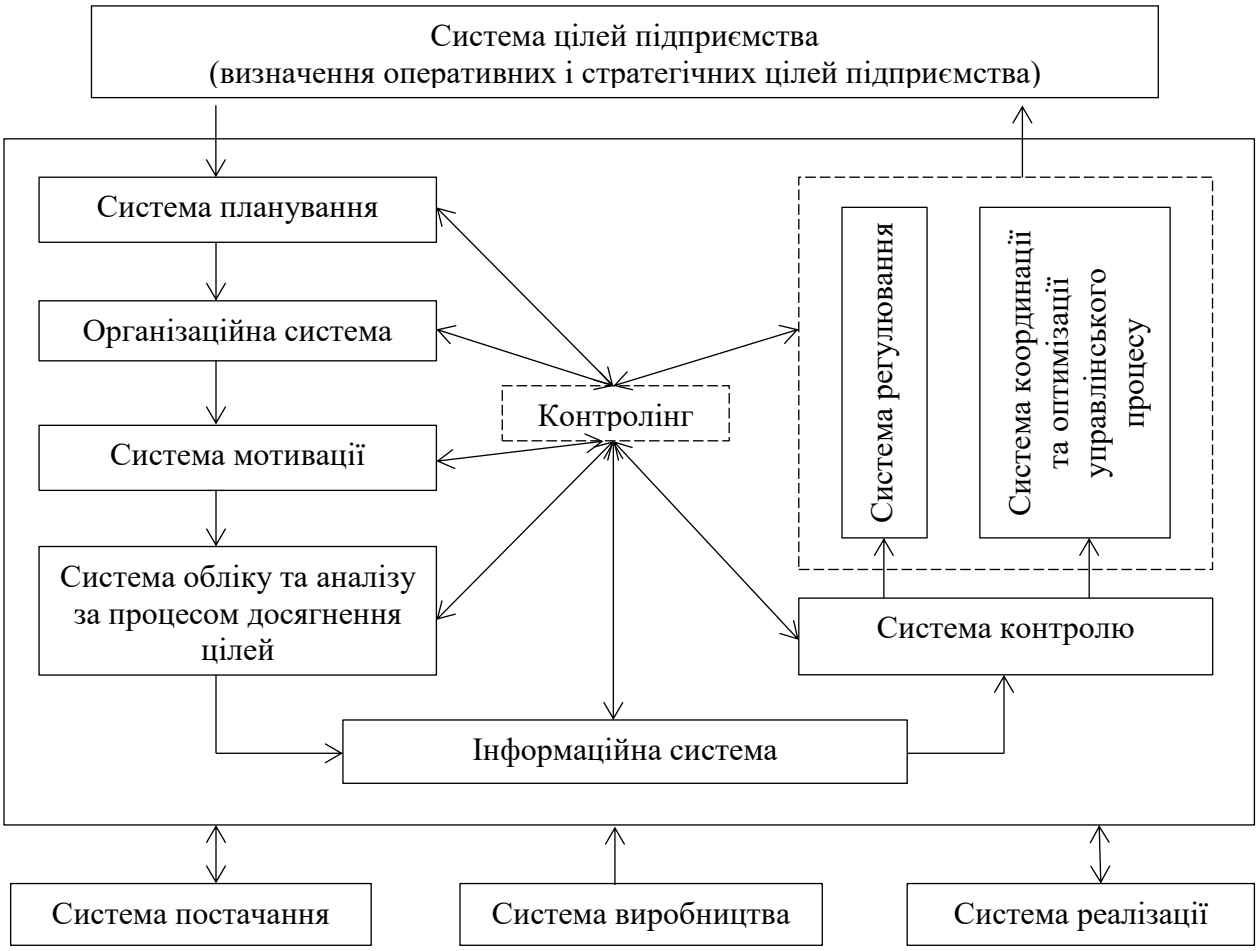

Рисунок 1.1 – Управління підприємством з використанням контролінгу

Джерело: розроблено автором на основі [24, 27, 36, 53, 54, 77-83]

4) внутрішній аудит: проводиться контроль за виконанням функцій і повноважень працівників, а також за дотриманням встановлених процедур;

5) методологічна підтримка: забезпечення методичної допомоги у

формуванні управлінських рішень, включаючи внутрішній консалтинг та рекомендації для покращення процесів управління.

Відтак, призначення контролінгу полягає в тому, щоб орієнтувати систему управління підприємством на досягнення визначених цілей. Завдяки своїй інтегрованості контролінг забезпечує цілісний аналіз діяльності підприємства в минулому, теперішньому та майбутньому, а також комплексний підхід до виявлення та вирішення проблем, які виникають перед підприємством [31].

Проведений аналіз наукових джерел показує, що сучасна теорія контролінгу ґрунтується на кількох основних принципах [27, 30, 31, 68].

По-перше, підприємство розглядається як складна економічна система з чітко визначеними цілями. Її головною метою є забезпечення тривалої життєздатності організації та підвищення добробуту її власників.

По-друге, у контексті контролінгу управління розглядається як процес, що дозволяє підприємству досягти бажаного результату. Цей процес включає такі етапи: визначення проблеми, пошук альтернативних рішень, ухвалення рішення, реалізація, контроль, оцінка та коригувальні заходи у випадку виявлення відхилень.

По-третє, контролінг виступає як механізм саморегуляції в організації. Він не замінює управлінські функції, а підвищує їхню якість, забезпечуючи інтеграцію та координацію управлінських процесів.

По-четверте, контролінг фактично підтримує управлінський процес. Служба контролінгу надає методичну допомогу для прийняття управлінських рішень.

По-п’яте, основною метою контролінгу є створення специфічного механізму, який дозволяє керівництву підприємства швидко освоювати та ефективно застосовувати управлінські методи з урахуванням цілей і умов господарської діяльності.

Проведене дослідження наукових джерел дозволило виокремити основні завдання системи контролінгу, які можна розділити за ключовими напрямками [27, 53, 55, 57, 69]:

1) оптимізація управлінських процесів полягає в:

- забезпеченні ефективного управління організаційною структурою підприємства;

- впровадженні систем планування, контролю та аналізу діяльності підприємства;

2) збір та аналіз інформації включає:

- збір та аналіз внутрішньої і зовнішньої інформації, що стосується об’єкта контролінгу;

- постійний моніторинг ризиків у діяльності підприємства та розробка заходів щодо їх нейтралізації;

3) управління прибутком на основі аналізу фінансових показників та виявлення резервів для зниження витрат;

4) забезпечення мотивації працівників для підвищення ефективності роботи підприємства;

5) автоматизація систем обліку та управління для підвищення ефективності процесів;

6) проведення внутрішнього аудиту та контролю за дотриманням встановлених процедур і документів;

7) розробка стратегій діяльності підприємства та координація роботи з планування діяльності;

8) аналіз відхилень фактичних показників від запланованих, що дозволяє коригувати плани або усувати перешкоди.

Варто підкреслити, що основним завданням контролінгу є реалізація та безперервне вдосконалення управління підприємством, зокрема в частині

координації управлінської діяльності, яка стосується формулювання, уточнення та досягнення цілей суб'єкта господарювання.

Вивчення спеціальної економічної літератури [10, 13, 22, 23, 71, 87-91] показало, що більшість вітчизняних вчених класифікують контролінг лише за ознакою часу, тобто виділяють оперативний, поточний і стратегічний контролінг. Проте запропонована класифікація контролінгу є неповною і не враховує всі аспекти діяльності підприємства. Критичний аналіз досліджень вітчизняних та закордонних науковців [14, 27, 40, 48, 62, 92, 93] дозволив сформувати класифікацію контролінгу за такими ознаками: за рівнем впливу; за періодом дії; за сферою діяльності; за сферами застосування; за цілями (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Класифікація контролінгу

Класифікаційна ознака	Класифікаційні групи та їх характеристики
1	2
За рівнем впливу	• *централізований контролінг* - підтримує керівництво вищого рівня щодо здійсненні загального управління та координації діяльності управлінських структур нижчого рівня та їх структурних підрозділів; • *децентралізований контролінг* - орієнтований на підтримку структурних підрозділів та відповідає за оперативне планування та управління діяльністю цих підрозділів.
За періодом дії	• *стратегічний контролінг* – спрямований на досягнення довгострокових цілей підприємства, включає аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на діяльність компанії, та забезпечує формування конкурентних переваг і адаптацію до ринкових змін; • *поточний контролінг* – орієнтований на середньострокові цілі та зосереджується на реалізації стратегій через конкретні дії і рішення в межах підрозділів;. • *оперативний контролінг* – сфокусований на короткострокових цілях і щоденних операціях, включає моніторинг виконання планів та оперативне коригування дій.
За сферами застосування	• *комплексний контролінг* - охоплює всю фінансово-господарську діяльність підприємства, яка враховує стан зовнішнього і внутрішнього середовища, та включає в себе мотивацію, аналіз і оцінку, а також контроль різних техніко-економічних, організаційних і фінансових показників;

Продовження таблиці 1.2

1	2
	• *фінансовий контролінг* - включає в себе планування, облік, контроль і аналіз фінансових показників та забезпечує інформаційну підтримку прийняття фінансово-економічних рішень. • *ресурсний контролінг (фінанси, матеріальні ресурси та кадри)* - полягає в удосконаленні системи управління витратами та забезпечення ефективного використання наявних ресурсів; • *комплексний контролінг* - охоплює всю фінансово-господарську діяльність підприємства, яка враховує стан зовнішнього і внутрішнього середовища, та включає в себе мотивацію, аналіз і оцінку, а також контроль різних техніко-економічних, організаційних і фінансових показників; • *фінансовий контролінг* - включає в себе планування, облік, контроль і аналіз фінансових показників та забезпечує інформаційну підтримку прийняття фінансово-економічних рішень. • *ресурсний контролінг (фінанси, матеріальні ресурси та кадри)* - полягає в удосконаленні системи управління витратами та забезпечення ефективного використання наявних ресурсів; • *контролінг ризиків* - сприяє виявленню, кількісній оцінці та управлінню ризиками; • *інвестиційний контролінг* - охоплює систему методів та інструментів для планування, моніторингу, оцінки та контролю інвестиційної діяльності; • *інноваційний контролінг* - забезпечує ефективність інноваційної діяльності підприємств та охоплює інформаційно-аналітичну і методичну підтримку процесів, пов'язаних із плануванням, обліком, контролем і аналізом інноваційних проєктів.
За цілями	• *контролінг структур* - полягає в моніторингу функціонування усіх відділів, служб і підрозділів підприємства, які виконують певні завдання в економіко-фінансовій, виробничій, маркетинговій та інших сферах; • *контролінг результатів* - охоплює аналіз не тільки фінансових та економічних показників діяльності підприємства, а й організаційно-технічних.

Джерело: сформовано автором за [14, 27, 40, 48, 62, 92, 93]

Система управління підприємствами транспорту із застосуванням контролінгу розглядається у роботах вітчизняних та зарубіжних вчених [5, 28, 30, 60, 94-99]. Характеризуючи сучасний стан розробки проблеми побудови механізму управління транспортним підприємством, слід зазначити, що окремі її аспекти докладно розглядаються вітчизняними фахівцями (використання форм, методів, засобів управління) [5, 100-109]. Проте формування механізму

управління інвестиційною діяльністю автотранспортного підприємства на засадах контролінгу висвітлено ще недостатньо.

Отже, застосування концепції контролінгу для провадження інвестиційної діяльності підприємств, зокрема автотранспортних, дозволить приймати більш ефективні управлінські рішення для забезпечення досягнення цілей розвитку в мінливих умовах зовнішнього середовища.

1.2 Ідентифікація інвестиційної діяльності як об'єкта інвестиційного контролінгу

Інвестиції відіграють ключову роль у розвитку та зростанні будь-якого підприємства, оскільки вони є основою для підвищення конкурентоспроможності, модернізації виробничих процесів, впровадження інновацій та покращення загальної ефективності діяльності підприємства. Зважаючи на те, що воєнні дії зумовлюють нестабільність в економіці країни і є найсуттєвішими загрозами для функціонування підприємств, забезпечення ефективного управління інвестиційною діяльністю в умовах воєнного стану є надзвичайно важливим, оскільки від цього залежить виживання підприємств в кризових умовах.

Вітчизняні підприємства, в тому числі автомобільного транспорту, що здійснюють свою інвестиційну діяльність в умовах сьогодення повинні оперативно та якісно реагувати на зміни умов господарювання. Важлива роль на підприємстві, за таких умов, відводиться контролінгу, інтеграція якого в систему управління інвестиційною діяльністю підприємства дозволяє забезпечити ефективне управління інвестиціями, спрямоване на досягнення стратегічних цілей діяльності та мінімізацію впливу негативних факторів.

Проведення подальшого дослідження потребує уточнення економічної сутності понять «інвестиції» та «інвестиційна діяльність».

Термін «інвестиції» походить від латинського слова «invest», що означає «вкладати». Категорія «інвестиції» в широкому розумінні в економічній літературі трактується як витрати ресурсів, що здійснюються з метою одержання в майбутньому певної корисності або прибутку. У такому розумінні рішення про здійснення інвестицій відрізняються від рішень, спрямованих на споживання, для яких характерним є одержання тільки негайної корисності [110, 111].

Економічну сутність інвестицій науковці розглядають з різних точок зору. Так, Пересада А.А. зазначає, що в економічних дослідженнях інвестиції трактуються як капіталовкладення на тривалий термін у різні сектори економіки, інфраструктурні проекти, соціальні ініціативи та заходи щодо захисту навколишнього середовища з метою сприяння розвитку виробництва, соціальної сфери, підприємництва та отримання прибутку [112]. Дорошенко Т. зазначає, що інвестиції охоплюють всі форми грошових, майнових і інтелектуальних цінностей, які вкладаються в реальні та фінансові активи з метою отримання прибутку. Під інвестиціями слід розуміти лише ті вкладення, основною метою яких є отримання прибутку, і саме ця мета відрізняєїх від інших форм вкладення коштів [113].

Теоретичне пізнання категорії інвестицій знайшло своє відображення і в нормативних актах, зокрема, у Законах України «Про інвестиційну діяльність» [114] та «Про оподаткування прибутку підприємств» [115]. Проте, варто зазначити, що в цих Законах у визначення «інвестиція» вкладається різне тлумачення.

Так, у Законі України «Про інвестиційну діяльність» зазначається, що «інвестиції – це всі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об’єкти підприємницької та інших видів діяльності, в результаті якої створюється прибуток (дохід) та/або досягається соціальний та екологічний

ефект» [114]. Згідно до положень Господарського кодексу України інвестиціями у сфері господарювання визнаються довгострокові вкладення різних видів майна, інтелектуальних цінностей та майнових прав в об'єкти господарської діяльності з метою одержання доходу (прибутку) або досягнення іншого соціального ефекту [116]. Відповідно до Податкового кодексу України «інвестиції – це господарські операції, які передбачають придбання основних засобів, нематеріальних активів, корпоративних прав та/або цінних паперів в обмін на кошти або майно» [117].

Отже, у вказаних нормативно-правових актах під інвестиціями розуміється внесок інвестора в об'єкт інвестиційної діяльності. Основні відмінності між різними тлумаченнями інвестицій пов'язані з характеристиками об'єкта інвестування та тривалістю вкладення капіталу. На нашу думку, визначення, що наведене у Законі «Про інвестиційну діяльність» більшою мірою відповідає науковим поглядам щодо сутності категорії «інвестиції», які представлені як у вітчизняній, так і у зарубіжній економічній літературі, хоча існує багато модифікацій даного поняття, які обумовлені специфікою та традиціями різних економічних шкіл.

Важливим етапом дослідження сутності категорії «інвестиції» є їх класифікація. Саме класифікація дозволяє більш точно та чітко визначити її економічну змістовність та сутність. В наукових працях автори [21, 38, 118, 119] використовують в своїх класифікаціях такі суттєві ознаки: характер участі, відтворювальна спрямованість, територіальна ознака, форма власності, період здійснення, об'єкт вкладення, ступінь сумісництва, рівень інвестиційного ризику, рівень дохідності, рівень ліквідності, статус інвестора, регіональна спрямованість. Проведене дослідження дозволило класифікувати інвестиції за основними ознаками. В приведеній класифікації виділення реальних і фінансових інвестицій є основною ознакою їхньої класифікації.

Реальні інвестиції – це вкладання коштів в реальний (основний і оборотний) капітал, спрямоване на приріст виробничих фондів та матеріально-технічних запасів [111]. Значну частину реальних інвестицій становлять капітальні інвестиції, під якими згідно до Податкового кодексу, розуміють господарські операції, що передбачають придбання будинків, споруд, інших об’єктів нерухомої власності, інших основних засобів і нематеріальних активів, що підлягають амортизації [117]. Відповідно до Національного стандарту №3 «Оцінка цілісних майнових комплексів», капітальні інвестиції – це інвестиції, що спрямовуються у будівництво, виготовлення, реконструкцію, модернізацію, придбання, створення необоротних активів (включаючи необоротні матеріальні активи, призначені для заміни діючих, і устаткування для здійснення монтажу), а також авансові платежі для фінансування капітального будівництва [246].

Фінансові інвестиції - це вкладення коштів в фінансові інструменти, серед яких переважають цінні папери з метою одержання доходу (прибутку) у майбутньому [111].

Основна частина інвестицій на підприємствах автомобільного транспорту спрямована на матеріальні активи, такі як розширення, технічне оновлення, модернізація та реконструкція виробничих потужностей. Інвестиційні проєкти здебільшого орієнтовані на придбання транспортних засобів, розвиток матеріально-технічної бази та будівництво інфраструктурних об’єктів, що потребує детального аналізу альтернатив, які відрізняються за обсягом інвестицій, операційними витратами, можливими побічними результатами та рівнем інвестиційних ризиків.

Таким чином, реальне інвестування є основною формою реалізації стратегії діяльності підприємств, і реалізується через здійснення реальних проєктів. Отже, автотранспортні підприємства зосереджують увагу на плануванні, аналізі та координації реальних інвестиційних проєктів. Фінансові

інвестиції, як правило, здійснюються у вигляді короткострокових вкладень вільних коштів, а їх доцільність оцінюється при розробці фінансової стратегії підприємства.

Інвестиції та інвестиційна діяльність – нерозривно пов'язані між собою поняття. Аналіз літературних джерел свідчить про те, що більшість вітчизняних науковців [120, 111] надають тлумачення терміну «інвестиційна діяльність» аналогічне тому, що є в Законі України «Про інвестиційну діяльність»: «сукупність практичних дій громадян, юридичних осіб і держави щодо реалізації інвестицій». Інвестиційна діяльність забезпечується шляхом реалізації інвестиційних проектів і проведення операцій з корпоративними правами та іншими видами майнових та інтелектуальних цінностей» [80].

Українські вчені визначають інвестиційну діяльність, враховуючи процеси формування та використовування інвестиційних ресурсів, створення відповідного інвестиційного клімату, оцінку інноваційної активності та інші напрями [121].

На рівні окремих суб'єктів інвестиційна діяльність реалізується через інвестиційний процес, який визначають як процес, пов'язаний із прийняттям рішень щодо вибору обсягів, форм, напрямів і термінів інвестування з метою ефективного вкладання ресурсів [111, 122, 123]. Інвестиційний процес відображає інвестиційний намір, тобто процес формування інвестиційного рішення, а інвестиційна діяльність характеризується реалізацією цього інвестиційного рішення.

Серед етапів інвестиційного процесу виділяють три основних [124]:

1) прийняття рішення про інвестування;

2) здійснення інвестицій;

3) експлуатація створених об'єктів інвестиційної діяльності.

Перший етап передбачає формування цілей і напрямів інвестування, вибір конкретних об’єктів для вкладення коштів, підготовку і укладання інвестиційного договору. Другий етап інвестиційного процесу спрямований на здійснення практичних дій з реалізації інвестицій і завершується створенням об’єкта інвестиційної діяльності. Третій етап інвестиційного процесу пов’язаний з експлуатацією створеного об’єкта інвестиційної діяльності. В межах цього етапу здійснюється організація виробництва товарів, виконання робіт, надання послуг, створюється система маркетингу і збуту нового товару. Протягом експлуатаційного етапу відбувається компенсація інвестиційних витрат, генеруються доходи від реалізації інвестицій.

Уточнення зазначених етапів інвестиційного процесу подано в [111], де вказується, що основними стадіями інвестиційного процесу на підприємствах є: стратегічне планування інвестицій; обґрунтування доцільності інвестицій; проектування та ціноутворення; фінансування інвестиційного процесу; забезпечення інвестиційних заходів матеріально-технічними ресурсами; освоєння інвестицій; експлуатація інвестиційного об’єкту; відшкодування вкладених інвестицій та отримання доходу.

Інвестиційна діяльність автотранспортних підприємств на теперішній час вважається основною формою забезпечення зростання прибутку через збільшення обсягів перевезень і зменшення поточних витрат за рахунок заміни фізично зношеного рухомого складу, обладнання, оновлення застарілих основних засобів.

Як зазначає І. Бланк [125], головною метою управління інвестиційною діяльністю підприємств є забезпечення максимального добробуту власників підприємства в поточному і перспективному періоді. Отже, досягнення цієї мети спрямовано на вирішення основних завдань управління інвестиційною діяльністю підприємства:

1) забезпечення достатньою інвестиційною підтримкою високих темпів розвитку операційної діяльності підприємства;

2) забезпечення максимальної доходності реальних та фінансових інвестицій та інвестиційної діяльності підприємства в цілому при певному рівні інвестиційного ризику;

3) забезпечення мінімізації інвестиційного ризику реальних та фінансових інвестицій та інвестиційної діяльності підприємства в цілому при певному рівні їх доходності;

4) забезпечення оптимальної ліквідності інвестицій при змінах внутрішніх та зовнішніх умов здійснення інвестиційної діяльності;

5) забезпечення формування достатнього обсягу інвестиційних ресурсів і оптимальної їх структури відповідно до прогнозних обсягів інвестиційної діяльності;

6) забезпечення фінансової рівноваги підприємства в процесі здійснення інвестиційної діяльності;

7) пошук шляхів прискорення реалізації інвестиційної програми підприємства [125].

На рис. 1.2 представлені етапи реалізації інвестиційного процесу на підприємстві, серед яких можна виділити три взаємопов’язані рівні управління інвестиційною діяльністю підприємства: стратегічний, поточний та оперативний. Прийняття обґрунтованих управлінських рішень потребує узгодження дій на всіх етапах інвестиційного процесу для забезпечення координації інвестиційних рішень з метою досягнення стратегічних цілей. Важлива роль в цьому належить контролінгу, який забезпечує планування, аналіз, моніторинг, координацію управлінських рішень для реалізації інвестиційної стратегії і досягнення цілей інвестиційної діяльності підприємства.

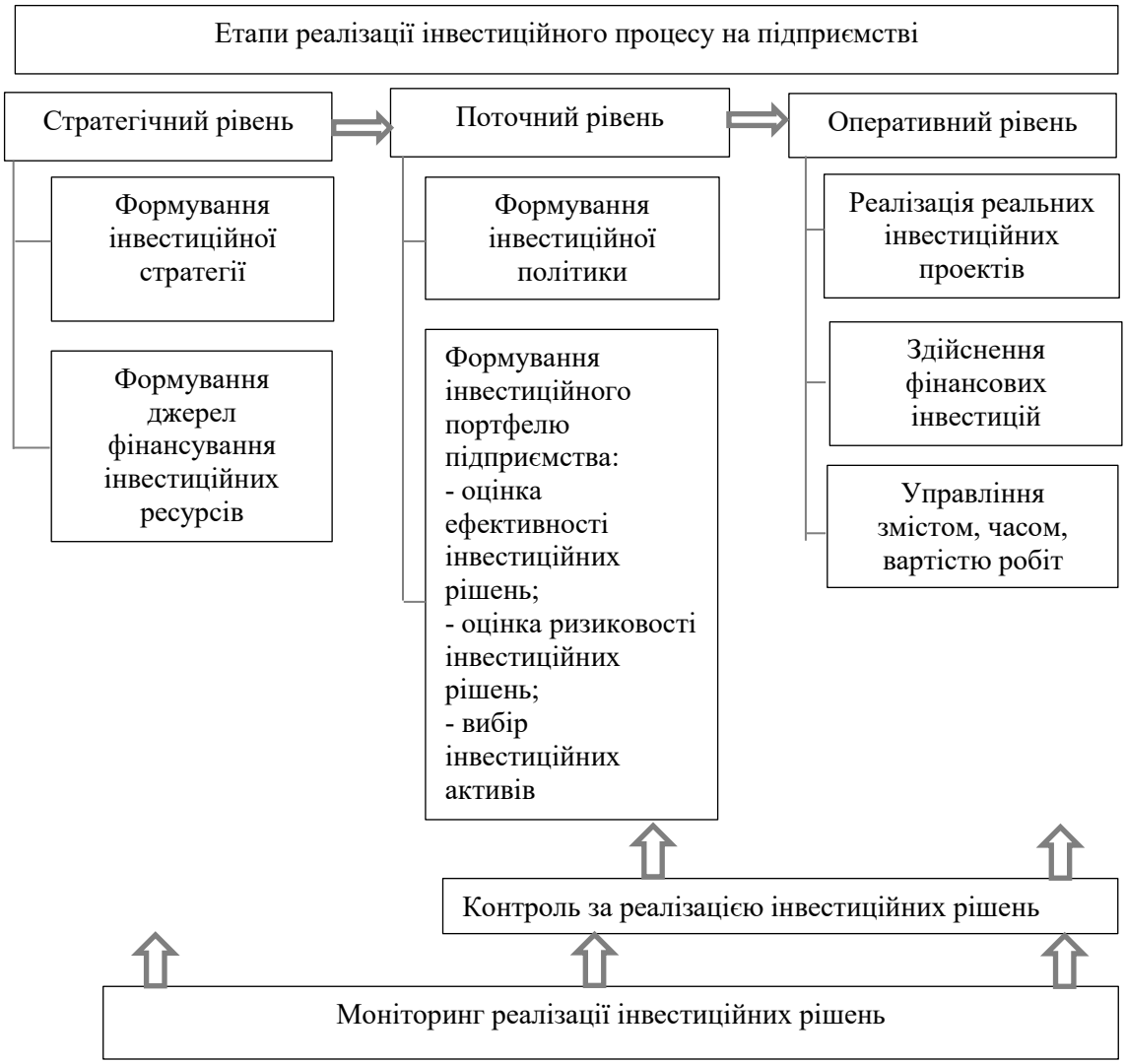

Рисунок 1.2 - Етапи реалізації інвестиційного процесу на підприємстві.

Джерело: розроблено автором на основі [19, 46, 51, 52, 96, 104, 111, 120, 124, 126, 127]

Для автотранспортного підприємства інвестиційний процес сприяє залученню капіталу для придбання нових транспортних засобів або оновлення існуючого автопарку, інвестуванню в інфраструктуру (станцій технічного обслуговування, логістичних центрів тощо), реалізації проєктів з оптимізації логістичних процесів та впровадження нових технологій для підвищення ефективності роботи автопарку, отриманню доходів від надання транспортних

послуг і оренди транспортних засобів, поверненню інвестованих коштів через отримання прибутків від ефективної експлуатації транспорту та реінвестування у проєкти.

Ефективне управління інвестиційним процесом забезпечує фінансову стабільність підприємства, дозволяє максимізувати віддачу вкладених коштів, сприяє безперервному розвитку підприємства через постійне оновлення та модернізацію активів.

Сформована інвестиційна стратегія компанії сприяє адаптації інвестиційної діяльності до змін у можливостях її економічного розвитку, а також визначає межі інвестиційної активності. Для успішної реалізації цієї стратегії важливо, щоб система управління інвестиційними процесами була ефективною. Забезпечення такої ефективності вимагає впровадження системи інвестиційного контролінгу, яка, в свою чергу, є частиною загальної системи стратегічного контролінгу компанії [128].

Кожен етап інвестиційного процесу - від накопичення капіталу до реінвестування - супроводжується певними ризиками [59]. Використання механізму контролінгу дозволяє систематично оцінювати ці ризики, проводити детальний аналіз і розробляти стратегії їх мінімізації, що особливо важливо на етапах вибору проєктів та реалізації інвестицій, коли рішення, що приймаються, можуть суттєво вплинути на прибутковість проєкту. Інвестиційний контролінг дозволяє підприємствам та інвесторам максимально ефективно розпоряджатися доступним капіталом, оптимізуючи використання власних і залучених коштів шляхом моніторингу витрат, контролю за дотриманням бюджету та аналізу відхилень, що сприяє зниженню витрат на інвестиційні проєкти і підвищує їх рентабельність.

Основні чинники, які можуть вплинути на особливості управління інвестиційною діяльністю підприємств в умовах воєнного стану відображають:

- зміни в законодавстві, які можуть вплинути на умови інвестування та функціонування підприємств;

- збільшення політичних та економічних ризиків;

- зміни на ринку, зокрема на попит та постачання, що може вплинути на інвестиційну діяльність підприємства;

- фінансову стійкість підприємства, яка визначає можливості здійснення інвестиційної діяльності;

- інвестиційні стратегії, які повинні бути адаптовані до умов воєнного стану, оскільки такі умови можуть призвести до зміни ризиків та умов інвестування.

Огляд економічної літератури показав різноманітність думок щодо сутності ризику інвестиційної діяльності. І.О. Бланк визначає інвестиційний ризик як сукупність специфічних видів ризику, що генеруються невизначеністю внутрішніх та зовнішніх умов здійснення інвестиційної діяльності підприємства [122].

Деякі науковці під ризиком інвестиційної діяльності розуміють можливість недоотримання запланованого прибутку через недосягнення цілей інноваційно-інвестиційного проєкту, розподілення ймовірностей якого може бути якісно та кількісно визначено [129-131].

На думку Д.А. Горового та В.Ю. Нестеренка ризиком інвестиційної діяльності вважають невизначеність результатів прийняття управлінського рішення внаслідок неповноти та неточності інформації щодо настання в майбутньому певних подій, які здійснюються фізичними, юридичними особами або державами, під час залучення та вкладання ними власних або запозичених вільних коштів у будь-які види активів інших суб’єктів господарювання з метою і правом отримання доходу від таких дій та використанням цінних паперів для підтвердження цього права [132].

У той же час ризик існує і для інших суб'єктів інвестиційного процесу, зокрема, інвесторів, постачальників, споживачів тощо, а також усього суспільства. Численні техногенні катастрофи, кількість яких зростає в міру розвитку НТП, підтверджують це.

В межах даної роботи під ризиком інвестиційної діяльності будемо розуміти загрозу виникнення втрат суб'єктами інвестиційної процесу в результаті інвестиційної діяльності.

Ризики, що супроводжують інвестиційну діяльність, формують великий портфель ризиків підприємства, який є об'єктивним, постійно діючим фактором у функціонуванні будь-якого автотранспортного підприємства і тому потребують постійного контролю інвестиційних менеджерів. Рівень ризику інвестиційної діяльності зростає з розширенням обсягу та диверсифікацією інвестиційної діяльності, з прагненням менеджерів підвищити рівень прибутковості інвестиційних операцій, з освоєнням нових інвестиційних технологій та інструментів.

В науковій літературі усі чинники, які впливають на зростання ступеня ризику інвестиційної діяльності, поділяють на дві групи: зовнішні систематичні) і внутрішні (несистематичні).

До зовнішніх відносять чинники, які не залежать безпосередньо від суб'єкта інвестиційної діяльності. Будь-яке підприємство повинно організовувати свою діяльність так, щоб мінімізувати деструктивний вплив зовнішніх чинників і максимально використовувати сприятливі можливості.

Зовнішні чинники ризику поділяють на чинники безпосереднього і опосередкованого впливу [129, 122, 125, 132, 133].

До чинників безпосереднього впливу відносять:

• законодавчі та нормативно-правові акти: документи, що регулюють ведення бізнесу;

• бюджетна, фінансово-кредитна і податкова системи: механізми, які створюють фінансові умови для підприємств;

• дії органів влади: рішення та ініціативи державних структур, що можуть вплинути на бізнес-середовище;

• дії економічних контрагентів: поведінка постачальників, споживачів торгових і збутових посередників;

• конкуренція: рівень боротьби між підприємствами ринку;

• дії криміналітету: вплив злочинних елементів на бізнес.

Чинниками опосередкованого впливу є:

• політичні, економічні, демографічні, соціальні та екологічні умови та їх зміни;

• міжнародні економічні зв'язки та торгівля;

• науково-технічний прогрес та інші фактори.

До внутрішніх чинників належать ті, котрі безпосередньо характеризують господарюючий суб'єкт, що здійснює інвестиційну діяльність: стратегія розвитку; маркетинг; виробничі потужності; технології; кадри і мотивація їхньої діяльності; якість продукції (послуг); система управління; місце розташування тощо.

Виділені групи чинників ризику мають загальні елементи, що тісно взаємодіють один з одним, тому їх варто розглядати разом у логічному взаємозв'язку.

Дослідження публікацій з проблематики класифікації ризиків інвестиційної діяльності показало, що структура цих ризиків чітко не визначена. У сучасній економічній літературі запропоновані наступні основні ознаки класифікації саме ризиків інвестиційної діяльності: за видами; за масштабом впливу; за сферами та природою виникнення; за джерелами інвестування; за вкладанням коштів; за ступенем можливості страхування, за характером прояву

в часі; за джерелами виникнення і видами втрат; за тривалістю прояву; за результатом; за ступенем передбачуваності; за ступенем можливості впливу на ризики; за формами інвестування; за ступенем контрольованості; за можливістю повернення вкладених коштів [129, 132-137]. Вважаємо, що дану систематизацію ризиків слід доповнити ознаками, які дозволяють виокремити такі види ризиків, що є суттєвими при прийнятті інвестиційних рішень, зокрема, за джерелами формування інвестиційних ресурсів; за масштабами наслідків для інвестиційної діяльності (табл. 1.3).

Для оцінки ризику інвестиційної діяльності необхідно враховувати джерела формування інвестиційних ресурсів підприємства. За цією ознакою виділяють внутрішній ризик, який характеризує власні інвестиційні ресурси, що формуються безпосередньо на підприємстві для забезпечення його розвитку (реінвестування прибутку; інвестування за рахунок амортизаційних відрахувань; засоби, отримані від реалізації капітальних активів, що вибувають; надходження від продажу певних фінансових інструментів інвестування тощо) та зовнішній ризик, який характеризує джерела, що формуються поза межами підприємства. Останній поділяють на позиковий (пов´язаний з інвестуванням за рахунок облігацій підприємства, інвестиційних позик і кредитів) та залучений ризик, який характеризує інвестиційні ресурси, сформовані за рахунок залучених коштів (майнові та інтелектуальні цінності, венчурне фінансування).

Важливою ознакою класифікацій ризиків інвестиційної діяльності є масштаб наслідків. За цією ознакою пропонуємо ризики поділити на прийнятний, помірний та критичний. Прийнятний ризик інвестиційної діяльності пов´язаний з можливими втратами розрахункового прибутку до 25%. Помірний ризик – можливі втрати розрахункового прибутку у межах 26 – 50%).

Таблиця 1.3 – Класифікація ризиків інвестиційної діяльності

Класифікаційна ознака	Вид ризику		Характеристика ризику
Сфера прояву	Економічний	Інфляційний	Ризик зміни купівельної спроможності грошей - чинник, що суттєво коригує всі реальні доходи від інвестицій, тобто значною мірою знецінює їх
	Політичний		Ризик, обумовлений політичними рішеннями та їх наслідками. Він з´являється у формі несподіваних змін: умов господарської діяльності, що створюють несприятливі умови для суб'єкта господарювання і здатні привести до підвищених витрат ресурсів і втраті прибутку; дотриманням міжнародних економічних договорів, міжнародних стандартів; зовнішньої політики держави
	Правовий		Ризик, пов’язаний з можливими збитками, що зумовлені змінами в законодавчому регулюванні
	Техніко-технологічний		Ризик, який виникає внаслідок функціонування техніко-технологічної складової інвестиційної діяльності
	Фінансовий	Відсотковий	Ризик понесення збитків, зумовлених змінами відсоткових ставок на ринку
		Валютний	Ризик знецінення інвестиційно-фінансового портфеля внаслідок зміни валютних курсів, нездійснення платежів
	Соціальний		Ризик соціальних конфліктів, страйків, погіршення демографічної ситуації, еміграції фахівців, з впливом злочинності та захистом від неї
	Екологічний		Ризик, пов'язаний з можливістю різних екологічних катастроф і лиха (пожеж, землетрусів, повеней тощо), що можуть спричинити прямі чи опосереднені збитки щодо діяльності інвестованих об'єктів
	Юридичний		Ризик виникнення збитків або додаткових втрат, а також недоотримання запланованих доходів унаслідок неочікуваного застосування норм законодавства через можливість їх неоднозначного тлумачення або визнання недійсними умов договору, що не відповідає вимогам законодавства
	Маркетинговий		Ризик зниження обсягів або втрати здатності суб'єкта господарювання підтримувати досягнутий рівень доходу на вкладений капітал
	Операційний		Ризик, пов’язаний з недоліками в системах і процедурах управління і контролю в організації
Масштаб впливу	Локальний		Ризик, який виникає для окремого суб’єкта інвестиційної діяльності
	Галузевий		Ризик, пов’язаний зі специфікою окремих галузей економіки, яка зумовлена двома основними факторами: схильністю до циклічних коливань та стадією життєвого циклу галузі
	Регіональний		Ризик, який охоплює суб’єктів інвестиційної діяльності, що діють на певній території
	Національний		Ризик можливих збитків, у зв’язку з вкладенням коштів у підприємства, що знаходяться під юрисдикцією певної країни з нестабільним соціальним та економічним становищем
	Міжнародний		Ризик, пов’язаний зі змінами кон’юнктури і цін на світових ринках, науково-технічним прогресом, дифузією інформації
Об'єкти інвестування	Реальний		Ризики інвестування у реальні об’єкти інвестиційної діяльності
	Фінансовий		Ризик, пов’язаний з фінансовими інструментами
Джерела	Зовнішній (систематичний)		Ризик, пов’язаний зі змінами у зовнішньому оточенні та умов інвестиційної діяльності

виникнення	Внутрішній (несистематичний)		Ризик, пов’язаний з внутрішньою організацією та управлінням інвестиційною діяльністю
Природа виникнення	Суб’єктивний		Ризик, пов’язаний із суб’єктивними характеристиками інвестора
	Об’єктивний		Ризик, пов’язаний із об’єктивними умовами інвестиційної діяльності
Джерела формування інвестиційних ресурсів (запропоновано автором)	Внутрішній		Ризик інвестування з внутрішніх джерел
	Зовнішній	Позиковий	Ризик інвестування за рахунок інвестиційних позик і кредитів
		Залучений	Ризик інвестування за рахунок залучених коштів
Вкладанням коштів у фінансові інструменти	Селективний		Ризик втрат або невикористаної вигоди через неправильний вибір об’єкта інвестування на певному ринку
	Ліквідності		Ризик, зумовлений реалізацією цінних паперів при можливих змінах в оцінці їхньої якості і споживчої вартості
	Портфельний		Ризик полягає у імовірності втрати за окремими типами цінних паперів, а також за всіма категоріями кредитів
Можливість страхування	Страхований		Ризик, що піддається кількісному визначенню та страхуванню
	Нестрахований		Форс мажорні та масштабні ризики
Характер впливу в часі	Динамічний		Ризик, ступінь впливу якого змінюється з перебігом часу
	Статичний		Ризик, ступінь впливу якого з часом не змінюється
Тривалість прояву	Короткостроковий		Ризик, вплив якого проявляється в межах одного року
	Довгостроковий		Ризик, вплив якого проявляється понад одного року
	Постійний		Ризик, вплив якого проявляється постійно
Ступінь безперервності	Перервний		Ризик, який проявляється у певні моменти часу
	Безперервний		Ризик, який проявляється безперервно
Масштаб наслідків для інвестиційної діяльності (запропоновано автором)	Прийнятний		Втрати розрахункового прибутку до 25%
	Помірний		Втрати розрахункового прибутку в межах 26 – 50%
	Критичний	1 ступінь	Отримання нульового прибутку від інвестицій (втрати розрахункового прибутку в межах 51 – 100%)
		2 ступінь	Втрата всієї суми інвестицій
Можливий результат	Чисті		Ризики практично завжди призводять до втрат для інвестиційної діяльності підприємства.
	Спекулятивні		Ризики можуть нести як втрати, так і додатковий дохід для інвестиційної діяльності підприємства.

Джерело: систематизовано автором за [125, 126, 130-135, 137-144].

Критичний ризик більш небезпечний порівняно з помірним. У цій підгрупі рівня ризику можна виділити критичний ризик першого ступеня, пов'язаний з отриманням нульового прибутку від інвестицій (межі ризику 51 – 100% розрахункового прибутку) і критичний ризик другого ступеня, при настанні якого можлива втрата всієї суми інвестицій.

Отже, враховуючи складні умови функціонування та здійснення інвестиційної діяльності автотранспортних підприємств, які супроводжуються значними ризиками, виникає потреба у використанні концепції інвестиційного контролінгу, яка відіграє важливу роль в забезпеченні координації та контролю інвестиційних процесів підприємства, оперативно враховуючи зміни як в інвестиційному середовищі, так і в діяльності підприємства.

1.3 Інвестиційний контролінг на автотранспортному підприємстві

В динамічних умовах зовнішнього середовища управлінські рішення в сфері інвестицій на автотранспортних підприємствах приймаються недостатньо оперативно, ґрунтуючись, як правило, на інтуїції та професійному досвіді керівників. Це знижує економічний ефект інвестицій в розвиток автотранспортних підприємств і потребує створення системи управління, з орієнтацією на інформаційно-аналітичну підтримку прийняття управлінських рішень для забезпечення ефективності інвестиційної діяльності підприємства.

Незважаючи на важливість використання інвестиційного контролінгу для забезпечення досягнення цілей функціонування підприємств, на сьогоднішній день відсутні єдині погляди на теоретичні, методичні та практичні аспекти його забезпечення на вітчизняних автотранспортних підприємствах.

Інвестиційний контролінг почали виділяти в окремий вид контролінгу наприкінці 90-х років XX ст. - на початку XXI ст. і більш детально

досліджують з середини нульових років XXI століття.

В науковій літературі відсутня єдність в тлумаченні поняття «інвестиційний контролінг». Його розглядають як: контролюючу систему, систему управління, систему методів та інструментів, контроль за інвестиційною діяльністю, сукупність управлінських дій.

Як контролююча система інвестиційний контролінг розглядається Бланком І.О., Давидовичем І.Є., Котковським В.С., на думку яких інвестиційний контролінг повинен забезпечити «концентрацію контрольних дій на найбільш пріоритетних напрямах інвестиційної діяльності підприємства, вчасне виявляти відхилення її фактичних результатів від передбачених і прийняття оперативних управлінських рішень, що мають забезпечити нормалізацію цієї діяльності» [10, 81, 145].

Значна кількість вчених-економістів характеризують інвестиційний контролінг як систему управління, яка призначена для вироблення управлінських рішень, спрямованих на досягнення цілей інвестиційної діяльності підприємства. Так, Пазущан А.В., Черкас В.В [146] визначають інвестиційний контролінг як систему моніторингу, оцінки і контролю інвестиційних проєктів із метою вироблення управлінських рішень, що дають змогу найкраще досягти поставлених цілей. Терещенко О.О. включає в систему управління «планування інвестицій, узгодження та затвердження інвестиційних проектів, супроводження проектів і поточне рапортування проміжних результатів та їх виконання, а також інвестиційний контроль» [147]. Сорока М.В. зазначає, що «система інвестиційного контролінгу являє собою синтез елементів інвестиційного моніторингу та аналізу, планування і контролю» [148]. Верещагін В.В. розглядає інвестиційний контролінг як «саморегуляційну систему управління, яка забезпечує своєчасне виявлення відхилень фактичних результатів від запланованих» [149].

Певна група науковців розглядає інвестиційний контролінг як окрему функцію управління. Так, Оліфіров О.В. зазначає, що інвестиційний контролінг є «внутрішнім контролем інвестиційної діяльності підприємства,

який включає контроль за реалізацією інвестиційних завдань, вимірювання та діагностику відхилень фактичних результатів від запланованих, а також розробку управлінських рішень для корекції поточної діяльності» [150]. Козловський А.Т. уточнює напрями контролю, виділяючи «контроль за відповідністю обраних напрямів інвестування стратегічному курсу та оперативним потребам підприємства, контроль за коректністю оцінки затрат у рамках проектів, контроль за коректністю вхідних параметрів для проведення оцінки доцільності реалізації інвестиційного проекту, контроль за ризиками, що виникають у ході інвестиційної фази, а також контроль за досягненням планового економічного, соціального та екологічного ефекту в результаті реалізації інвестиційного проекту» [127].

Багато науковців розглядають інвестиційний контролінг як систему методів та інструментів, спрямованих на підтримку інвестиційного менеджменту, інвестиційної стратегії та політики підприємства і реалізацію окремих інвестиційних проектів, виділяючи різні складові цієї системи. Так, Басюк Т.П., Орлюк Ю.В., Антошко Т.Р. включають в систему «інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль і внутрішній консалтинг» [151, 152]. Науковці Лещук Г.В., Жила В.С. зазначають, що «система охоплює інформаційне забезпечення, планування, аналіз, координацію, контроль (моніторинг) і внутрішній консалтинг» [40]. Нагорний Є.О. зазначає, що система «охоплює функції планування, координації, контролю, виявлення і аналізу відхилень та моніторингу інформації» [153].

Як сукупність управлінських дій розглядає інвестиційний контролінг Ліпіч Л.Г., відзначаючи «їх спрямованість на реалізацію процесу планування, взаємної координації і контролю за ходом виконання інвестиційних операцій, прийняття коригуючих рішень у випадку істотних відхилень від планової норми та за умови наявності достовірної інформації» [154].

В табл. 1.4 наведені трактування поняття «інвестиційний контролінг», які запропоновані в науковій літературі різними авторами.

Таблиця 1.4 - Основні визначення поняття «інвестиційний контролінг»

Ключові характеристики поняття	Автори (джерело)	Сутність поняття «інвестиційний контролінг»
1	2	3
Контролююча система	Бланк І.О. [110], Давидович І.Є. [10], Котковський В.С. [155]	Контролінг інвестиційної діяльності - це контролююча система, що забезпечує концентрацію контрольних дій на найбільш пріоритетних напрямах інвестиційної діяльності підприємства, вчасне виявлення відхилень її фактичних результатів від передбачених і прийняття оперативних управлінських рішень, що мають забезпечити нормалізацію цієї діяльності.
Система управління	Верещагін В.В. [38]	Інвестиційний контролінг – це автоматизована, саморегуляційна система управління, яка забезпечує своєчасне виявлення відхилень фактичних результатів від запланованих та прийняття оперативних управлінських рішень щодо нормалізації інвестиційної діяльності підприємства.
	Пазущан А.В., Черкас В.В [146]	Інвестиційний контролінг - це система моніторингу, оцінки і контролю інвестиційних проєктів із метою вироблення управлінських рішень, що дають змогу найкраще досягти поставлених цілей.
	Сорока М. В. [148]	Система інвестиційного контролінгу являє собою синтез елементів інвестиційного моніторингу та аналізу, планування і контролю, реалізація яких забезпечує вироблення альтернативних підходів при здійсненні стратегічного управління інвестиційним процесом.
	Терещенко О.О. [147]	Інвестиційний контролінг включає планування інвестицій, узгодження та затвердження інвестиційних проектів, супроводження проектів і поточне рапортування проміжних результатів та їх виконання, а також інвестиційний контроль.
Контроль інвестиційної діяльності підприємства	Оліфіров О.В. [68]	Інвестиційний контролінг - внутрішній контроль інвестиційної діяльності підприємства, який включає контроль за реалізацією інвестиційних завдань, вимірювання та діагностику відхилень фактичних результатів від запланованих, а також розробку управлінських рішень для корекції поточної діяльності
	КозловськийА. Т. [16]	Інвестиційний контролінг - це контроль за відповідністю обраних напрямів інвестування стратегічному курсу та оперативним потребам підприємства, контроль за коректністю оцінки затрат у рамках проектів, контроль за коректністю вхідних параметрів для проведення оцінки доцільності реалізації інвестиційного проекту, контроль за ризиками, що виникають у ході інвестиційної фази, а також контроль за досягненням планового економічного, соціального та екологічного ефекту в результаті реалізації інвестиційного проекту

Продовження таблиці 1.4

1	2	3
Система методів та інструментів	Басюк Т.П.[156] Орлюк Ю.В. Антошко Т.Р. [152]	Інвестиційний контролінг – це система методів та інструментів, яка спрямована на підтримку інвестиційного менеджменту, що охоплює інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль і внутрішній консалтинг.
	Баюра Д.[71]	Інвестиційний контролінг – це система методів і інструментів, спрямованих на підтримку інвестиційної політики підприємства та реалізацію окремих інвестиційних проєктів.
	Нагорний Є.О. [153]	Інвестиційний контролінг – це система інструментів та методів, що охоплює функції планування, координації, контролю, виявлення і аналізу відхилень та моніторингу інформації, і має на меті ефективний розвиток інвестиційної діяльності підприємства та прийняття раціональних управлінських рішень.
	Лещук Г.В., Жила В.С. [40]	Інвестиційний контролінг слід інтерпретувати як систему принципів, методів та інструментів, яка спрямована на реалізацію інвестиційної стратегії підприємства та окремих інвестиційних проектів, що охоплює інформаційне забезпечення, планування, аналіз, координацію, контроль (моніторинг) і внутрішній консалтинг, для забезпечення прийняття ефективних інвестиційних управлінських рішень.
Сукупність управлінських дій	Ліпіч Л.Г. [154]	Інвестиційний контролінг - сукупність дій, за допомогою яких реалізується процес планування, взаємної координації і контролю за ходом виконання інвестиційних операцій, прийняття коригуючих рішень у випадку істотних відхилень від планової норми та за умови наявності достовірної інформації.

Джерело: узагальнено автором.

Отже, дослідження підходів до трактування поняття «інвестиційний контролінг» відображають різні погляди в розумінні його сутності. При цьому треба зазначити, що більшість науковців розглядають інвестиційний контролінг як систему, головне призначення якої полягає в концентрації контрольних дій на найбільш пріоритетних напрямах інвестиційної діяльності підприємства, вчасне виявлення відхилень її фактичних результатів від планових і прийняття оперативних управлінських рішень, що мають забезпечити нормалізацію інвестиційної діяльності.

Результати дослідження дозволяють виявлені підходи науковців до трактування поняття «інвестиційний контролінг» розділити на три основні групи: в першій групі інвестиційний контролінг розуміють як систему

управління або систему підтримки управління інвестиційною діяльністю, в другій групі інвестиційний контролінг трактують як окрему функцію управління, в третій – як метод або інструмент управління інвестиційною діяльністю.

Серед науковців немає єдності щодо визначення таких понять, як інвестиційний контроль та інвестиційний контролінг. В багатьох наукових працях вчених-економістів інвестиційний контролінг ототожнюється з контролем. Таким чином, необхідно уточнити відмінність інвестиційного контролінгу від інвестиційного контролю.

Порівняння характеристик інвестиційного контролінгу, контролінгу інвестиційної діяльності та інвестиційного контролю наведено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Порівняння характеристик інвестиційного контролінгу та інвестиційного контролю

Характе-ристика	Інвестиційний контролінг	Інвестиційний контроль
1	2	3
Мета	забезпечення ефективності управлінських рішень у сфері інвестиційної діяльності	гарантування виконання інвестиційних планів і завдання згідно з бюджетом
Завдання	ідентифікація основних параметрів, які характеризують інвестиційну діяльність підприємства; ідентифікація факторів впливу на результати інвестиційної діяльності; інформаційне забезпечення учасників інвестиційного процесу про його стан на підприємстві	виявлення і корекція відхилень у виконанні інвестиційних завдань
Об’єкт	управлінські рішення щодо ключових аспектів інвестиційної діяльності	параметри інвестиційної діяльності
Функції	забезпечення інформацією менеджерів для прийняття управлінських рішень, оцінка ступеня досягнення цілей інвестиційної діяльності; координація управлінської діяльності; методологічна підтримка прийняття управлінських рішень	контроль за витратами, строками та якістю реалізації інвестиційних рішень (проєктів)

Продовження таблиці 1.5

1	2	3
Місце в управлінні підприєм-ством	є частиною як системи контролінгу, так і системи інвестиційного менеджменту на підприємстві	є частиною системи управління інвестиціями на підприємстві, включає окремі етапи перевірки результативності інвестицій

Джерело: узагальнено автором на основі [157-162].

В межах двох основних підходів до сутності інвестиційного контролінгу в наукових джерелах розглядаються його основні завдання, які представлені на рис. 1.3.

Науковці, які ототожнюють інвестиційний контролінг із внутрішнім контролем інвестиційної діяльності підприємства, визначають такі його основні завдання [50, 166-168]:

- контроль і спостереження за реалізацією інвестиційних рішень;
- вимір та діагностика відхилень фактичних результатів інвестиційної діяльності від передбачуваних;
- розробка управлінських рішень по коригуванню поточної інвестиційної діяльності, її цілей та завдань.

Ті ж вчені, які асоціюють інвестиційний контролінг з системою управління інвестиційною діяльністю підприємства, його основними завданнями визначають [56, 169-172]:

- планування інвестиційної діяльності;
- спостереження за реалізацією інвестиційних рішень;
- вимірювання ступеню відхилення фактичних результатів інвестиційної діяльності від планових;
- розробку оперативних управлінських рішень щодо нормалізації інвестиційної діяльності підприємства у відповідності з встановленими цілями та показниками;

Рисунок 1.3 – Завдання інвестиційного контролінгу за основними підходами

Джерело: узагальнено автором на основі [68, 154, 163-165].

- аналіз змін у зовнішньому середовищі і оцінка їх впливу на інвестиційну діяльність;

- коригування при необхідності окремих цілей і показників інвестиційної діяльності.

Варто також відзначити, що об’єктом інвестиційного контролінгу є управлінські рішення щодо ключових аспектів інвестиційної діяльності підприємства. Це стосується не тільки реалізації конкретних інвестиційних проектів, але й короткострокових та довгострокових фінансових вкладень.

Отже, важливо чітко розрізняти поняття «інвестиційний контроль» і «інвестиційний контролінг». Контроль є лише однією з функцій інвестиційного контролінгу і охоплює обмежений набір дій, що стосуються виявлення та обліку відхилень від запланованих показників для досягнення управлінських цілей в сфері інвестиційної діяльності. Інвестиційний контролінг є значно ширшим поняттям, оскільки виходить за межі внутрішнього контролю за інвестиційними операціями. Він виступає як координуюча система, яка забезпечує взаємозв'язок між процесами інвестиційного планування, аналізу та контролю, створюючи інформаційну базу для прийняття управлінських рішень.

Таким чином, можна підсумувати, що в сучасних умовах інвестиційний контролінг значною мірою асоціюється не стільки з контролем, скільки з системою управління інвестиційною діяльністю підприємства.

Як було визначено, більшість вчених-економістів виділяють стратегічний та оперативний контролінг. При цьому цілі інвестиційної діяльності підприємства за часовими параметрами поділяються на стратегічні, поточні та оперативні [125]. Тому доцільно інвестиційний контролінг поділяти на стратегічний, поточний та оперативний. Принципова відмінність між зазначеними видами інвестиційного контролінгу полягає у цільовій орієнтації та періодичності здійснення його функцій (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – Види інвестиційного контролінгу

Види інвестиційного контролінгу	Основні цілі	Основна сфера контролінгу	Ключові складові
Стратегічний	Забезпечення реалізації інвестиційної стратегії підприємства (більше року)	Інвестиційна стратегія, її цільові показники	Система стратегічного планування, облік (фінансовий, управлінський, статистичний), стратегічний контроль
Поточний	Забезпечення реалізації поточних планів за окремими аспектами інвестиційної діяльності підприємства (до одного року)	Поточні інвестиційні плани	Система фінансового обліку, поточний контроль, річні інвестиційні плани (план доходів і витрат, план грошових потоків, балансовий план, бюджет інвестицій)
Оперативний	Забезпечення виконання оперативних планових завдань за основними напрямами інвестиційної діяльності (тиждень, декада, місяць)	Короткостроков і планові завдання	Управлінський облік, бюджетний контроль, система бюджетів

Джерело: сформовано автором на основі [4, 110]

Стратегічний інвестиційний контролінг застосовується для забезпечення реалізації інвестиційної стратегії підприємства. Поточний інвестиційний контролінг сприяє реалізації поточних планів за окремими аспектами інвестиційної діяльності підприємства. Призначення оперативного інвестиційного контролінгу - забезпечення виконання оперативних планових завдань за основними напрямами інвестиційної діяльності.

В економічній літературі інвестиційний контролінг визначається сукупністю характеристик, які дозволяють виділити його серед інших видів контролінгу (табл.1.7):

- орієнтований не на досягнення оперативних цілей, а на реалізацію стратегічних завдань, фактично виступаючи як стратегічний контролінг;
- проводиться не за центрами відповідальності, як у випадку з оперативним контролем, а за конкретними проєктами;
- контролінг інвестицій тісно пов’язаний із матричною організаційною

структурою: у кожному проєкті задіяні кілька центрів відповідальності, і система контролінгу повинна гарантувати їх злагоджену взаємодію для досягнення визначених цілей.

Таблиця 1.7 – Основні характеристики інвестиційного контролінгу

Характеристика	Сутність
Орієнтація на стратегічні завдання	Інвестиційний контролінг не зосереджується на досягненні оперативних цілей, а спрямований на реалізацію стратегічних завдань підприємства, що робить його близьким до концепції стратегічного контролінгу, який фокусується на довгострокових цілях і розвитку бізнесу.
Контроль за проєктами	На відміну від традиційного контролю, який може бути організований за центрами відповідальності, інвестиційний контролінг здійснюється за конкретними інвестиційними проектами, що дозволяє більш детально аналізувати результати та ефективність кожного проекту.
Зв’язок із матричною організаційною структурою	Інвестиційний контролінг тісно пов’язаний із матричною організаційною структурою підприємства, де в кожному проекті беруть участь кілька центрів відповідальності, що забезпечує злагоджену взаємодію між цими центрами для досягнення визначених цілей.

Джерело: розроблено автором за [156]

Наведені ключові характеристики інвестиційного контролінгу підкреслюють його особливості в контексті управлінських практик. Таким чином, інвестиційний контролінг є важливим інструментом для управління інвестиційною діяльністю підприємств, оскільки він дозволяє не лише контролювати виконання інвестиційних рішень, а й забезпечувати їх відповідність стратегічним цілям компанії.

Результати дослідження літературних джерел дозволяють запропонувати авторське розуміння інвестиційного контролінгу, яке полягає в наступному: інвестиційний контролінг – це координуюча система управління інвестиційною діяльністю підприємства, яка створює інформаційно-аналітичну базу для обґрунтування управлінських рішень в сфері інвестиційної діяльності підприємства, забезпечуючи ефективне функціонування підприємства в довгостроковій перспективі.

У контексті зростаючої конкуренції та глобалізації бізнес-середовища

впровадження концепції контролінгу, зокрема у сфері інвестицій, стає критично важливим для адаптації підприємств до нових викликів. Це забезпечуєінтеграцію всіх етапів інвестиційного циклу – від етапу планування до реалізаціїта оцінки результатів. Дослідження інвестиційного контролінгу набуває особливої актуальності в сучасних умовах, оскільки сприяє формуванню дієвої системи управління інвестиціями, що дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі, підвищувати свою конкурентоспроможність і забезпечувати сталий розвиток [152].

Особливість застосування контролінгового підходу до управління інвестиційною діяльністю підприємства зводиться до того, що контролінг проявляє свою сутність у процесі планування, організації, аналізу, мотивації, контролю і вироблення рекомендацій щодо підвищення ефективності інвестиційної діяльності підприємства (табл. 1.8).

Інвестиційний контролінг виступає ключовою системою координації, що забезпечує взаємозв’язок між функціями управління інвестиційною діяльністю підприємства. Ця система формує інформаційну основу для обґрунтування управлінських рішень у сфері інвестиційної діяльності підприємства, сприяючи його ефективній роботі в довготривалій перспективі. Головною метою інвестиційного контролінгу є успішна реалізація інвестиційної стратегії підприємства, основне завдання інвестиційного контролінгу полягає у наданні керівництву, менеджерам і власникам підприємства аналітичної інформації для прийняття результативних управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних інвестиційних цілей. Така система дозволяє контролювати, координувати та оптимізувати управлінські процеси, пов’язані з інвестиційною діяльністю підприємства.

Таблиця 1.8 - Роль контролінгу в процесі управління інвестиційною діяльністю підприємства

Функції процесу управління інвестиційною діяльністю підприємства	Роль інвестиційного контролінгу
Планування	- побудова системи планування спрямованої на досягнення цілей управління інвестиціями; - інформаційна підтримка планування; - консультування менеджерів проекту стосовно планування показників інвестиційної діяльності підприємства;
Організація	- організація збору, аналізу, інтерпретації облікової інформації, необхідної для виконання функцій управління інвестиціями; - розробка та впровадження систем обміну інформацією між підрозділами підприємства; - створення системи обліку та звітності для потреб управління інвестиційною діяльністю підприємства
Аналіз	- формування системи показників аналізу інвестиційної діяльності та розрахунок їх значень; - аналіз показників інвестиційної діяльності підприємства, їх відхилень та обговорення результатів з керівниками підрозділів; - забезпечення аналітичною інформацією для прийняття управлінських рішень в сфері інвестиційної діяльності;
Мотивація	- формування системи мотивації менеджерів інвестиційних проектів за досягнення цільових показників інвестиційної діяльності підприємства;
Контроль	- розробка системи показників інвестиційної діяльності підприємства для проведення контролю; - визначення нормативних значень показників інвестиційної діяльності підприємства для проведення контролю; - співставлення фактичних, планових та нормативних значень показників, визначення причин відхилень, встановлення припустимих меж відхилень; - виявлення ступеня досягнення цілей інвестиційної діяльності; - розробка форм і методів здійснення контролю;
Регулювання	- надання інформації, необхідної для досягнення цілей інвестиційної діяльності підприємства; - розробка пропозицій коригувальних дій при відхиленнях показників, які контролюються.

Джерело: розроблено автором за [111, 120, 125, 173, 174]

На АТП основною формою інвестування є реальні інвестиції, тому основним завданням інвестиційного контролінгу на автотранспортних підприємствах є організація безперервного моніторингу та контролю за виконанням проектів і інвестиційних програм з урахуванням ключових кількісних показників. Важливо своєчасно виявляти відхилення від запланованих термінів та бюджету по кожному інвестиційному проекту, які

можуть сповільнювати процес його реалізації. Аналіз причин таких відхилень та розробка рекомендацій щодо коригування окремих напрямів інвестиційної діяльності дозволять стабілізувати ситуацію та підвищити загальну ефективність реалізації інвестицій.

У наукових дослідженнях останніх років існують розробки питань побудови системи інвестиційного контролінгу на торговельних підприємствах [149, 175-177], промисловості [11, 148, 170], молокопереробної галузі [16]. Що ж стосується автомобільного транспорту, то аналогічні дослідження в галузі на сьогодні відсутні. Саме такі положення актуалізують обґрунтування складових системи інвестиційного контролінгу та їх взаємодії на підприємствах автомобільного транспорту.

На теперішній час контролінг інтегрується в загальну систему управління інвестиційною діяльністю підприємства. Аналіз наукових джерел [16, 178] надає підстави стверджувати, що функціонування та розвиток інвестиційних процесів на підприємстві потребують створення ефективної системи інвестиційного контролінгу.

Інвестиційний контролінг орієнтований на забезпечення виконання загальної інвестиційної стратегії підприємства, що є ключовим для його стабільного розвитку, а також сприяє ефективному управлінню окремими проєктами, дозволяючи виявляти відхилення їх фактичних параметрів від запланованих та швидко реагувати на ці зміни, що особливо актуально в умовах динамічного середовища. Враховуючи потреби автотранспортних підприємств в швидкій адаптації до змін зовнішнього середовища, оновлення матеріально-технічної бази, запровадження системи інвестиційного контролінгу в їх діяльності є вкрай актуальним.

Впровадження системи інвестиційного контролінгу на автотранспортних підприємствах має забезпечити підвищення ефективності управлінських рішень в сфері інвестиційної діяльності і досягнення цілей розвитку підприємств. Система інвестиційного контролінгу є поєднанням елементів планування інвестицій, контролю, аналітичного опрацювання та

моніторингу, що супроводжується розробкою рекомендацій для прийняття управлінських рішень (рис. 1.4).

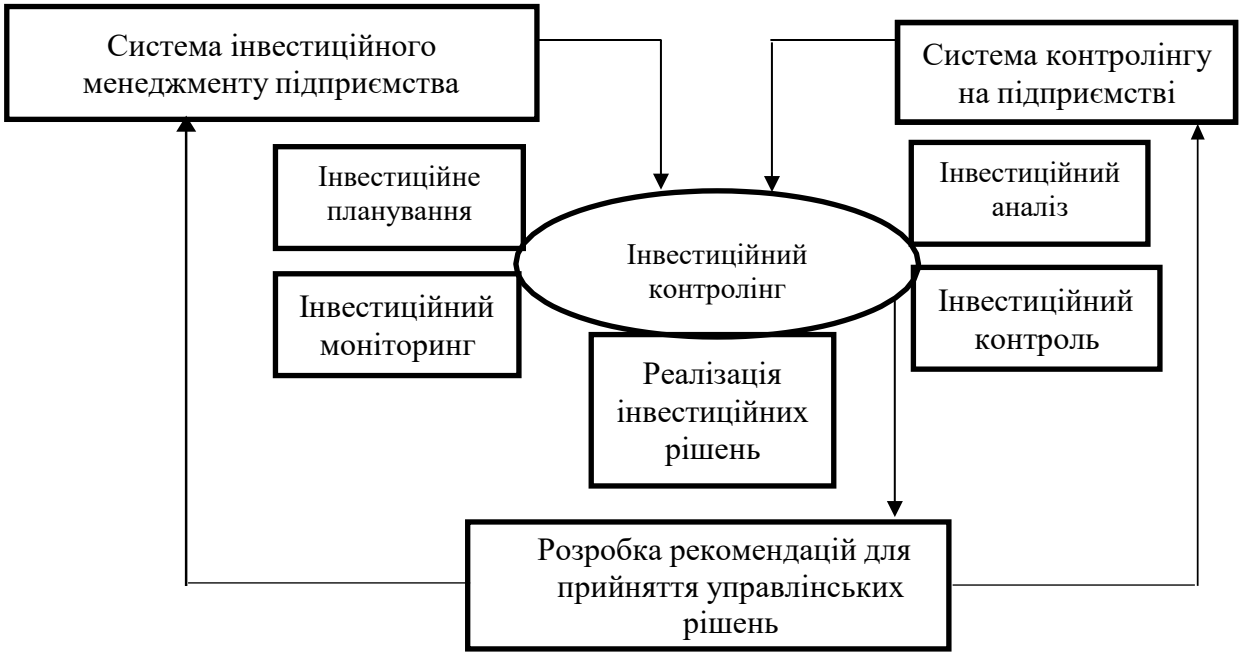

Рисунок 1.4 – Місце інвестиційного контролінгу в системіуправління автотранспортним підприємством

Джерело: розроблено автором

В розглянутих наукових працях [95, 210] під системою розуміють комплекс взаємопов'язаних елементів, що утворюють цілісність, особливу єдність з середовищем. В системі окремі елементи виконують функції, які орієнтовані на розв'язання певних загальних завдань.

Аналіз наукової літератури [40, 88, 146, 179-182] показав, що система інвестиційного контролінгу включає наступні елементи: мета, завдання, функції, об'єкти, суб'єкти, принципи контролінгу та методичні інструменти. Для визначення змісту та характеру взаємозв'язків між ними доцільно розглянути їх більш детально.

Основна мета системи інвестиційного контролінгу полягає в ефективному управлінні інвестиційною діяльністю підприємства в напрямку зростання ефективності та зниження рівня ризиковості інвестиційних рішень, що забезпечить досягнення цілей інвестиційної стратегії підприємства.

В економічній літературі визначаються завдання системи інвестиційного контролінгу на підприємствах. Так, у [48, 125] вказується, що основними завданнями, які вирішує створення системи інвестиційного контролінгу на підприємстві, є:

-узгодження стратегічних, поточних та оперативних цілей інвестиційноїдіяльності;

-координація процесів у рамках інвестиційного планування;

-моніторинг показників інвестиційної діяльності, виявлення відхилень фактичних значень від запланованих та аналіз причин цих відхилень;

-управління процесом інвестування;

-координація інформаційного забезпечення для планування та контролюінвестиційної діяльності;

-синхронізація інвестиційного планування та контролю з іншими напрямами діяльності підприємства;

-постійний аналіз інвестиційних ризиків і можливостей;

-інтеграція даних інвестиційної діяльності в загальну інформаційну системупідприємства;

-підготовка звітів та рекомендацій для керівництва підприємства на основірезультатів контролінгу.

Досягнення мети системи інвестиційного контролінгу, на нашу думку, повинно забезпечуватися виконанням таких основних завдань:

-моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища;

-контроль інвестиційної діяльності;

-проведення оцінки стану інвестиційної діяльності підприємства;

-інформаційне забезпечення планування, оцінки, контролю, регулювання інвестиційної діяльності підприємства;

-мотивація для прийняття управлінських рішень;

-визначення напрямів удосконалення управління інвестиційним процесом на підприємстві.

Формування моделі системи інвестиційного контролінгу на підприємствах автомобільного транспорту потребує уточнення її функцій.

Основними функціями системи інвестиційного контролінгу на підприємстві є:

- розробка, контроль та координація системи планування інвестицій;
- створення та контроль системи інвестиційного контролю;
- організація та координація інвестиційного аналізу;
- запровадження системи моніторингу інвестиційної діяльності;
- оцінка моделей прийняття управлінських рішень у сфері інвестицій;
- розробка рекомендацій для оптимізації інвестиційної діяльності підприємства;
- організація координації структури управління і персоналу;
- надання консультацій керівництву компанії.

В роботі [171] зазначається, що основними функціями інвестиційного контролінгу є:

- спостереження за ходом реалізації інвестиційних завдань, які встановлені системою планових показників і нормативів;
- вимірювання ступеня відхилення фактичних результатів інвестиційної діяльності від передбачуваних;
- діагностування за розмірами відхилень серйозних погіршень в інвестиційній позиції підприємства і вагомого зниження темпів його розвитку;
- розробка оперативних управлінських рішень щодо нормалізації інвестиційної діяльності підприємства відповідно до передбачених цілей і показників;
- коригування за необхідності окремих цілей і показників інвестиційної діяльності у зв’язку зі зміною зовнішнього інвестиційного середовища, кон’юнктури інвестиційного ринку і внутрішніх умов.

Виходячи із визначення системи контролінгу, суттю якого є інтеграція окремих елементів механізму управління (планування, обліку, аналізу,

контролю) можна назвати найбільш пріоритетні функції інвестиційного контролінгу для автотранспортних підприємств, як-от: інформаційна, комунікаційна, контрольна, аналітична, прогнозна (рис. 1.5).

Рисунок 1.5 – Основні функції інвестиційного контролінгу

Джерело: сформовано автором на основі [105, 119, 151]

Інформаційна функція проявляється у формуванні інформації для управління інвестиційним процесом шляхом трансформації інформаційних потоків підприємства. Ця функція проявляється в забезпеченні необхідною інформацією для поточного планування, контролю і прийняття управлінських рішень керівниками на всіх рівнях управління інвестиційною діяльністю.

Комунікаційна функція полягає у формуванні інформації, яка є засобом внутрішнього комунікаційного зв'язку між всіма рівнями управління інвестиційною діяльністю і різноманітними структурними підрозділами підприємства.

Контрольна функція проявляється в: співставленні планових і фактичних параметрів інвестиційної діяльності для визначення ступеня досягнення мети; оперативному контролі та оцінці результатів інвестиційної

діяльності; встановленні допустимих меж відхилень параметрів від заданих, інтерпретації причин відхилень.

Аналітична функція полягає у: формуванні основних підконтрольних показників, що дозволяють оцінити ефективність інвестиційної діяльності підприємства; визначенні ступеня впливу різних факторів на параметри інвестиційної діяльності; розробці пропозицій щодо усунення чи зменшення відхилень параметрів інвестиційної діяльності, що мали місце, чи які можуть мати місце у майбутньому.

Прогнозна функція проявляється в координації розвитку підприємства у майбутньому на основі оцінки фактичних результатів діяльності і даних перспективного планування.

Об’єктом інвестиційного контролінгу є управлінські рішення за основними аспектами інвестиційної діяльності підприємства. Предметом інвестиційного контролінгу є інформація про стан системи управління інвестиційною діяльністю, отримана із системи контролінгу.

Впровадження системи інвестиційного контролінгу передбачає таку організацію діяльності щодо надання незалежних і об’єктивних оцінок ефективності інвестиційного планування і контролю, аналізу і обліку, процесу прийняття управлінських рішень, які вже використовуються на підприємстві, яка повинна сприяти отриманню вищим керівництвом обґрунтованої впевненості в досягненні стратегічних завдань розвитку підприємства.

В економічній літературі [179] розрізняють зовнішніх і внутрішніх суб’єктів контролінгу. Будь-яке підприємство, залучаючи інвестиції, передбачає купівлю основних засобів, нематеріальних активів, цінних паперів, корпоративних прав в обмін на кошти, отримання доходу від інвестиційної діяльності. При цьому воно створює специфічне внутрішнє середовище, яке формується під впливом керівництва, сукупністю підрозділів, персоналом, технічними засобами та технологічними процесами, економічними та соціальними відносинами (рис. 1.6).

Рисунок 1.6 – Суб’єкти інвестиційного контролінгу

Джерело: сформовано автором за [126, 179, 183]

Внутрішніми суб’єктами інвестиційного контролінгу є вище керівництво підприємства, що зацікавлене у фінансовому обґрунтуванні прийнятих інвестиційних рішень відповідно до стратегічних цілей компанії та внутрішні аудитори, фінансові аналітики та фахівці інших підрозділів, що зацікавлені у забезпеченні ефективного управління інвестиційними ресурсами.

Зовнішні суб’єкти інвестиційного контролінгу мають різноманітні інтереси, пов'язані з ефективністю управління інвестиціями, прозорістю фінансових операцій і дотриманням стандартів управління ризиками, що робить інвестиційний контролінг ключовим аспектом діяльності багатьох

фізичних та юридичних осіб. Зовнішні інвестори, розглядаючи підприємство для інвестицій, зацікавлені в ефективності управління інвестиціями, прозорості використання капіталу і здатності компанії генерувати прибуток. Фінансові аналітики і рейтингові агентства потребують інформацію про стан підприємства, ефективність його діяльності. Фінансові установи та кредитори зацікавлені у фінансовій стійкості підприємства та його здатності виконувати фінансові зобов'язання, так як рішення про надання кредитів часто залежать від ефективності інвестиційного управління. Регуляторні органи зацікавлені у дотриманні фінансових стандартів і вимог законодавства здійснюючи моніторинг залучення та використання інвестицій. Громадські організації виступаючи за прозорість інвестицій, особливо зацікавлені у соціально-відповідальному інвестуванні та впливу на навколишнє середовище.

Кожен з цих суб'єктів сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства відповідно до загальної мети інвестиційного контролінгу для забезпечення прозорості, ефективності і відповідності управлінських рішень інвестиційним стратегіям і цілям підприємства, що робить його ключовим інструментом для всіх зацікавлених сторін.

Застосування інвестиційного контролінгу в забезпеченні реалізації стратегії розвитку дозволить не лише зменшити ризики, але й забезпечити більш ефективне використання ресурсів, що, в свою чергу, сприятиме стабільному зростанню та конкурентоспроможності підприємства на ринку. Застосування системного підходу до управління інвестиційною діяльністю є важливим кроком у забезпеченні довгострокової фінансової стійкості автотранспортного підприємства.

Як зазначає відомий економіст Р. Каплан, «інвестиційний контролінг дозволяє підприємствам не лише оптимізувати їхні інвестиційні портфелі, а й вчасно виявляти відхилення від планових показників та оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури» [184]. Зокрема, П. Лінкольн, зазначив: «оцінка ефективності, заснована на нефінансових показниках,

таких як задоволеність клієнтів або швидкість виходу нових продуктів на ринок, буде надзвичайно корисною для інвесторів та аналітиків. Підприємства повинні надавати цю інформацію для забезпечення повного уявлення про операційну діяльність підприємства» [185].

Інвестиційний контролінг також сприяє підвищенню прозорості інвестиційних процесів і забезпеченню належного рівня звітності перед акціонерами та іншими зацікавленими сторонами.

Інвестиційний контролінг є безперервним процесом, що враховує об’єктивні чинники, які безпосередньо впливають на інвестиційну діяльність підприємства (рис. 1.7).

Рисунок 1.7 - Загрози інвестиційного контролінгу підприємства

Джерело: розроблено автором на основі проведених досліджень

У сучасних умовах набагато складніше здобути конкурентні переваги лише через ефективний фінансовий менеджмент та інвестиції у матеріальні активи, важливим фактором стає здатність підприємства мобілізувати та

використовувати свої нематеріальні активи. У період жорсткої ринкової конкуренції інформаційної епохи ключовим є довгостроковий розвиток, що залежить від професійного стратегічного управління, ефективності бізнес-процесів, капіталу підприємства, втіленого у знаннях та кваліфікації співробітників, здатності утримувати та залучати нових клієнтів, корпоративної культури, яка заохочує інновації та організаційні нововведення, а також інвестицій в інформаційні технології.

Висновки до розділу 1

1. Результати узагальнення сучасних досліджень дозволили визначити контролінг як систему інформаційно-аналітичної підтримки процесу прийняття управлінських рішень, яка забезпечує їх планування, моніторинг, діагностику, контроль, координацію для досягнення цілей стратегічного розвитку підприємств.

2. Результати дослідження дозволили уточнити розуміння інвестиційного контролінгу як координуючу систему управління інвестиційною діяльністю підприємства, яка створює інформаційно-аналітичну базу для обґрунтування управлінських рішень в сфері інвестиційної діяльності підприємства, забезпечуючи ефективне функціонування автотранспортного підприємства в довгостроковій перспективі.

3. На основі проведеного аналізу уточнено основні етапи інвестиційного процесу на автотранспортних підприємствах і зміст управління інвестиційною діяльністю, який розглянуто на трьох рівнях – стратегічному, поточному та оперативному.

4. За результатами проведеного аналізу літературних джерел стосовно класифікації ризиків складено класифікацію інвестиційних ризиків, яка була доповнена двома ознаками: за джерелами інвестиційних ресурсів (внутрішні та зовнішні) та масштабами наслідків інвестиційних ризиків (прийнятний, помірний, критичний).

5. Понятійний апарат теорії контролінгу розвинено шляхом визначення структурних складових системи інвестиційного контролінгу автотранспортного підприємства. Уточнено мету та завдання інвестиційного контролінгу, його об’єкт та предмет. Визначено основні функції інвестиційного контролінгу: інформаційна, комунікаційна, контрольна, аналітична, прогнозна. Обґрунтовано і доповнено принципи інвестиційного контролінгу: комплексність, вимірюваність, об'єктивність, своєчасність, адаптивність, економічність, безперервність, оптимальність.

Основні результати розділу 1 дисертації опубліковані у наукових працях автора [128, 130, 186-192].

РОЗДІЛ 2
АНАЛІТИЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО КОНТРОЛІНГУ НА АВТОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

2.1 Сучасний стан та особливості інвестиційних процесів на автотранспортних підприємствах

Транспортна галузь є важливою складовою економічного комплексу України, яка впливає на ефективність функціонування та розвиток інших галузей економіки. Соціально-економічний розвиток транспортної галузі визначає якість життя населення, конкурентоспроможність економіки країни, забезпечуючи виробничі та невиробничі потреби в перевезеннях. В сучасних умовах актуальність розвитку транспортної галузі обумовлюється її особливим значенням не лише для суспільного виробництва, а й для забезпечення національної безпеки та обороноздатності країни.

В останні роки на автомобільному транспорті виникли достатньо складні проблеми, які пов’язані з функціонуванням вітчизняної транспортної галузі, тому існує необхідність проведення аналізу стану автотранспортної галузі та виявлення її тенденцій розвитку.

Показники динаміки роботи транспортної галузі свідчать про існування суттєвих проблем, які є результатом впливу різних факторів впродовж останніх років. За період 2014-2022 рр. вантажообіг відрізнявся неоднозначною динамікою (табл. 2.1), темпи приросту змінювалися від позитивних до від’ємних значень, зростання вантажообігу спостерігалось у період 2016-2017 рр. та у 2019 р., в інші роки темпи приросту набували від’ємних значень (рис. 2.1).

В абсолютних показниках у 2017 р. вантажообіг сягнув максимальних значень (343354,8 млн. ткм), починаючи з 2014 р. Вантажообіг

автомобільним транспортом у 2021 році має приріст 11,4% порівняно з попереднім. У 2022 році відбувся спад вантажообігу, який становить 166731,3 млн. ткм., що на 42,43% менше, ніж в попередньому році. В першу чергу це зумовлено політичною ситуацією, військовими діями та фінансовою кризою.

Таблиця 2.1 – Динаміка вантажо- та пасажирообігу, 2014-2022 рр.

Роки	Вантажообіг, млн. ткм	Темп приросту, %	Вантажообіг автомо-більним транспортом, млн. ткм	Темп приросту, %	Пасажиро-обіг, млн. пас.км	Темп приросту, %	Пасажиро-обіг автомо-більним транспортом, млн. пас.км	Темп приросту, %
2014	335397,9	-10,7	37747,1	-5,2	106341,4	-11,5	42631,7	-7,6
2015	315879,9	-5,8	34504,6	-8,6	97036,4	-8,8	34585,2	-18,9
2016	324145,0	2,6	37978,6	10,1	102199,3	5,3	34555,3	-0,1
2017	343354,8	5,9	41459,5	9,2	99408,6	-2,7	35509,1	2,8
2018	331856,2	-3,3	42569,5	2,7	104446	5,1	34560,3	-2,7
2019	338962,5	2,1	48906,3	14,9	107175	2,6	33879,9	-2
2020	290079,3	-14,4	42016,9	-14,1	49034,8	-54,2	19092,2	-43,6
2021	289635,4	-0,2	46808,1	11,4	62734,2	27,9	18763,5	-1,7
2022	166731,3	-42,43	-	-	31142,8	-50,36	-	-

Джерело: складено автором на основі [193]

Суттєве коливання показників пасажирообігу спостерігається у 2014-2021 рр. (табл. 2.1). У 2014-2015 році прослідковується значне зниження темпів приросту пасажирообігу, проте ще більший спад відбувся у 2020 та 2022 роках причиною зниження якого є обмеження, спричинені пандемією Covid-19 (у 2020 р.) та початком бойових дій (у 2014 р.) і повномасштабної війни (у 2022 р.) на території України (рис. 2.2). У 2021 році пасажирообіг збільшився на 27%, проте такий приріст пов’язаний з низькими показниками у попередньому році.

Найвище значення пасажирообігу на транспорті в цілому, так і на автомобільному транспорті зокрема спостерігається у 2014 році (відповідно 106341,4 млн. пас.км та 42631,7 млн. пас.км). Пасажирообіг на автомобільному транспорті мав позитивну тенденцію тільки у 2017 році (2,8%).

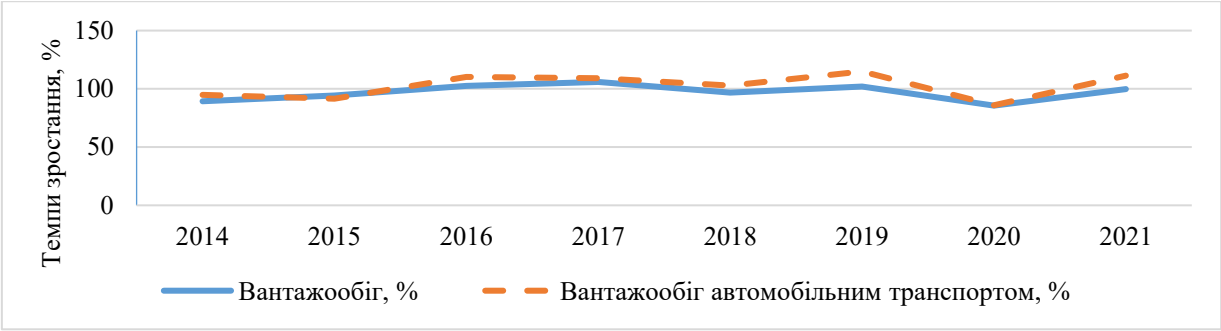

Рисунок 2.1 – Темпи зростання вантажообігу, 2014-2021 рр., %.

Джерело: складено автором на основі [193]

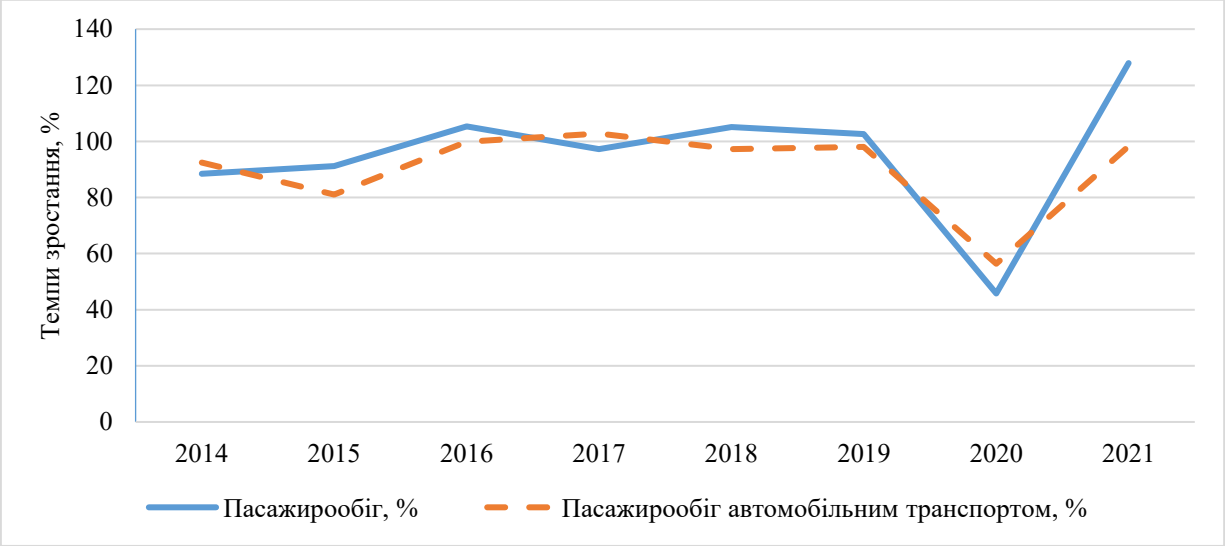

Рисунок 2.2 – Темпи зростання пасажирообігу, 2014-2021 рр., %.

Джерело: складено автором на основі [193]

Не зважаючи на зменшення транспортної роботи, транспортна галузь залишається важливою складовою економічного комплексу країни, яка формує її валовий внутрішній продукт. На рис. 2.3 зображено динаміку частки ВЕД «Транспорт, складське господарство, кур'єрська та поштова діяльність» в структурі номінального та реального ВВП у 2014-2022 рр. Так, у 2022 році частка ВЕД «Транспорт, складське господарство, кур'єрська та поштова діяльність» становила 4,26% (164587 млн.грн) у ВВП. Проте, якщо порівнювати із 2014 роком, то ця частка складала 6,87% (94015 млн.грн), тобто за досліджуваний період частка транспортної сфери в ВВП поступово зменшувалась.

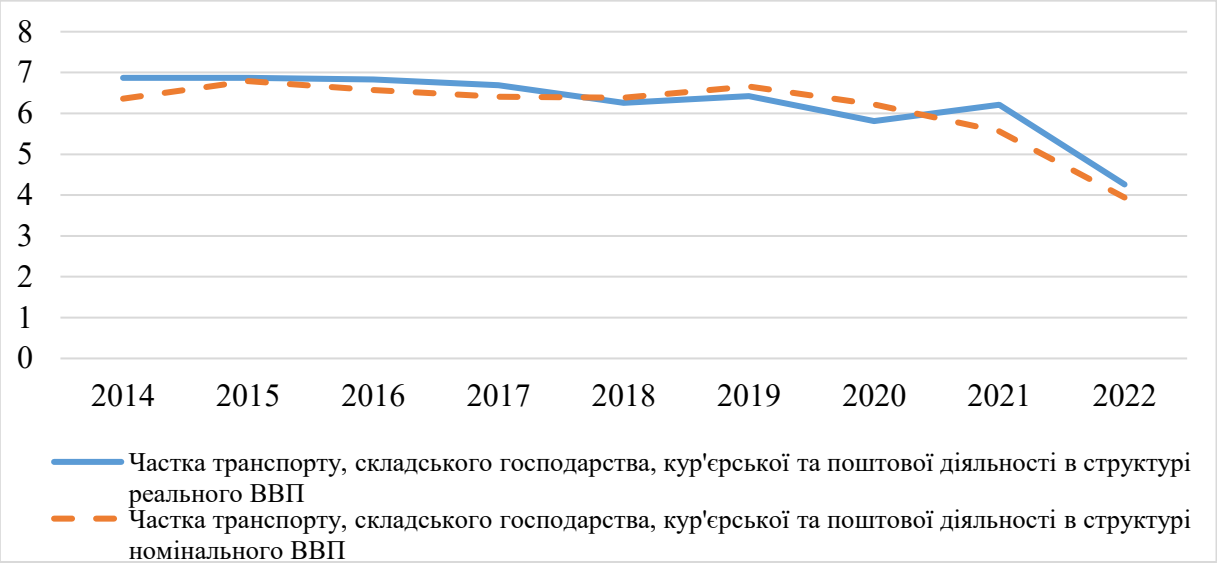

Рисунок 2.3 - Динаміка частки ВЕД «Транспорт, складське господарство, кур’єрська та поштова діяльність» в структурі ВВП, 2014-2022 рр., %

Джерело: складено автором на основі [193]

Зазначені процеси спостерігались з огляду на те, що кількість діючих суб’єктів господарювання за ВЕД «Транспорт, складське господарство, поштова та кур’єрська діяльність» в Україні протягом 2014-2021 років поступово зменшувалась (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Кількість діючих суб’єктів господарювання за ВЕД «Транспорт, складське господарство, поштова та кур’єрська діяльність»

Вид економічної діяльності	Рік	Кількість підприємств								Всього
		Великі	Частка, %	Середні	Частка, %	Малі	Частка, %	З них мікропідприємства	Частка у кількості малих підприємств, %	
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	2014	28	0,0	1220	1,1	110559	98,9	106675	95,4	111807
	2015	32	0,0	1166	1,0	117839	99,0	114540	96,2	119037
	2016	21	0,0	1151	1,1	108162	98,9	104892	95,9	109334
	2017	19	0,0	1144	1,2	94652	98,8	91196	95,2	95815
	2018	24	0,0	1176	1,3	89391	98,7	85536	94,4	90591
	2019	29	0,0	1219	1,3	94987	98,7	90976	94,5	96235
	2020	28	0,0	1162	1,2	97117	98,8	93045	94,6	98307
	2021	27	0,0	1117	1,2	93489	98,8	89371	94,4	94633

Джерело: складено автором на основі [193]

Найбільша частка в загальній кількості підприємств галузі належить

малим (98%) та середнім підприємствам (1,2%), які є найбільш мобільною частиною економічної системи держави.

Проте, кількість суб'єктів господарювання за ВЕД «Вантажний автомобільний транспорт, надання послуг перевезення речей» за 2014 -2023 рр. зросла (рис. 2.4). Так, якщо у 2014 році вона становила 57715 од., то у 2023 році цей сектор охоплював 63627 суб'єктів господарювання, що на 10% більше у порівнянні з 2014 роком. За цей період відбувалися значні зміни в кількості зареєстрованих підприємств, що частково були пов'язані зі змінами економічної ситуації, попитом на транспортні послуги, а також воєнними діями, що вплинули на транспортну інфраструктуру і діяльність підприємств у 2022-2023 роках.

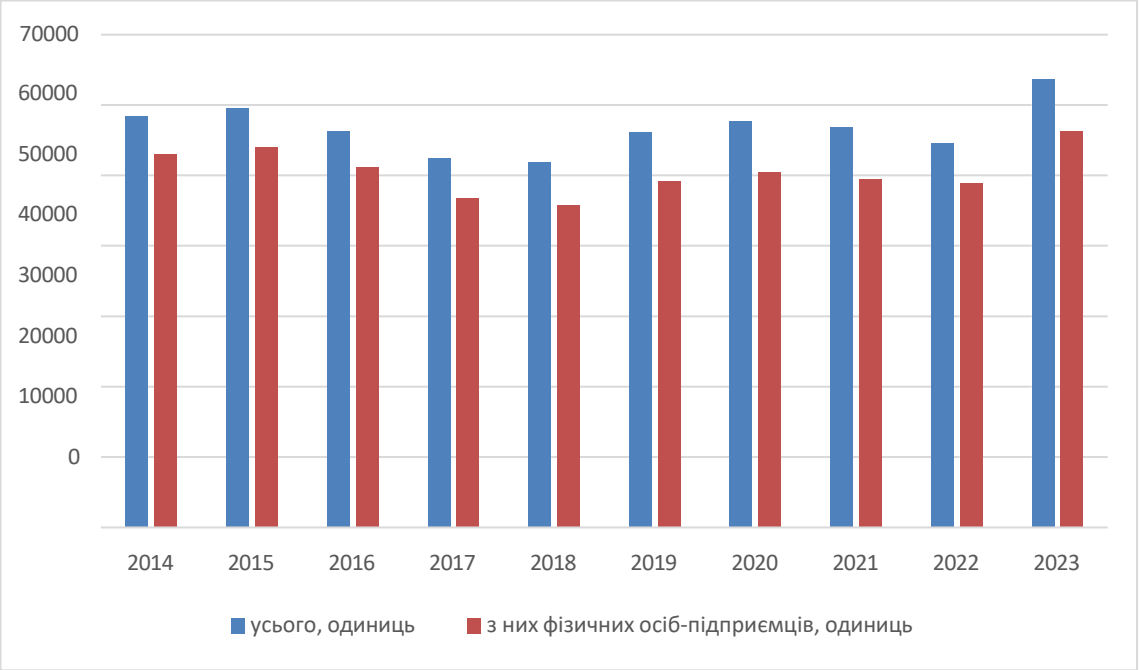

Рисунок 2.4 - Динаміка кількості діючих суб'єктів господарювання за ВЕД «Вантажний автомобільний транспорт, надання послуг перевезення речей», одиниць

Джерело: складено автором на основі [193]

В той же час, незважаючи на складну економічну ситуацію, чистий прибуток підприємств за ВЕД «Транспорт, складське господарство, поштова

та кур’єрська діяльність» у 2021 р. збільшився порівняно з 2014 р., а частка підприємств, які отримали збиток за цей період скоротилася з 38,4% до 28,1% (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Фінансові результати підприємств за ВЕД «Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність» та ВЕД «Вантажний автомобільний транспорт, надання послуг перевезення речей»

Рік	«Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність»				«Вантажний автомобільний транспорт»			
	Підприємства, що отримали прибуток		Підприємства, що отримали збиток		Підприємства, що отримали прибуток		Підприємства, що отримали збиток	
	Фінансовий результат, тис. грн.	Пито-ма вага, %	Фінансо-вий результат, тис. грн.	Пито ма вага, %	Фінансовий результат, тис. грн.	Пито-ма вага, %	Фінансо-вий результат, тис. грн.	Пито-ма вага, %
2014	9991373,1	61,6	32582947,8	38,4	793231,2	62,8	3441684,3	37,2
2015	18969841,3	70,5	36817658,9	29,5	1057261,4	76,6	3037041,9	23,4
2016	23614168,1	71,1	16205457,2	28,9	1468372,6	77,5	2132360,6	22,5
2017	23398983,4	71,1	40195723,3	28,9	1791879,1	79,7	1091707,0	22,4
2018	25870599,3	73,6	50136032,6	26,4	2380295,0	80,2	1437990,0	20,3
2019	37412786,8	73,5	28990999,0	26,5	3129207,2	78,9	1373952,8	19,8
2020	58386796,0	71,3	49332035,7	28,7	2736688,7	78,5	1305417,8	21,1
2021	51107363,4	71,9	28289793,6	28,1	3430029,0	78,5	1263112,6	21,5

Джерело: складено автором на основі [193]

Водночас, треба зазначити, що підприємства вантажного автомобільного транспорту функціонують більш ефективно, оскільки частка підприємств, які отримали прибуток у 2014 р. становила 62,8%, а у 2021 р. ця частка зросла до 78,5%. Проте, незважаючи на покращення фінансових результатів вантажних автотранспортних підприємств, в цілому діяльність транспортних підприємств потребує більш ефективних управлінських рішень щодо подолання фінансових проблем.

У сучасних умовах функціонування основним напрямом покращення соціально-економічного стану автотранспортних підприємств є активізація їх

інвестиційної діяльності. Отже, важливою характеристикою можливості галузі щодо подальшого розвитку є її інвестиційна активність та привабливість.

Суттєвий внесок у розвиток інвестиційної діяльності здійснюють суб'єкти за межами країни, тому для аналізу сучасного стану інвестиційної діяльності в Україні доцільно використати такий показник, як обсяг прямих іноземних інвестицій (рис. 2.5).

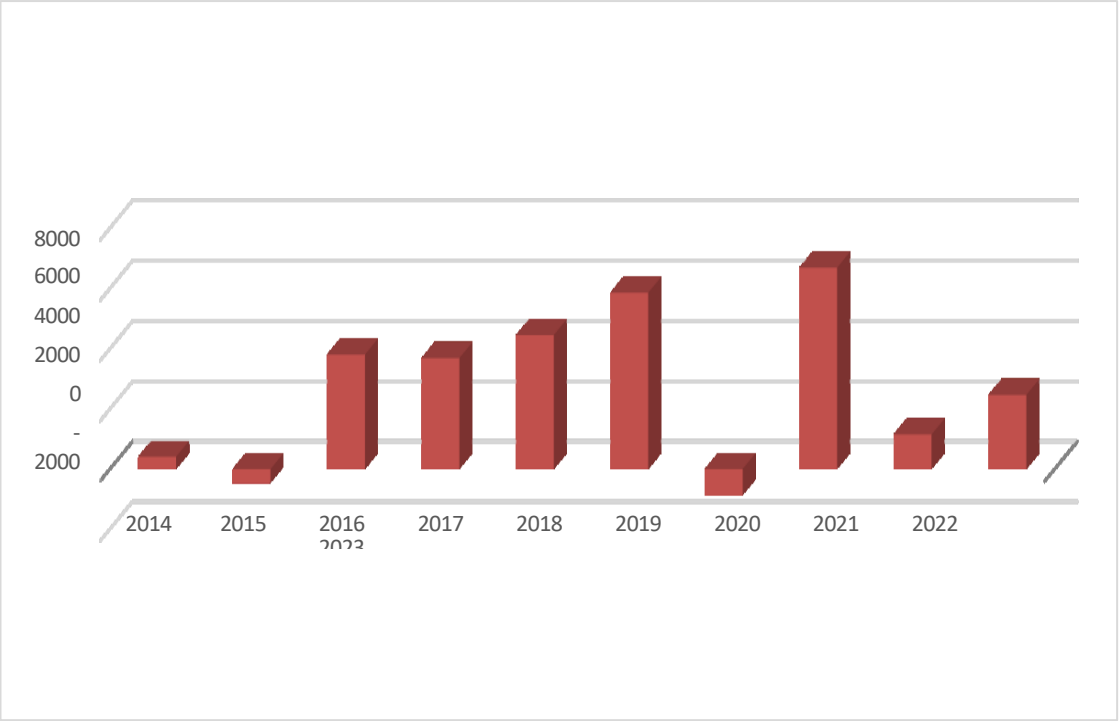

Рисунок 2.5 – Динаміка прямих іноземних інвестицій в Україні, 2014 - 2023 рр., млн. дол. США

Джерело: складено автором на основі [178]

Провівши аналіз обсягів прямих іноземних інвестицій за період 2014 - 2023 рр., можна зробити висновок, що динаміка залучення коштів є неоднозначною. У період 2014-2015 рр. та у 2022 р. рівень обсягів залучених інвестицій є доволі низьким через відповідно військову агресію РФ проти України на сході та півдні країни та через повномасштабне вторгнення РФ в Україну. Суттєве зменшення обсягів прямих іноземних інвестицій

спостерігається у 2020 р., що пов’язано із пандемією COVID-19 і зниженням ділової активності на світовому рівні. Найбільш позитивна динаміка іноземних вкладень в національну економіку прослідковується у 2021 році (6687 млн. дол. США), проте Україна досі не досягла значень за обсягом іноземних інвестицій, які були перед початком військової агресії.

Обсяги прямих іноземних інвестицій мають залежність від політичної та економічної стабільності в Україні, і обумовлені різними факторами, які взаємодіють та впливають на інвестиційний клімат країни, до яких можна віднести: війну РФ проти України; політичну та економічну нестабільність; непередбачуваність та нечіткість правового середовища; недостатньо розвинуту інфраструктуру. Зростання обсягів прямих іноземних інвестицій у 2023 р. може свідчити про інвестиційну довіру до країни з боку міжнародних партнерів.

На теперішній час більшість інвестицій в Україні здійснюється в капітальній формі, тому розглянемо динаміку капітальних інвестицій в економіку країни і в транспортну галузь зокрема протягом періоду 2014-2023 рр..

Аналіз обсягів капітальних інвестицій України за період 2014-2019 років та у 2021 році відображає в цілому позитивну динаміку їх зростання, що позитивно впливало на розвиток економіки в цілому і стимулювало розвиток суб’єктів господарювання. Проте у 2020 р. та 2022-2023 рр. обсяг капітальних інвестицій показує суттєве зниження, що пов’язано з пандемією COVID-19 та початком повномасштабних військових дій на території України (рис. 2.6). Обсяги капітальних інвестицій підприємств України у 2023 році склали 409,7 млрд. грн., що відображає певне відновлення в порівнянні з 2022 роком, коли обсяги інвестицій були значно нижчими через військові дії та економічні труднощі, проте порівняно з 2021 роком, коли капітальні інвестиції становили близько 650,7 млрд. грн, видно, що обсяги у 2023 році залишаються значно нижчими.

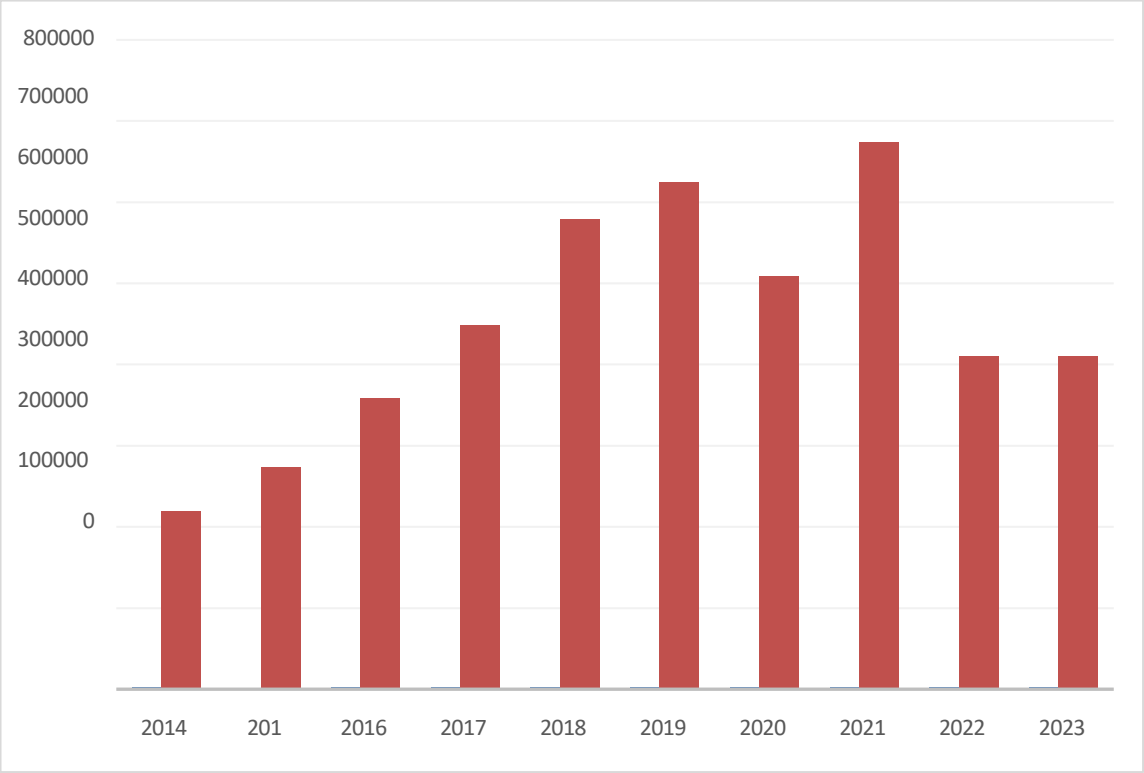

Рисунок 2.6 - Капітальні інвестиції України, 2014-2023 рр., млн. грн.

Джерело: складено автором на основі [193]

При дослідженні інвестицій в Україну варто звернути увагу на провідні сектори економіки, які залучають найбільші обсяги капітальних інвестицій (табл. 2.4).

Аналізуючи дані табл. 2.4, можна зробити висновок, що найбільш привабливими для інвесторів є підприємства промисловості; сільського господарства, лісового господарства та рибного господарства; державного управління й оборони; обов`язкового соціального страхування; оптової та роздрібної торгівлі; ремонту автотранспортних засобів і мотоциклів; транспорту складського господарства, поштової та кур’єрської діяльності.

Аналіз структури капітальних інвестицій за видами економічної діяльності у 2023 р. показує, що транспорт займає п’яте місце (6,7% загального обсягу капітальних інвестицій) після промисловості (43,0%), державного управління й оборони та обов`язкового соціального страхування (11,7%), сільського господарства (8%), будівництва (7,8%).

Таблиця 2.4 - Капітальні інвестиції за видами економічної діяльності, 2018-2023 рр., млн. грн.

Вид економічної діяльності	Обсяг капітальних інвестицій					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	66104	59129	50679	69950	51439	65432
Промисловість	199895	254196	180537	242923	126113	220652
Будівництво	55994	62347	39615	55725	32628	42239
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	51818	44174	41685	58785	36719	55665
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	50078	43792	34884	43944	49532	53516
Тимчасове розміщування й організація харчування	2675	2832	1951	2690	2183	2147
Інформація та телекомунікації	29884	21063	22381	23858	16869	24100
Фінансова та страхова діяльність	10652	11246	11979	10100	8906	17339
Операції з нерухомим майном	27556	28147	19940	30668	14280	21269
Професійна, наукова та технічна діяльність	10798	11912	11823	17125	6012	13347
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	11837	11741	8623	13162	6587	13327
Державне управління й оборона; обов`язкове соціальне страхування	44597	54305	62303	73982	36530	66237
Освіта	4459	4788	3740	3866	2008	2721
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	8138	9484	14835	21779	17412	24967
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	3663	4146	2772	4423	2152	3829

Джерело: складено автором на основі [193]

Капітальні інвестиції в Україні протягом 2014–2023 років розподілялися між різними типами підприємств: мікропідприємствами, малими, середніми та великими. Такий розподіл капітальних інвестицій відображає динаміку економічних процесів, державну політику, та рівень залученості бізнесу в різних секторах економіки (рис. 2.7).

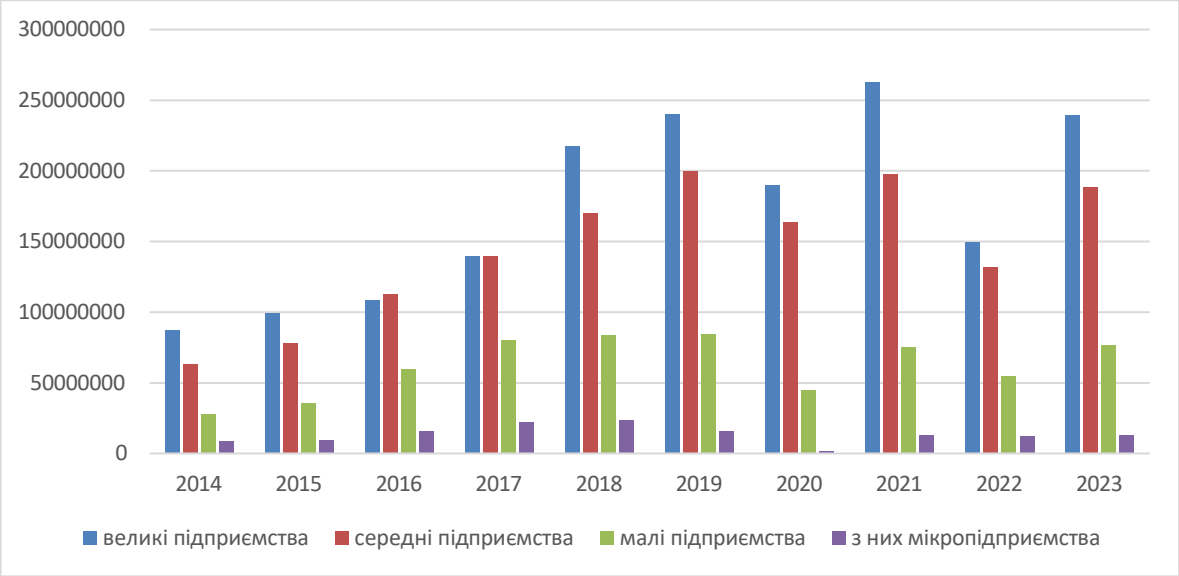

Рисунок 2.7 - Капітальні інвестиції за типами підприємств, 2014-2023 рр. (тис. грн.)

Джерело: складено автором на основі [193]

Як свідчать результати аналізу, найбільша частка капітальних інвестицій припадає на великі підприємства, проте за сумарними обсягами інвестицій переважають середні та малі підприємства. Великі підприємства (понад 250 працівників або дохід понад 50 млн. євро) забезпечували основну частку інвестицій у ключові галузі, такі як металургія, енергетика, транспорт та інфраструктурні проєкти. Інвестиції у великі підприємства переважали, оскільки вони мали більші можливості залучати капітал через кредитні ресурси, іноземних інвесторів та державні програми підтримки.

Внесок середніх підприємств (до 250 працівників або дохід до 50 млн. євро) у загальні капітальні інвестиції зростав, крім 2020 та 2022 рр., і в 2023 році порівняно з 2014 роком зріс майже втричі. Середні підприємства більше інвестували в розширення виробничих потужностей, логістику, інфраструктуру та експортно-орієнтовані напрями діяльності.

Рівень інвестицій малих підприємств (до 50 працівників або дохід до 10 млн. євро) зростав за рахунок розвитку сектору IT, аграрного сектора та сектора послуг, у 2019 році відслідковується тенденція до зростання практично втричі у порівнянні з 2014 роком. Здебільшого інвестиції малих

підприємств спрямовувались на модернізацію обладнання, підвищення енергоефективності та впровадження нових технологій.

Внесок мікропідприємств (до 10 працівників або дохід до 2 млн. євро) у загальні капітальні інвестиції був порівняно незначним за аналізований період, незначне зростання було у 2017 та 2018 рр, що обумовлено інвестиціями у більш короткострокові проєкти, такі як вкладення коштів в придбання обладнання чи технологій для оптимізації внутрішніх процесів.

Таким чином, розподіл капітальних інвестицій між великими, середніми, малими підприємствами та мікропідприємствами в Україні визначався здатністю залучати інвестиції, специфікою галузей та підтримкою з боку держави й міжнародних організацій.

В табл. 2.5 представлені обсяги капітальних інвестицій в транспортну галузь України у 2014 -2023 рр. Потрібно відзначити, що питома вага капітальних інвестицій в транспортну галузь України від загального обсягу інвестицій має тенденцію до зростання протягом 2022 -2023 рр. (7,1% від загального обсягу інвестицій у 2014 році до 12,1% у 2022 році та 8,5% у 2023 році).

Таблиця 2.5 - Обсяги капітальних інвестицій в транспортну галузь України, 2014 -2023 рр.

Показники	Роки									
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Всього інвестицій, млн. грн.	219419	273116	359216	448461	578726	623978	508217	673899	409660	627280
Питома вага, %	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність, млн. грн.	15498	18704	25107	37943	50078	43792	34884	43944	49532	53516

Продовження таблиці 2.5

Питома вага інвестицій, у % до загальної суми інвестицій	7,1	6,9	6,9	8,5	8,7	7,0	6,9	6,5	12,1	8,5
Вантажний автомобільний транспорт, надання послуг перевезення речей, млн. грн	1470,5	3378,8	3587,7	4428,6	5819,6	5240,5	4136,9	4966,1	5500,5	10244,0
Питома вага інвестицій, у % до загальної суми інвестицій у транспорт	9,5	18,1	14,3	11,7	11,6	11,9	11,9	11,3	11,1	19,1

Джерело: складено автором на основі [193]

Обсяги капітальних інвестицій в транспортну галузь демонстрували стабільне зростання в діапазоні 43-50 млн. грн. з незначними коливаннями в окремі роки (2019 та 2020 рр.) протягом аналізованого періоду (рис. 2.8).

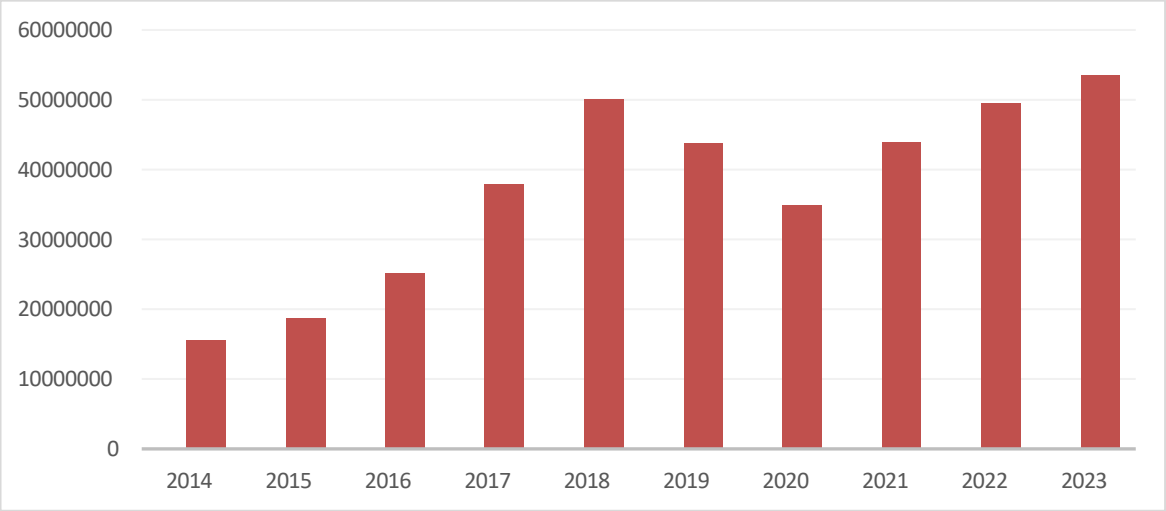

Рисунок 2.8 – Динаміка загального обсягу капітальних інвестицій у ВЕД «Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність», 2014-2023 рр., тис. грн.

Джерело: складено автором на основі [193]

Інвестиції у сферу транспорту, складського господарства, поштової та

кур'єрської діяльності за період з 2014 по 2023 роки демонструють стабільність, попри певні коливання, що свідчить про важливість цього сектору для економіки України.

На рис. 2.9 наведена динаміка капітальних інвестицій підприємств за видом економічної діяльності «Транспорт, складське господарство, поштова та кур’єрська діяльність» у 2014 – 2023 рр.

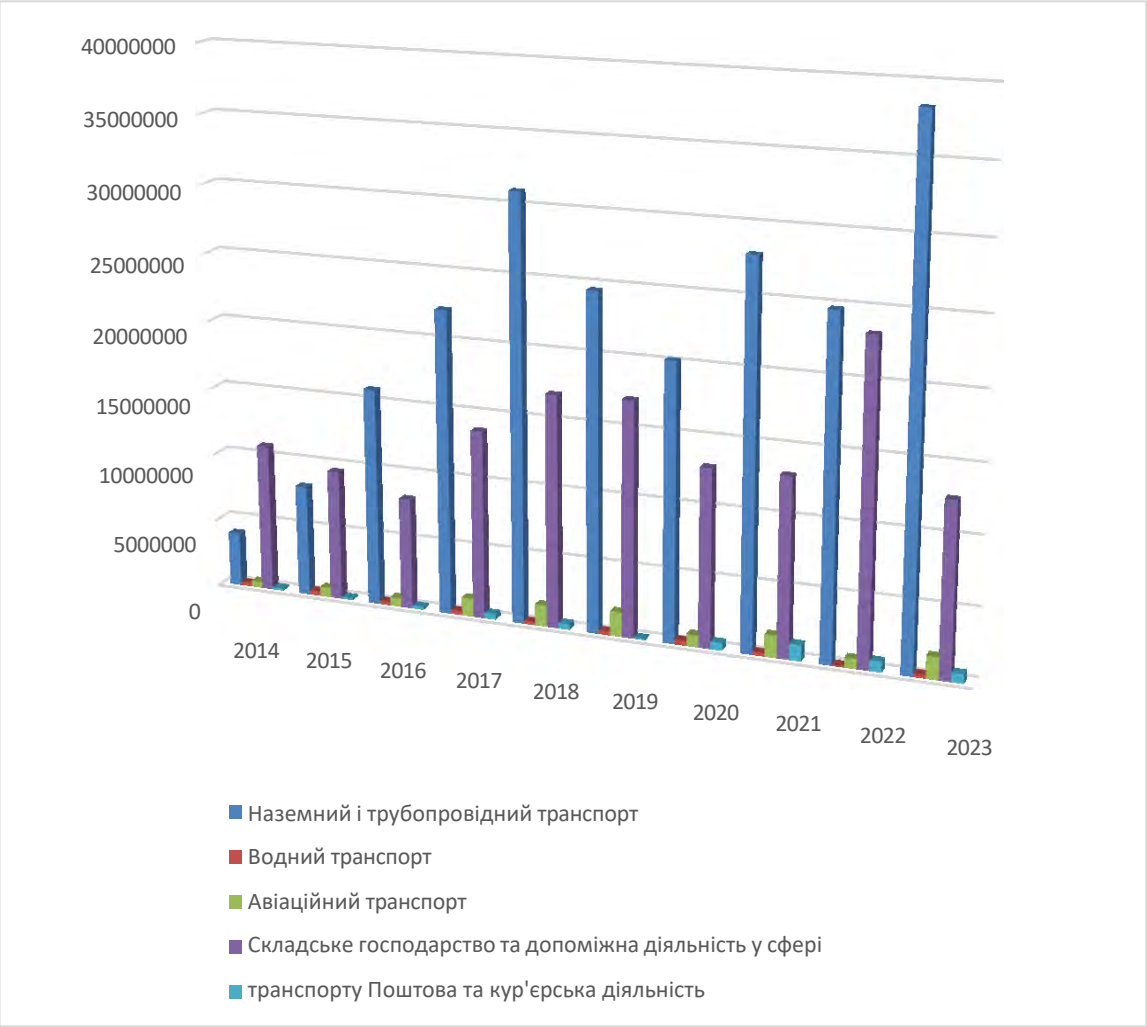

Рисунок 2.9 - Капітальні інвестиції у транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність, 2014-2023 рр., тис. грн.

Джерело: складено автором на основі [193]

Найбільша сума інвестицій у наземний та трубопровідний транспорт спостерігалася у 2023 році, коли вони перевищили 38 млн. грн., цей сектор залишається найбільш інвестиційно привабливим у порівнянні з іншими видами транспорту. У 2020 та 2022 роках обсяги інвестицій помітно зменшилися, що пов'язано з економічною нестабільністю через пандемію та початком військових дій, однак у 2023 році спостерігається певне відновлення. Інвестиції у водний транспорт є набагато меншими порівняно з наземним транспортом, найбільші вкладення спостерігалися у 2020 році, а в наступні роки рівень інвестицій значно зменшився. Авіаційний транспорт отримував незначні інвестиції протягом аналізованого періоду, найвищі вкладення спостерігалися в окремі роки, але загальний обсяг інвестицій залишається незначним. Падіння інвестицій в сектор авіаційного транспорту у 2020 році пов'язано з впливом COVID-19, коли авіаперевезення були сильно обмежені. Інвестиції в складське господарство та допоміжну діяльність у сфері транспорту стабільно високі протягом усього аналізованого періоду, найвищий рівень спостерігався у 2022 році, зменшення у 2023 році пов'язане з економічними наслідками війни. Інвестиції у поштову та кур’єрську діяльність були на досить низькому рівні протягом всього періоду, але помітно збільшилися в останні роки, що пов'язано з розвитком електронної комерції та зростанням попиту на кур'єрські послуги.

Розглядаючи структуру капітальних інвестицій за ВЕД «Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність» за джерелами фінансування, можна стверджувати, що основним їх джерелом є власні кошти підприємств та організацій, обсяг яких у 2023 р. становив 22,9 млрд грн, або 87% загального обсягу інвестицій [4].

Власні кошти підприємства становлять статутний капітал, страхові нарахування, бюджетні кошти, передані підприємству в його розпорядження, чистий прибуток, амортизаційні відрахування. Другим за обсягом джерелом фінансування є кредити банків та інші позики, обсяг яких у 2023 р. становив

майже 2 млрд грн, або 7,4% загального обсягу капітальних інвестицій в ВЕД «Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність».

Вагомими джерелами фінансування капітальних інвестицій виступають кошти державного та місцевих бюджетів, питома вага кожного з цих джерел у 2023 р. становила відповідно 4,1% та 1,3% загального обсягу капітальних інвестицій у ВЕД «Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність».

Капітальні інвестиції за ВЕД «Вантажний автомобільний транспорт, надання послуг перевезення речей» згідно [4] фінансуються з двох джерел: власними коштами підприємств та організацій, обсяг яких у 2023 р. становив 2,6 млрд грн, або 83,5% загального обсягу інвестицій та за рахунок кредитів банків та інших позик, частка яких складає 16,5%.

Загалом така структура джерел фінансування капітальних інвестицій, зокрема, значна перевага в ній частки власних коштів підприємств, спричиняє залежність інвестиційної активності та подальшого розвитку підприємств від їхньої прибутковості.

Отже, проведений аналіз інвестиційного процесу на вітчизняних підприємствах транспорту в контексті загальної економічної ситуації в Україні дозволяє зробити узагальнюючі висновки щодо стану і перспектив розвитку вітчизняної транспортної галузі в цілому і автотранспортної галузі зокрема.

Не зважаючи на зменшення транспортної роботи, кількості діючих суб’єктів господарювання транспортна галузь залишається важливою складовою економічного комплексу країни, яка формує її валовий внутрішній продукт. Транспортна галузь в основному представлена малими та середніми підприємствами, які є найбільш мобільною частиною економічної системи держави і характеризується гнучкістю та високою пристосованістю до зовнішніх впливів.

Не зважаючи на складну економічну ситуацію, більшість підприємств галузі функціонують ефективно, отримуючи прибуток. Проте діяльність

транспортних підприємств потребує більш ефективних управлінських рішень щодо подолання фінансових проблем.

У сучасних умовах функціонування основним напрямом покращення соціально-економічного стану автотранспортних підприємств є активізація їх інвестиційної діяльності. Проведений аналіз свідчить про наявність загальної тенденції щодо зростання капітальних інвестицій, при цьому транспорт залишається привабливим для інвесторів сектором, в який вкладаються значні обсяги інвестиційних ресурсів. Суттєва перевага частки власних коштів в структурі джерел фінансування капітальних інвестицій суб'єктів господарювання спричиняє залежність інвестиційної активності та подальшого розвитку підприємств від їхньої прибутковості.

Таким чином, автотранспортні підприємства з метою досягнення цілей функціонування повинні забезпечувати належний рівень розвитку інвестиційних процесів і мають орієнтуватися на застосування контролінгу інвестиційної діяльності для вироблення управлінських рішень, що дозволяють найкраще досягти поставлених цілей.

Зосереджуючи увагу на процесах формування та оцінки інвестиційних рішень у транспортних компаніях, слід зазначити, що транспортний сектор є одним із основних чинників економічного розвитку країни та займає значну частку її валового внутрішнього продукту. Таким чином, забезпечення сталого розвитку цієї галузі є стратегічним пріоритетом для багатьох країн світу. В Україні значення цього сектора також є досить вагомим у структурі економіки.

Хоча у 2021 році частка транспортного сектору становила більше 6% від ВВП України [54], його розвиток стикається з постійними негативними впливами та затримками. Серед основних проблем галузі можна виділити: повномасштабне вторгнення Російської Федерації на територію України, застарілу матеріально-технічну базу, низькі стандарти та невідповідність продукції міжнародним нормам, недостатність інвестицій та інновацій для модернізації, низькі обсяги витрат на дослідження і розробки, скорочення

пропозиції трудових ресурсів, а також виникнення дефіциту за певними спеціальностями.

Така ситуація вимагає від транспортних компаній певних змін, зокрема впровадження сучасних технологій, систем і методів ведення бізнесу. Це передбачає інвестування фінансових ресурсів, матеріалів та потенціалу підприємства.

Для реалізації зазначених змін важливо правильно оцінити та проаналізувати ефективність і доцільність інвестиційних рішень для компанії.

У транспортних компаніях управління інвестиціями є досить складним і багатогранним завданням. В умовах швидких змін у бізнес-середовищі це вимагає ретельного та ефективного планування й управління інвестиційними проєктами.

Кожен інвестиційний проєкт, в своїй основі, передбачає отримання високої віддачі в майбутньому та встановлює зв'язок між фінансовими ресурсами. Таким чином, успіх підприємства тісно пов'язаний з його інвестиційною діяльністю, зокрема з ефективним і комплексним підходом до формування, оцінювання та ухвалення інвестиційних рішень.

Для оцінки рівня управління інвестиційною діяльністю на вантажних автотранспортних підприємствах України був проведений аналіз фінансово-господарської діяльності середніх підприємств м. Києва та Київського регіону, які належать до підприємств із недержавною формою власності та є провідними операторами ринку автомобільних перевезень та складської логістики. Вибірка охоплювала двадцять чотири підприємства. Аналіз ефективності управління інвестиційною діяльністю проведено за період 2019 - 2023 роки на базі дескриптивної моделі, що ґрунтується на використанні даних річної статистичної та фінансової звітності підприємств (Додаток А). У якості джерела фінансової звітності підприємств була використана державна база даних [194]. Для узагальнення результатів аналізу фінансово-господарської звітності підприємств був застосований традиційний

статистичний метод середніх та відносних величин, порівняльний та графічний методи.

Для проведення оцінки було використано три групи показників (рис. 2.10), що, на нашу думку, найбільш повно дозволяють охарактеризувати інвестиційну діяльність підприємства.

До першої групи віднесені показники, які дозволяють визначити можливості для здійснення інвестиційної діяльності підприємства, а саме: структура капіталу підприємства, питома вага позикових коштів в джерелах фінансування, коефіцієнт автономії, динаміка фінансового результату, економічна рентабельність активів, коефіцієнт поточної платоспроможності.

Рисунок 2.10 – Система показників аналізу сучасного стану інвестиційної діяльності підприємств

Джерело: запропоновано автором

Друга група показників характеризує стан інвестиційної діяльності підприємства. Стан інвестиційної діяльності підприємства опосередковано можна оцінити за показниками складу, структури та динаміки інвестицій підприємства, показниками стану основних засобів та нематеріальних активів, коефіцієнтом співвідношення капітальних інвестицій і залишкової вартості основних засобів.

В третю групу включені показники ефективності інвестиційної діяльності, а саме: коефіцієнт рентабельності інвестицій, коефіцієнт рентабельності власного капіталу, коефіцієнт рентабельності необоротних та оборотних засобів, коефіцієнт рентабельності фінансових інвестицій, фондовіддача.

Діагностика можливостей, стану та ефективності інвестиційної діяльності зазначених підприємств засвідчила наступне.

Розглядаючи можливості здійснення інвестицій, в першу чергу, необхідно визначити наявність джерел фінансування як власних, так і позикових.

Аналіз власних джерел фінансування інвестиційної діяльності встановив, що протягом досліджуваного періоду переважна кількість підприємств за результатами господарської діяльності протягом 2019-2023 років отримували позитивний чистий фінансовий результат (рис. 2.11).

При цьому позитивний фінансовий результат протягом усього досліджуваного періоду отримували 4 підприємства, що складає 17% досліджуваної сукупності (рис. 2.12). Стабільну позитивну динаміку в зростанні прибутку мали лише 5 підприємств (21%), постійне зниження фінансових результатів діяльності декларували 2 підприємства (8%). П´ять підприємств (22%) протягом досліджуваного періоду декларували збитки, а вісім підприємств (35%) отримували як прибутки так і збитки.

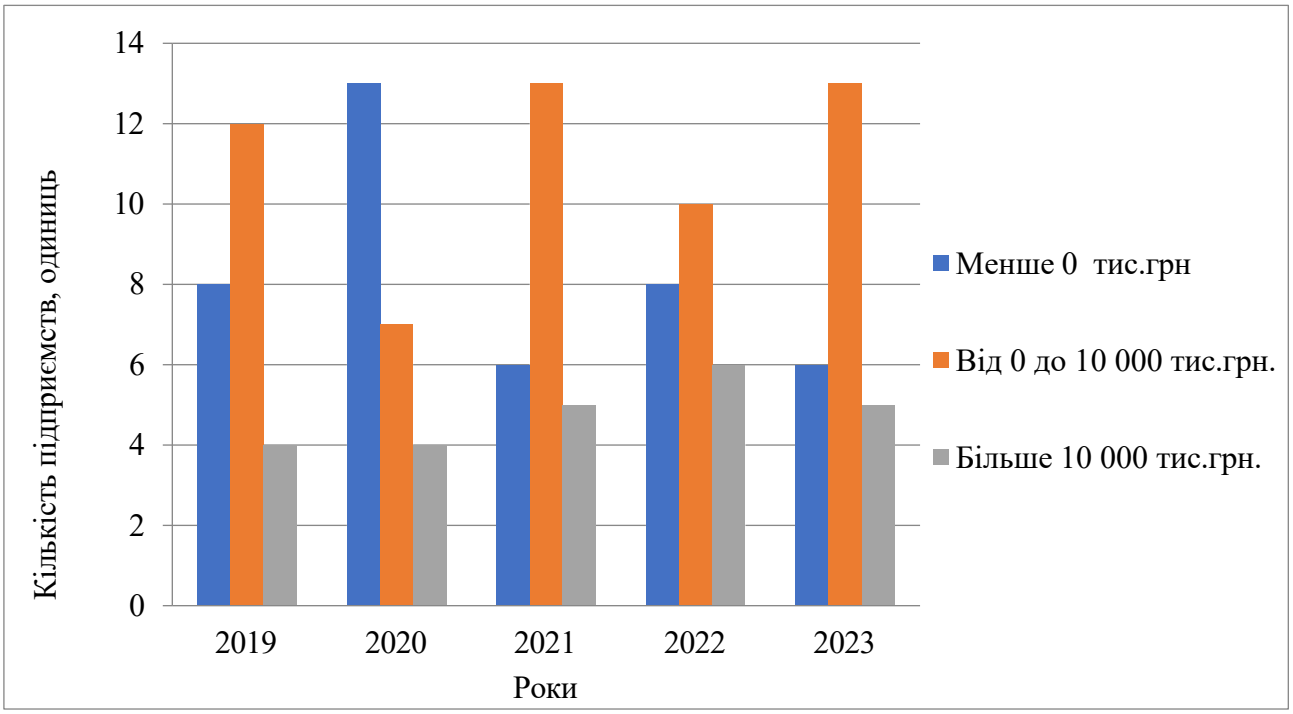

Рисунок 2.11 – Розподіл автотранспортних підприємств за чистим фінансовим результатом, 2019-2023 рр.

Джерело: побудовано автором за даними звітності підприємств [194]

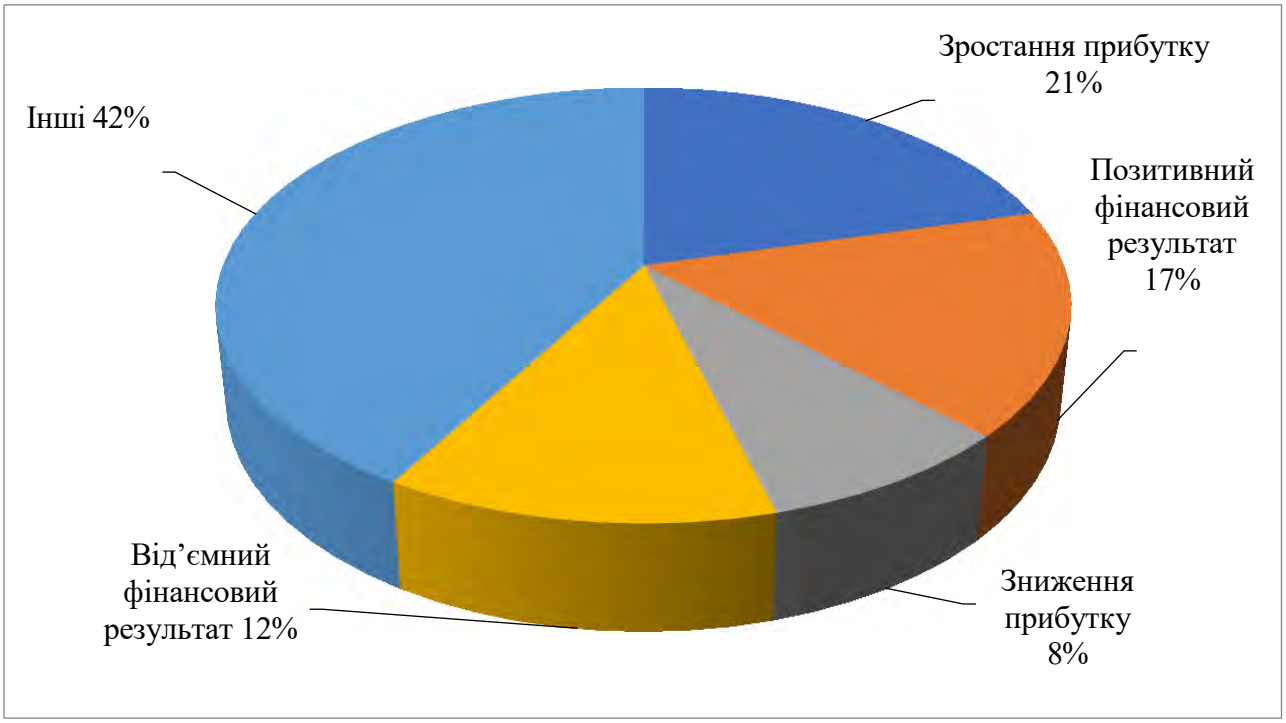

Рисунок 2.12 – Розподіл автотранспортних підприємств за динамікою чистого фінансового результату, 2019-2023 рр.

Джерело: побудовано автором за даними звітності підприємств [194]

Отже, більше половини підприємств не мали змоги накопичувати нерозподілений прибуток, що є одним з основних власних джерел фінансування інвестиційної діяльності. Підтвердженням цього є розподіл зазначеної сукупності підприємств за нерозподіленим прибутком на кінець 2023 року (рис. 2.13). Більше третини автотранспортних підприємств у структурі власного капіталу накопичують збитки, ще майже третина мають незначний розмір нерозподіленого прибутку, менше 10000 тис. грн. І лише 9 підприємств накопичили для власного розвитку значні суми нерозподіленого прибутку.

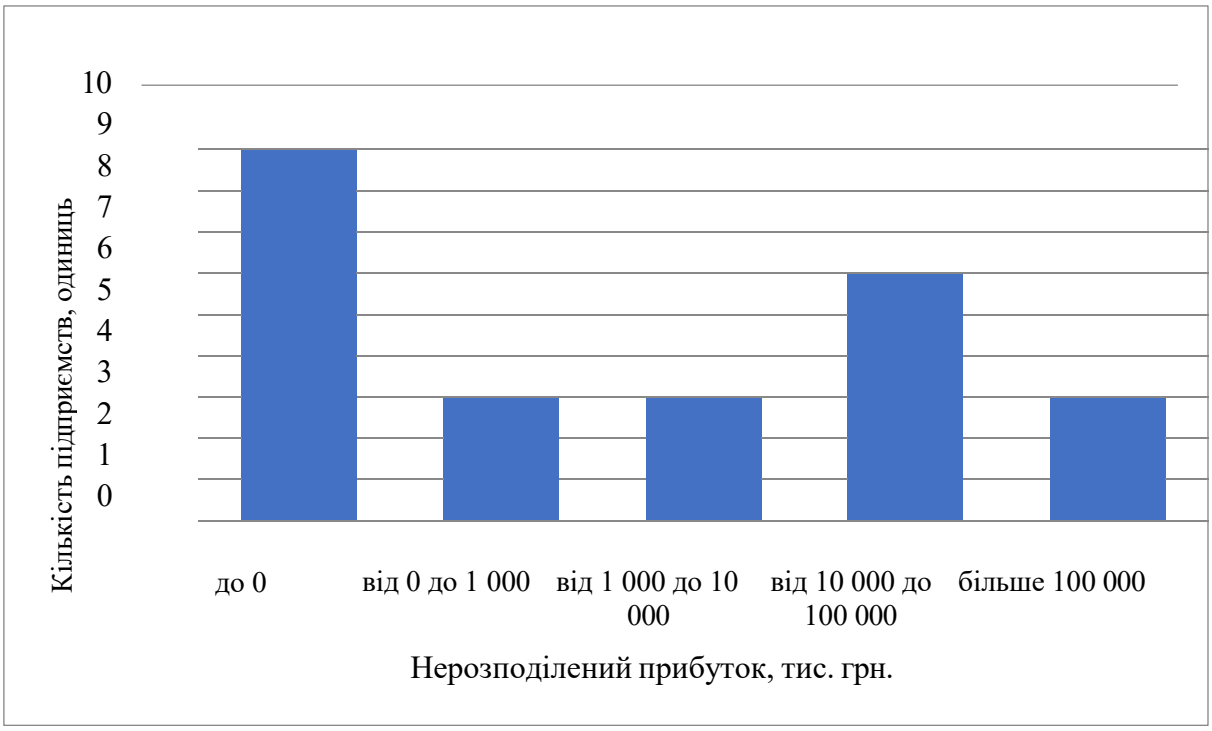

Рисунок 2.13 – Розподіл автотранспортних підприємств за нерозподіленим прибутком на кінець 2023 року

Джерело: побудовано автором за даними звітності підприємств [194]

Що стосується позикових джерел фінансування, в ході дослідження встановлено пасивне залучення автотранспортними підприємствами додаткових джерел фінансування, у тому числі для інвестиційних потреб (Додаток Б). Так, позиковими коштами користувалася майже половина

підприємств з досліджуваної сукупності (рис. 2.14). При цьому лише 5 підприємств (21%) користувалися кредитними коштами на постійній основі, 6 підприємств (25%) залучали кредити у деяких періодах, 13 підприємств (54%) не користувалися взагалі кредитними коштами протягом досліджуваного періоду.

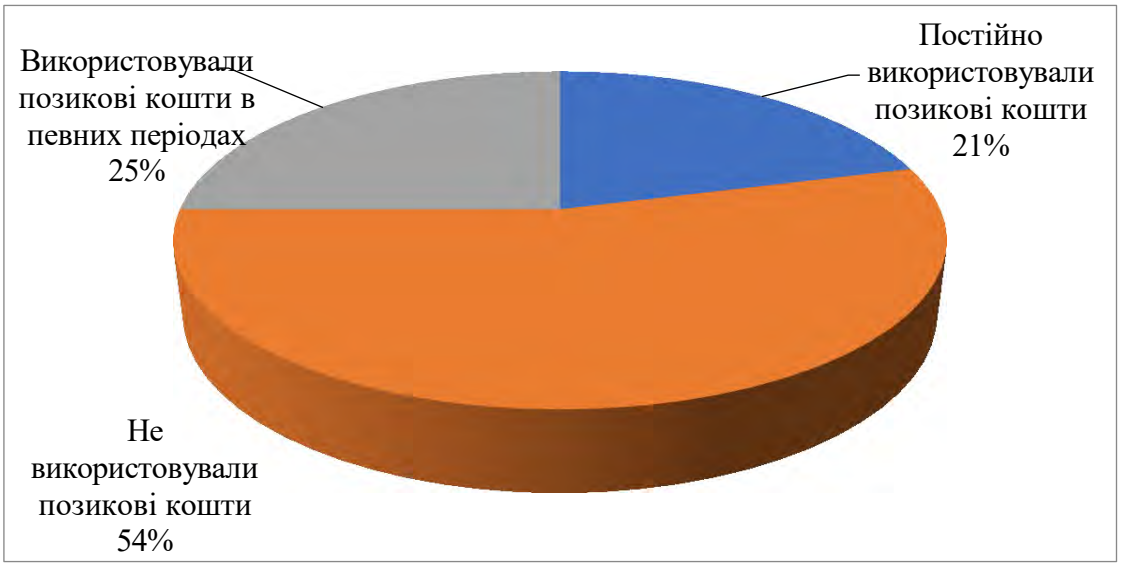

Рисунок 2.14 – Розподіл автотранспортних підприємств за використанням позикових джерел фінансування, 2019-2023 рр.

Джерело: побудовано автором за даними звітності підприємств [194]

Низькою активністю в залученні позикових джерел фінансування пояснюється невисоке значення середнього коефіцієнта концентрації позикового капіталу (рис. 2.15). Найвище його значення було у 2019 та 2020 роках по сукупності автотранспортних підприємств, що користувалися кредитними коштами, у розмірі лише 15-16 копійок на кожну гривню загальної суми активів підприємств. Спостерігається поступове зниження даного показника. Протягом інших років по даній сукупності його значення становило

13 копійок на кожну гривню активів, що пояснюється економічною та політичною нестабільністю в державі. Якщо розглядати загальну сукупність

автотранспортних підприємств, то концентрація позикового капіталу була сталою, проте вкрай низькою протягом досліджуваного періоду – лише 4 копійки на одну гривню активів.

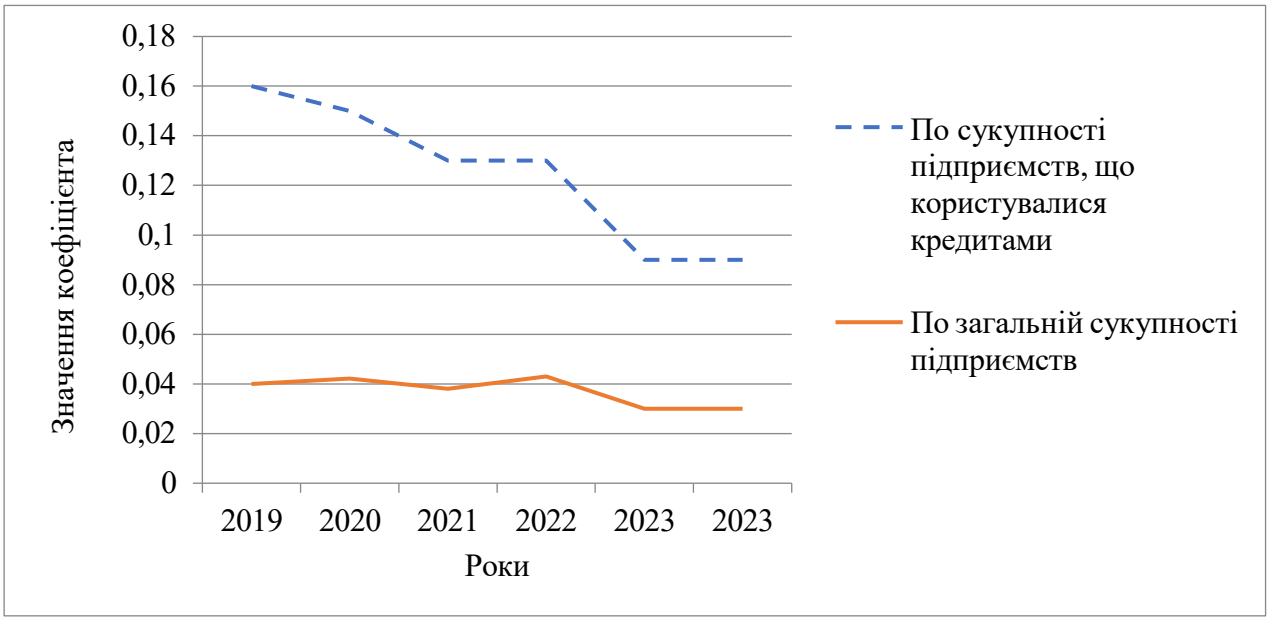

Рисунок 2.15 – Динаміка середнього значення коефіцієнта концентрації позикового капіталу по автотранспортним підприємствам, 2019-2023 рр.

Джерело: побудовано автором за даними звітності підприємств [194]

Оптимальною часткою позикового капіталу вважається 40% [145]. Враховуючи значні політичні та економічні ризики в Україні, для вітчизняних підприємств ця частка має бути ще нижчою. Високий рівень концентрації позикового капіталу свідчить про обмежені можливості для нових запозичень, що може негативно вплинути на інвестиційні можливості у майбутньому.

На можливості залучення позикових джерел фінансування інвестиційної діяльності впливає розмір ставок за кредитами. Для оцінки можливості сплати процентів за кредитами використовується показник економічної рентабельності активів. Якщо значення даного показника перевищує ставки за кредитами, це свідчить про його здатність сплачувати проценти за позиковими коштами, що може стимулювати активізацію

інвестиційної діяльності.

Як свідчать дані рис. 2.16, протягом 2020-2023 років економічна рентабельність активів по загальній сукупності вантажних автотранспортних підприємств коливалася в межах 5-7%. При цьому за даними Національного банку України середня ставка за кредитами становила 12%-17% [195], тобто вдвічі вища за економічну рентабельність активів, що свідчить про відсутність можливостей для підприємств сплачувати за користування позиковими коштами.

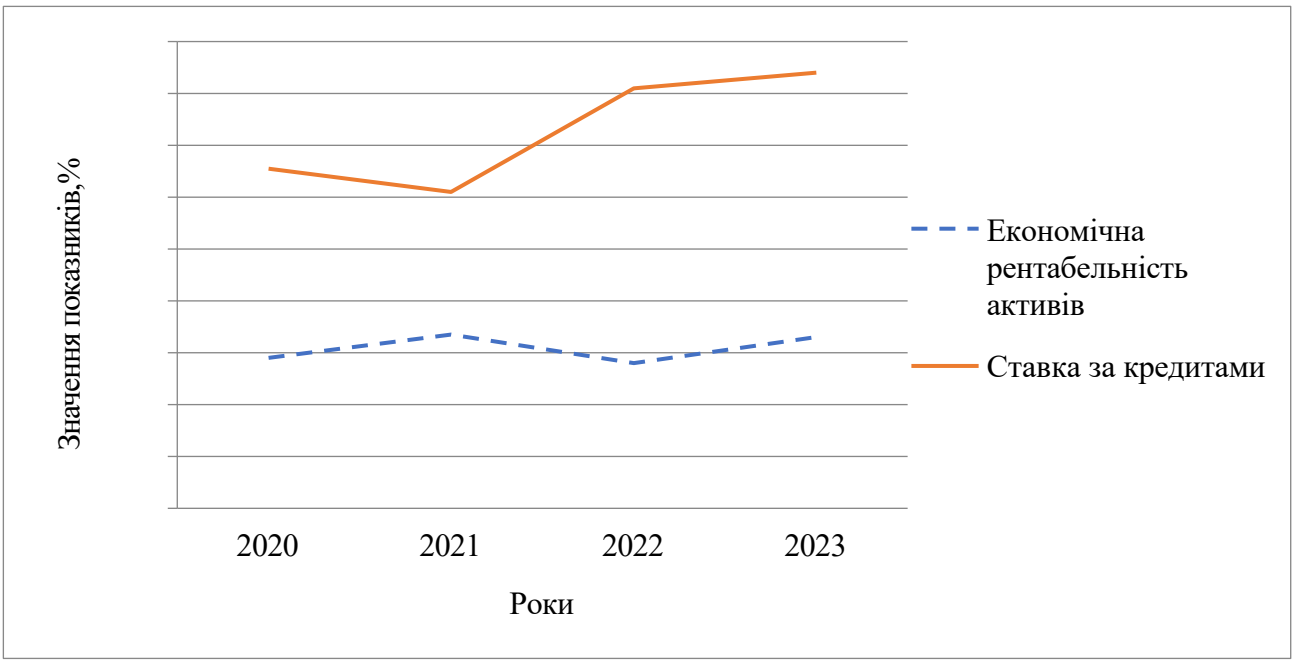

Рисунок 2.16 – Динаміка середнього значення економічної рентабельності активів по автотранспортним підприємствам та ставки за кредитами, 2019-2023 рр.

Джерело: побудовано автором за даними [194, 195]

Ще одним важливим показником оцінки можливостей залучення короткострокових позикових джерел фінансування є коефіцієнт поточної ліквідності (рис. 2.17). Інвестиційна діяльність може підтримуватися і збільшуватися за рахунок короткострокових кредитів лише за умови, що коефіцієнт поточної ліквідності дорівнює або перевищує нормативне

значення. У протилежному випадку додатковим джерелом їх повного відшкодування стають необоротні активи, а це вже є передумовою фінансової кризи на підприємстві.

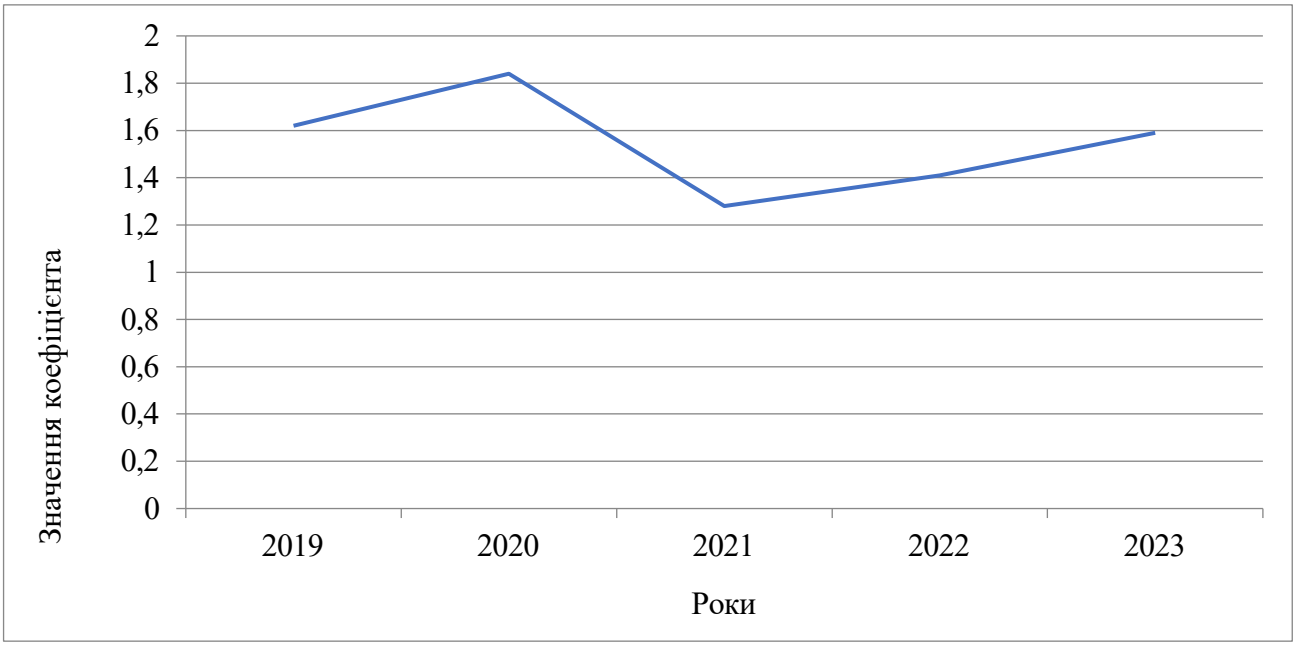

Рисунок 2.17 – Динаміка середнього значення коефіцієнта поточної ліквідності по автотранспортним підприємствам, 2019-2023 рр.
Джерело: побудовано автором за даними звітності підприємств [194]

По досліджуваній сукупності підприємств протягом 2019-2023 років спостерігалося зниження середнього значення коефіцієнта поточної ліквідності. При цьому найнижче його значення припало на 2021 рік (1,28), а найвище на 2020 рік (1,84). Загалом середнє значення коефіцієнта перевищувало 1, отже оборотних активів підприємств було достатньо для погашення поточних зобов’язань.

Аналіз динаміки даного показника по підприємствам (рис. 2.18) засвідчив, що 58% підприємств протягом досліджуваного періоду мали достатню суму оборотних активів, ще 25% - мали таку можливість періодично, і лише 17% - стабільно не могли покрити свої поточні зобов’язання виключно оборотними коштами.

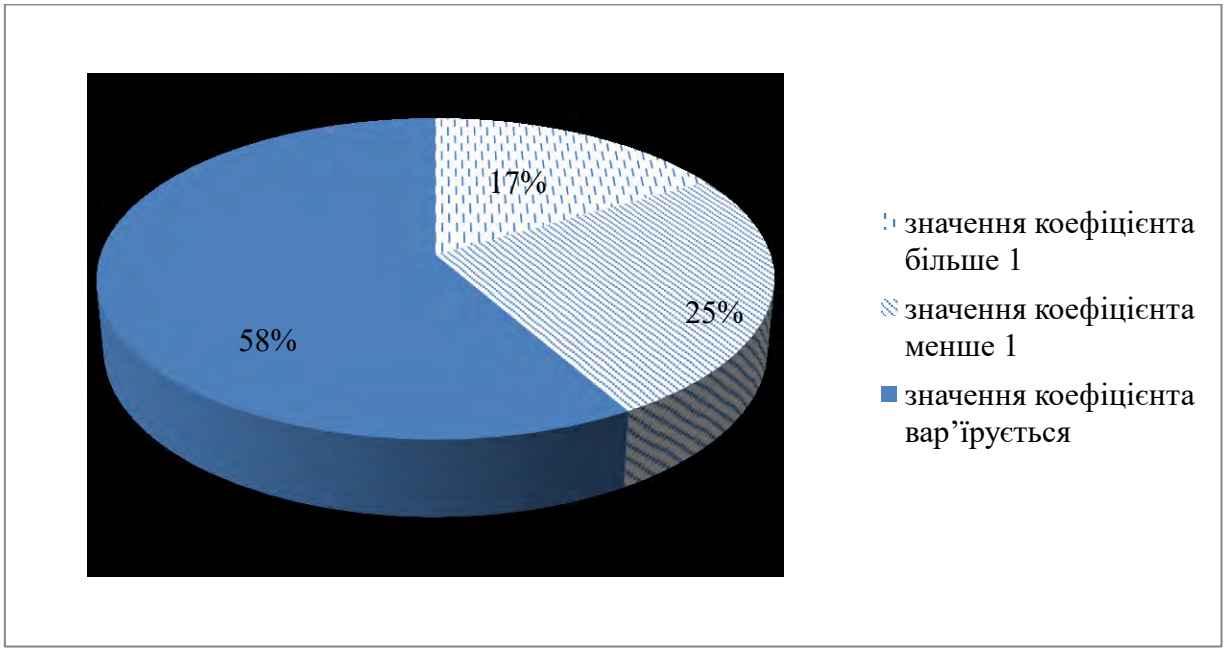

Рисунок 2.18 – Структура досліджуваної сукупності автотранспортних підприємств за рівнем коефіцієнту поточної ліквідності

Джерело: побудовано автором за даними звітності підприємств [194]

Оцінка перспектив інвестиційної діяльності підприємства передбачає проведення аналізу його фінансової стійкості. Оцінка фінансової стійкості дає змогу визначити фінансові можливості розвитку підприємства на майбутнє. За даними досліджуваної сукупності (рис. 2.19) автотранспортні підприємства в переважній більшості є фінансово нестійкими, значення їх середніх коефіцієнтів фінансової стійкості є нижчим за нормативне (0,5). Отже, досліджувані підприємства не мають можливостей із залучення додаткових позикових коштів, погасити поточні зобов'язання за рахунок активів різного ступеня ліквідності, що знижує їх інвестиційну привабливість.

Отже, оцінювання перспектив інвестиційної діяльності засвідчила недостатній рівень власних джерел фінансування інвестицій, а також низькі можливості для залучення зовнішніх джерел.

Рисунок 2.19 – Середні значення коефіцієнта фінансової стійкості по автотранспортним підприємствам

Джерело: побудовано автором за даними звітності підприємств [194]

Оцінювання стану інвестиційної діяльності доцільно розпочати з аналізу здійснення підприємствами капітальних інвестицій. Так, із досліджуваної сукупності 25% підприємств протягом 2019 – 2023 років взагалі не створювали капітальні інвестиції, частка підприємств, що здійснювала капітальні інвестиції щороку, не перевищує 33%. У 2019-2020 роках кількість підприємств, які не здійснювали капітальні інвестиції переважала, проте протягом 2021 – 2023 років ситуація покращилася і інвестиційно активних підприємств стало більше (рис. 2.20).

Аналіз середньорічного абсолютного приросту інвестицій по сукупності автотранспортних підприємств, що їх здійснювали протягом 2020-2023 років, засвідчив позитивну та стабільну динаміку (рис. 2.21). При цьому, позитивне значення показника спостерігалося у 2022-2023 рр.

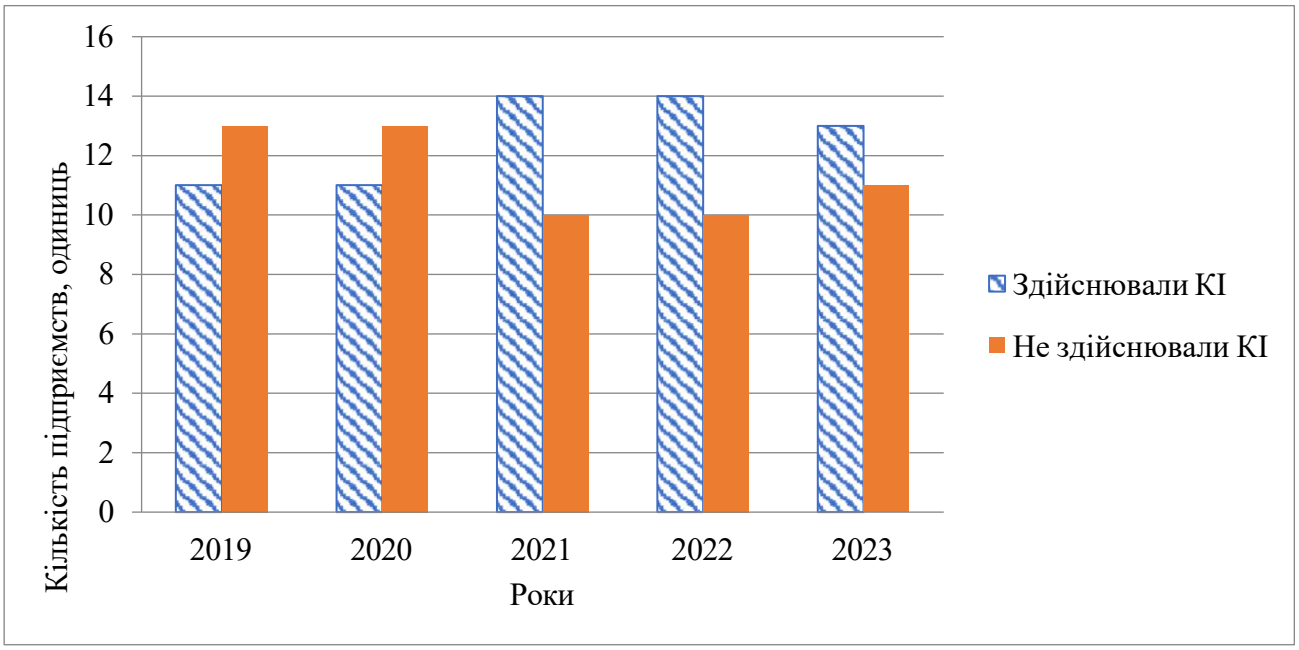

Рисунок 2.20 – Розподіл автотранспортних підприємств за капітальними інвестиціями, 2019-2023 рр.

Джерело: побудовано автором за даними звітності підприємств [194]

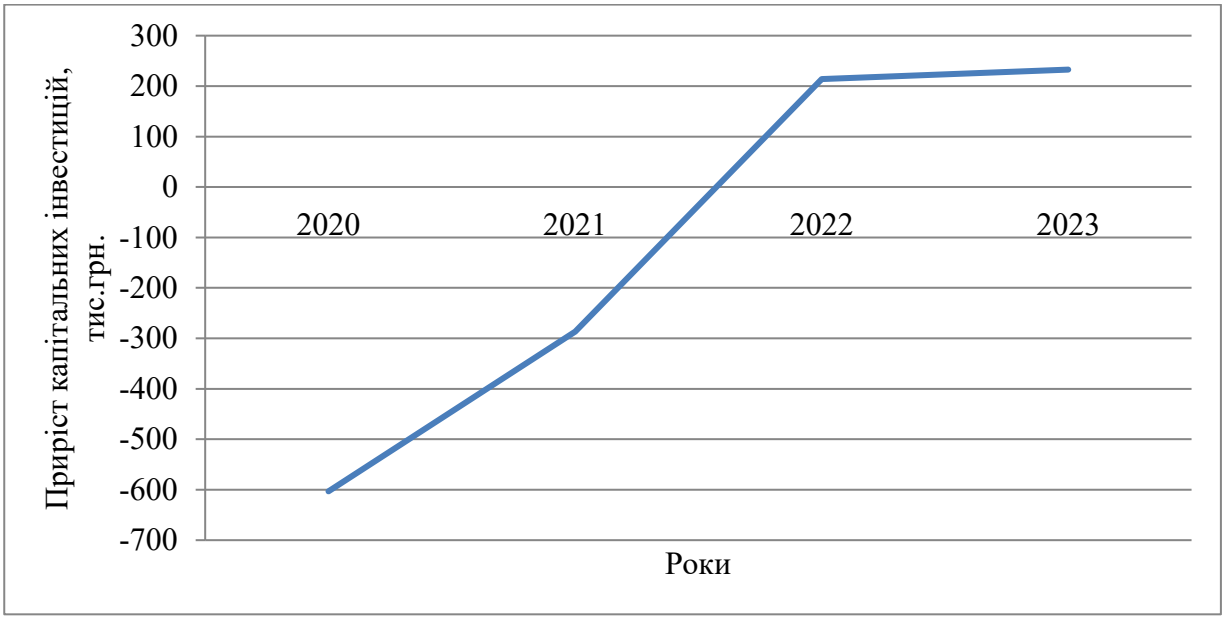

Рисунок 2.21 – Динаміка середньорічного значення абсолютного приросту капітальних інвестицій по автотранспортним підприємствам, 2020-2023 рр.

Джерело: побудовано автором за даними звітності підприємств [194]

Проте у розрізі досліджуваних підприємств на жодному із них не відмічалась стійка тенденція до приросту капітальних інвестицій. Ланцюговий абсолютний приріст капітальних інвестицій за визначений період змінювався від -11088,0 тис. грн. до +8803,0 тис. грн., тобто розмах варіації склав 19891,0 тис. грн. протягом 2020-2023 років (Додаток В).

Дослідження фінансових інвестицій продемонструвало пасивну позицію більшості підприємств у цій сфері. Лише одне з них протягом усього досліджуваного періоду активно вкладало кошти в зовнішні активи. Щодо решти підприємств, то п´ять підприємств здійснювали такі інвестиції епізодично, протягом одного-двох років, інші - взагалі не мали фінансових інвестицій (Додаток Д).

Одним з ключових показників оцінки стану інвестиційної діяльності є коефіцієнт співвідношення капітальних інвестицій до залишкової вартості основних засобів, який характеризує частку інвестованих коштів, що зберігається в активі після завершення його корисного терміну служби або за визначений період. Високе значення даного показника свідчить про обґрунтованість інвестиційних рішень, якісне управління основними засобами та їх ефективне використання. Низьке значення може вказувати на недоцільність або неефективність інвестицій, недбале управління активами або їх швидке старіння.

Аналіз співвідношення капітальних інвестицій до залишкової вартості основних засобів засвідчив низьку активність досліджуваної сукупності підприємств щодо оновлення власних активів (рис. 2.22). Нестійкою є динаміка середньорічного значення даного показника: найвище його значення (0,45) було у 2019 році, у 2023 році спостерігалося його найнижче значення (0,05).

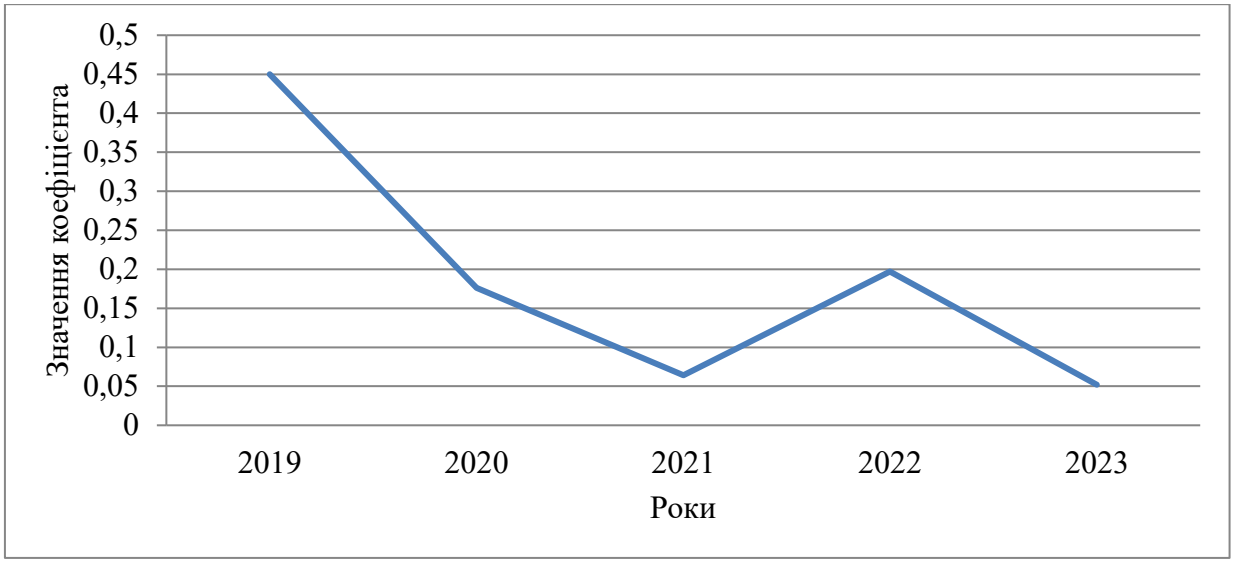

Рисунок 2.22 – Динаміка коефіцієнта співвідношення капітальних інвестицій та залишкової вартості основних засобів по автотранспортним підприємствам, 2019-2023 рр.

Джерело: побудовано автором за даними звітності підприємств [194]

Також, опосередковано стан інвестиційної діяльності підприємства характеризують коефіцієнти придатності основних засобів та нематеріальних активів. Розподіл досліджуваної сукупності автотранспортних підприємств за станом основних засобів на кінець 2023 року засвідчив, що 70% підприємств мали коефіцієнт придатності нижче 50%, що є граничним (рис. 2.23).

Отже, стан основних засобів досліджуваної сукупності підприємств є незадовільним. Динаміка середньорічного коефіцієнту придатності була невідчутною, його значення не перевищувало 45% (рис. 2.24). При цьому найвище його значення (45%) було у 2021 році, а у 2023 році його значення знизилося до найменшого і становило 40%. Ще більш критичним є стан нематеріальних активів, середньорічне значення коефіцієнту придатності яких, за вказаний період було в межах 15- 28%%.

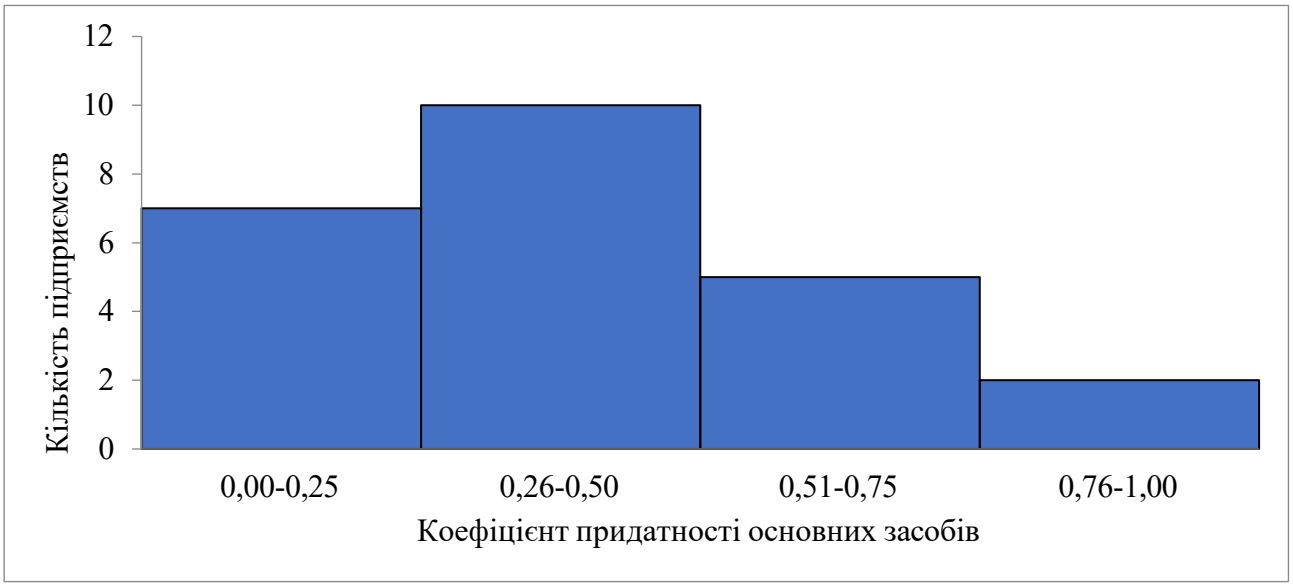

Рисунок 2.23 – Розподіл автотранспортних підприємств за коефіцієнтом придатності основних засобів станом на 31.12.2023 року

Джерело: побудовано автором за даними звітності підприємств [194]

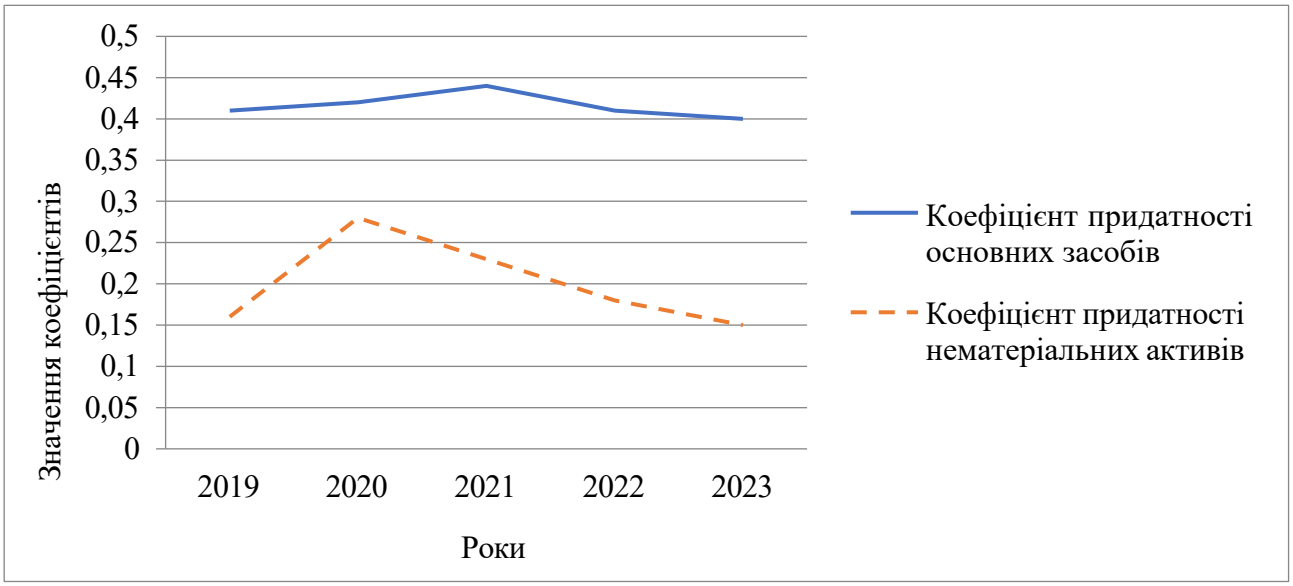

Рисунок 2.24 – Динаміка середньорічного значення коефіцієнтів придатності основних засобів та нематеріальних активів по автотранспортним підприємствам, 2019-2023 рр.

Джерело: побудовано автором за даними звітності підприємств [194]

Таке низьке значення коефіцієнтів придатності, що не перевищує граничне (50%), свідчить про те, що процес зносу основних засобів та нематеріальних активів випереджає процес їх оновлення.

Таким чином, аналіз стану інвестиційної діяльності досліджуваної сукупності автотранспортних підприємств засвідчив низький рівень їх інвестиційної активності.

Одним із основних показників діагностики ефективності інвестиційної діяльності є коефіцієнт рентабельності інвестиції, що дозволяє потенційним та діючим інвесторам визначити вигоди від інвестування. Аналіз даного показника по досліджуваній сукупності автотранспортних підприємств засвідчив його вкрай низьке значення (Додаток Е). Так, його значення в розрізі підприємств не перевищувало 0,1. Середньорічне значення показника має позитивну динаміку, протягом досліджуваного періоду його значення зросло з -0,02 у 2020 році до 0,02 у 2023 році (рис. 2.25). Проте, це в основному обумовлено зниженням середньорічної суми активів, а не зростанням фінансових результатів діяльності підприємств.

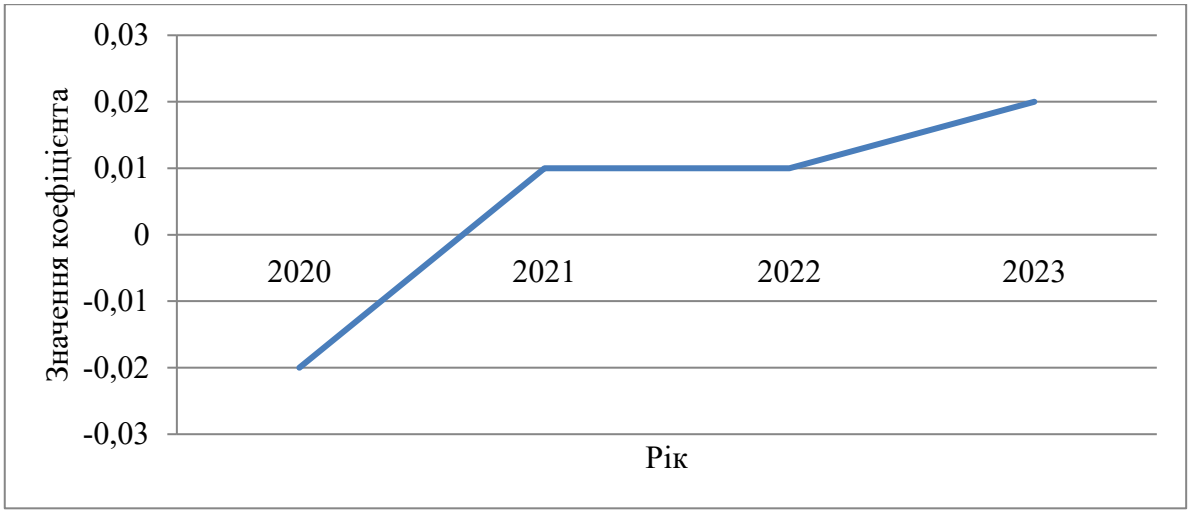

Рисунок 2.25 – Динаміка середньорічного значення коефіцієнту рентабельності інвестицій по автотранспортним підприємствам, 2020-2023 рр.

Джерело: побудовано автором за даними звітності підприємств [194]

Ще одним важливим показником, за яким можна оцінити прибутковість вкладених у підприємство коштів є коефіцієнт рентабельності власного капіталу. Як видно з рис. 2.26, середньорічна рентабельність власного капіталу досліджуваних автотранспортних підприємств постійно знижується. При цьому в 2021 році спостерігалося стрімке зниження даного показника: якщо у 2020 році його значення становило 1,07, то вже у 2021 році - 0,08. Порівнюючи даний показник зі ставками по депозитам [67], що є найбезпечнішою та найпростішою альтернативою для інвестування, варто зазначити, що підприємства галузі могли зацікавити інвесторів у 2020 та 2021 роках, а вже в наступних роках прибутковість власного капіталу була нижчою за депозитні ставки.

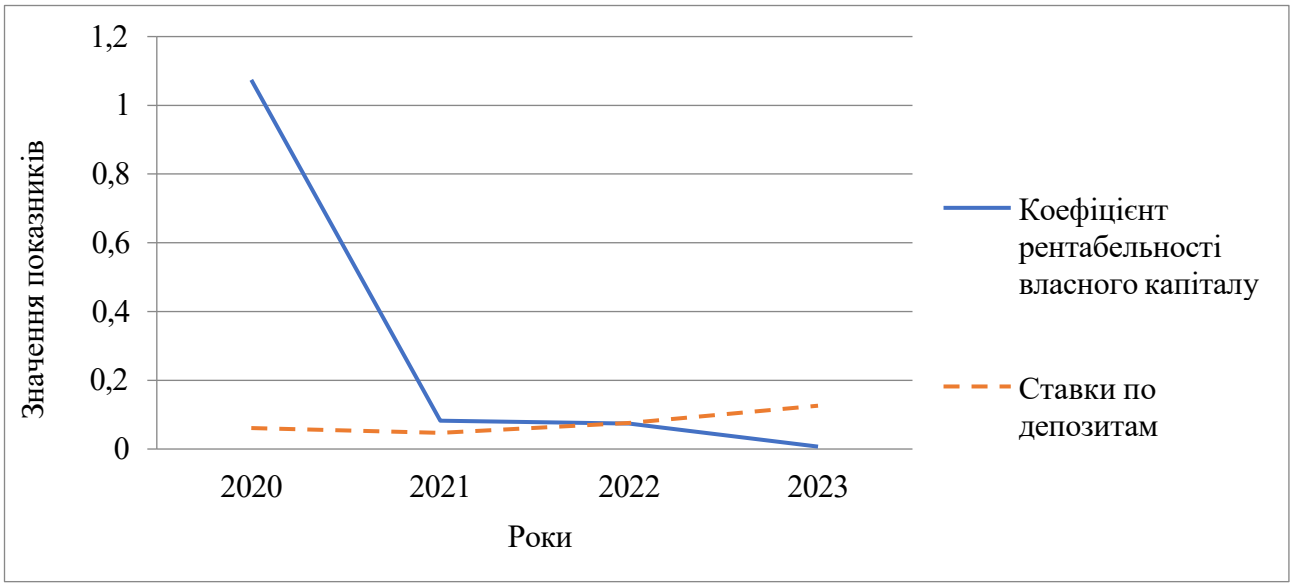

Рисунок 2.26 – Динаміка коефіцієнту рентабельності власного капіталу по автотранспортним підприємствам та ставок по депозитам, 2020-2023 рр.

Джерело: побудовано автором за даними [193, 195]

Загалом лише 7 підприємств із сукупності, що досліджувалася, протягом визначеного періоду мали рентабельність власного капіталу на достатньому рівні (Додаток Е). Решта підприємств або отримували збитки, або мали дуже незначні суми прибутків.

Діагностику ефективності інвестиційної діяльності також варто доповнити показниками рентабельності необоротних і оборотних засобів та фінансових інвестицій.

Динаміка ефективності використання необоротних і оборотних засобів підприємств була нестійкою (рис. 2.27). У 2020 році кожна гривня оборотних і необоротних активів підприємств приносила в середньому 2 грн. збитку від операційної діяльності; найвищого значення даний показник досягав у 2021 році - 51 коп.

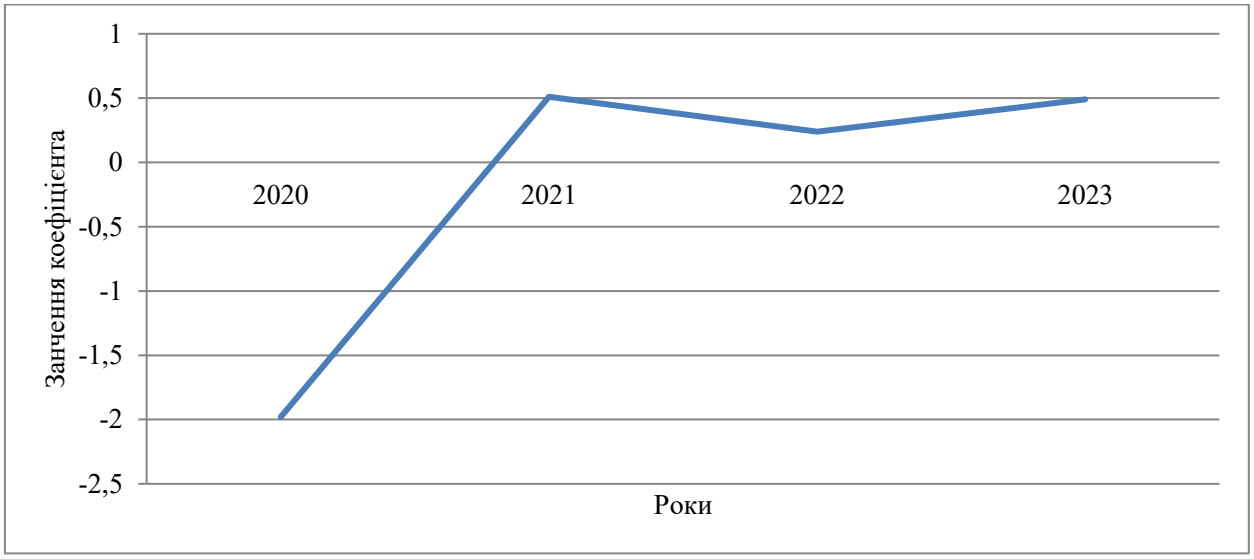

Рисунок 2.27 – Динаміка середньорічного значення коефіцієнта рентабельності необоротних і оборотних засобів по автотранспортним підприємствам, 2020-2023 рр.

Джерело: побудовано автором за даними звітності підприємств [194]

Щодо рентабельності фінансових інвестицій, то пасивна інвестиційна політика автотранспортних підприємств, призвела до майже повної відсутності зовнішніх інвестицій, а отже й до відсутності результатів фінансового інвестування.

Нестійка динаміка з негативною тенденцією середньорічного значення фондовіддачі досліджуваної сукупності підприємств протягом 2020-2023 років (рис. 2.28), характеризує зниження ефективності використання

основних засобів підприємства. Така ситуація засвідчує зниження ефективності інвестиційної діяльності, спрямованої на їх придбання та модернізацію. Якщо у 2020 році кожна гривня залишкової вартості основних активів приносила підприємствам у середньому 48,38 грн., то вже у 2023 році – 16,72 грн. Проте, у переважної більшості підприємств це було викликано значним зносом основних засобів, а не високою їх віддачею.

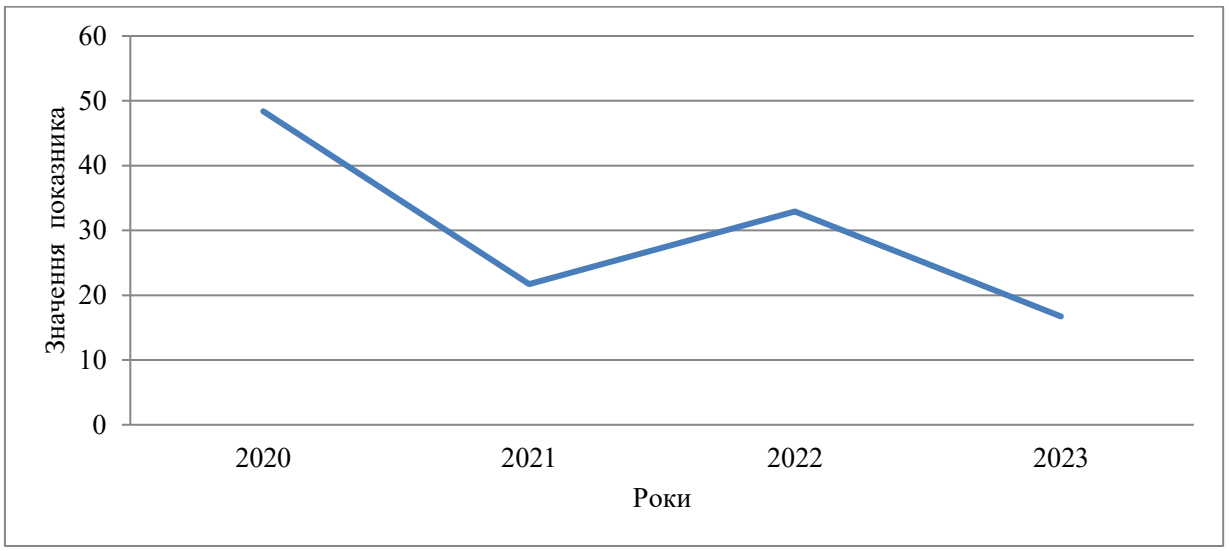

Рисунок 2.28 – Динаміка середньорічного значення фондовіддачі по автотранспортним підприємствам, 2020-2023 рр.

Джерело: побудовано автором за даними звітності підприємств [194]

Проведене дослідження дозволило встановити, що основу інвестиційної діяльності вантажних автотранспортних підприємств складає реальне інвестування. На більшості підприємств в сучасних умовах господарювання таке інвестування є єдиним напрямом інвестиційної діяльності. Постійне здійснення капітальних інвестицій для оновлення або розширення матеріально-технічної бази є обов’язковою умовою успішного функціонування суб’єктів господарювання на автотранспортному ринку.

За результатами оцінки стану інвестиційної діяльності вантажних автотранспортних підприємств можна зробити висновок про суттєві проблеми на підприємствах, а саме: збитковість або низький рівень

рентабельності більшості підприємств. Така ситуація обмежує використання як власних джерел фінансування інвестиційної діяльності, так і можливості використання позикових коштів, оскільки підприємства, які функціонують неефективно, не є інвестиційно привабливими. Для більшості підприємств характерним є низька ефективність використання коштів, вкладених у матеріальні активи та високий ступінь зношеності основних засобів. Основною причиною вказаних проблем можна назвати неефективне управління інвестиційною діяльністю вантажних автотранспортних підприємств.

Ключові проблеми в управлінні інвестиціями, з якими стикаються автотранспортні підприємства і які негативно впливають на їхню ефективність і стабільність наведені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 - Ключові проблеми в управлінні інвестиціями

Проблема в управлінні інвестиціями	Рекомендовані заходи
Недостатній рівень контролю. Відсутність чіткої системи контролінгу ускладнює моніторинг виконання інвестиційнихпроектів	Впровадження системи інвестиційного контролінгу, що включає регулярний моніторинг ключових показників ефективності та автоматизацію процесів збору й аналізу даних.
Неефективне використання інвестиційних ресурсів. Нераціональне використання наявних ресурсів через відсутність стратегічного планування та оцінки ефективності інвестицій	Розробка стратегічного плану інвестиційної діяльності, що передбачає регулярну оцінку ефективності проектів, застосування методик NPV (чиста приведена вартість) та IRR (внутрішня норма прибутковості).
Відсутність чіткої системи інвестиційного контролінгу. Ускладнене прийняття обґрунтованих управлінських рішень	Впровадження чіткої системи контролінгу, що базується на фінансовому аналізі, оцінці ризиків і прогнозуванні результатів для підтримки обґрунтованих управлінських рішень.
Дефіцит фінансових ресурсів. Відсутність оновлення матеріально-технічної бази та впровадження нових технологій, що обмежує можливості для розвитку	Залучення додаткових інвестицій через кредитування, співпрацю з інвесторами або державні програми підтримки бізнесу. Оцінка доцільності модернізації на основі результатів економічного аналізу.
Невизначеність ринкових умов. Зміни в економічній ситуації ускладнюють планування та реалізацію інвестицій	Використання сценарного планування, яке передбачає моделювання різних сценаріїв розвитку ринку. Диверсифікація інвестиційдля зменшення ризиків і підвищення гнучкості підприємства.

Джерело: розроблено автором

Це визначає необхідність впровадження інвестиційного контролінгу для підвищення адаптивних можливостей підприємства.

2.2 Особливості інвестиційного контролінгу на автотранспортних підприємствах

Інвестиційний контролінг на автотранспортному підприємстві спрямований на забезпечення ефективного використання ресурсів, оновлення парку транспортних засобів, впровадження інновацій та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Автотранспортні підприємства працюють у динамічному середовищі (коливання паливних цін, зміни в законодавстві, конкуренція тощо), тому інвестиційний контролінг повинен забезпечувати: гнучке планування інвестицій із можливістю швидкого коригування; оцінку альтернативних сценаріїв розвитку; використання прогнозного аналізу для оцінки ризиків майбутніх інвестицій.

Інвестиційний контролінг на автотранспортних підприємствах має свою специфіку через високу капіталомісткість галузі, залежність від ринку пального, технічний знос автопарку та необхідність підвищення ефективності перевезень. Контролінг інвестиційної діяльності на автотранспортних підприємствах є складним процесом, що включає планування, аналіз, управління ризиками та оцінку ефективності вкладень.

Важливим в процесі контролінгу інвестиційної діяльності автотранспортних підприємств є дотримання основних принципів його забезпечення. Як правило, під принципом розуміється основне вихідне положення певної наукової системи, теорії, основне правило або установка для будь-якої діяльності. Аналіз літератури показав, що проведення інвестиційного контролінгу повинно ґрунтуватися на певних принципах, дотримання яких дозволить забезпечити його ефективність. Узагальнені

основні принципи функціонування системи інвестиційного контролінгу підприємства представлені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 - Основні принципи інвестиційного контролінгу автотранспортних підприємств

Принципи	Характеристики принципів
Комплексність	означає, що система повинна охоплювати контроль ключових показників розвитку інвестиційної діяльності та забезпечувати їх зв'язок з іншими важливими аспектами господарської діяльності підприємства.
Вимірюваність	означає, що інвестиційний контролінг має бути спрямований на оцінювання показників інвестиційної діяльності які повинні визначатися чіткими кількісними параметрами.
Об’єктивність	спрямований на забезпечення адекватного розуміння характеру взаємозв'язку між суб'єктами та об'єктами системи в управлінні підприємством.
Своєчасність	означає, що система має вчасно виявляти ризики та пропонувати коригувальні заходи ще до того, як проблеми набудуть масштабного характеру.
Адаптивність	система інвестиційного контролінгу повинна бути здатною адаптуватись до зміни чинників внутрішнього і зовнішнього середовища, цілей діяльності підприємства, умов роботи, тощо.
Економічність	означає забезпечення балансу між витратами, понесеними на функціонування системи, та економічними вигодами від її практичного використання, тобто акцентує увагу на необхідності побудови такої системи інвестиційного контролінгу, яка б не потребувала надмірних витрат ресурсів та, водночас, при цьому забезпечувала б ефективність процесів контролінгу без перевитрат фінансового, кадрового, інформаційного, матеріального, технічного та інших видів забезпечення.
Безперервність	система інвестиційного контролінгу в управлінні підприємством має трактуватись як така, що функціонує на постійній основі незалежно від сприятливого чи несприятливого впливу чинників внутрішнього і зовнішнього середовища, а також незалежно від зміни інтересів керівників, власників чи інших зацікавлених осіб.
Оптимальність	стан та параметри системи інвестиційного контролінгу мають бути такими, щоб завдяки ним досягти встановлених цілей під час впливу керівної системи на керовану за усіма етапами технології управління з використанням документації, діловодства, інформаційного забезпечення та формалізування управлінських процедур.

Джерело: сформовано на основі [88] та доповнено автором

Оскільки інвестиційний контролінг охоплює весь процес управління інвестиційною діяльністю від формування стратегії та розроблення планів до аналізу фактичного досягнення поставлених цілей, вітчизняні автотранспортні підприємства повинні використовувати специфічні інструменти та методи, завдяки яким поставлена мета може бути досягнута з

максимально позитивним результатом і в найкоротший термін.

При формуванні інструментарію інвестиційного контролінгу необхідно враховувати наступне: підприємство є системою з окремими взаємопов’язаними між собою складовими та відповідним набором цілей; інвестиційна діяльність підприємства спрямована на виконання запланованих показників; контролінг є підсистемою контуру управління і забезпечує інструментальну та методичну бази підтримки прийняття управлінських рішень [68].

Основні підходи до проведення інвестиційного контролінгу представлені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Основні підходи до проведення інвестиційного контролінгу

Підхід	Зміст підходу
1	2
Системний	Комплексне та всебічне управління інвестиційною діяльністю на автотранспортному підприємстві, базується на інтеграції всіх елементів системи управління, забезпечує ефективне використання ресурсів, зниження ризиків та підвищення прибутковість інвестицій.
Процесний підхід	Детальний та всебічний аналіз функцій інвестиційного контролінгу: спостереження, відхилення, діагностика, управлінські рішення, коригування. Інвестиційний контролінг автотранспортних підприємств включає не лише внутрішній контроль інвестиційної діяльності, є ефективною координуючою системою налагодження взаємозв'язку між інвестиційним аналізом, плануванням, внутрішнім інвестиційним контролем та формування інформаційної бази.
Ситуаційний підхід	Базується на різних методах впливу на значення економічних показників інвестиційної діяльності в залежності від ситуацій. Використання даного підходу сприяє більш ефективному інвестиційному контролінгу на автотранспортних підприємствах з декількома інвестиційними проєктами.
Поведінковий	Детальне та всебічне вивчення психологічних, соціальних, когнітивних і емоційних аспектів, що впливають на прийняття інвестиційних рішень суб’єктами інвестиційного контролінгу, а також наслідки таких рішень для автотранспортних компаній.
Інституціональний підхід	Детальне та всебічне вивчення не лише економічних проблем, але й їх взаємозв’язок з політичними, соціальними, правовими та іншими інститутами, що впливають на інвестиційний контролінг. Вплив інститутів на економіку та автотранспортні підприємства, чинники прийняття рішень в інвестиційному контролінгу.

Продовження таблиці 2.8

1	2
Монографічний	Детальне та всебічне вивчення інвестиційного проєкту, причинно-наслідкових зв'язків або проблеми в інвестиційній діяльності автотранспортного підприємства, дозволяє аналізувати всі аспекти проєкту, виявляти приховані проблеми та знаходити оптимальні шляхи для їх вирішення.

Джерело: сформовано автором за [4, 10, 12, 16, 30, 31, 41, 53, 54, 61, 62, 71, 80]

Інвестиційний контролінг використовує взаємопов'язану систему методів, за допомогою яких відбувається отримання, обробка, аналіз, представлення, використання економічної інформації, яка необхідна для забезпечення управління інвестиційною діяльністю на трьох рівнях - стратегічному, поточному та оперативному (рис. 2.29).

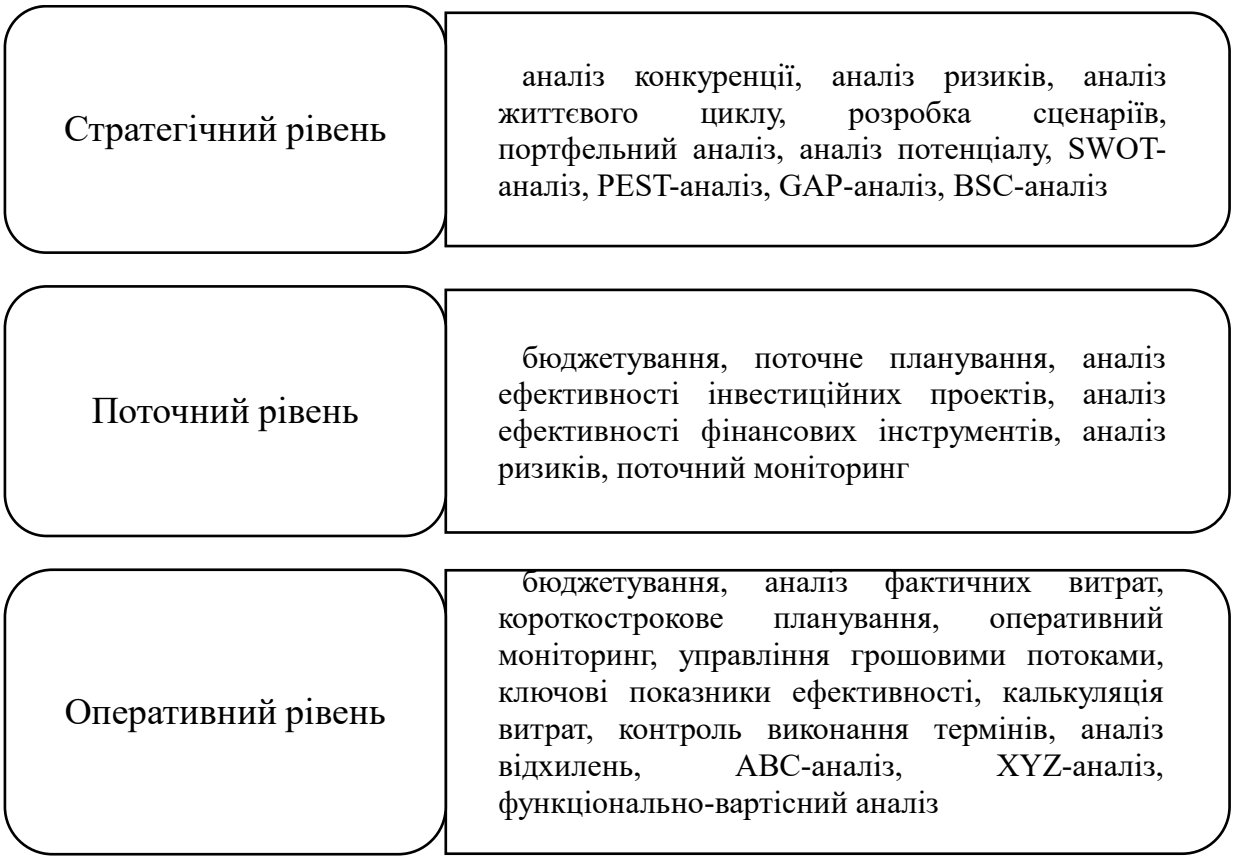

Рисунок 2.29 – Інструментарій інвестиційного контролінгу

Джерело: сформовано автором за [21, 38, 167]]

У науковій літературі існує чимало думок щодо складу методів інвестиційного контролінгу [164, 196], які використовуються для планування, контролю та оцінки інвестиційної діяльності підприємства, допомагаючи аналізувати ефективність та ризиковість інвестиційних рішень.

Інструменти стратегічного інвестиційного контролінгу призначені для прогнозування інвестиційної діяльності підприємства і застосовуються при розробці інвестиційної стратегії та інвестиційної політики підприємства за окремими напрямами. На стратегічному рівні використовуються також методи, які дозволяють здійснювати контроль цільових показників інвестиційної діяльності підприємства і проводити їх аналіз.

Інструменти поточного інвестиційного контролінгу застосовуються при виконанні поточного планування інвестиційної діяльності підприємства при формуванні програми реальних інвестицій, портфелю довгострокових фінансових інвестицій, основних показників інвестиційної діяльності в системі поточних фінансових планів. На поточному рівні застосовуються методи, за допомогою яких виконується контроль за показниками поточних планів інвестиційної діяльності підприємства та аналіз інвестиційної привабливості реальних проєктів і фінансових інструментів інвестування. У процесі аналізу інвестиційної привабливості об’єктів вкладень інвестиційних ресурсів досліджуються такі основні групи показників, як: доходність (ефективність) інвестицій; інвестиційний ризик; ліквідність.

Оперативний рівень передбачає використання методів для проведення оперативного планування інвестиційної діяльності підприємства при розробці календарного плану реалізації інвестиційних проектів, формуванні капітального бюджету за окремими інвестиційними проєктами, формуванні портфелю короткострокових фінансових інвестицій. Інструменти оперативного інвестиційного контролінгу застосовуються для контролю окремих проєктів за параметрами: часу, заданих обсягів робіт, бюджету, ресурсів. Ці інструменти додають глибші методи оцінки та аналізу

інвестиційної діяльності, допомагаючи приймати більш обґрунтовані та ефективні рішення в оперативному управлінні, забезпечуючи досягнення короткострокових цілей.

Створення механізму інвестиційного контролінгу є важливим етапом у забезпеченні ефективного управління інвестиціями підприємства. Проте, слід зазначити, що існують об'єктивні чинники, які ускладнюють цей процес. Формування ефективної системи інвестиційного контролінгу може бути ускладнено: вартістю впровадження системи інвестиційного контролінгу; етапом життєвого циклу підприємства; масштабом підприємства; кваліфікацією працівників (рис. 2.30).

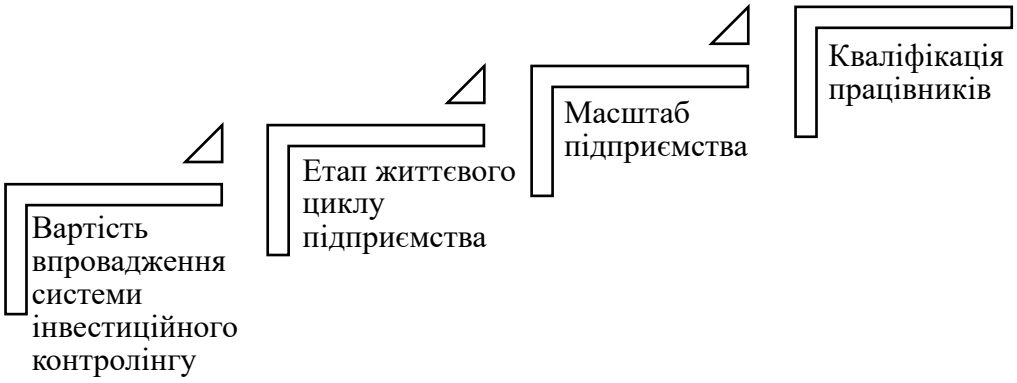

Рисунок 2.30 – Чинники, що ускладнюють створення системи інвестиційного контролінгу

Джерело: сформовано автором

Створення та підтримка інвестиційного контролінгу вимагає значних фінансових ресурсів, що включає витрати на програмне забезпечення, технічну інфраструктуру, а також залучення зовнішніх експертів або консалтингових компаній для налаштування системи. Особливо це може бути проблематично для підприємств з обмеженим бюджетом. Тому вартість системи інвестиційного контролінгу є важливим чинником, який впливає на її впровадження в систему управління.

Розробка механізму інвестиційного контролінгу потребує врахування

етапу життєвого циклу підприємства [3, 179, 186]. Це обумовлено специфікою інвестиційної діяльності на різних етапах розвитку підприємства та визначається різними рівнями інвестиційного потенціалу, ступенями ризику, можливістю залучення фінансових ресурсів для інвестицій, обсягами інвестиційної активності та формами її реалізації (рис. 2.31).

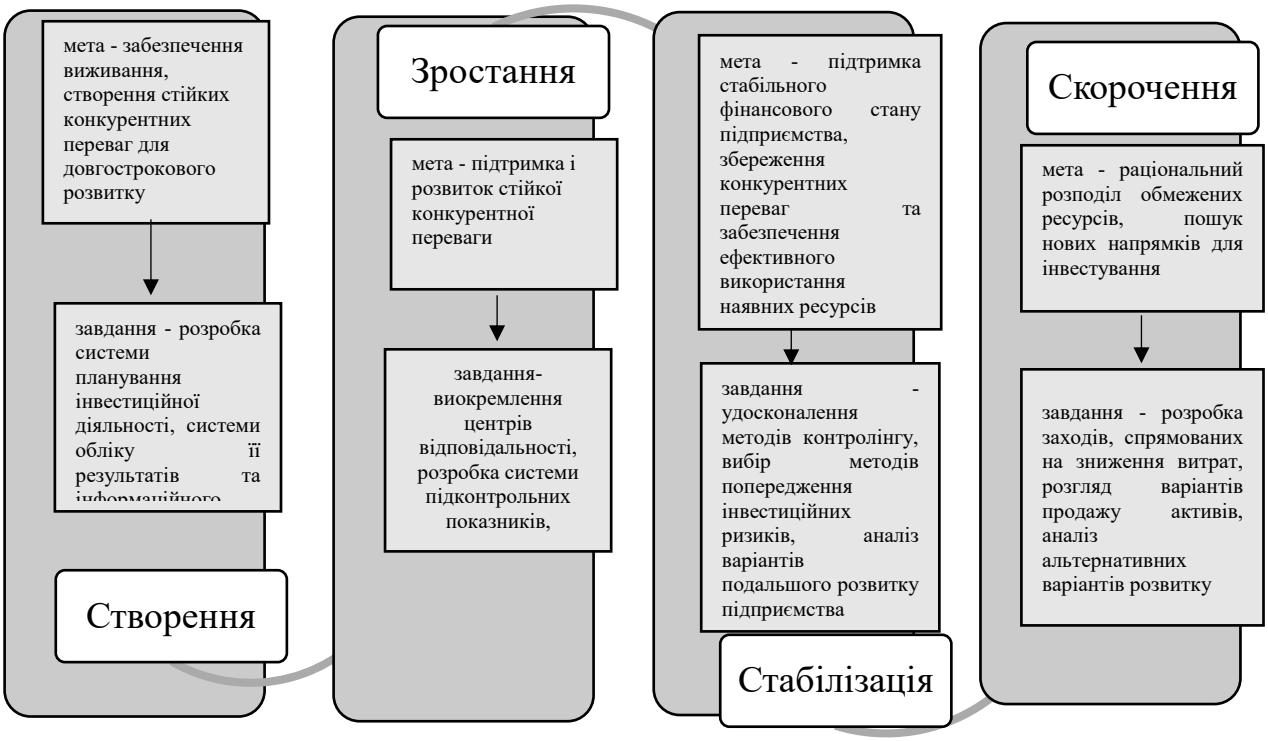

Рисунок 2.31 – Мета і завдання інвестиційного контролінгу з урахуванням етапів розвитку підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [197-199]

На стадії створення підприємства головною метою є забезпечення його виживання та створення стійких конкурентних переваг для довгострокового розвитку, а головним завданням інвестиційного контролінгу є розробка системи планування інвестиційної діяльності, системи обліку її результатів та інформаційного забезпечення.

На стадії життєвого циклу підприємства «зростання» головною метою управління є підтримка і розвиток стійкої конкурентної переваги, а завданнями інвестиційного контролінгу є виокремлення центрів

відповідальності, розробка системи підконтрольних показників, остаточне формування облікової системи. На стадії життєвого циклу «стабілізація» завданнями інвестиційного контролінгу є удосконалення методів контролінгу, вибір методів попередження інвестиційних ризиків, аналіз варіантів подальшого розвитку підприємства.

Стадія життєвого циклу підприємства «скорочення» передбачає пошук шляхів уникнення банкрутства, подальшого довгострокового розвитку підприємства (перехід на новий цикл розвитку). В цьому сенсі завданнями інвестиційного контролінгу є розробка заходів, спрямованих на зниження витрат, розгляд варіантів продажу активів, аналіз альтернативних варіантів розвитку. Можливим є скорочення або ліквідація служби контролінгу за умови припинення діяльності підприємства.

Розмір підприємства суттєво впливає на організацію служби інвестиційного контролінгу та її інтеграцію в систему управління. Відповідно дослідженню Клементьєвої О.Ю. [200] на малих підприємствах, які зазвичай мають просту лінійну організаційну структуру, обсяг інвестиційної діяльності є обмеженим, функції управління інвестиційною діяльністю часто виконує керівник підприємства, а служба контролінгу не виділяється як окрема одиниця. Згідно з дослідженнями Козловського А.Т. [127] у середніх і великих підприємствах структура управління зазвичай є більш складною, включаючи лінійно-функціональні, проектні та матричні моделі. У лінійно-функціональній структурі функції управління інвестиційною діяльністю покладаються на спеціалізовану службу або менеджера, які координують інвестиційний процес з іншими управлінськими підрозділами. На підприємствах з проєктною структурою створюються проєктні команди для реалізації конкретних інвестиційних проєктів, керівники проєктів підпорядковуються безпосередньо керівникам підприємства. У матричних організаціях менеджери мають подвійне підпорядкування, що дозволяє поєднувати функціональний і проектний підходи в управлінні інвестиціями.

Отже, на середніх і великих підприємствах може бути передбачено

виокремлення служби інвестиційного контролінгу в окремий відділ або створення тимчасових груп для вирішення специфічних завдань, що дозволяє більш ефективно управляти інвестиційними проектами та забезпечувати їх контроль на всіх етапах. Розмір підприємства визначає не лише структуру служби інвестиційного контролінгу, але й спосіб інтеграції цієї служби в загальну систему управління, що важливо для забезпечення ефективності інвестиційної діяльності та адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Успішне функціонування системи інвестиційного контролінгу потребує висококваліфікованого персоналу, здатного працювати з сучасними інструментами та методами управління інвестиціями, низький рівень кваліфікації або відсутність досвіду у працівників може стати суттєвою перешкодою для впровадження ефективної системи контролінгу, оскільки недостатньо підготовлені спеціалісти не зможуть правильно інтерпретувати та використовувати результати контролінгу.

Отже, врахування цих чинників є ключовим для створення ефективної системи інвестиційного контролінгу, яка сприятиме стабільному розвитку підприємства. Окрім цього, система інвестиційного контролінгу повинна мати здатність адаптуватися до динамічних змін як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі підприємства, адекватно реагуючи на будь-які трансформації.

Досліджені вітчизняні літературні джерела та практика роботи окремих українських автотранспортних компаній засвідчують, що у цих підприємствах відсутня інтегрована система інвестиційного контролінгу. Зазвичай, специфічні завдання та функції виконуються працівниками планово-економічних відділів, запровадження системи контролінгу, як загалом, так і інвестиційного контролінгу на вітчизняних підприємствах, вимагає переосмислення звичних управлінських структур та їх адаптації.

Таким чином, обов'язки з інвестиційного контролінгу має виконувати менеджер, що неупереджений щодо своєї діяльності, виконуючи роль радника та інформаційного партнера для управлінського складу підприємства щодо

оптимізації досягнення визначених цілей і вирішення актуальних проблем.

Процес інвестиційного контролінгу не має точних, відокремлених один від одного етапів, адже послідовність робіт по інвестиційному контролінгу в силу об'єктивних і суб'єктивних причин часто порушується, нерідко існує потреба повернення до попереднього з будь-якого етапу для уточнення або корегування,межі досить розмиті.

За результатами проведеного дослідження визначено, що сучасні підходи до управління інвестиційною діяльністю підприємств не забезпечують належним чином якісного здійснення інвестиційного процесу. Використання в управлінні інвестиційної діяльності підприємства моделі інвестиційного контролінгу може сприяти усуненню цього недоліку. Розроблена модель інвестиційного контролінгу на підприємстві є результатом проведених досліджень і представляє собою систематизований опис функціонування елементів системи інвестиційного контролінгу та відображає взаємозв'язки між ними (рис. 2.32).

Механізм інвестиційного контролінгу може вважатися ефективним, якщо він своєчасно виявляє недоліки на кожному етапі інвестиційного процесу, попереджає виникнення недостовірної інформації, а також виявляє недостовірну інформацію, яка викривлює уявлення про реальний стан справ.

Факторами, які визначають специфіку здійснення інвестиційного контролінгу, є розмір та активність інвестиційної діяльності підприємства.

Для малих автотранспортних підприємств більш характерним є поєднання функції контролінгу інвестиційної діяльності з іншими напрямами контролінгу, тобто функції інвестиційного контролера виконують або безпосередньо керівник підприємства, або керівник економічного відділу, або інші працівники відділу контролінгу, або ці функції можуть бути розподілені між працівниками економічно-фінансових відділів. Організаційне забезпечення реалізації інвестиційного контролінгу на середніх підприємствах може передбачати створення посади аналітика з інвестицій або менеджера з контролю за інвестиційною діяльністю.

Рисунок 2.32 – Модель інвестиційного контролінгу на підприємстві

Джерело: розроблено автором

У процесі здійснення контролінгу інвестиційної діяльності вітчизняні автотранспортні підприємства використовують весь комплекс стратегічних, тактичних та оперативних інструментів контролінгу.

Вибір тієї чи іншої організаційної форми забезпечення реалізації інвестиційного контролінгу на підприємстві ґрунтується на економічному обґрунтуванні: очікуваний економічний ефект від застосування інструментів інвестиційного контролінгу повинен бути більшим, ніж витрати на створення та функціонування підрозділу інвестиційного контролінгу (або утримання інвестиційного контролера).

Інструменти інвестиційного контролінгу використовуються для планування, контролю та оцінки інвестиційної діяльності підприємства,

допомагаючи аналізувати ефективність інвестиційних проєктів і приймати обґрунтовані рішення.

Інструменти стратегічного інвестиційного контролінгу дозволяють глибше аналізувати інвестиційну діяльність підприємства з точки зору довгострокової перспективи. Розглянемо, на нашу думку, найбільш затребувані інструменти стратегічного інвестиційного контролінгу (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Інструменти стратегічного інвестиційного контролінгу

Аналіз	Характеристика
Аналіз конкуренції	Процес систематичного дослідження конкурентного середовища підприємства з метою виявлення сильних і слабких сторін конкурентів, а також можливостей і загроз для бізнесу. П'ять сил Портера, порівняльний аналіз.
Аналіз ризиків	Процес оцінки і визначення можливих ризиків, які можуть вплинути на досягнення цілей або реалізацію проєктів. Оцінка можливих ризиків для інвестиційних проєктів, включаючи ідентифікацію, оцінку ймовірності та впливу, розробку стратегій для мінімізації або усунення ризиків.
Аналіз життєвого циклу	Оцінка витрат і вигод на всіх етапах існування проєкту або активу, від початку до ліквідації, для прийняття рішень щодо продовження інвестицій чи виходу з проєкту.
Розробка сценаріїв	Прогнозування різних варіантів розвитку подій (песимістичний, оптимістичний та базовий сценарії) для підготовки стратегій на випадок змін умов ринку або зовнішніх факторів.
Портфельний аналіз	Оцінка бізнес-напрямків для визначення прибуткових і перспективних проєктів, а також зниження інвестицій у неефективні напрямки.
Аналіз потенціалу	Оцінка ресурсних можливостей підприємства (людських, технологічних, фінансових) для реалізації інвестиційних проєктів та досягнення стратегічних цілей.
SWOT-аналіз	Оцінка сильних та слабких сторін, можливостей і загроз, що впливають на інвестиційні рішення, з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів.
PEST-аналіз	Аналіз зовнішніх факторів (політичних, економічних, соціальних, технологічних), які можуть вплинути на інвестиційні проєкти та стратегію підприємства.
GAP-аналіз	Оцінка різниці між поточним станом та бажаними результатами інвестицій для виявлення відхилень і розробки стратегії їх усунення.
BSC-аналіз	Збалансована система показників для вимірювання ефективності інвестицій, враховуючи фінансові результати, задоволення клієнтів, внутрішні процеси та інновації.

Джерело: сформовано автором

Ці інструменти допомагають підприємствам приймати зважені інвестиційні рішення, мінімізувати ризики та максимізувати ефективність

своїх інвестиційних проєктів.

Оперативні інструменти інвестиційного контролінгу допомагають управляти поточними аспектами проєктів, тоді як стратегічні інструменти зосереджені на загальному впливі інвестицій на стратегічні цілі підприємства (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Інструменти оперативного інвестиційного контролінгу

Інструмент	Характеристика
Бюджетування	Планування витрат на інвестиційні проєкти, контроль за дотриманням бюджету та коригування у разі відхилень.
Аналіз фактичних витрат	Оцінка фактичних витрат у порівнянні з плановими показниками для виявлення відхилень і оптимізації витрат.
Короткострокове планування	Планування інвестиційної діяльності на короткий період для досягнення оперативних цілей і підвищення ефективності.
Оперативний моніторинг	Постійний моніторинг реалізації інвестиційних проєктів у реальному часі для виявлення проблем і коригування процесів.
Управління грошовими потоками	Контроль за рухом грошових потоків і забезпечення своєчасного фінансування проєктів.
Ключові показники ефективності (KPI)	Встановлення та оцінка ключових показників для аналізу успішності проєктів і управління інвестиційними рішеннями.
Калькуляція витрат	Оцінка поточних витрат на проєкти для оптимізації і підвищення ефективності.
Контроль виконання термінів	Оцінка фактичного виконання проєктів у порівнянні з запланованими термінами для забезпечення своєчасного завершення проєктів.
Оперативна звітність	Підготовка регулярних звітів про хід виконання проєктів для аналізу прогресу і прийняття рішень.
Аналіз відхилень	Виявлення та аналіз відхилень у витратах, термінах і показниках ефективності для коригування процесів.
ABC-аналіз	Класифікація активів або проєктів за важливістю на основі їх внеску у загальний результат: A (найбільш важливі), B (середньої важливості), C (найменш важливі).
XYZ-аналіз	Класифікація проєктів або активів за стабільністю попиту чи ефективності: X (стабільні), Y (коливання середнього ступеня), Z (значні коливання).
Маржинальний аналіз	Аналіз прибутковості проєктів або продуктів через вивчення співвідношення змінних і постійних витрат для визначення маржинального доходу.
Аналіз покриття	Оцінка рівня доходу, необхідного для покриття постійних витрат підприємства, що допомагає визначити поріг рентабельності.
Функціонально-вартісний аналіз	Аналіз функцій інвестиційних проєктів або активів для оцінки їхнього внеску у загальний результат і оптимізації вартості реалізації цих функцій.

Джерело: сформовано автором

Отже, інформація, отримана за допомогою використання інструментів інвестиційного контролінгу, надає можливість фахівцям краще розуміти взаємозв'язок між окремими елементами інвестиційних процесів автотранспортного підприємства. Завдяки інформації, що адаптується до вимог користувачів, стає можливим прийняття своєчасних, більш обґрунтованих та дієвих управлінських рішень.

2.3 Методичні засади оцінки ризиків інвестиційної діяльності на автотранспортних підприємствах

Система управління інвестиційною діяльністю автотранспортних підприємств передбачає високий рівень координації й інтеграції всіх учасників цієї діяльності, що можна досягнути за допомогою контролінгу як комплексної системи інформаційно-аналітичної, методичної й координаційної підтримки прийняття управлінських рішень.

При реалізації інвестиційних рішень на підприємствах суттєво зростає ризик їх ефективності й термінів виконання, а отже, й потреба в оперативному виявленні ризиків та управлінні ними. З огляду на зазначене є потреба систематичного моніторингу, виявлення й комплексного аналізу загальних і специфічних факторів ризику та потенційних загроз для забезпечення ефективності інвестиційної діяльності автотранспортних підприємств [201-203].

Використання концепції інвестиційного контролінгу дає змогу виявити потенційні ризики й загрози реалізації інвестиційних рішень та ідентифікувати найбільш значимі з них із точки зору досягнення цілей інвестиційної діяльності. Інформація про ці ризики, її аналітична інтерпретація, оцінка їх можливого негативного впливу на результати діяльності підприємства формують інформаційно-аналітичну й методичну базу прийняття управлінських рішень.

Загальний процес діагностики та оцінки ризиків інвестиційної діяльності АТП охоплює такі етапи:

– виявлення та оцінка рівня впливу ризиків на інвестиційну діяльність транспортного підприємства та їх ранжування;

– відбір ризиків, які мають найсуттєвіший вплив на інвестиційну діяльність підприємств транспортної галузі та визначення їх коефіцієнтів вагомості;

– визначення кожному з обраних ризиків інвестиційної діяльності відповідного кількісного показника.

Для успішного проведення експертизи та отримання науково обґрунтованих результатів розроблено покроковий процес опитування, поданий на рис. 2.33.

Вирішення перших двох етапів можливе за допомогою методу експертних оцінок, який має ряд переваг:

– можливість використання досвіду експертів для отримання кількісних показників у процесі аналізу й урахування впливу різноманітних якісних факторів;

– відсутність необхідності в точних кількісних вихідних даних;

– наявність методик проведення експертного дослідження [204].

Використання експертного опитування дозволяє отримати всебічну оцінку ризиків від фахівців, що володіють різними поглядами та досвідом та систематизувати процес оцінки ризиків, підготуватися до управління потенційними загрозами, що підвищує стійкість інвестиційної діяльності автотранспортних підприємств.

При формуванні експертної групи основними проблемами є кількість залучених експертів та оцінка їх компетентності.

Точність і надійність групової оцінки суттєво залежить від чисельності експертної групи, її професіоналізму, компетентності та практичного досвіду.

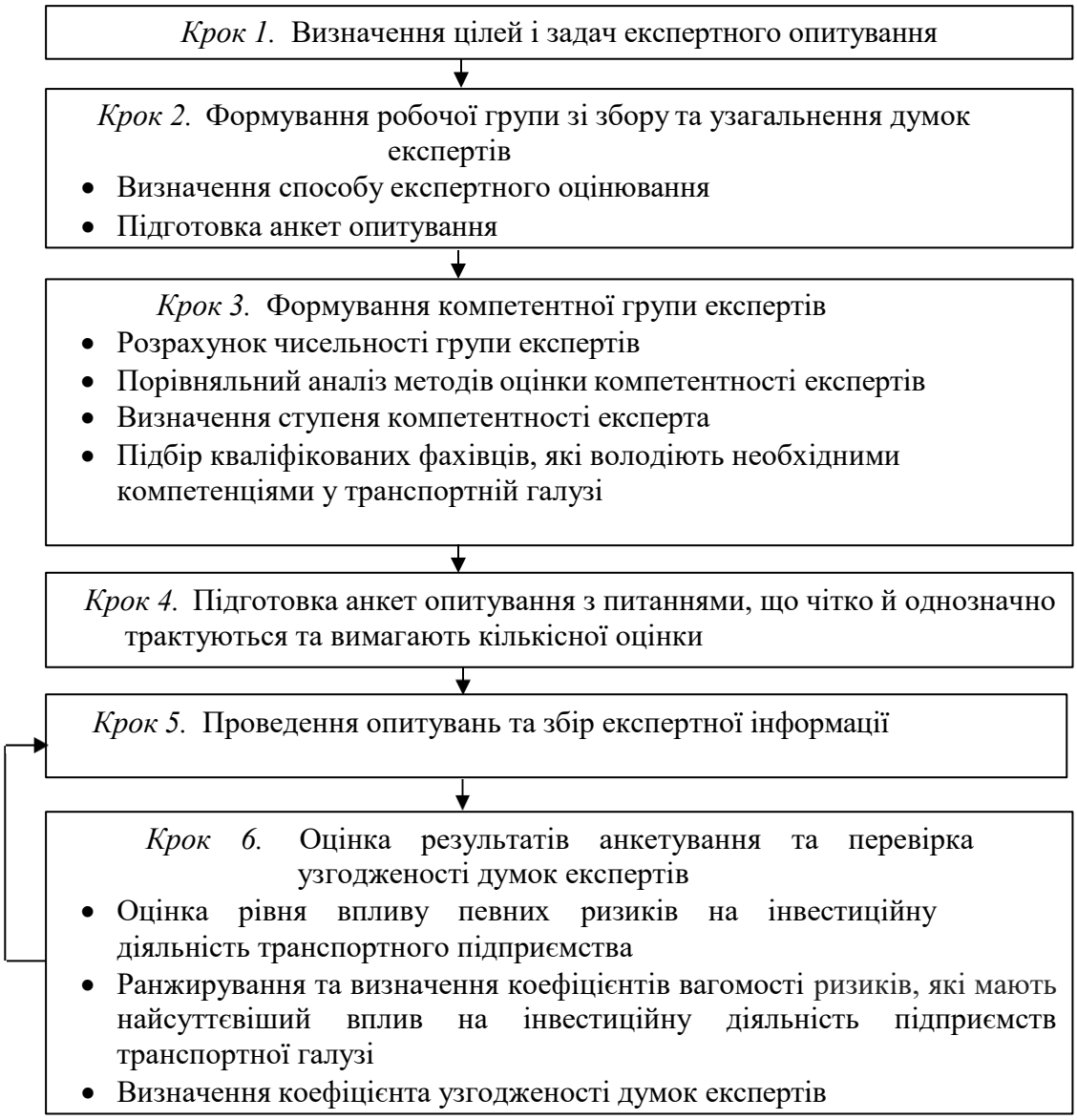

Рисунок 2.33 - Узагальнений алгоритм експертного опитування для оцінки ризиків, які мають найсуттєвіший вплив на інвестиційну діяльність підприємств транспортної галузі

Джерело: сформовано автором

Для визначення достатньої кількості експертів була використана методика, заснована на статистичному підході [205-207]. Розрахунок кількості учасників групи анкетування здійснюється за формулою:

$$N = \frac{t_\alpha^2}{\varepsilon_1^2}\ , \qquad (2.1)$$

де N – необхідна кількість членів групи експертів;

t_α - коефіцієнт Ст'юдента для заданої надійної довірчої ймовірності одержаного результату;

ε_1 - гранично допустима похибка, виражена, як частка середньоквадратичного відхилення:

$$\varepsilon_1 = \frac{\varepsilon}{\delta}, \tag{2.2}$$

де ε - абсолютна похибка;

δ - середньоквадратичне відхилення експертної оцінки.

Прийнявши ε_1 = 0,55 при довірчій ймовірності α = 0,95 і t_α = 2,13, отримуємо необхідну кількість експертів – 15 [208].

З огляду на специфіку завдання експертизи, запропоновано оцінювати ступінь компетентності експертів з урахуванням наступних властивостей, які найбільше розкривають професійну кваліфікацію експертів [208, 209]:

– стаж роботи в транспортній галузі;

– базова повна вища освіта;

– посада в службовій ієрархії;

– наявність вченого ступеня;

– поінформованість у відповідній предметній області;

– практичний досвід залучення інвестицій, зокрема іноземних, отримання грантів;

– здатність прогнозувати події й процеси на майбутнє;

– наявність практичного досвіду роботи експертом.

Для кількісної оцінки зазначених властивостей на практиці можуть застосовуватись евристичні, експериментальні, статистичні, документальні методи або їх комбінації [210].

У рамках даного дослідження оцінку компетентності експертів здійснено на основі комбінації евристичного й статистичного методів.

Компетентність експерта запропоновано оцінювати за допомогою коефіцієнта компетентності $К_к$, який визначають на основі суджень експерта про рівень кваліфікації і самооцінки експерта про ступінь своєї аргументації [209]:

$$K_{кі} = a_{кв} \cdot k_{кв} + (1\text{-}a_{кв}) \cdot k_a, \tag{2.3}$$

де $К_{кі}$ - коефіцієнт компетентності і-го експерта;

$k_{кв}$ – коефіцієнт кваліфікації експерта ($k_{кв} \in [0, 1]$);

k_a - коефіцієнт аргументації експерта($k_a \in [0, 1]$);

$a_{кв}$ – коефіцієнт, що враховує значимість кваліфікації експерта ($a_{кв} \in [0,1, 1]$).

З урахуванням специфіки оцінки ризику інвестиційної діяльності транспортного підприємства, де більшою мірою повинна враховуватися кваліфікація експерта, доцільно прийняти коефіцієнт, що враховує значимість кваліфікації експерта рівним 0,8 [209].

Рівень кваліфікації експерта визначаємо за наступною формулою:

$$k_{кв} = \frac{\sum_{i=1}^{m} b_i}{b_{max}} \tag{2.4}$$

де b_i – бальна оцінка експерта;

m – порядковий номер критерія оцінки ($i = \overline{1, m}$).

b_{max} – максимальне значення бальної оцінки експерта ($b_{max} = 20$).

Значення показника b_i та b_{max} визначалися на основі даних, наведених у табл. 2.11.

Таблиця 2.11 - Шкала оцінки рівня кваліфікації експерта

Критерії оцінки	Бальна оцінка	Максимальна бальна оцінка
1. Стаж роботи в транспортній галузі		4
• до 5 років	1	
• до 10 років	2	
• більше 10 років	4	
2. Базова повна вища освіта		3
• рівень бакалавра	1	
• рівень спеціаліста	2	
• рівень магістра	3	
3. Посада в службовій ієрархії		3
• менеджер	1	
• керівник середньої ланки	2	
• керівник вищої ланки	3	
4. Наявність вченого ступеня		3
• доктор філософії	1	
• кандидат наук	2	
• доктор наук	3	
5. Поінформованість у відповідній сфері	2	2
6. Практичний досвід залучення інвестицій, зокрема іноземних, отримання грантів	2	2
7. Здатність прогнозувати події й процеси на майбутнє	2	2
8. Досвід роботи експертом	1	1
Усього	-	20

Джерело: розроблено автором

Результати визначення рівня кваліфікації відібраних 15 експертів, фахівців транспортної галузі, представлені в табл. 2.12.

Дані табл. 2.12 свідчать, що експертна група набрала 239 балів з максимально можливих 300 балів, середнє значення показника кваліфікації по групі відібраних експертів склало 0,80, що свідчить про досить високий рівень.

Коефіцієнт аргументації експерта визначався на основі самооцінки експерта наступним способом. Експертові було запропоновано заповнити анкету, форма якої наведена в Додатоку Ж, що містить інформацію, наведену в табл. 2.13 (без цифр), у якій відзначено, яким джерелом інформації він (вона) користувався по відповідних градаціях: В (висока), С (середня), Н (низька) [209, 211].

Таблиця 2.12 - Рівні критеріїв кваліфікації відібраних експертів

Експерт	Критерії оцінки								Сума балів	Коефіцієнт кваліфікації $k_{кв}$
	Стаж роботи в транспортній галузі	Базова повна вища освіта	Посада в службовій ієрархії	Наявність вченого ступеня	Поінформованість у відповідній сфері	Практичний досвід залучення інвестицій	Здатність прогнозувати події й процеси на майбутнє	Досвід роботи експертом		
№1	4	3	2	0	2	2	2	1	16	0,80
№2	2	3	3	0	2	2	2	1	15	0,75
№3	4	3	3	0	2	0	2	0	14	0,70
№4	4	2	3	3	2	2	2	1	19	0,95
№5	4	3	2	0	2	2	2	0	15	0,75
№6	4	2	2	2	2	0	2	1	15	0,75
№7	4	3	2	3	2	0	2	1	17	0,85
№8	2	3	3	1	2	2	2	0	15	0,75
№9	4	2	3	3	2	2	2	1	19	0,95
№10	4	3	3	0	2	0	2	0	14	0,70
№11	4	3	3	2	2	0	2	1	17	0,85
№12	4	2	2	0	2	0	2	0	12	0,60
№13	4	3	2	1	2	2	2	1	17	0,85
№14	4	3	3	2	2	2	2	1	19	0,95
№15	4	2	2	0	2	2	2	1	15	0,75

Джерело: складено автором

Таблиця 2.13 - Шкала для оцінки ступеня аргументації експерта

№ п/п	Джерело аргументації	Ступінь впливу джерела на Вашу думку (a_n)		
		В (висока)	С (середня)	Н (низька)
1.	Матеріали спеціалізованих видань	0,3 (***V***)	0,2	0,1
2.	Інформаційні матеріали неофіційних джерел	0,3	0,2	0,1
3.	Власна обізнаність з інвестиційним процесом	0,5	0,3	0,1
4.	Власний досвід експерта	0,05	0,03	0,01
5.	Інтуїція експерта	0,05	0,03	0,01

Примітка: ***V*** – відмітка експерта

Обчислювався коефіцієнт аргументації експерта шляхом підсумовування чисел за відмітками експерта в таблиці за формулою:

$$k_a = \sum_{j=1}^{n} d_j, \quad (2.5)$$

де d_j – числова оцінка експерта;

j – порядковий номер джерела аргументації ($j = \overline{1, n}$).

Результати визначення коефіцієнта аргументації експерта представлені в табл. 2.14.

Таблиця 2.14 – Зведена таблиця самооцінки відібраних експертів

Експерт	Джерело аргументації					Коефіцієнт аргументації експерта k_a
	Матеріали спеціалізованих видань	Інформаційні матеріали неофіційних джерел	Власна обізнаність з інвестиційним процесом	Власний досвід експерта	Інтуїція експерта	
№1	0,3	0,1	0,5	0,03	0,03	0,46
№2	0,1	0,2	0,3	0,01	0,01	0,62
№3	0,1	0,1	0,5	0,03	0,01	0,74
№4	0,3	0,3	0,5	0,05	0,05	1,20
№5	0,1	0,1	0,3	0,01	0,03	0,54
№6	0,2	0,1	0,1	0,03	0,03	0,46
№7	0,1	0,1	0,3	0,03	0,01	0,54
№8	0,2	0,1	0,5	0,01	0,05	0,86
№9	0,1	0,3	0,5	0,05	0,03	0,98
№10	0,2	0,1	0,1	0,01	0,01	0,42
№11	0,3	0,1	0,3	0,01	0,03	0,73
№12	0,1	0,1	0,1	0,03	0,01	0,34
№13	0,2	0,3	0,5	0,05	0,05	1,10
№14	0,2	0,3	0,5	0,05	0,05	1,10
№15	0,3	0,2	0,5	0,05	0,03	1,08

Джерело: складено автором

Підсумкова формула для розрахунку коефіцієнта компетентності експерта в інвестиційній діяльності підприємств транспортної сфери має наступний вигляд:

$$К_{кі} = 0{,}8 \cdot k_{кв} + 0{,}2 \cdot k_{а} \text{ або } К = 0{,}8 \cdot \left(\frac{\sum_{i=1}^{m} b_i}{b_{max}}\right) + 0{,}2 \cdot \sum_{j=1}^{n} d_j . \quad (2.6)$$

Враховуючи інформацію, наведену в табл. 2.12, 2.13 визначимо коефіцієнти компетентності експертів за формулою (2.6). Результати розрахунків наведено в табл. 2.15.

Таблиця 2.15 – Визначення коефіцієнта компетентності експертів

Експерт	Складові коефіцієнта компетентності експерта				Коефіцієнт компетентності експерта $К_к$
	Значимість коефіцієнта кваліфікації експерта $а_{кв}$	Коефіцієнт кваліфікації $k_{кв}$	Значимість коефіцієнта аргументації (1 - $а_{кв}$)	Коефіцієнт аргументації $k_а$	
№1	0,8	0,80	0,2	0,46	0,73
№2	0,8	0,75	0,2	0,62	0,72
№3	0,8	0,70	0,2	0,74	0,71
№4	0,8	0,95	0,2	1,2	1,00
№5	0,8	0,75	0,2	0,54	7,71
№6	0,8	0,75	0,2	0,46	0,69
№7	0,8	0,85	0,2	0,54	0,79
№8	0,8	0,75	0,2	0,86	0,77
№9	0,8	0,95	0,2	0,98	0,96
№10	0,8	0,70	0,2	0,42	0,64
№11	0,8	0,85	0,2	0,73	0,83
№12	0,8	0,60	0,2	0,34	0,55
№13	0,8	0,85	0,2	1,1	0,90
№14	0,8	0,95	0,2	1,1	0,98
№15	0,8	0,75	0,2	1,08	0,82

Джерело: складено автором

Оцінка експертами ризиків, які справляють найбільший вплив на інвестиційну діяльність транспортних підприємств, здійснювалася шляхом присвоєння їм балів в межах від 0 до 10. Нуль присвоювався, якщо ризик, на думку експерта, немає впливу і 10 балів – якщо ризик має найсуттєвіший вплив. Експерт міг надати однакову кількість балів декільком ризикам, якщо на його думку вони рівнозначні, однаково суттєві. Форма запропонованої експертам анкети наведена в Додатку З.

Узагальнена оцінка суджень експертів щодо впливу факторів ризиків

на інвестиційну діяльність підприємств будується на основі застосування методів усереднення даних. В якості узагальненої групової оцінки використано середню арифметичну зважену оцінку, яка розраховується за формулою [212]:

$$\bar{x}_j = \frac{\sum_{i=1}^{m} C_{ij} \cdot K_{\text{к}i}}{\sum_{j=1}^{n} K_{\text{к}i}} \ , \qquad (2.7)$$

де C_{ij} – оцінка *i*-м експертом *j*-го ризика (i = 1, …, m; j = 1, …, n);

$K_{\text{к}i}$ - коефіцієнт компетентності і-го експерта (i = 1, …, m).

Відтак, чим більше значення $\bar{x}_j$, тим більша, на думку експертів, важливість об´єкта дослідження.

Результати бальних експертних оцінок впливу ризиків на інвестиційну діяльність підприємств транспортної галузі, зокрема з урахуванням коефіцієнта компетентності експертів наведені в табл. 2.16, 2.17.

Спираючись на підсумкові результати опитування, до найбільш вагомих ризиків інвестиційної діяльності АТП (ризики з найбільшою середньо арифметичною зваженою оцінкою) фахівці віднесли техніко-технологічний, позиковий, зниження фінансової стійкості, ліквідності, маркетинговий, інфляційний та процентний.

Додатково було проведене експертне оцінювання вагомості обраних ризиків інвестиційної діяльності транспортного підприємства. Оцінка здійснювалася шляхом присвоєння їм балів: нуль балів, якщо ризик, на думку експерта, немає впливу і 1 бал, якщо ризик має найсуттєвіший вплив. Форма запропонованої експертам анкети наведена в Додатку К.

Показник відносного значення впливу обраних ризиків на інвестиційну діяльність підприємства характеризує частку ризику в загальній сумі балів,

Джерело: складено автором

Таблиця 2.16 – Зведені результати експертного оцінювання найбільш пріоритетних ризиків інвестиційної діяльності транспортного підприємства

Експерт	Коефіцієнт компетентності експерта	Назва ризику														
		Техніко-технологічний	Економічний	Соціальний	Екологічний	Внутрішній	Позиковий	Законодавчих змін	Зниження фінансової стійкості	Ліквідності	Діловий	Маркетинговий	Інфляційний	Операційний	Процентний	Валютний
№1	0,73	8	6	7	6	5	9	6	10	10	6	8	7	6	8	8
№2	0,72	7	6	6	6	4	7	5	9	10	4	8	7	4	8	6
№3	0,71	9	5	5	5	4	7	7	9	9	6	9	10	6	8	7
№4	1,00	7	5	8	6	5	7	6	10	9	4	8	9	5	9	8
№5	7,71	7	7	8	7	6	8	7	8	10	5	9	8	5	9	7
№6	0,69	6	8	8	7	6	8	6	10	9	5	8	9	5	9	7
№7	0,79	7	7	9	5	5	9	8	9	10	4	8	9	4	9	5
№8	0,77	8	5	6	5	4	9	5	10	10	5	7	10	5	9	6
№9	0,96	8	5	9	6	5	10	5	9	10	7	8	10	7	9	9
№10	0,64	9	6	6	5	5	8	7	10	9	4	9	10	4	8	7
№11	0,83	8	5	5	5	4	8	5	9	10	5	7	9	6	9	6
№12	0,55	8	6	7	5	4	9	6	8	10	5	7	9	4	7	6
№13	0,90	8	5	6	5	3	9	7	9	10	4	9	9	4	9	6
№14	0,98	9	6	7	3	5	9	5	9	10	5	8	9	5	8	7
№15	0,82	9	5	5	5	5	9	6	10	10	5	8	7	6	8	7
Разом	18,8	118	87	102	81	70	126	91	139	146	74	121	132	76	127	102

Джерело: складено автором

Таблиця 2.17 – Зведені результати експертного оцінювання найбільш пріоритетних ризиків інвестиційної діяльності транспортного підприємства з урахуванням коефіцієнта компетентності експертів

Експерт	Назва ризику														
	Техніко-технологічний	Економічний	Соціальний	Екологічний	Внутрішній	Позиковий	Законодавчих змін	Зниження фінансової стійкості	Ліквідності	Діловий	Маркетинговий	Інфляційний	Операційний	Процентний	Валютний
№1	5,84	4,38	5,11	3,65	3,65	6,57	4,38	7,30	7,30	4,38	5,84	5,11	4,38	5,84	5,84
№2	5,04	4,32	4,32	2,88	2,88	5,04	3,60	6,48	7,20	2,88	5,76	5,04	2,88	5,76	4,32
№3	6,39	3,55	3,55	2,84	2,84	4,97	4,97	6,39	6,39	4,26	6,39	7,10	4,26	5,68	4,97
№4	7,00	5,00	5,00	4,00	5,00	7,00	5,00	9,00	10,00	6,00	8,00	9,00	5,00	9,00	5,00
№5	53,97	53,97	61,68	7,71	46,26	61,68	53,97	61,68	77,1	38,55	69,39	61,68	38,55	69,39	53,97
№6	4,14	5,52	5,52	4,83	4,14	5,52	4,14	6,9	6,21	3,45	5,52	6,21	3,45	6,21	4,83
№7	5,53	5,53	7,11	3,95	3,95	7,11	6,32	7,11	7,9	3,16	6,32	7,11	3,16	7,11	3,95
№8	6,16	3,85	4,62	3,85	3,08	6,93	3,85	7,70	7,70	3,85	5,39	7,70	3,85	6,93	4,62
№9	7,68	4,80	8,64	5,76	4,80	9,60	4,80	8,64	9,6	6,72	7,68	9,60	6,72	8,64	8,64
№10	5,76	3,84	3,84	3,20	3,20	5,12	4,48	6,4	5,76	2,56	5,76	6,40	2,56	5,12	4,48
№11	6,64	4,15	4,15	4,15	3,32	6,64	4,15	7,47	8,3	4,15	5,81	7,47	4,98	7,47	4,98
№12	4,40	3,30	3,85	2,75	2,20	4,95	3,30	4,4	5,5	2,75	3,85	4,95	2,20	3,85	3,30
№13	7,20	4,50	5,40	4,50	2,70	8,10	6,30	8,10	9,00	3,60	8,10	8,10	3,60	8,10	5,40
№14	8,82	5,88	6,86	2,94	4,90	8,82	4,90	8,82	9,80	4,90	7,84	8,82	4,90	7,84	6,86
№15	7,38	4,10	4,10	4,10	4,10	7,38	4,92	8,20	8,20	4,10	6,56	5,74	4,92	6,56	5,74
Разом	141,95	116,69	133,75	85,29	97,02	155,43	119,08	164,59	185,96	95,31	158,21	160,03	95,41	163,50	126,90
$\bar{x}_y$	7,55	6,21	7,11	5,16	5,16	8,27	6,33	8,75	9,89	5,07	8,42	8,51	5,08	8,69	6,75

присвоєній кожним із експертів. Очевидно, чим вищою є частка ризику, тим більшим є його вплив на інвестиційну діяльність транспортного підприємства.

Вага впливу j-го ризику визначається за формулою:

$$V_j = \frac{1}{m_i} \cdot \sum_{i=1}^{m_i} C_{ij} \,, \tag{2.8}$$

де V_j - вага впливу j-го ризику;

C_{ij} – оцінка *i*-м експертом *j*-го чинника (i = 1, …, m; j = 1, …, n);

m – загальна кількість експертів.

Результати експертного оцінювання ваги впливу ризиків інвестиційної діяльності підприємств транспортної галузі наведені в табл. 2.18.

Для наукового обґрунтування остаточного рішення щодо ваги впливу обраних ризиків на інвестиційну діяльність підприємства визначено ступінь узгодженості думок експертів [212]. Оцінка ступеня узгодженості думок експертів здійснюється для всієї групи експертів за коефіцієнтом конкордації, який визначається за формулою:

$$W = \frac{12 \cdot \sum_{j=1}^{n} d_j^2}{m^2 \cdot (n^3 - n) - m \cdot \sum_{i=1}^{m} T_i}, \tag{2.9}$$

де d_j – коефіцієнт розбіжності рангів j-ої групи чинників;

m – кількість задіяних експертів;

n – кількість показників, що досліджується.

T_i - різниця зв’язаних рангів j-ої групи чинників.

Таблиця 2.18 - Зведені результати експертного оцінювання ваги впливу обраних ризиків інвестиційної діяльності транспортного підприємства

Експерт	Назва ризику							Разом
	Техніко-технологічний	Позиковий	Зниження фінансової стійкості	Ліквідності	Маркетинговий	Інфляційний	Процентний	
№1	0,13	0,09	0,18	0,18	0,16	0,15	0,11	1,00
№2	0,12	0,11	0,18	0,18	0,16	0,14	0,11	1,00
№3	0,13	0,1	0,17	0,17	0,15	0,14	0,14	1,00
№4	0,15	0,12	0,17	0,19	0,13	0,12	0,12	1,00
№5	0,09	0,13	0,18	0,18	0,14	0,16	0,12	1,00
№6	0,08	0,12	0,2	0,2	0,16	0,14	0,1	1,00
№7	0,12	0,15	0,17	0,17	0,15	0,14	0,1	1,00
№8	0,12	0,11	0,18	0,2	0,16	0,15	0,08	1,00
№9	0,13	0,11	0,18	0,18	0,16	0,15	0,09	1,00
№10	0,12	0,14	0,16	0,18	0,15	0,14	0,11	1,00
№11	0,14	0,12	0,17	0,17	0,16	0,12	0,12	1,00
№12	0,13	0,1	0,16	0,18	0,16	0,16	0,11	1,00
№13	0,12	0,11	0,18	0,2	0,16	0,14	0,09	1,00
№14	0,12	0,09	0,18	0,19	0,18	0,16	0,08	1,00
№15	0,13	0,12	0,18	0,18	0,16	0,14	0,09	1,00
Вага впливу	**0,12**	**0,11**	**0,18**	**0,19**	**0,16**	**0,14**	**0,10**	

Джерело: складено автором

В свою чергу, коефіцієнт розбіжності рангів j-ої групи чинників визначається за формулою:

$$d_j = \overline{S_j} - \frac{\sum_{i=1}^{n} s_j}{n}, \tag{2.10}$$

де S_j – сума рангів оцінок, отриманих j-м об´єктом (j = 1, …, n);

$\overline{S_j}$ – середнє арифметичне сум рангів оцінок, отриманих усіма об´єктами.

Зведені результати рангів експертних оцінок ваги впливу обраних ризиків на інвестиційну діяльність транспортного підприємства наведені в табл. 2.19.

Таблиця 2.19 - Матриця рангів оцінки ваги впливу обраних ризиків на

інвестиційну діяльність транспортного підприємства

Експерт	Назва ризику						
	Техніко-технологічний	Позиковий	Зниження фінансової стійкості	Ліквідності	Маркетинговий	Інфляційний	Процентний
№1	5	7	1,5	1,5	3	4	6
№2	5	6,5	1,5	1,5	3	4	6,5
№3	7	6	1,5	1,5	3	4,5	4,5
№4	3	6	2	1	4	6	6
№5	5	6	2	1	3	4	7
№6	5	6	1,5	1,5	3	4	7
№7	7	4	2	1	4	4	6
№8	4	6	1,5	1,5	3	5	7
№9	5	7	2,5	1	2,5	4	6
№10	5	6	2	1	3	4	7
№11	6	5	2,5	1	2,5	4	7
№12	5	6	1,5	1,5	3	4	7
№13	5	7	1,5	1,5	3	4	6
№14	5	6,5	1,5	1,5	3	4	6,5
№15	7	6	1,5	1,5	3	4,5	4,5

Джерело: складено автором

Ранги експертних оцінок за кожним ризиком відповідають числам натурального ряду від 1 до 7. Ранг, рівний одиниці, присвоювався ризику з найбільшим, на думку експерта, впливом; ранг з максимальним числом 7 - з найменшим впливом. Якщо експертом присвоєно однакову кількість балів декільком ризикам, то їм присвоювалися середні значення рангу.

Показники T_i зв'язних (однакових) рангів оцінок призначених і-м експертом розраховуються наступним чином:

$$T_i = \sum_{i=1}^{l}\left(t_i^3 - t_l\right), \tag{2.11}$$

де l – кількість груп зв'язаних (однакових) рангів;

t_l - кількість зв'язаних рангів у кожній групі.

За даними матриці рангів (табл. 2.19) визначено кількість груп зв'язаних рангів, що становить 17, зокрема 15 груп мають 2 пов'язаних ранга, 2 групи -3 пов'язаних ранга. Результати розрахунку ступеня узгодженості думок групи експертів представлений в табл. 2.20.

Таблиця 2.20 – Результати розрахунку ступеня узгодженості думок групи експертів

Показник	Назва ризику							Разом
	Техніко-технологічний	Позиковий	Зниження фінансової стійкості	Ліквідності	Маркетинговий	Інфляційний	Процентний	
Сума рангів S_j	83	86	26,5	19,5	47	63	95	420
Середнє арифметичне сум рангів $\overline{S_j}$	60,00							
Коефіцієнт розбіжності рангів d_j d_j^2	 23,0 529,0	 26,0 676,0	 -33,5 1122,25	 -40,5 1640,25	 -13,0 169,0	 3,0 9,0	 35,0 1225,0	 5370,5
Показник T_i зв'язаних рангів оцінок призначених експертами	$T_i = 144$							
Коефіцієнт конкордації	$W = 0,87$							

Джерело: складено автором

Якщо розрахункове значення χ_p^2 вище за табличне значення χ_m^2 для v = n–1 ступенів свободи та довірчої ймовірності P = 0,95 або P = 0,99, то коефіцієнт конкордації істотний. У протилежному випадку необхідно збільшити кількість експертів для оцінки.

Згідно розрахованих вище даних χ_p^2 має значення 78,98.

Для P = 0,95 та v = 6 ступенів свободи табличне значення χ_m^2 = 14,4, а для P = 0,99 - χ_m^2 = 16,8 [213]. Як бачимо $\chi_p^2 > \chi_m^2$, що свідчить про статистичну істотність коефіцієнта конкордації. Отже, отримані дані можна вважати достовірними.

На третьому етапі для кожного з обраних ризиків інвестиційної діяльності були визначені відповідні кількісні індикатори. Характеристика обраних ризиків та їх індикаторів представлена у табл. 2.21.

Таблиця 2.21 – Характеристика обраних ризиків інвестиційної діяльності АТП

№ п/п	Назва ризику	Опис ризику	Індикатор ризику
1.	Техніко-технологічний	Ризик втрат у наслідок негативних результатів науково-дослідних робіт, низьких технологічних можливостей, збоїв і відмови устаткування	Коефіцієнт придатності основних засобів ($К_{проз}$)
2.	Позиковий	Ризик інвестування за рахунок інвестиційних позик і кредитів	Коефіцієнт концентрації позикового капіталу ($К_{кпк}$)
3.	Зниження фінансової стійкості	Ризик виникнення фінансових втрат через неефективну структуру капіталу, що спричинює до розбалансованості грошових потоків підприємства	Коефіцієнт фінансової стійкості ($К_{фс}$)
4.	Ліквідності	Ризик генерується зниженням рівня ліквідності оборотних активів, що породжує розбалансованість позитивного та негативного грошових потоків інвестиційної діяльності підприємства у часі	Коефіцієнт поточної ліквідності ($К_{пл}$)
5.	Маркетинговий	Ризик характеризує можливість суттєвого зниження передбаченого інвестиційною діяльністю обсягу реалізації продукції, рівня цін та іншими факторами, що призводять до зменшення обсягу операційного доходу та прибутку підприємства	Оперативна рентабельність (R_o)
6.	Інфляційний	Характеризується можливістю знецінення реальної вартості капіталу, а також очікуваних доходів від здійснення інвестиційної діяльності в умовах інфляції	Індекс інфляції ($І_{інф}$) [54]
7.	Процентний	Ризик полягає у ймовірності виникнення збитків у випадку зміни процентних ставок з фінансових ресурсів	Середньорічні відсотки за користування кредитними коштами для нефінансових установ (S) [69]

Джерело: складено автором

Результати проведених експертних оцінок, а також визначення

кількісних показників можуть слугувати для визначення показника комплексної оцінки ризиків зовнішнього та внутрішнього середовища на інвестиційну діяльність підприємств.

Висновки до розділу 2

1. Проведений аналіз інвестиційного процесу на вітчизняних підприємствах транспорту в контексті загальної економічної ситуації в Україні засвідчив, що не зважаючи на зменшення транспортної роботи, кількості діючих суб'єктів господарювання транспортна галузь залишається важливою складовою економічного комплексу країни, яка формує її валовий внутрішній продукт. Транспортна галузь в основному представлена малими та середніми підприємствами, які є найбільш мобільною частиною економічної системи держави і характеризується гнучкістю та високою пристосованістю до зовнішніх впливів. Не зважаючи на складну економічну ситуацію, більшість підприємств галузі функціонують ефективно, отримуючи прибуток. Проведений аналіз свідчить про наявність загальної тенденції щодо зростання капітальних інвестицій, при цьому транспорт залишається привабливим для інвесторів сектором, в який вкладаються значні обсяги інвестиційних ресурсів. Суттєва перевага частки власних коштів в структурі джерел фінансування капітальних інвестицій суб'єктів господарювання спричиняє залежність інвестиційної активності та подальшого розвитку підприємств від їхньої прибутковості. У сучасних умовах функціонування основним напрямом покращення соціально-економічного стану автотранспортних підприємств є активізація їх інвестиційної діяльності, в процесі якої підприємства мають орієнтуватися на застосування концепції інвестиційного контролінгу для вироблення управлінських рішень, що дозволяють найкраще досягти поставлених цілей.

2. Для проведення оцінки рівня управління інвестиційною діяльністю на вітчизняних вантажних автотранспортних підприємствах запропоновано використовувати три групи показників, які найбільш повно дозволяють

охарактеризувати інвестиційну діяльність підприємства, а сам: показники, які дозволяють визначити можливості для здійснення інвестиційної діяльності; показники, які характеризують стан інвестиційної діяльності; показники, які характеризують ефективність інвестиційної діяльності підприємства.

3. Проведене дослідження дозволило встановити, що на більшості вантажних автотранспортних підприємств в сучасних умовах господарювання реальне інвестування складає основу інвестиційної діяльності. Результати оцінки стану інвестиційної діяльності вантажних автотранспортних підприємств дозволили виявити суттєві проблеми на підприємствах, а саме: збитковість або низький рівень рентабельності більшості підприємств, що суттєво обмежує використання як власних джерел фінансування інвестиційної діяльності, так і можливості використання позикових коштів, оскільки підприємства, які функціонують неефективно, не є інвестиційно привабливими. Для більшості підприємств характерним є низька ефективність використання коштів, вкладених у матеріальні активи та високий ступінь зношеності основних засобів. Основною причиною вказаних проблем можна назвати неефективне управління інвестиційною діяльністю. Результати проведеного аналізу дозволили виокремити ключові проблеми в управлінні інвестиціями вантажних автотранспортних підприємств і запропонувати шляхи їх вирішення.

4. Використання сучасних наукових підходів до управління інвестиційною діяльністю підприємств, впровадження інвестиційного контролінгу як комплексної системи інформаційно-аналітичної, методичної та координаційної підтримки прийняття управлінських рішень дозволяє підвищувати адаптивні можливості автотранспортних підприємств. Проведене дослідження дозволило визначити, що в процесі здійснення контролінгу інвестиційної діяльності вітчизняні автотранспортні підприємства використовують окремі інструменти стратегічного, тактичного та оперативного контролінгу. Основними факторами, які визначають специфіку здійснення інвестиційного контролінгу на підприємствах є розмір

та активність їх інвестиційної діяльності. Вибір тієї чи іншої організаційної форми забезпечення реалізації інвестиційного контролінгу на підприємстві ґрунтується на економічному обґрунтуванні.

5. При реалізації інвестиційних рішень на підприємствах суттєво зростає ризик їх ефективності й термінів виконання, а отже, й потреба в оперативному виявленні ризиків та управлінні ними. З огляду на зазначене існує потреба систематичного моніторингу, виявлення й комплексного аналізу загальних і специфічних факторів ризику та потенційних загроз для забезпечення ефективності інвестиційної діяльності автотранспортних підприємств. Концепція інвестиційного контролінгу для автотранспортних підприємств передбачає діагностику та оцінку ризиків інвестиційної діяльності. Результати проведеного експертного оцінювання дозволили визначити найбільш пріоритетні ризики інвестиційної діяльності автотранспортних підприємств і включити до них такі ризики, як: техніко-технологічний, позиковий, зниження фінансової стійкості, ліквідності, маркетинговий, інфляційний, процентний та встановити їх кількісні індикатори.

6. За результатами проведеного дослідження для теоретичного обґрунтування інвестиційного контролінгу розроблена його модель, яка представляє собою систематизований опис функціонування елементів системи інвестиційного контролінгу та відображає взаємозв’язок між ними.

Основні результати розділу 2 дисертації опубліковані у наукових працях автора [144, 186, 214, 215].

РОЗДІЛ 3
ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ІНВЕСТИЦІЙНОГО КОНТРОЛІНГУ НА АВТОТРАНСПОРТНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Механізм інвестиційного контролінгу на автотранспортному підприємстві

Функціонування автотранспортних підприємств зазнає значних ускладнень через глобалізаційні процеси, нестабільність на світових ринках, а також у зв'язку з введенням воєнного стану в Україні. В умовах цих викликів основним завданням для підприємств є утримання конкурентних позицій та стабільне функціонування. Це вимагає від підприємств оперативної адаптації до змін, постійного реагування на зовнішні загрози в бізнес-середовищі, а також збереження та зміцнення своїх конкурентних переваг на ринку.

Потреба в інвестиціях є ключовою для ефективного функціонування автотранспортних підприємств. Інвестиції дозволяють цим підприємствам модернізувати свій автопарк, впроваджувати нові технології, покращувати якість обслуговування клієнтів та підвищувати конкурентоспроможність. Оновлення техніки та впровадження інновацій допомагає знизити витрати на обслуговування транспорту, підвищити ефективність логістичних процесів і, як наслідок, збільшити прибуток.

Однак, на практиці залучення інвестицій може бути ускладнене через низку факторів. Одним з основних викликів є нестабільна економічна ситуація та висока вартість кредитних ресурсів. Також, для автотранспортних підприємств може бути складно залучати великі інвестиції через високі ризики, пов'язані з коливанням цін на паливо, змінами в регуляторному середовищі та потребою в постійній технічній підтримці.

Розробка механізму інвестиційного контролінгу на автотранспортному підприємстві є важливою умовою для забезпечення ефективності управління

інвестиціями, що дозволяє адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, підвищити якість управлінських рішень та знизити ризики, пов'язані з інвестиційною діяльністю. Впровадження механізму сприятиме стабільному розвитку підприємства та його конкурентоспроможності на ринку.

Механізм інвестиційного контролінгу на автотранспортному підприємстві базується на системному підході, що об'єднує дві основні складові: організаційну та економічну, що є важливим для забезпечення ефективності управління інвестиційними процесами, оскільки дозволяє інтегрувати різні аспекти управління та контролю в єдину систему. Механізм являє собою сукупність організаційних, економічних, соціальних та інформаційних форм взаємодії учасників інвестиційного процесу, що забезпечує комплексний підхід до управління інвестиціями на автотранспортному підприємстві і дозволяє створити ефективну систему контролінгу, яка враховує не лише фінансові аспекти, але й соціальні та інформаційні фактори, що впливають на інвестиційну діяльність.

Ціль розробки механізму інвестиційного контролінгу полягає у створенні ефективної системи управління інвестиційними процесами, яка забезпечить максимізацію економічних вигод для автотранспортного підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та стійкості в умовах турбулентного ринкового середовища.

Використання системного підходу дозволило виділити дві підсистеми механізму інвестиційного контролінгу: керуючу та прикладну. Теоретична складова включає сукупність принципів, функцій та завдань, а також методів, що використовуються для системної оцінки інвестиційної діяльності на підприємстві. Практична складова забезпечує функціонування інвестиційного контролінгу через такі ключові компоненти: методико-аналітичний, технічний, правовий, фінансовий та управлінський, що в комплексі створюють основу для ефективного моніторингу та управління інвестиціями на підприємстві. Механізм інвестиційного контролінгу дозволяє створити динамічну базу даних, узагальнити інформацію про стан та

розвиток інвестиційної сфери в усіх напрямах діяльності підприємства та сприяє ефективній координації управлінських рішень через доступ до актуальної та достовірної інформації.

Механізм інвестиційного контролінгу включає аналіз, планування, контроль і коригування інвестиційних рішень з метою досягнення фінансових і стратегічних цілей.

Механізм інвестиційного контролінгу автотранспортних підприємств - це комплексна система управлінських, економічних та аналітичних інструментів, що забезпечує ефективну координацію, моніторинг, аналіз та адаптацію інвестиційних процесів на автотранспортних підприємствах з метою підвищення їх рентабельності, стійкості та конкурентоспроможності.

Запропонований нами механізм інвестиційного контролінгу на автотранспортному підприємстві представлений на рис. 3.1. Слід відмітити, що лише в синергії економічної та організаційної підсистем можливо досягти позитивного ефекту в рамках механізму інвестиційного контролінгу на автотранспортному підприємстві. Економічна підсистема дозволяє адекватно оцінювати інвестиційні проєкти з точки зору рентабельності, ризиків і доцільності, тоді як організаційна забезпечує чітку структуру і правила впровадження цих проєктів, враховуючи вимоги законодавства, внутрішні регламенти та стандарти управління. Інформаційно-аналітичне забезпечення є ключовим елементом, який допомагає вчасно реагувати на ринкові зміни, обирати оптимальні інвестиційні стратегії і приймати зважені управлінські рішення.

Поєднуючи різні наукові погляди, пропонуємо виділити три групи факторів, що впливають на розвиток автотранспортного підприємства:

- ресурсні фактори включають як матеріальні, так і нематеріальні ресурси. До матеріальних відносяться сировинні, фінансові та технічні ресурси; до нематеріальних - трудові ресурси, технології, підприємницькі здібності, інформаційні та інші типи ресурсів. За словами Власенко Д.О.,

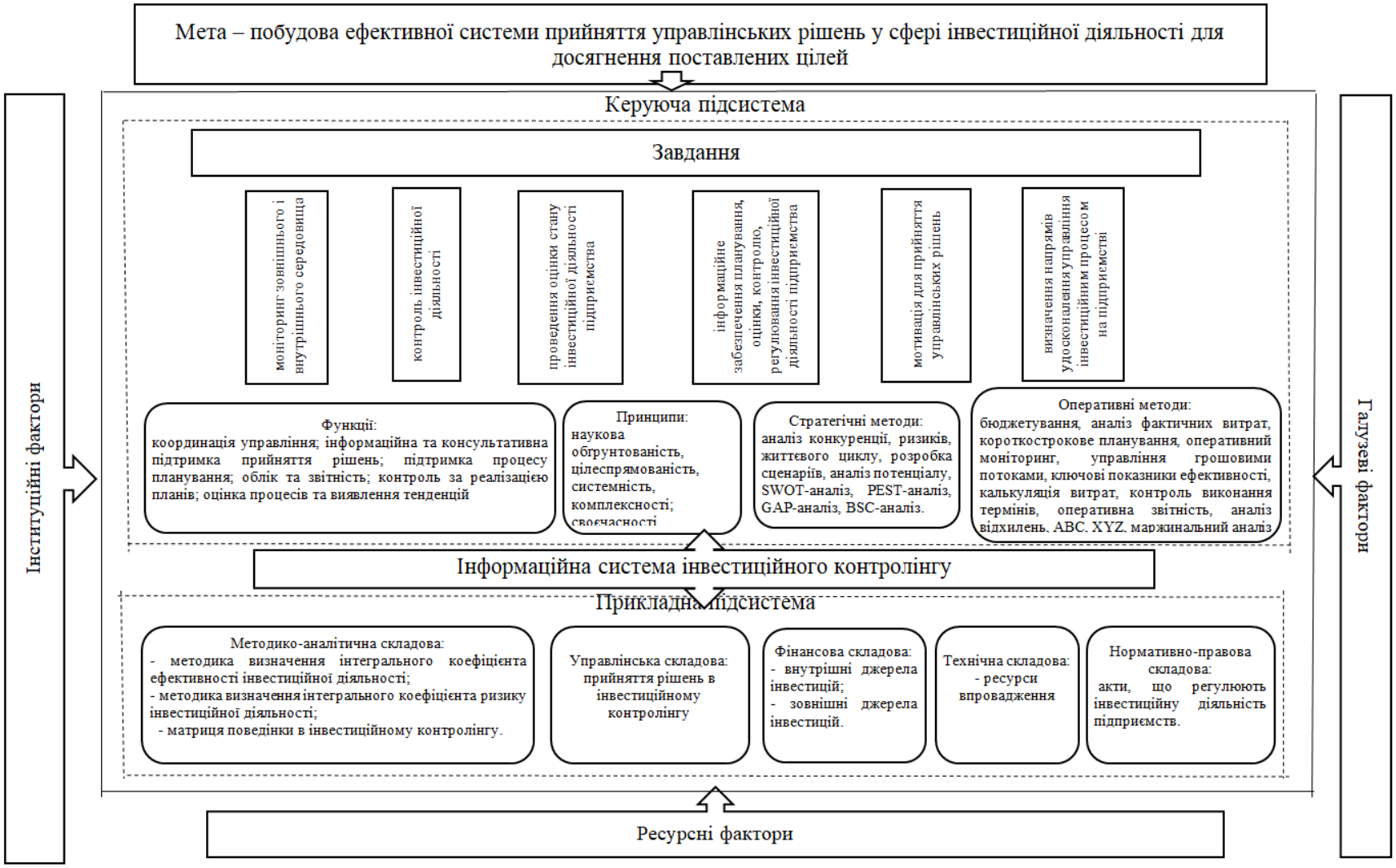

Рисунок 3.1 - Механізм інвестиційного контролінгу

Джерело: розроблено автором

ресурсне забезпечення охоплює всі сфери діяльності економічних суб'єктів і завжди було об'єктом управління. Відставання теоретичних розробок від практики управління на сучасному етапі пояснюється швидкою появою нових видів ресурсів, джерел їх формування та методів оцінки [100]. Нові ресурси вимагають нових підходів, технологій і ресурсного забезпечення діяльності організацій, що особливо важливо для автотранспортних підприємств в умовах Індустрії 5.0. Основна мета Індустрії 5.0 - інтеграція людської креативності та інтелекту з машинами для досягнення більш гармонійного та ефективного використання ресурсів, а інвестиційний контролінг дозволяє оптимізувати витрати та інвестиції у нові технології та інфраструктуру;

- інституційні фактори характеризують стан та рівень розвитку окремих інституцій, включаючи адміністративну систему, бізнес-коаліції, судову систему, людський капітал, рівень корупції та конкуренції. Висока якість адміністративних послуг і прозорість процедур сприяють розвитку бізнесу та залученню інвестицій, бізнес-коаліції стимулюють інновації та підвищують конкурентоспроможність через обмін ресурсами та інформацією. Незалежний судовий процес є критично важливим для захисту прав власності та контрактів, інвестиції в розвиток людського капіталу підвищують ефективність підприємств і сприяють інноваціям. Високий рівень корупції підриває довіру до державних інститутів, знижує ефективність витрат державних коштів і створює бар'єри для бізнесу. Інституціоналізація корупційних відносин може призвести до деградації соціальних цінностей і порушення принципів добросовісної конкуренції, суттєво впливаючи на загальний стан економіки, формуючи умови для розвитку або гальмуючи його;

- галузеві фактори відображають специфіку ринків та є ключовими елементами, які визначають ефективність управління інвестиційними процесами (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Характеристика галузевих факторів впливу

Фактори	Характеристика
Техніко-технологічні	Поширення електромобілів та гібридних моделей потребує значних інвестицій в оновлення автопарку, інфраструктуру (зарядні станції) та сервісне обслуговування. Впровадження систем телеметрії, IoT (інтернет речей) та штучного інтелекту для моніторингу транспортних засобів потребує значних інвестицій для оптимізації процесів, зниження витрат на технічне обслуговування та управління автопарком. Розвиток e-commerce та зростання онлайн-замовлень стимулюють необхідність впровадження більш гнучких транспортних рішень для доставки товарів.
Економічні	Коливання цін на паливо та електроенергію впливають на витрати підприємств, інфляція та процентні ставки за кредитами впливають на доступ до фінансування для оновлення автопарку і впровадження нових технологій.
Екологічні	Жорсткі вимоги до скорочення викидів CO_2 і перехід на екологічно чисті транспортні засоби стимулюють інвестиції у зелені технології, утилізація старих транспортних засобів, батарей для електромобілів потребують додаткових витрат та інвестицій.

Джерело: розроблено автором

Наведені фактори лежать в основі комплексного підходу до формування механізму інвестиційного контролінгу.

Інформаційна система відіграє ключову роль в механізмі інвестиційного контролінгу, забезпечуючи ефективну агрегацію даних керуючої та прикладної складових. Будучи частиною організаційно-економічного механізму інвестиційного контролінгу, вона є інтегрованим набором теоретичних і практичних компонентів, які взаємодіють для забезпечення ефективного управління інвестиційною діяльністю, поєднуючи різноманітні елементи і процеси, котрі разом створюють функціональну платформу для збору, обробки та аналізу інформації при прийнятті управлінських рішень.

Інформаційна система надає керівникам та інвесторам актуальну та достовірну інформацію для прийняття рішень, що стосується вибору проєктів, оцінки ризиків, моніторингу витрат і доходів, а також оцінки ефективності інвестицій. Об’єднуючи інформацію з різних підрозділів підприємства (фінансового, виробничого, маркетингового), вона дозволяє

створити єдиний інформаційний простір для управління інвестиціями та контролю над ними (рис. 3.2). Автоматизація процесів збору та обробки інформації допомагає зменшити людські помилки та прискорити аналіз даних, що дозволяє вчасно реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі відстежуючи прогрес проєктів у реальному часі, порівнювати фактичні результати з плановими показниками і виявляти відхилення, які можуть вимагати коригуючих дій.

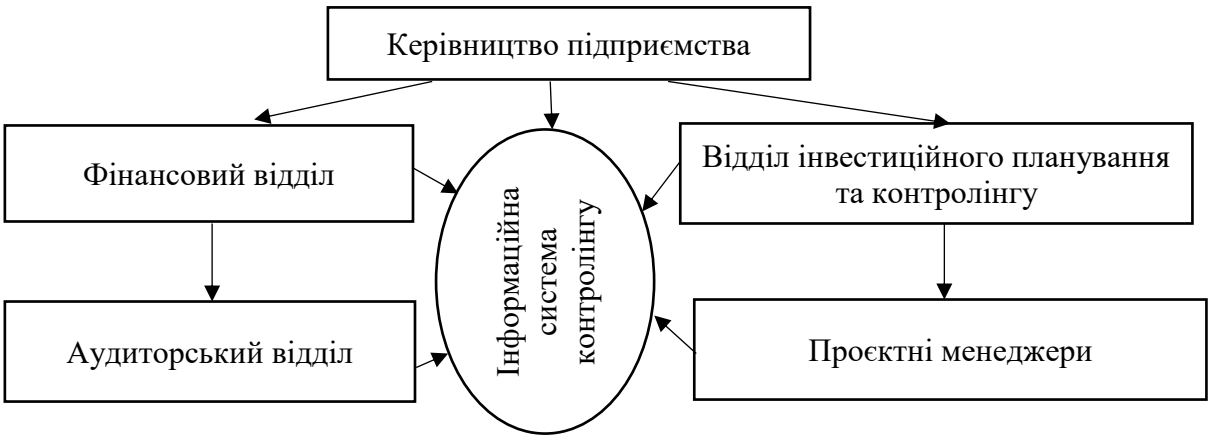

Рисунок 3.2 – Користувачі інформаційної бази інвестиційного контролінгу

Завдяки систематизації інформації всі учасники процесу управління інвестиціями отримують доступ до об'єктивних даних про стан проєктів, що сприяє більш прозорим та обґрунтованим рішенням. Система дозволяє точно оцінювати потребу у фінансових, людських та технологічних ресурсах, оптимізуючи їх використання на кожному етапі інвестиційного проєкту. Завдяки контролю за витратами, виявленню відхилень і вчасному реагуванню, інформаційна система сприяє мінімізації непередбачених витрат і підвищенню рентабельності інвестицій.

Прикладна складова є ключовим елементом у забезпеченні функціонування механізму відповідаючи за перетворення теоретичних моделей та стратегічних планів у практичні дії, забезпечуючи цілісний підхід до управління інвестиціями та проєктами, враховуючи як фінансові, так і

організаційні аспекти.

Особливої уваги потребує методико-аналітична складова організаційно-економічного механізму інвестиційного контролінгу, яка визначає масштаб, глибину, комплексність його проведення та ефективність вирішення цільових завдань. Методико-аналітичне забезпечення дозволяє структурувати та обробляти зібрані дані, використовуючи для цього як експертні, так і аналітичні методи або їх комбінації. Методико-аналітичні компоненти є ключовими елементами, що забезпечують систематичний підхід до управління інвестиційною діяльністю та дозволяють приймати обґрунтовані управлінські рішення. Методика визначення інтегрального коефіцієнта ефективності інвестиційної діяльності дає змогу оцінити загальний результат від інвестиційних проєктів, враховуючи як фінансові, так і нефінансові показники. У свою чергу, методика визначення інтегрального коефіцієнта ризику інвестиційної діяльності дозволяє оцінити рівень ризиків, пов'язаних з конкретними інвестиціями, з метою запобігання можливим втратам.

Матриця поведінки в інвестиційному контролінгу допомагає визначити оптимальні стратегії реагування на різні ситуації, що виникають в процесі реалізації інвестиційних проєктів, що дозволяє автотранспортним підприємствам адаптуватися до змін ринкових умов, керувати ризиками та підвищувати ефективність управління інвестиціями. В сукупності ці інструменти створюють інтегровану систему контролю та аналізу інвестиційної діяльності, спрямовану на максимізацію її результативності та мінімізацію ризиків.

Управлінська складова механізму інвестиційного контролінгу, яка охоплює процес прийняття рішень, є центральним елементом ефективного управління інвестиційною діяльністю. Прийняття рішень в інвестиційному контролінгу базується на комплексному аналізі фінансових показників, ризиків і можливостей, а також на прогнозуванні результатів інвестиційної діяльності. Завдяки чіткому прийняттю рішень управлінська складова

контролінгу допомагає забезпечити не лише виконання поточних цілей, але й досягнення довгострокової стабільності та конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Технічна складова механізму інвестиційного контролінгу відіграє важливу роль в автоматизації процесів контролю, аналізу та управління інвестиційною діяльністю відображаючи впровадження інформаційних технологій, програмних продуктів і технічних інструментів, які сприяють підвищенню ефективності управлінських рішень та зменшенню ймовірності людських помилок.

Фінансова складова механізму інвестиційного контролінгу охоплює як внутрішні, так і зовнішні джерела фінансування, що є основою для забезпечення ресурсів, необхідних для реалізації інвестиційних проєктів. Правильне управління цими джерелами дозволяє організації оптимізувати структуру капіталу, знизити фінансові ризики та підвищити рентабельність інвестицій. Ефективний контроль за залученням і використанням фінансових джерел є ключовою частиною інвестиційного контролінгу.

Нормативно-правова складова механізму інвестиційного контролінгу є важливим елементом, який забезпечує правове регулювання інвестиційної діяльності та гарантує дотримання чинних законодавчих норм, що сприяє створенню прозорого й передбачуваного інвестиційного клімату забезпечуючи захист прав інвесторів та мінімізуючи правові ризики. Нормативно-правова складова передбачає правові аспекти інвестиційної діяльності, включаючи питання оподаткування, екологічних стандартів, ліцензування, забезпечення відповідності інвестиційних проєктів внутрішнім і зовнішнім нормативно-правовим вимогам (стандарти безпеки, екологічні норми), укладення контрактів, ведення переговорів з постачальниками і партнерами, забезпечення правового захисту інвестиційних проєктів.

Головним питанням у системі інвестиційного контролінгу автотранспортних підприємств є визначення результатів, що отримують держава, населення та автотранспортне підприємство (рис. 3.3).

В умовах сучасної економіки важливо підвищувати дохідність інвестованого капіталу та рентабельність активів, що сприяє зростанню продуктивності, зниженню витрат і підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Збільшення податкових надходжень, зростання ВВП і зайнятості населення мають вирішальне значення для економічного розвитку, забезпечуючи додаткові ресурси для реалізації державних програм і сприяючи стабільності в суспільстві.

Рисунок 3.3 – Результати від впровадження інвестиційного контролінгу для підприємств, держави та населення

Джерело: сформовано автором

Підвищення якості послуг, зниження їхньої вартості та екологічний ефект – це ключові аспекти покращення добробуту громадян, що сприяє поліпшенню якості життя та задоволенню соціальних потреб.

Таким чином, представлені ефекти є взаємопов'язаними та сприяють як економічному, так і соціальному розвитку на всіх рівнях. Розробка та реалізація організаційно-економічного механізму інвестиційного контролінгу

дозволяє не лише оптимізувати процес управління інвестиціями, але й сприяє підвищенню ефективності використання фінансових ресурсів та мінімізації ризиків, забезпечуючи збалансоване поєднання інвестиційних цілей з реальними можливостями підприємства, враховуючи як зовнішні, так і внутрішні фактори.

3.2 Формування критеріїв оцінки ефективності та ризиків інвестиційної діяльності автотранспортних підприємств

Інвестиційний контролінг передбачає систему заходів, спрямованих на управління інвестиційними ризиками та оптимізацію результатів інвестиційної діяльності. Саме тому створення інструментарію інвестиційного контролінгу вимагає формування критеріїв оцінки ефективності та ризиків інвестиційної діяльності.

Ефективність інвестиційної діяльності підприємства доцільно оцінювати за допомогою інтегрального коефіцієнта, що дозволить отримати комплексну кількісну оцінку стану, перспектив та результативності інвестиційної діяльності. Інструментом, що дозволить визначити інтегральний коефіцієнт ефективності інвестиційної діяльності для автотранспортних підприємств може виступати багатофакторний дискримінантний аналіз.

Дискримінантний аналіз дозволяє створити модель, яка прогнозує успішність інвестиційної діяльності. Ця модель базується на лінійній функції, де фінансові показники підприємства виступають як змінні - предиктори, кожен з яких має певний ваговий коефіцієнт, що відображає його вплив на результативність інвестицій. Порівнюючи отримане значення дискримінантної функції з граничним значенням, можна класифікувати інвестиційну діяльність суб’єкта господарювання як високо- чи низькоефективну.

На підставі розрахунків, результати яких наведені в пункті 2.1,

відібрано 9 показників інвестиційного контролінгу, які характеризують інвестиційну діяльність підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Показники оцінки ефективності інвестиційної діяльності підприємства

Показник	Умовне позначення для побудови дискримінантної моделі
Коефіцієнт економічної рентабельності активів	X_1
Коефіцієнт поточної ліквідності	X_2
Співвідношення капітальних інвестицій та залишкової вартості основних засобів	X_3
Приріст капітальних інвестицій	X_4
Коефіцієнт придатності основних засобів	X_5
Коефіцієнт придатності нематеріальних активів	X_6
Фондовіддача	X_7
Коефіцієнт рентабельності необоротних і оборотних засобів	X_8
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	X_9

Джерело: запропоновано автором

Із сукупності 24 автотранспортних підприємств було обрано 12 суб’єктів господарювання. При формуванні вибіркової сукупності враховано наступне:

- виокремлено дві групи підприємств з високими та низькими показниками оцінки інвестиційної діяльності, по шість суб’єктів в кожній групі;
- кількість підприємств у кожній групі відповідно з високим і низьким рівнем перевищує кількість змінних, які будуть включені до дискримінантної функції вдвічі;
- для забезпечення максимальної міжгрупової та мінімальної внутрішньогрупової варіації показників із сукупності було видалено підприємства, за якими змінні набували екстремальних значень.

Для дискримінантної моделі оптимальною є кількість показників, що не перевищує п’ять-сім. При виборі змінних для включення до дискримінантної моделі комплексної оцінки ефективності інвестиційної діяльності було враховано наступні вимоги:

- показники повинні бути максимально об’єктивними та відображати реальний стан інвестиційної діяльності;
- кожен показник характеризує певну складову оцінювання ефективності інвестиційної діяльності;
- значення показників суттєво відрізняються для підприємств з різним рівнем ефективності інвестиційної діяльності.
- розподіл значень показників у вибірці є максимально близьким до нормального для забезпечення коректності статистичних процедур;
- показники максимально незалежні між собою, щоб уникнути мультиколінеарності.

Враховуючи викладене та беручи до уваги кількість відібраних для аналізу підприємств, до дискримінантної функції, що відображатиме інтегральний показник, відібрано три показники оцінки ефективності інвестиційної діяльності.

Для остаточного вибору показників, що будуть включені до дискримінантної моделі, розраховано критерій лямбда Вілкса (L_w). Даний показник дозволив визначити спроможність функції розмежовувати групи підприємств за рівнем ефективності інвестиційної діяльності (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Значення критерію лямбда Вілкса

Незалежні змінні	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6	X_7	X_8	X_9
L_w	0,637	0,924	0,752	0,908	0,262	0,971	0,491	0,910	0,812

Джерело: розраховано автором за даними [194]

Чим менше значення критерію лямбда Вілкса тим більша здатність функції до чіткого розмежування. Найменше значення критерію мають

коефіцієнт економічної рентабельності активів (X_1), коефіцієнт придатності основних засобів (X_5) та показник фондовіддачі (X_7).

Також врахована автокореляція між показниками за коефіцієнтом лінійної кореляції Пірсона (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 - Значення коефіцієнта лінійної кореляції Пірсона

	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6	X_7	X_8	X_9
X_1	1	-0,120	-0,158	0,177	0,077	0,571	0,352	-0,885	0,946
X_2	-0,120	1	-0,035	-0,026	0,639	-0,218	0,176	0,260	-0,244
X_3	-0,158	-0,035	1	-0,232	-0,296	0,125	-0,238	0,272	-0,124
X_4	0,177	-0,026	-0,232	1	0,148	-0,337	0,846	-0,015	-0,075
X_5	0,077	0,639	-0,296	0,148	1	-0,162	0,491	0,238	-0,091
X_6	0,571	-0,218	0,125	-0,337	-0,162	1	-0,103	-0,576	0,662
X_7	0,352	0,176	-0,238	0,846	0,491	-0,103	1	-0,037	0,055
X_8	-0,885	0,260	0,272	-0,015	0,238	-0,576	-0,037	1	-0,934
X_9	0,946	-0,244	-0,124	-0,075	-0,091	0,055	0,055	-0,934	1

Джерело: розраховано автором за даними [194]

Як видно з таблиці 3.4, суттєво корелюють економічна рентабельність активів (X_1) і коефіцієнт рентабельності необоротних і оборотних засобів (X_8). Коефіцієнт парної кореляції між показниками становить -0,885. Ще вищим є зв’язок між приростом капітальних інвестицій (X_4) та фондовіддачею (X_7). Найвищий зв’язок (0,946) встановлено між коефіцієнтом економічної рентабельності активів (X_1) та коефіцієнтом рентабельності власного капіталу (X_9).

Кореляція між показниками, що мають низьке значення лямбда Вілкса, є невисокою, коефіцієнт парної кореляції між ними становить:

- між коефіцієнтом економічної рентабельності активів (X_1) та коефіцієнтом придатності основних засобів (X_5) – 0,077;
- між коефіцієнтом економічної рентабельності активів (X_1) та фондовіддачею (X_7) – 0,352;

- між коефіцієнтом придатності основних засобів (X_5) та фондовіддачею (X_7) – 0,491.

Отже, значення лямбда Вілкса та парної кореляції обґрунтовують доцільність побудови дискримінантної функції для визначення інтегрального показника ефективності інвестиційної діяльності автотранспортних підприємств.

Для побудови моделі дискримінантного аналізу використано значення незалежних змінних для кожної з досліджуваних груп (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 - Індивідуальні та середні значення відібраних показників за двома вибірковим сукупностям автотранспортних підприємств

Підприємства:	X_1	X_5	X_7
з високим рівнем ефективності інвестиційної діяльності			
ТОВ "ЄВРОПА ТРАНС АГРО"	59,91	0,52	20,85
ТОВ "УВК-ІНТЕРНЕШНЛ"	535,33	0,33	32,29
ТОВ "РЕНУС ФРАЙТ ЛОГІСТИКС"	154,01	0,54	110,20
ТОВ "ЛОГІСТИКС ТРЕЙД"	10,88	0,69	27,62
ТОВ "ВМ ДЕЛЛА ГРУП"	104,75	0,84	44,58
ТОВ "ДРАЙВ СИСТЕМ ЛОГІСТИК"	44,85	0,65	26,51
Середнє значення	*151,62*	*0,60*	*43,67*
з низьким рівнем ефективності інвестиційної діяльності			
ДП "КЮНЕ І НАГЕЛЬ"	24,88	0,25	13,54
ДП "ШЕНКЕР"	3,23	0,27	12,96
ТОВ "АССТРА УКРАЇНА"	6,77	0,29	0,55
ТОВ "САНТРАНС КИЇВ"	2,06	0,01	4,22
ТОВ "КАРГОСВІТЛОГІСТИК"	2,02	0,30	11,64
ТОВ "ДХЛ ЛОГІСТИКА (УКРАЇНА)"	-10,65	0,34	11,70
Середнє значення	*4,72*	*0,24*	*9,10*

Джерело: розраховано автором за даними [194]

За цими даними побудовано дві матриці незалежних змінних, у яких кількість стовпців дорівнює кількості змінних моделі, а кількість рядків – кількості підприємств вибіркової сукупності. За середніми значеннями кожної сукупності сформовано два вектори-стовпці (S_1 та S_2) та вектор їх різниці:

$$\overrightarrow{(S)_1} = \begin{pmatrix} 151{,}62 \\ 0{,}60 \\ 43{,}67 \end{pmatrix} \qquad \overrightarrow{(S)_2} = \begin{pmatrix} 4{,}72 \\ 0{,}24 \\ 9{,}10 \end{pmatrix}$$

$$\overrightarrow{(S)_1} - \overrightarrow{(S)_2} = \begin{pmatrix} 146.90 \\ 0.36 \\ 34.57 \end{pmatrix}$$

На наступному етапі побудовано дві коваріаційні матриці для двох груп підприємств (W_1 та W_2), де кожен елемент це коваріація i-го і j-го показників (математичне очікування добутку відхилень випадкових величин від їх математичного очікування) крім показників w_{11}, w_{22}, w_{33}, що представляють собою дисперсію i-го показника (математичне очікування квадрата відхилення випадкової величини від її математичного очікування).

$$W_1 = \begin{pmatrix} 31509.33 & -20.77 & 322.15 \\ -20.77 & 0.03 & -0.21 \\ 322.15 & -0.21 & 938.25 \end{pmatrix}$$

$$W_2 = \begin{pmatrix} 75125.01 & -1.85 & -16.61 \\ -1.85 & 0.01 & 0.01 \\ -16.61 & 0.01 & 0.01 \end{pmatrix}$$

Також розраховано середню коваріаційну матрицю W, кожен елемент якої є середнім арифметичним відповідних елементів матриць W_1 і W_2:

$$W = \begin{pmatrix} 63980.60 & 13.57 & 183.32 \\ 13.57 & 0.02 & -0.12 \\ 183.32 & 0.12 & 562.96 \end{pmatrix}$$

Проведені розрахунки дозволили побудувати обернену матрицю W^{-1} та вектор ненормованих дискримінантних коефіцієнтів ($\vec{A}$), який є добутком вектора різниці між середніми значеннями незалежних змінних та інвертованої матриці:

$$W^{-1} = \begin{pmatrix} 1.80x10^{-5} & 0,01 & -3,50x10^{-6} \\ 0,01 & 52,23 & 0,008 \\ -3,50x10^{-6} & 0.008 & 0,001 \end{pmatrix}$$

$$(\vec{A}) = \begin{pmatrix} 268,96 \\ 0,35 \\ 43,58 \end{pmatrix}$$

Щоб отримати параметри дискримінантної моделі, нормовано дискримінантні коефіцієнти за алгоритмом:

$$a_{in} = \frac{a_i}{\sqrt{a^T W_a}} \quad (3.1)$$

де a_i – відповідні значення коефіцієнтів;

a^T – вектор дискримінантних коефіцієнтів;

W_a – коваріаційна матриця суми квадратів внутрішньогрупових відхилень.

В результаті визначено коефіцієнти, які виступають параметрами дискримінантної моделі: $a_1 = 0,01$, $a_2 = 21,73$, $a_3 = 0,08$.

Вільний член дискримінантної функції $a_0 = - 3,43$.

Таким чином, отримана наступна дискримінантна функція для визначення ефективності інвестиційної діяльності:

$$I_e = - 3,43 + 0,01x_1 + 21,73x_5 + 0,08x_7, \quad (3.2)$$

де x_1 - коефіцієнт економічної рентабельності активів;

x_5 - коефіцієнт придатності основних засобів;

x_7 - показник фондовіддачі.

Критичне значення інтегрального коефіцієнта ефективності інвестиційної діяльності визначається за формулою:

$$I_{крит}=\frac{I_{ec1}+I_{ec2}}{2}, \quad (3.3)$$

де I_{ec1}, I_{ec2} – середні значення інтегрального показника для першої (з низьким рівнем) та другої (з високим рівнем) груп підприємств (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Результати розрахунку критичного значення інтегрального показника ефективності інвестиційної діяльності для вибірки досліджуваних автотранспортних підприємств*

Підприємства з високим рівнем ефективності інвестиційної діяльності							
Підприємство	№1	№2	№3	№4	№5	№6	Середнє значення
Ie	10,10	10,98	18,38	13,86	19,36	13,17	14,31
Підприємства з низьким рівнем ефективності інвестиційної діяльності							
Підприємство	№1	№2	№3	№4	№5	№6	Середнє значення
Ie	3,29	3,56	3,02	-2,84	4,06	4,75	2,64
$Ie_{крит}$							8,47

Джерело: розраховано автором

Дане значення визначає лінію поділу підприємств двох груп (рис. 3.4).

Для оцінки адекватності дискримінантної функції проведено дослідження правильності прогнозу на основі даних вибірки із 12 підприємств. З даних рис. 3.4 та табл. 3.7 видно, що усі підприємства обох груп ідентифіковано правильно.

Для оцінки рівня ефективності інвестиційної діяльності автотранспортного підприємства розроблена шкала, заснована на аналізі Ie показника, яка передбачає розподіл на три категорії (з високим, середнім та низьким рівнями інвестиційної діяльності табл. 3.8). Верхня та нижня межі ефективності інвестиційної діяльності встановлюється як половина середнього значення Ie показника для групи підприємств відповідно з низьким рівнем.

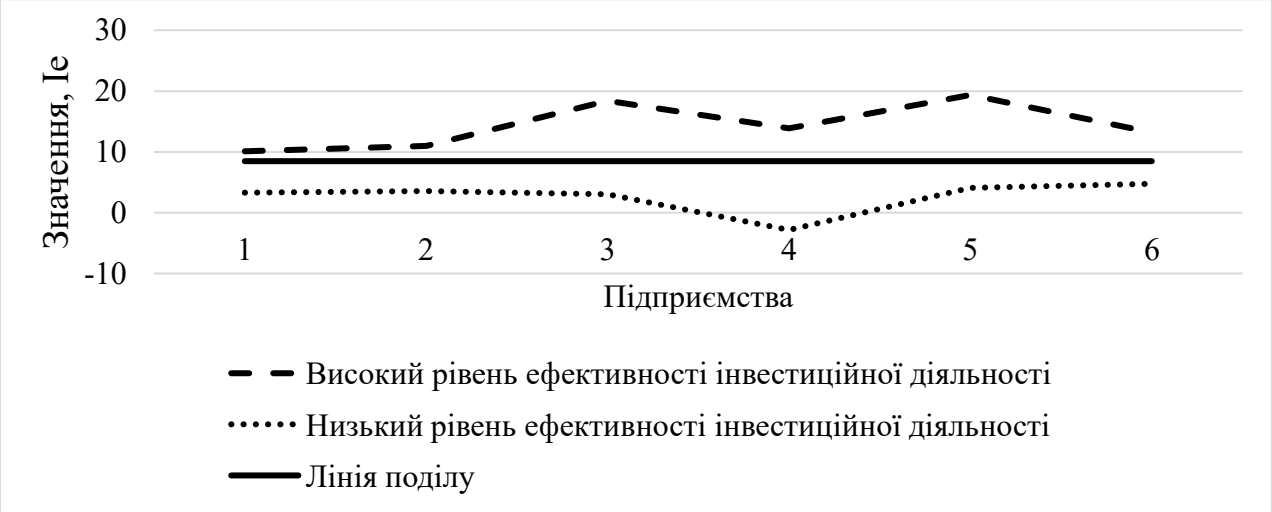

Рисунок 3.4 – Розподіл оцінки автотранспортних підприємств за значеннями рівня ефективності інвестиційної діяльності

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.7 – Відхилення фактичних значень Іе-показника від критичного

Підприємства з високим рівнем ефективності інвестиційної діяльності	Відхилення ($Іе_{крит}$ –$Іе_i$)	Підприємства з низьким рівнем ефективності інвестиційної діяльності	Відхилення ($Іе_{крит}$ –$Іе_i$)
№1	1,624	№1	-5,183
№2	2,510	№2	-4,914
№3	9,902	№3	-5,454
№4	5,387	№4	-11,312
№5	10,885	№5	-4,412
№6	4,691	№6	-3,724

Джерело: розраховано автором

Таблиця 3.8 – Шкала оцінок рівня ефективності інвестиційної діяльності автотранспортних підприємств

Іе показник підприємства	Рівень ефективності інвестиційної діяльності
Іе ≤ 1,32	Низький
1,32 < Іе < 7,15	Середній
Іе ≥ 7,15	Високий

Джерело: визначено автором

Розроблена модель в межах інвестиційного контролінгу дозволить

вчасно виявляти напрями інвестиційної діяльності автотранспортного підприємства з низьким рівнем ефективності та вчасно вживати заходи щодо її підвищення. Модель має належний рівень адекватності, який засвідчує можливість її широкого застосовування в практиці.

Наступним кроком є формування інтегрального показника оцінки ризику інвестиційної діяльності автотранспортного підприємства.

В якості базової моделі визначення інтегрального показника оцінки ризику інвестиційної діяльності автотранспортного підприємства запропоновано:

$$\mathrm{I_p} = \sum_{i=1}^{n} \alpha_i \cdot k_i \ , \qquad (3.4)$$

де I_p - інтегральний показник оцінки ризику інвестиційної діяльності автотранспортного підприємства;

α_i – коефіцієнт вагомості і-го ризику інвестиційної діяльності;

k_i – показник, що характеризує і-ий ризик інвестиційної діяльності.

З урахуванням результатів визначення експертами вагомості формула для розрахунку інтегрального показника оцінки ризику інвестиційної діяльності автотранспортного підприємства буде мати наступний вигляд:

$$I_p = 0{,}11 \cdot k_1 - 0{,}12 \cdot k_2 - 0{,}18 \cdot k_3 - 0{,}19 \cdot k_4 - 0{,}16 \cdot k_5 + 0{,}14 \cdot k_6 + 0{,}10 \cdot k_7, \qquad (3.5)$$

де k_1 – коефіцієнт концентрації позикового капіталу ($К_{кпк}$);

k_2 – коефіцієнт придатності основних засобів ($К_{проз}$);

k_3 – коефіцієнт фінансової стійкості ($К_{фс}$);

k_4 – коефіцієнт поточної ліквідності ($К_{пл}$);

k_5 – оперативна рентабельність ($R_о$);

k_6 – індекс інфляції ($I_{інф}$);

k_7 – коефіцієнт середньорічних відсотків за користування кредитними

коштами для нефінансових установ (S).

Якщо зростання значення показника призводить до зростання ризиків інвестиційної діяльності, то даний показник враховується зі знаком «+», у протилежному випадку такий показник враховується зі знаком «-».

На останньому етапі для оцінки ступеня прийнятного рівня ризику були визначені певні зони ризику в залежності від можливої величини втрат:

1) зона прийнятного ризику – це область, у межах якої інвестиційна діяльність зберігає свою економічну доцільність, тобто втрати мають місце, але вони менші за очікуваний прибуток. Автотранспортному підприємству загрожує тільки недоодержання прогнозованого прибутку;

2) зона помірного ризику - це область можливих втрат, обсяг яких перевищує прийнятний рівень в межах чистого доходу;

3) зона критичного ризику – це область можливих втрат, пов’язаних з можливою втратою всієї суми інвестицій.

Для більш точного визначення меж рівня ризику інвестиційної діяльності необхідно врахування показників інвестиційної діяльності широкого кола підприємств транспортної галузі. Розрахунок інтегрального показника оцінки ризиків інвестиційної діяльності (I_p) і його складових здійснено на основі даних 24 підприємств транспортної галузі в місті Києві та Київської області, показників фінансового ринку країни за 2019-2023 роки.

Результати розрахунків середніх значень інтегрального показника оцінки ризику інвестиційної діяльності I_p і його складових $k_1 \div k_7$ за окремим підприємствам транспортної галузі наведено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9 - Інтегральний показник оцінки ризику інвестиційної діяльності автотранспортних підприємств м. Києва та Київської області

Підприємство*	Складові I_p транспортного підприємства							I_p
	k_1	k_2	k_3	k_4	k_5	k_6	k_7	
	Вагомість α_i							
	0,11	0,12	0,18	0,19	0,16	0,14	0,10	
№1	0,05	0,60	0,24	0,85	6,60	0,24	0,24	0,35
№2	0,02	0,34	0,52	2,27	-10,65	0,52	0,52	2,27
№3	0,00	0,50	-0,15	1,65	-12,35	-0,15	-0,15	2,70
№4	0,00	0,35	0,35	1,58	15,08	0,35	0,35	-0,87
№5	0,00	0,25	0,52	1,96	24,88	0,52	0,52	-2,21
№6	0,02	0,33	-0,01	0,79	535,33	-0,01	-0,01	-6,76
№7	0,00	0,39	0,21	1,32	0,82	0,21	0,21	1,03
№8	0,47	0,27	-0,09	1,12	3,23	-0,09	-0,09	0,88
№9	0,00	0,38	0,66	2,68	9,55	0,66	0,66	-0,43
№10	0,00	0,34	0,51	2,27	-11,07	0,51	0,51	2,32
№11	0,14	0,54	0,32	1,31	4,01	0,32	0,32	0,60
№12	0,00	0,01	-1,10	0,52	2,06	-1,10	-1,10	1,30
№13	0,00	0,32	-0,41	0,37	3,72	-0,41	-0,41	0,96
№14	0,00	0,30	0,17	1,18	2,02	0,17	0,17	0,92
№15	0,00	0,69	0,53	3,27	10,88	0,53	0,53	-0,72
№16	0,02	0,84	0,78	4,97	4,75	0,78	0,78	-0,32
№17	0,00	0,65	0,28	0,74	44,85	0,28	0,28	-4,54
№18	0,00	0,29	0,11	1,11	6,77	0,11	0,11	0,33
№19	0,01	0,36	0,49	1,08	2,67	0,49	0,49	0,79
№20	0,00	0,52	-0,06	0,69	59,91	-0,06	-0,06	-6,38
№21	0,01	0,44	0,52	2,62	1,70	0,52	0,52	0,61
№22	0,02	0,41	0,24	1,25	13,20	0,24	0,24	-0,55
№23	0,16	0,34	0,43	0,80	4,02	0,43	0,43	0,70
№24	0,00	0,00	-0,04	0,74	20,14	-0,04	-0,04	-1,30

Примітка: в таблиці номерами позначено наступні підприємства: №1 - ТОВ «Заммлер Україна»; №2 – ТОВ «ДХЛ Логістика (Україна)»; №3 – ТОВ «Рабен Україна»; №4 – ТОВ «ДСВ Логістика»; №5 – ДП «Кюне і Нагель»; №6 – ТОВ «УВК-Інтернешнл»; №7 – ДП «Квенбергер Логістик Україна»; №8 – ДП «Шенкер»; №9 – ТОВ «ЖевкоУкраїна»/«Сіва Лоджистік Україна»; №10 – ТОВ «ДХЛ Логістика (Україна)»; №11 – ТОВ «Ренус Фрайт

Логістикс»; №12 – ТОВ «Сантранс Київ»; №13 – ПП «АП «Укртранс»; №14 – ТОВ «Каргосвітлогістик»; №15 – ТОВ «Логістикс Трейд»; №16 – ТОВ «ВМ Делла Груп»; №17 – ТОВ «Драйв Систем Логістик»; №18 – ТОВ «Асстра Україна»; №19 – ТОА «Транспортна компанія «САТ»; №20 - ТОВ «Європа Транс Агро»; №21 - ТОВ «Транс-Логістик»; №22 - ТОВ «Бон Логістик»; №23 - АТ «КВК «Рапід»; №24 - ТОВ «Логістикс Солюшнз»

Спираючись на отриману інформацію (табл. 3.9) визначено шкалу оцінок рівня ризиків інвестиційної діяльності автотранспортних підприємств, табл. 3.10.

Таблиця 3.10 – Шкала оцінок рівня ризиків інвестиційної діяльності автотранспортних підприємств

Інтегральний коефіцієнт ризику інвестиційної діяльності	Рівень ризику інвестиційної діяльності
$I \leq -4{,}40$	Прийнятний
$-4{,}4 < I < 0{,}34$	Помірний
$I \geq 0{,}34$	Критичний

Джерело: розраховано автором

Запропоновані інтегральні коефіцієнти можуть слугувати для автотранспортних підприємств інструментами для всебічної оцінки ризиків та ефективності інвестиційної діяльності, а також забезпечать збалансований підхід до управління інвестиціями, досягнення стратегічних цілей та підтримання фінансової стійкості підприємства.

3.3 Методичний підхід обґрунтування управлінських рішень за результатами інвестиційного контролінгу

Приймати рішення в інвестиційній сфері, що часто пов'язана з високим ступенем невизначеності, можуть допомогти матричні методи. З їх допомогою можна проаналізувати можливі сценарії розвитку подій та обрати оптимальний варіант подальших дій для підприємства.

У сучасному динамічному бізнес-середовищі прийняття ефективних управлінських рішень стає все складнішим. Матричні методи допомагають структурувати інформацію, ідентифікувати ключові фактори та оцінити різні

варіанти розвитку подій. Візуальне представлення даних у вигляді матриць сприяє кращому розумінню ситуації і полегшує процес прийняття рішень. Завдяки здатності відображати взаємозв'язки між різними факторами та візуалізації альтернативних сценаріїв матриці допомагають менеджерам підвищити ефективність інвестиційних рішень.

Матричні методи також відіграють ключову роль у процесі інвестиційного контролінгу, забезпечуючи всебічний аналіз інвестиційних портфелів. Вони дозволяють порівнювати різні інвестиційні проєкти, оцінити їх ризики та очікувану віддачу, а також порівняти фактичні результати з плановими показниками.

Загалом застосування матричного аналізу в інвестиційному контролінгу є потужним інструментом для менеджерів та дозволяє:

- представити великі обсяги інформації у наочній формі, що полегшує сприйняття та аналіз;
- моделювати різні сценарії розвитку інвестиційних проєктів та оцінювати їхні наслідки;
- порівнювати фактичні результати інвестиційного проєкту з плановими показниками, виявляти відхилення та аналізувати їхні причини;
- оптимізувати командну роботу, оскільки вони дозволяють усім учасникам інвестиційного проєкту мати єдине розуміння ситуації.

Для систематизації та візуалізації інформації про інвестиційну діяльність підприємства пропонується матриця стану інвестиційної діяльності підприємства (рис. 3.5), що дозволить оцінювати ефективність інвестицій, враховувати ризики та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо подальших заходів здійснення інвестиційної діяльності автотранспортного підприємства.

Для автотранспортних підприємств дана матриця враховує визначені в попередніх розділах. Межі інтегральних показників ефективності та ризиків інвестиційної діяльності автотранспортних підприємств визначені за шкалами оцінок, які є результатами проведеного дослідження.

Матриця стану інвестиційної діяльності автотранспортного підприємства складається з 9 зон, оскільки відображає системний підхід до оцінки за двома ключовими параметрами, кожен з яких визначається певним рівнем ефективності інвестиційної діяльності підприємства, з одного боку (вісь У), та ступенем ризиків інвестиційної діяльності, з іншого (вісь Х).

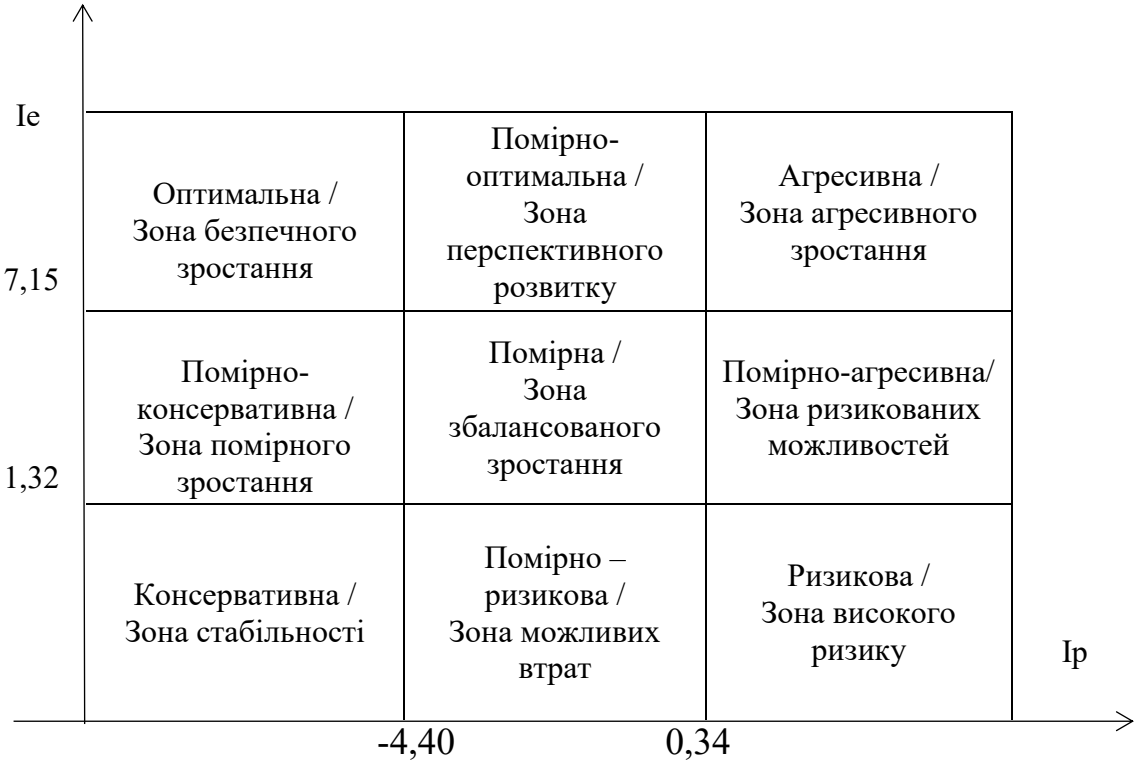

Рисунок 3.5 – Матриця стану інвестиційної діяльності автотранспортного підприємства

Джерело: розроблено автором

В даній матриці кожна з визначених зон стану інвестиційної діяльності підприємства вимагає певного виду інвестиційного контролінгу та визначає інвестиційну поведінку суб’єктів господарювання:

- зона стабільності не забезпечує прибутковості, але й має найнижчі ризики, може задовольнити тих, хто не хоче ризикувати;
- зона помірного розвитку підходить для консервативних інвесторів, які шукають помірне зростання;
- зона безпечного зростання - це оптимальний варіант для стабільного інвестування з високою віддачею;

- зона можливих втрат є дуже ризикованою, потребує глибокого аналізу та можливої корекції стратегії;

- зона збалансованого зростання являє собою помірковану зону для інвесторів з середньою толерантністю до ризику;

- зона перспективного розвитку є вигідною для інвесторів, готових приймати певні ризики задля вищих прибутків;

- зона високого ризику є самою невигідною зоною та не рекомендується для інвестування;

- зона ризикованих можливостей підходить для інвесторів, готових ризикувати задля можливого значного зростання;

- зона агресивного зростання - максимально ризикована, але потенційно найвигідніша зона для агресивних інвесторів.

Інвестиційний контролінг забезпечує систематичний моніторинг та оцінку інвестиційної діяльності, що дозволяє підприємству ефективно управляти ризиками та максимально підвищувати ефективність вкладень. Для досягнення цих цілей особливо важливою є інвестиційна поведінка, яка передбачає гнучке реагування на зміни ринкових умов, обґрунтований вибір інвестиційних проєктів та оптимальне використання ресурсів. Відповідна інвестиційна поведінка сприяє стабільному зростанню підприємства і його стійкості в умовах конкуренції.

Роль інвестиційної поведінки суб'єктів господарювання в рамках інвестиційного контролінгу є ключовою ще й тому, що вона безпосередньо впливає на досягнення стратегічних цілей підприємства, управління ризиками та ефективність інвестиційної діяльності. Інвестиційна поведінка визначає, як підприємство буде реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, як буде приймати рішення щодо інвестиційної діяльності, і які стратегії застосовуватиме для забезпечення фінансової стабільності та зростання.

Для вибору інвестиційної поведінки автотранспортними підприємствами розроблено відповідний алгоритм (рис. 3.6).

Стан, коли інвестиції демонструють *низьку ефективність при низьких ризиках*, потребує ретельного аналізу. Така ситуація може свідчити про недосконалість інвестиційної стратегії, неоптимальне використання ресурсів або інші внутрішні проблеми підприємства. При цьому підприємство втрачає потенційні можливості для зростання. Завдання інвестиційного контролінгу полягає в тому, щоб виявити ці можливості та реалізувати їх, що можуть забезпечити заходи, спрямовані на консервативну ревізію, а саме:

- оптимізація витрат без суттєвого розширення бізнесу;
- використання довгострокових стратегій для підтримки фінансової стабільності;
- оновлення автопарку за рахунок власних коштів без залучення позикового капіталу;
- збереження існуючих клієнтів та підвищення їх лояльності.

Коли інвестиційна діяльність демонструє *середню ефективність, а рівень ризику є низьким*, інвестиційний контролінг підприємства має бути спрямований на зважене підтримання. Така ситуація може свідчити про наявність потенціалу для зростання, основним завданням підприємства стає виявлення цього потенціалу та його реалізація шляхом підвищення прибутковості при збереженні низького рівня ризику, що можна реалізувати через:

- фокусування на оптимізації внутрішніх процесів автотранспортного підприємства замість зовнішнього розширення;
- підвищення рентабельності діяльності автотранспортного підприємства за допомогою контролю витрат;
- диверсифікацію послуг;
- впровадження CRM-системи для покращення взаємодії з клієнтами.

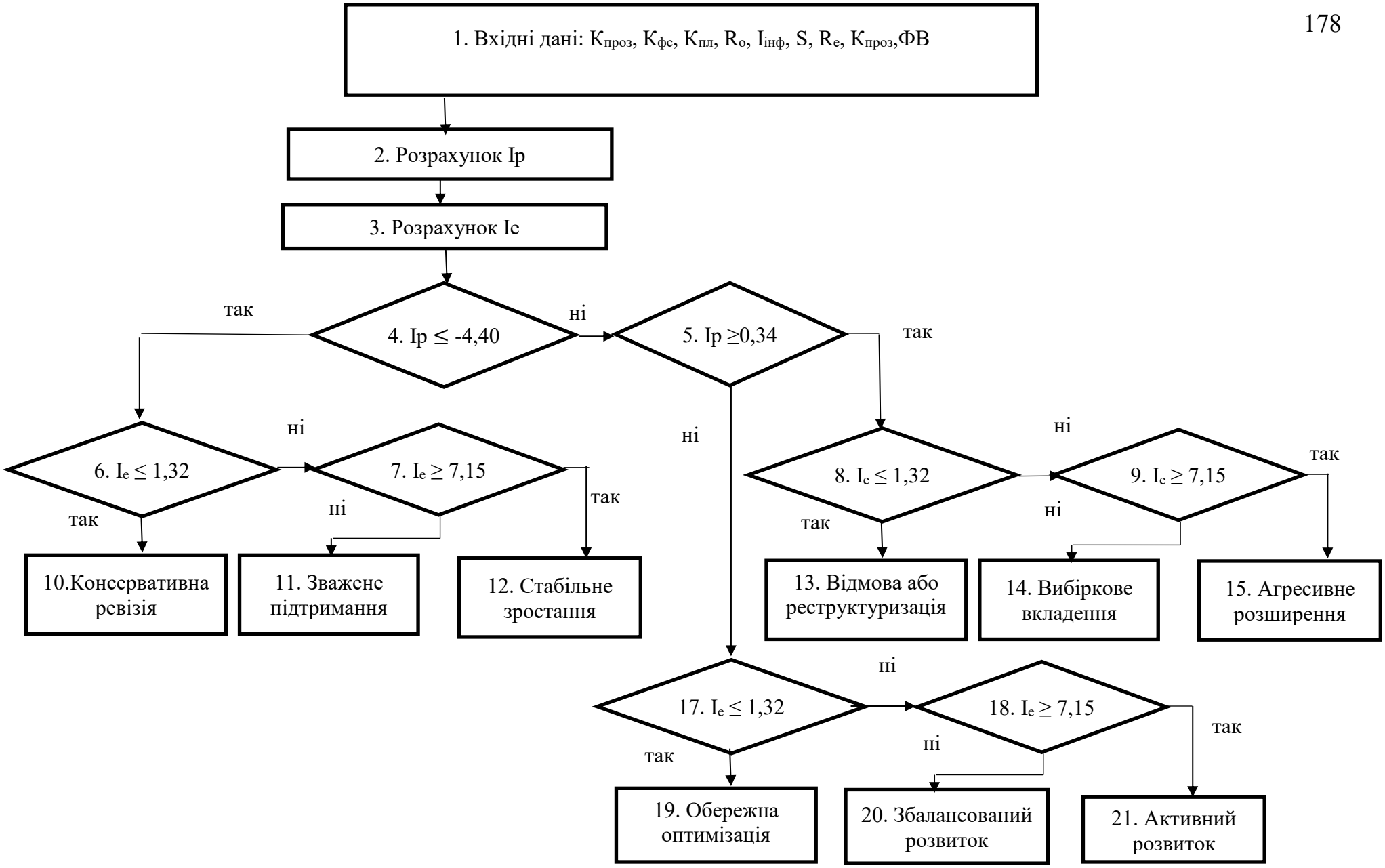

Рисунок 3.6 – Порядок визначення заходів інвестиційного контролінгу автотранспортного підприємства

При *високій ефективності* інвестиційної діяльності та *низьких ризиках* інвестиційний контролінг підприємства має бути орієнтованим на стабільне зростання. Основна мета інвестиційного контролінгу полягає в підтримці досягнутого рівня та пошуку нових можливостей для оптимізації. При цьому менеджменту варто сфокусуватися на профілактиці проблем та постійному вдосконаленні, що можна досягти за допомогою:

- збереження існуючих інвестиційних стратегій;
- мінімізацію залучення позикових коштів для уникнення фінансових ризиків;
- модернізацію автопарку та впровадження інноваційних технологій для підвищення ефективності;
- розробку стратегії диверсифікації бізнесу (додаткові логістичні послуги тощо).

Важливо розуміти, що навіть при високій ефективності та низьких ризиках, інвестиційна діяльність залишається динамічною і вимагає постійної уваги та адаптації до змін ринкового середовища.

Низька ефективність та середній рівень ризику інвестиційної діяльності свідчить про необхідність суттєвих змін у стратегії та підходах до управління інвестиціями та потребує заходів, спрямованих на обережну оптимізацію. Мета інвестиційного контролінгу в таких умовах полягає у підвищенні ефективності та зниженні ризиків, при одночасному збереженні інвестицій.

Заходи інвестиційного контролінгу в даному випадку передбачають:

- визначення ключових причин нестабільності та їх усунення;
- мінімізація необґрунтованих витрат та зниження фінансового навантаження;
- впровадження антикризових стратегій;
- посилення контролю за фінансовими потоками та дебіторською заборгованістю.

У випадку, коли інвестиційна діяльність має *середні показники*

ефективності та середній рівень ризику, завдання інвестиційного контролінгу полягає в досягненні балансу між підвищенням прибутковості та зменшенням потенційних втрат. Важливо розуміти, що інвестиційний контролінг, спрямований на збалансований розвиток, має постійно шукати баланс між прибутковістю та безпекою. Завдання інвестиційного контролінгу полягає в тому, щоб виявити цей баланс та підтримувати його в довгостроковій перспективі та може вимагати наступних заходів:

- розвитку співпраці з великими клієнтами та логістичними компаніями;
- використання державних програм підтримки оновлення рухомого складу;
- дослідження умов транспортного та логістичного ринку та адаптація бізнес-моделей до їх вимог;
- інвестування в підвищення кваліфікації персоналу.

Коли інвестиційна діяльність демонструє *високу ефективність, але рівень ризику все ще оцінюється як середній*, завдання інвестиційного контролінгу полягає в тому, щоб зберегти досягнутий рівень прибутковості, одночасно мінімізуючи потенційні негативні. наслідки. Менеджмент в даному випадку має забезпечувати активний розвиток. Заходи інвестиційного контролінгу повинні бути гнучкими та адаптуватися до зміни середовища, зокрема:

- поступове збільшення інвестицій у розширення автопарку;
- оптимізація логістичних маршрутів для підвищення прибутковості;
- використання фінансового лізингу для зниження навантаження на бюджет автотранспортного підприємства;
- впровадження енергозберігаючих технологій з метою зниження операційних витрат.

Найприйнятнішою є ситуація, коли інвестиційна діяльність має *низьку ефективність і високий рівень ризику*, що сигналізує про нагальну потребу в радикальних змінах. Перед підприємством постає завдання не лише

збереження інвестицій, але й відновлення довіри інвесторів та досягнення стабільних результатів. В даному випадку доцільно розглянути повну відмову від даного виду інвестицій або їх реструктуризацію. Серед заходів інвестиційного контролінгу в даному випадку можуть бути:

- негайний перегляд бізнес-моделі та фінансової політики;
- скорочення витрат, зменшення боргового навантаження;
- пошук нових джерел доходу, зміна сегмента ринку;
- впровадження радикальних заходів, таких як злиття або продаж частин активів.

При середніх показниках ефективності та високому рівні ризику інвестиційної діяльності, завдання інвестиційного контролінгу полягає в прийнятті заходів щодо значного зниження рівня ризику при збереженні прийнятної прибутковості. Заходи, спрямовані на вибіркове вкладення, повинні забезпечити цей делікатний баланс, який вимагає ретельного аналізу та впровадження ефективних заходів, зокрема:

- гнучкої фінансової політики (короткострокові кредити для розвитку);
- пошук нових ринків та розширення послуг;
- аналіз конкурентів та впровадження унікальних переваг для залучення клієнтів;
- перегляд тарифної політики для підвищення прибутковості.

Якщо інвестиційна діяльність має *високі показники ефективності, але супроводжується високим рівнем ризику,* інвестиційний контролінг підприємства повинен бути орієнтований на агресивне розширення. З одного боку, необхідно зберегти привабливість інвестицій, а з іншого – мінімізувати потенційні втрати. Досягти цього можна через:

- залучення нових інвесторів або партнерів для швидкого розширення бізнесу;
- масштабування автотранспортного підприємства через відкриття нових маршрутів та напрямків діяльності;
- інвестиції в маркетинг і підвищення пізнаваності бренду;

- використання сучасних інформаційних технологій для оптимізації управління перевезеннями.

Зниження ризиків є ключовим елементом ефективного управління інвестиційною діяльністю підприємства. Виходячи з аналізу матриці інвестиційної діяльності та контролінгу, пропонуємо додаткові заходи щодо мінімізації ризиків у кожній зоні (табл. 3.11).

Таблиця 3.11 - Пропозиції зниження ризиків інвестиційної діяльності автотранспортних підприємств у кожній зоні матриці.

Зона матриці	Пропозиції
1	2
Зона безпечного зростання (Оптимальна зона)	Підтримка високої ліквідності компанії. Моніторинг ринкових тенденцій для зменшення ризиків перенасичення ринку. Використання лізингу та довгострокових контрактів для планового розширення.
Зона перспективного розвитку (Помірно-оптимальна зона)	Використовуйте страхові інструменти для захисту інвестицій. Зниження незалежності від одного джерела доходу. Запровадження динамічного ціноутворення відповідно до сезонних коливань попиту.
Зона агресивного зростання (Агресивна зона)	Мінімізація кредитних ризиків шляхом залучення партнерських інвестицій. Контроль швидкості експансії: необхідно уникати сильного розширення , якщо немає стабільних довгострокових контрактів. Використовуйте гнучких контрактних умов для зниження ризику втрати ключових клієнтів.
Зона помірного зростання (Помірно-консервативна зона)	Регулярна переоцінка балансу доходів та витрат для підтримки фінансової стійкості. Контроль за витратами на технічне обслуговування рухомого складу (оптимізація ремонтних програм). Впровадження енергоефективних технологій для зниження витрат на пальне.
Зона збалансованого зростання (Помірна зона)	Впровадження системи управління ризиками. Зниження ризику простою транспорту за контрактами із гарантованими обсягами перевезень. Оптимізація фінансових потоків шляхом більш ефективного управління дебіторською заборгованістю.

Продовження таблиці 3.11

1	2
Зона ризикованих можливих (Помірно-агресивна зона)	Контроль рівня позикового капіталу: зниження частки дорогих короткострокових кредитів. Використання краудфандингу та венчурного фінансування для фінансування нових проектів. Формування запасів стратегічно важливих ресурсів (запчастини, пальне).
Зона стабільності (Консервативна зона)	Уникнення великих інвестиційних ризиків без гарантії швидкої окупності. Підвищення ефективності витрат без зниження якості послуг. Формування довгострокових відносин із надійними постачальниками та партнерами.
Зона можливих втрат (Помірно-ризикова зона)	Розробка стратегії виходу з невигідних проєктів. Мінімізація непрофільних активів (продаж нерентабельного транспорту). Впровадження антикризових тарифних стратегій для залучення нових клієнтів.
Зона високого ризику (Ризикова зона)	Реструктуризація боргів та перегляд фінансових зобов'язань. Пошук державних дотацій та програм фінансової підтримки транспорту. Закриття нерентабельних маршрутів, оптимізація витрат на персонал. Продаж частин активів для забезпечення ліквідності.

Важливо розуміти, що при високих ризиках повністю уникнути втрат неможливо. Тому основна мета інвестиційного контролінгу в таких умовах – це управління ризиками, а не їх повне усунення. Інвестор повинен бути готовий до можливих збитків і вжити заходи щодо зниження ризиків інвестиційної діяльності.

Рекомендації залежать від конкретного положення автотранспортного підприємства у матриці. Якщо компанія перебуває в зоні безпечного зростання, слід розширювати діяльність та інвестувати в модернізацію. Якщо в ризиковій зоні - необхідні антикризові заходи та перегляд бізнес-стратегії. Основна мета – збалансування ризиків та ефективності, щоб підприємство могло розвиватися без загрози фінансової нестабільності.

Узагальнення цілей інвестиційного контролінгу при різних варіантах стану інвестиційної діяльності наведено на рисунку 3.7.

Матриця цілей інвестиційного контролінгу є важливим інструментом для забезпечення ефективного управління інвестиційною діяльністю підприємства. Вона дозволяє виявити проблеми на ранніх стадіях, приймати обґрунтовані управлінські рішення та підвищити загальну ефективність інвестицій.

Ефективність інвестиційної діяльності	прийнятний	помірний	Критичний
висока	Збереження інвестицій, мінімізація збитків	Зниження ризиків, стабілізація прибутковості	Збереження високої ефективності, диверсифікація ризиків
середня	Підвищення ефективності, зниження ризиків	Збалансування прибутковості та ризику, підвищення ефективності	Підтримання високої ефективності при зниженні ризиків
низька	Підвищення ефективності, пошук нових можливостей	Збереження досягнутого рівня, оптимізація портфеля	Захист інвестицій від значних втрат

Рівень ризиків інвестиційної діяльності

Рисунок 3.7 – Матриця дій інвестиційного контролінгу автотранспортного підприємства

Метою будь-якого виду господарської діяльності, будь-то операційна, фінансова чи інвестиційна, є забезпечення найвищої ефективності при найнижчих ризиках. Тобто метою інвестиційного контролінгу підприємства є досягнення наступних умов:

$$\begin{cases} Ip \rightarrow \min \\ Ie \rightarrow \max \end{cases} \tag{3.6}$$

Враховуючи дану вимогу для визначення порядку здійснення інвестиційного контролінгу на автотранспортних підприємствах в залежності від рівня ефективності та ризиків інвестиційної діяльності розроблено відповідний алгоритм, блок – схема якого наведена на рис. 3.8.

Розроблена модель є важливою складовою інвестиційного контролінгу, за її допомогою автотранспортні підприємства зможуть систематично оцінювати інвестиційну діяльність з метою досягнення оптимального співвідношення між ризиками та ефективністю, що сприятиме максимізації прибутковості при мінімальних ризиках. Завдяки цій моделі автотранспортні підприємства отримають змогу своєчасно ідентифікувати критичні зони ризику, а також вчасно коригувати інвестиційні стратегії відповідно до змін на ринку, що дає можливість адаптуватися до нових економічних умов та розробляти ефективні інвестиційні рішення, що підвищить конкурентоспроможність підприємства на ринку. Крім того, така систематизація інвестиційної діяльності сприятиме більш ефективному використанню ресурсів, дозволить підприємству контролювати витрати, оптимізувати процес прийняття рішень і мінімізувати ймовірність фінансових втрат. У результаті автотранспортні підприємства зможуть впроваджувати більш зважену стратегію розвитку, засновану на прозорих і точних даних, що, в свою чергу, сприятиме сталому розвитку та довгостроковій стабільності бізнесу.

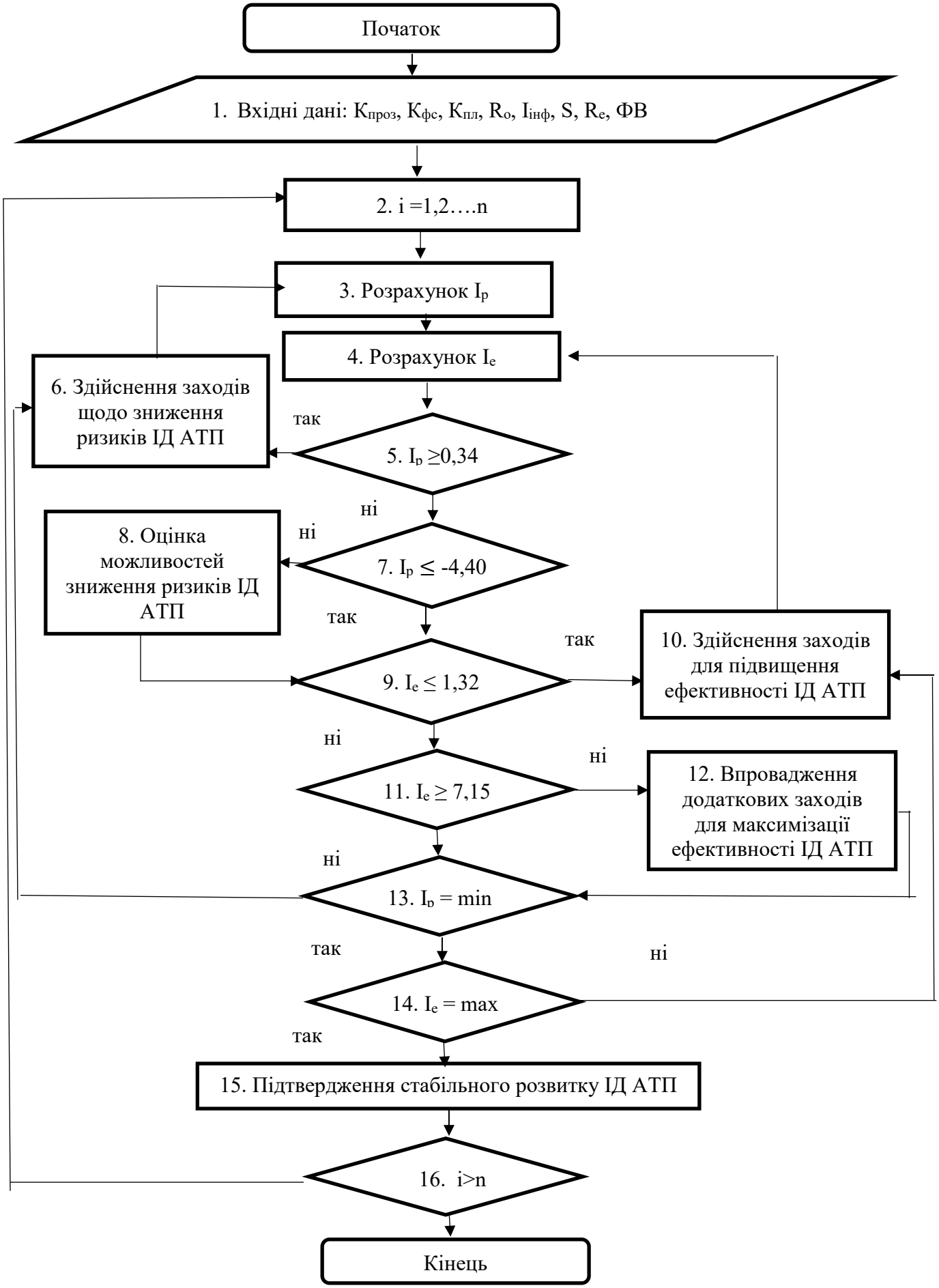

Рисунок 3.8 - Блок - схема алгоритму здійснення інвестиційного контролінгу на автотранспортних підприємствах

В алгоритмі використані такі умовні позначення:

$К_{проз}$ – коефіцієнт придатності основних засобів;

$К_{фс}$ – коефіцієнт фінансової стійкості;

$К_{пл}$ – коефіцієнт поточної ліквідності;

$R_о$ – коефіцієнт оперативної рентабельності;

$І_{інф}$ – індекс інфляції;

S - коефіцієнт середньозваженої річної відсоткової ставки за кредитами;

$R_е$ - коефіцієнт економічної рентабельності активів;

ФВ - показник фондовіддачі;

ІД – інвестиційна діяльність;

$І_р$ – інтегральний коефіцієнт ризиків інвестиційної діяльності;

$І_е$ – інтегральний коефіцієнт ефективності інвестиційної діяльності;

n – загальна кількість планових періодів;

i – порядковий номер планового періоду.

Відповідно до алгоритму:

Блок 1. Для визначення інтегральних коефіцієнтів ефективності та ризику інвестиційної діяльності формується масив вхідної інформації.

Блок 2. Запускається цикл, що визначає кількість періодів планування.

Блок 3. Розраховується інтегральний коефіцієнт ризиків інвестиційної діяльності.

Блок 4. Розраховується інтегральний коефіцієнт ефективності інвестиційної діяльності.

Блок 5. Здійснюється перевірка рівня ризиків інвестиційної діяльності. При високому значенні інтегрального коефіцієнта ризиків інвестиційної діяльності відбувається перехід на блок 6, в протилежному випадку - на блок 7.

Блок 6. Здійснюються заходи щодо зниження рівня ризиків інвестиційної діяльності, потім відбувається перехід на блок 3.

Блок 7. Здійснюється перевірка значення інтегрального коефіцієнту ризиків інвестиційної діяльності, при середньому рівні ризиків інвестиційної діяльності - перехід на блок 8, при низькому – на блок 9.

Блок 8. Проводиться оцінка можливостей зниження ризиків інвестиційної діяльності та здійснюється перехід на блок 9.

Блок 9. Здійснюється перевірка рівня ефективності інвестиційної діяльності. При низькій ефективності здійснюється перехід на блок 10, в протилежному випадку - на блок 11.

Блок 10. Проведення заходів щодо підвищення рівня ефективності інвестиційної діяльності та здійснюється перехід на блок 4.

Блок 11. Здійснюється перевірка рівня ефективності інвестиційної діяльності, якщо в межах середнього значення, відбувається перехід на блок 12, якщо рівень низький – на блок 13.

Блок 12. Оцінюються можливості підвищення рівня ефективності інвестиційної діяльності та здійснюється перехід на блок 13.

Блок 13. Здійснюється перевірка щодо досягнення мінімального значення рівня ризиків інвестиційної діяльності. У разі досягнення – відбувається перехід на блок 14, у протилежному випадку на блок 6.

Блок 14. Перевіряється досягнення максимальної ефективності інвестиційної діяльності. Якщо максимум досягнуто, відбувається перехід на блок 15, якщо ні – на блок 10.

Блок 15. Підтверджується стабільний розвиток інвестиційної діяльності та здійснюється перехід на блок 16.

Блок 16. Перевіряється умова завершення циклу. Якщо розрахунки здійснено за всі періоди, процес планування завершується, якщо ні - відбувається перехід на блок 2.

3.4 Апробація методичного інструментарію інвестиційного контролінгу

З метою практичної апробації механізму інвестиційного контролінгу автотранспортного підприємства використано дані публічного акціонерного товариства «Київська виробнича компанія «Рапід» (АТ «КВК «Рапід»). Це підприємство понад 65 років працює на ринку транспортних послуг України та Європи, виконуючи міжнародні, міжміські та міські перевезення. АТ «КВК «Рапід» має значний досвід у сфері міжнародних вантажних автоперевезень, логістики, складського господарства та сервісного обслуговування транспортних засобів. Підприємство є єдиним в Україні, що володіє статусом «Національний автомобільний перевізник України», і входить до числа найбільших транспортних підприємств країни.

Підприємство позиціонує себе як лідера на європейському ринку міжнародних автомобільних вантажних перевезень. Завдяки 35-річному досвіду у сфері міжнародної логістики, регулярному оновленню автопарку та наявності висококваліфікованого персоналу, АТ «КВК «Рапід» зарекомендувало себе як надійний і відповідальний партнер.

Аналіз показників інвестиційної діяльності АТ «КВК «Рапід» за 2021–2023 роки засвідчив обмежені можливості для здійснення інвестицій. (табл. 3.12). Чистий фінансовий результат демонстрував значну нестабільність, зокрема його зростання з 502 тис. грн у 2021 році до 13,730 тис. грн у 2022 році змінилося різким зниженням до 184 тис. грн у 2023 році. Стабільнішим є значення нерозподіленого прибутку, який має незначне зниження у 2023 році (з 38,768 тис. грн до 38,162 тис. грн). Сума запозичених коштів постійно зростала, що може свідчити про залежність від позикового капіталу. Це підтверджується зростанням коефіцієнту концентрації позикового капіталу з 0,14 до 0,23.

Таблиця 3.12 – Показники інвестиційної діяльності АТ «КВК «Рапід» за 2021-2023 роки

Показники	2021	2022	2023
Показники, що характеризують перспективи здійснення інвестицій підприємством			
Чистий фінансовий результат, тис.грн.	502,0	13730,0	184,0
Нерозподілений прибуток, тис.грн.	25011,0	38768,0	38162,0
Сума запозичень, тис.грн.	8545,0	16321,0	20294,0
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу, грн/грн	0,14	0,17	0,23
Економічна рентабельність активів, грн/грн	1,95	10,59	0,24
Коефіцієнт поточної ліквідності, грн/грн	0,77	0,60	1,08
Показники оцінювання стану інвестиційної діяльності підприємства			
Капітальні інвестиції, тис.грн.	0	0	29,0
Приріст капітальних інвестицій, тис.грн.	-48,0	0	29,0
Коефіцієнт придатності основних засобів, грн/грн	0,30	0,30	0,34
Коефіцієнт придатності нематеріальних активів, грн/грн	0,08	0,06	0,45
Показники оцінювання ефективності інвестиційної діяльності			
Коефіцієнт рентабельності інвестицій, грн/грн	0	0	0
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу, грн/грн	0,24	0,20	0,11
Коефіцієнт рентабельності необоротних і оборотних засобів, грн/грн	0,01	0,10	0,00
Фондовіддача, грн/грн	0,81	1,10	0,89

Джерело: побудовано автором на основі [216]

Варіативною була економічна рентабельність активів, стрімке зростання показника у 2022 році (10,59) змінилося різким падінням у 2023 році (0,24). Коефіцієнт поточної ліквідності покращився у 2023 році до 1,08, що свідчить про кращу спроможність покривати короткострокові зобов’язання.

Незадовільними були і показники, що характеризують стан інвестиційної діяльності.

Капітальні інвестиції відсутні у 2021–2022 роках, однак у 2023 році з’явилися перші інвестиції (29 тис. грн). Коефіцієнт придатності основних засобів поступово зростає (з 0,30 грн/грн у 2021 році до 0,34 грн/грн у 2023

році), що свідчить про поступове оновлення основних засобів. Коефіцієнт придатності нематеріальних активів різко збільшився у 2023 році (з 0,06 грн/грн до 0,45 грн/грн), що може свідчити про значні інвестиції у нематеріальні активи.

Незадовільною була і динаміка ефективності інвестиційної діяльності. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу знижується з 0,24 грн/грн у 2021 році до 0,11 грн/грн у 2023 році. Коефіцієнт рентабельності необоротних і оборотних засобів зростає у 2022 році (0,10 грн/грн), але знову знижується до 0 у 2023 році. Фондовіддача досягла максимуму 1,10 грн/грн у 2022 році з подальшим зменшенням до 0,89 грн/грн у 2023 році.

Розрахунок інтегрального коефіцієнта ефективності інвестиційної діяльності АТ «КВК «Рапід» за останні три роки засвідчив позитивну та стабільну динаміку ефективності інвестицій підприємства в межах середнього рівня (рис. 3.9).

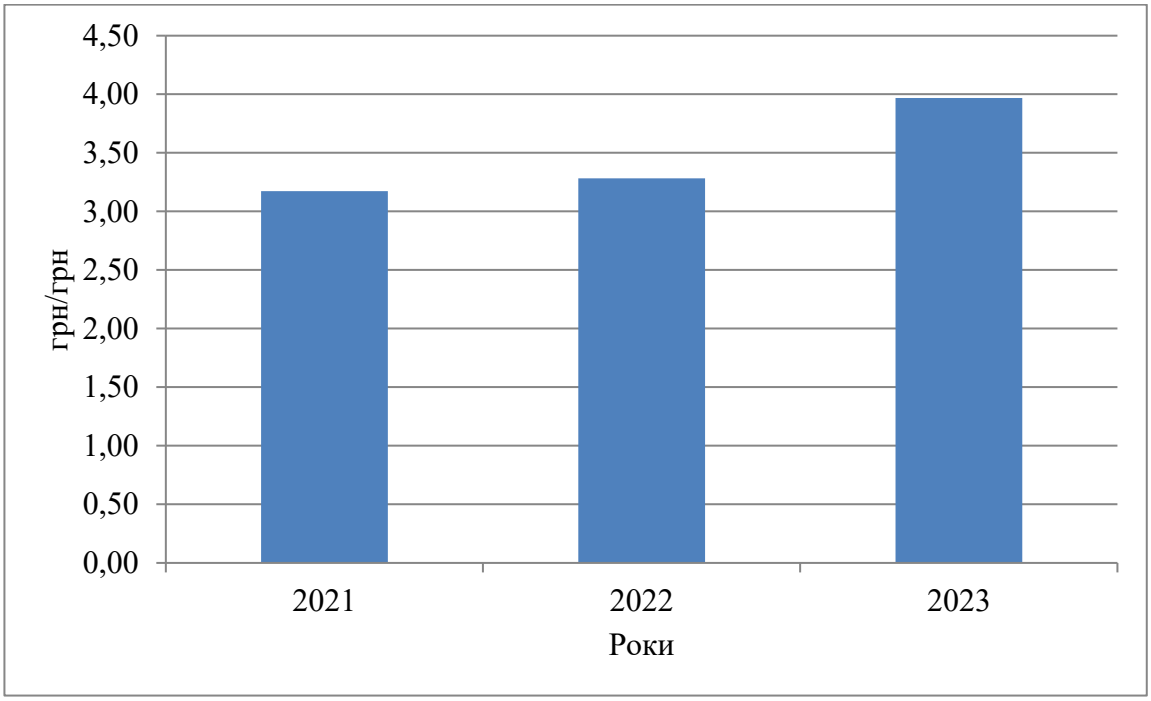

Рисунок 3.9 – Інтегральна оцінка ефективності інвестиційної діяльності АТ «КВК «Рапід»

Джерело: побудовано автором на основі [216]

При оцінюванні ризику здійснення інвестиційної діяльності на підприємстві визначено значення інтегрального коефіцієнта оцінки ризику, що характеризують його помірний рівень протягом 2021-2023 років (рис.3.10).

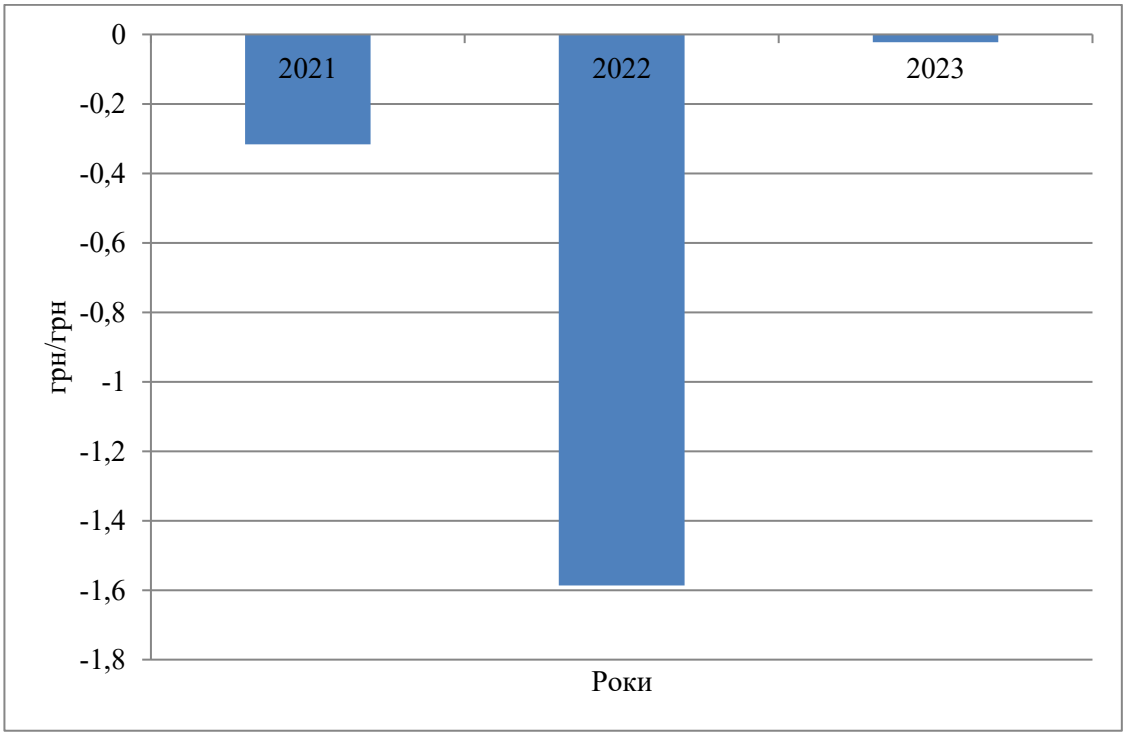

Рисунок 3.10 – Інтегральна оцінка ризику інвестиційної діяльності АТ «КВК «Рапід»

Джерело: побудовано автором на основі [250]

Визначений рівень ефективності та ризиків інвестиційної діяльності АТ КВК «Рапід» дозволяє стверджувати, що підприємство протягом 2021-2023 років перебувало в зоні збалансованого росту інвестиційної діяльності. Метою інвестиційного контролінгу в заданих умовах є забезпечення стабільності інвестиційного портфеля з поступовим переходом у зону перспективного розвитку. Досягти даної мети можливо шляхом підвищення ефективності інвестиційної діяльності до високого рівня при зниженні ризиків до мінімально прийнятного.

На основі проведеного аналізу показників інвестиційної діяльності АТ «КВК «Рапід» за 2021–2023 роки виявлено низку проблемних аспектів, які потребують вирішення для підвищення ефективності інвестиційної діяльності та зниження її ризиків, зокрема:

- низький рівень економічної рентабельності активів у 2023 році (0,24 грн/грн), що свідчить про недостатню ефективність використання ресурсів підприємства;
- незадовільний коефіцієнт придатності основних засобів (0,34 грн/грн), що вказує на необхідність оновлення рухомого складу;
- зниження фондовіддачі (0,89 грн/грн), що може бути наслідком нераціонального використання основних засобів;
- високий коефіцієнт концентрації позикового капіталу (0,23 грн/грн), який свідчить про зростання фінансової залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Для досягнення поставленої цілі рекомендуються перелік заходів, спрямованих на покращення ключових показників (табл. 3.13).

Розроблена модель є важливою складовою інвестиційного контролінгу, за її допомогою автотранспортні підприємства зможуть систематично оцінювати інвестиційну діяльність з метою досягнення оптимального співвідношення між ризиками та ефективністю, що сприятиме максимізації прибутковості при мінімальних ризиках. Завдяки цій моделі автотранспортні підприємства отримають змогу своєчасно ідентифікувати критичні зони ризику, а також вчасно коригувати інвестиційні стратегії відповідно до змін на ринку, що дає можливість адаптуватися до нових економічних умов та розробляти ефективні інвестиційні рішення, що підвищить конкурентоспроможність підприємства на ринку. Крім того, така систематизація інвестиційної діяльності сприятиме більш ефективному використанню ресурсів, дозволить підприємству контролювати витрати, оптимізувати процес прийняття рішень і мінімізувати ймовірність

фінансових втрат. У результаті автотранспортні підприємства зможуть впроваджувати більш зважену стратегію розвитку, засновану на прозорих і точних даних, що, в свою чергу, сприятиме сталому розвитку та довгостроковій стабільності бізнесу.

Таблиця 3.13 – Розрахунок прогнозних значень інтегральних показників ефективності та ризикованості інвестиційної діяльності, грн/грн

Показник	Фактичні	Прогнозні	Відхилення
Коефіцієнт економічної рентабельності активів	0,24	2,50	+2,26
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,34	0,55	+0,21
Фондовіддача	0,89	0,89	+0,31
Інтегральний коефіцієнт ефективності інвестиційної діяльності	*3,97*	*8,55*	*4,58*
Рівень ефективності інвестиційної діяльності	*Середній*	*Високий*	-
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,23	0,23	-0,08
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,34	0,55	+0,21
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,46	0,46	0
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,08	1,50	+0,42
Оперативна рентабельність	0,24	2,50	+2,26
Індекс інфляції	1,051	1,051	0
Вартість користування кредитними коштами	1,72	1,72	0
Інтегральний коефіцієнт ризику інвестиційної діяльності	*-0,02*	*-0,50*	*-0,48*
Рівень ризику інвестиційної діяльності	*Помірний*	*Помірний*	-
Зона стану інвестиційної діяльності	*Зона збалансованого зростання*	*Зона перспективного розвитку*	-

Джерело: побудовано автором на основі [216]

Інвестування в модернізацію основних засобів, що сприятиме зростанню продуктивності та впровадження сучасних технологій для оптимізації витрат і підвищення ефективності забезпечать приріст

економічної рентабельності активів на 2,26 пунктів.

Незважаючи на політику оновлення транспортних засобів, якої дотримується АТ «КВК «Рапід», рівень придатності основних засобів підприємства залишається незадовільним. Проведення планового оновлення автопарку та збільшення витрат на технічне обслуговування та ремонт основних засобів для продовження їх експлуатаційного ресурсу сприятимуть збільшенню коефіцієнта придатності основних засобів до нормативного значення 0,50 грн/грн.

Забезпечити досягнення цільового значення фондовіддачі допоможуть заходи з оптимізації використання основних засобів через впровадження сучасних методів управління, навчання персоналу для підвищення продуктивності праці та використання автоматизованих систем управління.

Зниженню ризиків інвестиційної діяльності сприятиме зниження залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Досягнути зменшення концентрації позикового капіталу можна шляхом погашення частини позикових коштів за рахунок нерозподіленого прибутку, залучення додаткових власних коштів через емісію акцій або інші інструменти корпоративного фінансування, оптимізацію структури капіталу для зниження фінансових ризиків.

Узагальнення зазначених рекомендацій наведено на рисунку 3.11.

Запровадження зазначених заходів сприятиме підвищення інтегрального коефіцієнту ефективності інвестиційної діяльності до 8,5 грн/грн, що відповідає зоні перспективного розвитку, забезпечить довгострокову фінансову стабільність та конкурентоспроможність на ринку, оптимізує структуру капіталу та використання основних засобів, що сприятиме зростанню рентабельності.

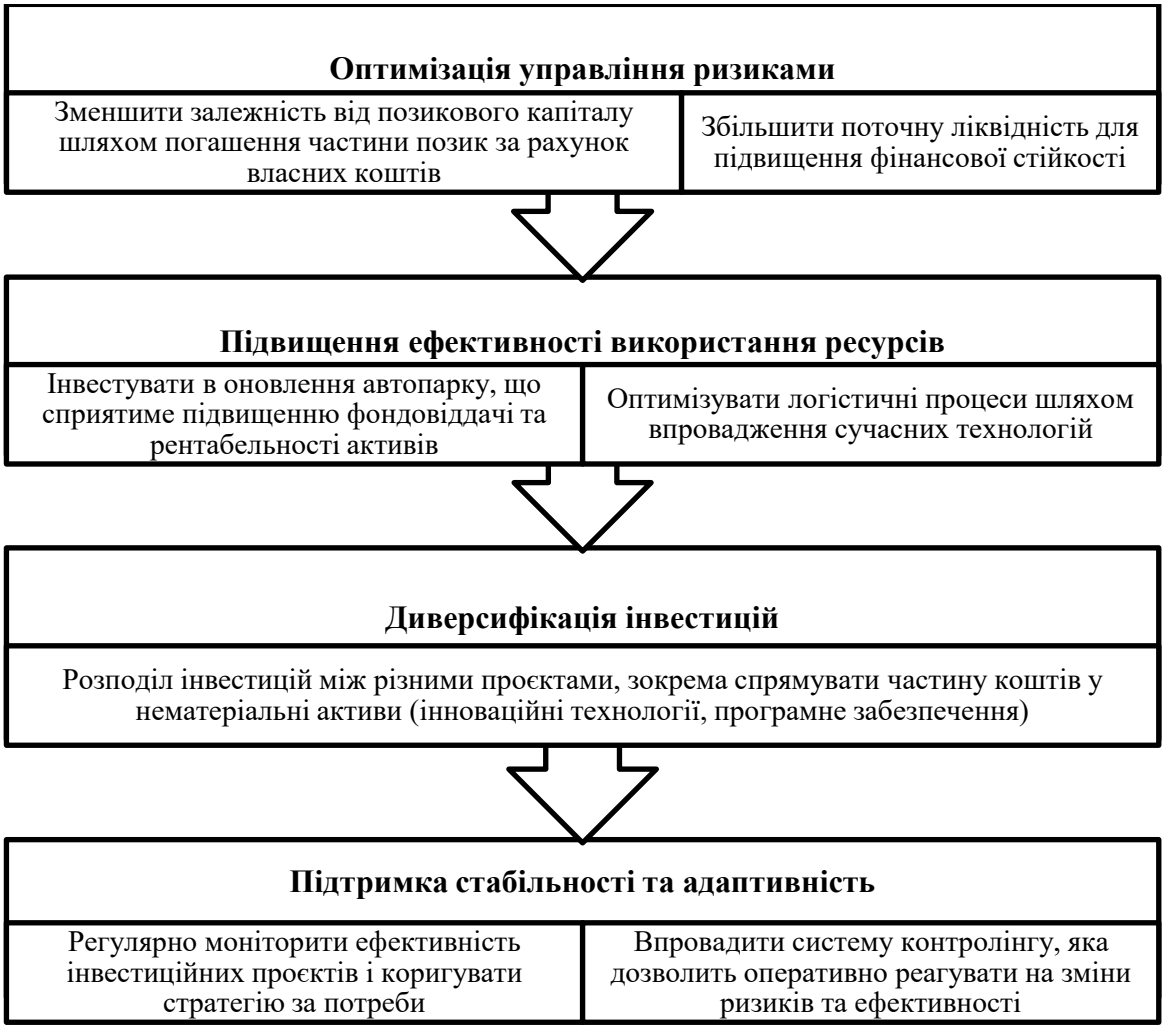

Рисунок 3.11 – Заходи інвестиційного контролінгу для АТ «КВК «Рапід»

Джерело: побудовано автором на основі [216]

Висновки до розділу 3

Підсумовуючи результати, представлені в розділі 3 дисертаційного дослідження варто відмітити наступне:

1. Під механізмом інвестиційного контролінгу на автотранспортному підприємстві слід розуміти комплексну систему управлінських, економічних та аналітичних інструментів, що забезпечує ефективну координацію, моніторинг, аналіз та адаптацію інвестиційних процесів на автотранспортних підприємствах з метою підвищення їх рентабельності, інноваційного розвитку та конкурентоспроможності. Підсистема управління реалізується через принципи, функції та завдання, а також методи, що використовуються

для формування системної оцінки інвестиційної діяльності на автотранспортному підприємстві. Практична складова забезпечує діяльність інвестиційного контролінгу завдяки методико-аналітичній, технічній, правовій, фінансовій та управлінській складовій формуючи основу для ефективного моніторингу та управління інвестиційними процесами на підприємстві. Кожен блок є достатньо функціональним та передбачає деталізацію для поетапного управління інвестиційним контролінгом для автотранспортного підприємства. Етапність та висока організованість в реалізації управління дадуть можливість вивести інвестиційний контролінг підприємства на новий якісний рівень.

2. В дисертаційному дослідженні автором запропоновано інтегральний коефіцієнт ефективності інвестиційної діяльності автотранспортних підприємств, що поєднує різні за природою та змістом часткові показники. Розроблена модель в межах інвестиційного контролінгу дозволить вчасно виявляти напрями інвестиційної діяльності автотранспортного підприємства з низьким рівнем ефективності та вчасно вживати заходи щодо її підвищення, має належний рівень адекватності, який засвідчує можливість її широкого застосовування в практиці. Результати дослідження вказують, що при значенні дискримінантної функції I_e менше за 1,32 - рівень ефективності інвестиційної діяльності підприємства вважається низьким, в межах від 1,32 до 7,15 - ефективність інвестиційної діяльності можна оцінити як середню, більше або дорівнює 7,15 - підприємство демонструє високу ефективність інвестиційної діяльності.

3. В роботі також за результатами експертного аналізу запропонований інтегральний коефіцієнт оцінки ризику інвестиційної діяльності для автотранспортних підприємств, що враховує вагомість кожного ризику та рівень компетентності експертів. Визначено, що ризики інвестиційної діяльності є прийнятними при значенні інтегрального коефіцієнта нижче - 4,40, при значенні коефіцієнта в межах від - 4,40 до 0,34 - ризики є помірними, при значенні вище 0,34 - критичні.

4. Розроблено матрицю стану інвестиційної діяльності, що може бути використана для систематизації та візуалізації інформації про інвестиційну діяльність та дозволить оцінювати ефективність інвестицій, враховувати ризики та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо подальших заходів здійснення інвестиційної діяльності підприємства. Матриця складається з 9 зон за двома ключовими параметрами: ефективність інвестицій і рівень ризику.

5. Розроблено процедуру вибору інвестиційної поведінки автотранспортних підприємств в залежності від рівня ефективності та ризиків інвестиційної діяльності. Відповідна інвестиційна поведінка сприяє стабільному зростанню підприємства і його стійкості в умовах конкуренції та визначає як підприємство буде реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, які буде приймати рішення щодо інвестиційної діяльності, і які стратегії застосовуватиме для забезпечення фінансової стабільності та зростання.

6. Запропоновано алгоритм здійснення інвестиційного контролінгу для автотранспортних підприємств, що дозволить систематично оцінювати інвестиційну діяльність з метою досягнення оптимального співвідношення між ризиками та ефективністю.

Основні результати розділу 3 дисертації опубліковані у наукових працях автора [217-220].

ВИСНОВКИ

В дисертації виконано теоретичне узагальнення та запропоновано нове розв’язання науково-практичного завдання формування механізму інвестиційного контролінгу на автотранспортному підприємстві. Результати проведеного наукового дослідження дозволили сформулювати наступні висновки:

1. За результатами узагальнення фундаментальних теоретичних положень щодо визначення сутності поняття «контролінг», сформульовано його авторське визначення як системи інформаційно-аналітичної підтримки процесу прийняття управлінських рішень, яка забезпечує їх планування, моніторинг, діагностику, контроль, координацію для досягнення цілей стратегічного розвитку підприємств. На основі дослідження та узагальнення сучасних наукових концепцій запропоновано авторське визначення дефініції «інвестиційний контролінг» як координуючої системи управління інвестиційною діяльністю підприємства, яка створює інформаційно-аналітичну базу для обґрунтування управлінських рішень в сфері інвестиційної діяльності підприємства, забезпечуючи ефективне функціонування підприємства в довгостроковій перспективі. Понятійний апарат теорії контролінгу розвинено шляхом визначення структурних складових системи інвестиційного контролінгу підприємства уточненням мети та завдання інвестиційного контролінгу, його об’єкта та предмета. Визначено основні функції інвестиційного контролінгу, обґрунтовано і доповнено принципи інвестиційного контролінгу.

2. В результаті аналізу інструментів контролінгу та інвестиційного менеджменту сформовано методичний інструментарій інвестиційного контролінгу, який дозволяє забезпечувати управління інвестиційною діяльністю підприємства інформацією для прийняття рішень. За результатами проведеного дослідження для теоретичного обґрунтування інвестиційного контролінгу розроблена його модель, яка представляє собою

систематизований опис функціонування елементів механізму інвестиційного контролінгу та відображає взаємозв'язок між ними.

3. На основі проведеного дослідження уточнено основні етапи інвестиційного процесу і зміст управління інвестиційною діяльністю на підприємствах автомобільного транспорту, який розглянуто на трьох рівнях – стратегічному, поточному та оперативному. За результатами проведеного аналізу класифікації ризиків складено класифікацію інвестиційних ризиків, яка була доповнена двома ознаками: за джерелами інвестиційних ресурсів (внутрішні та зовнішні) та масштабами наслідків інвестиційних ризиків (прийнятний, помірний, критичний).

4. Проведений аналіз стану та тенденцій розвитку вітчизняних підприємств транспорту в контексті загальної економічної ситуації в Україні засвідчив, що не зважаючи на зменшення кількості діючих суб'єктів господарювання транспортна галузь залишається важливою складовою економічного комплексу країни, яка формує її валовий внутрішній продукт. Найбільша частка в загальній кількості підприємств галузі належить малим (98%) та середнім підприємствам (1,2%), які є найбільш мобільною частиною економічної системи держави і характеризуються гнучкістю та високою пристосованістю до зовнішніх впливів. Проведений аналіз інвестиційної діяльності підприємств транспорту свідчить про наявність загальної тенденції щодо зростання капітальних інвестицій, при цьому транспорт залишається привабливим для інвесторів сектором, в який вкладаються значні обсяги інвестиційних ресурсів. Аналіз структури капітальних інвестицій за видами економічної діяльності у 2023 р. показує, що транспорт займає п'яте місце - 6,7% загального обсягу капітальних інвестицій. Обсяги капітальних інвестицій в транспортну галузь демонстрували стабільне зростання в діапазоні 43-50 млн. грн.

5. Для комплексного оцінювання інвестиційної діяльності автотранспортного підприємства запропоновано - науково-методичний підхід, який базується на використанні системи трьох груп коефіцієнтів, які

характеризують перспективність, стан та результативність інвестиційної діяльності, що дозволяє оцінити рівень ефективності та ступінь ризиковості інвестиційної діяльності підприємства для визначення напрямів подальшого її розвитку. Проведене дослідження дозволило встановити, що на більшості вантажних автотранспортних підприємств в сучасних умовах господарювання реальне інвестування складає основу інвестиційної діяльності.

Впровадження інвестиційного контролінгу як комплексної системи інформаційно-аналітичної, методичної та координаційної підтримки прийняття управлінських рішень дозволяє підвищувати адаптивні можливості автотранспортних підприємств.

6. Сформований механізм інвестиційного контролінгу на автотранспортному підприємстві базується на системному поєднанні методико-аналітичної, управлінської, фінансової, технічної та нормативно-правової складових, спрямований на оцінку рівня ефективності та ризиковості інвестиційної діяльності підприємства для попередження та усунення загроз та реалізується через принципи, функції та завдання, а також методи, що використовуються для формування системної оцінки інвестиційної діяльності на АТП.

7. З метою реалізації механізму інвестиційного контролінгу підприємств автомобільного транспорту запропоновано процедуру прийняття інвестиційних рішень на автотранспортному підприємстві в залежності від рівня ефективності та ризиків інвестиційної діяльності із застосуванням інтегрального коефіцієнта ефективності інвестиційної діяльності та інтегрального показника оцінки ризику інвестиційної діяльності автотранспортного підприємства, які сформовано за результатами багатофакторного дискримінантного аналізу. Визначено, що ризики інвестиційної діяльності є прийнятними при значенні інтегрального коефіцієнта нижче -4,40, при значенні коефіцієнта в межах від - 4,40 до 0,34 - ризики є помірними, при значенні вище 0,34 - критичні.

8. Запропонований методичний підхід щодо формування управлінських рішень на основі матриці стану інвестиційної діяльності автотранспортного підприємства та матриці дій дозволяє приймати як тактичні та оперативні рішення стосовно інвестиційної діяльності, так і вносити зміни в інвестиційну стратегію підприємства, що дає змогу обґрунтувати можливості підприємства у досягненні стратегічних цілей при прийнятному рівні ризику діяльності.

9. Використовуючи розроблені методи, проведено апробацію науково-методичного підходу до проведення інвестиційного контролінгу на автотранспортному підприємстві АТ «КВК РАПІД». Метою інвестиційного контролінгу в заданих умовах є забезпечення стабільності інвестиційного портфеля з поступовим переходом у зону перспективного розвитку. Досягти даної мети доцільно шляхом підвищення ефективності інвестиційної діяльності до високого рівня при зниженні ризиків до мінімально прийнятного. Реалізація запропонованого механізму інвестиційного контролінгу на автотранспортному підприємстві надала можливість визначити інвестиційну поведінку відповідно до факторів зовнішнього середовища та оцінити напрями подальших дій. Інвестування в модернізацію основних засобів, що сприятиме зростанню продуктивності, впровадження сучасних технологій для оптимізації витрат і підвищення ефективності забезпечить приріст економічної рентабельності активів на 2,26 пунктів. Проведення планового оновлення автопарку та збільшення витрат на технічне обслуговування та ремонт основних засобів сприятимуть збільшенню коефіцієнта придатності основних засобів до нормативного значення 0,50 грн/грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Альошин С.Ю. Управління інноваційним розвитком промислового підприємства на засадах контролінгу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 8.00.04. Харків, 2015. 20 с.

2. Балабанова Л.В., Гасило О.О. Маркетинговий контролінг: теорія та методологія: монографія. Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. 212 с.

3. Баюра Д.О. Концептуальні засади науково-методичного забезпечення контролінгу в управлінні підприємством. *Ефективна економіка*. 2015. №2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3767

4. Брітченко І. Г., Князєвич А.О. Контролінг: навч. посіб. Рівне: Волин. обереги, 2015. 280 с.

5. Гаврилюк Н.М. Логістичний контролінг в управлінні автотранспортними підприємствами: дис. канд. екон. наук: 08.00.04. / Нац. трансп. ун-т. Київ, 2016. 263 с. URL: file:///C:/Users/%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D1%8C%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C/Downloads/dis.pdf.pdf

6. Годес О.Д. Контролінг в системі управління машинобудівним підприємством: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.04. Дніпропетровськ, 2014. 20 с.

7. Головіна О.І. Формування системи контролінгу в менеджменті підприємств харчової промисловості: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04. Одеса, 2014. 20 с.

8. Головкова К.С. Організаційно-економічний механізм планування діяльності підприємства на основі контролінгу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.06.01. Дніпропетровськ, 2002. 14 с.

9. Гудзинський О.Д., Аксентюк М.М., Деменіна О.М. Контролінг в системі менеджменту (теоретико-методологічний аспект): монографія. К.: ІПК ДСЗУ, 2009. 225 с.

10. Давидович І. Є. Контролінг: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2008. 552 с.

11. Деменіна О.М. Організаційно-економічний механізм оперативного контролінгу на промисловому підприємстві: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.06.01. Київ, 2005. 25 с.

12. Задорожний З.В., Давидович І.Є., Фаїзов А.В. Контролінг: Навчальний посібник. Тернопіль: Економічна думка, 2010. 224 с.

13. Заяц О.В. Організаційно-економічний механізм контролінгу на підприємствах пасажирського автомобільного транспорту: дис. канд. екон. наук. 08.00.04 Нац. трансп. ун-т. Київ, 2020. 264 с. URL: http://diser.ntu.edu.ua/Zayats_dis.pdf

14. Kuc B. R. Kontroling narzędziem nowoczesnego ostrzegania. Warszawa: Wydawnictwo Menedżerskie PTM, 2006.

15. Карцева В.В. Фінансовий контролінг підприємств і організацій споживчої кооперації: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2013. 335 с.

16. Козловський А. Т. Контролінг інвестиційної діяльності на підприємствах молокопереробної галузі: дис. канд. екон. наук.: 08.00.04 Київський нац. ун-т імені Тараса Шевченка. Київ, 2020. 387 с.

17. Козуб О.В. Формування системи управління промисловими підприємствами на засадах контролінгу: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04. Запоріжжя, 2009. 22 с.

18. Кузенко Т.Б. Забезпечення фінансової безпеки суб’єктів підприємництва на засадах контролінгу: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 227 с.

19. Малярець Л.М., Проскуріна Н.В. Контролінг зовнішньоекономічної діяльності підприємтсва: аналітичний підхід: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 226 с.

20. Маркіна І.А., Таран-Лала О.М., Гунченко М.В. Контролінг для менеджерів: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 304 с.

21. Мелих О.В. Формування та оцінювання інвестиційних рішень промисловими підприємствами на засадах контролінгу: автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.00.04. Одеса, 2015. 26 с.

22. Млинко І.Б. Контролінг маркетингової діяльності на приладобудівних підприємствах: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04. Київ. 2014. С. 22.

23. Моргун Г.В. Стратегічний контролінг експортно-імпортної діяльності підприємства: автореф. дис. канд. ек. наук: 08.00.04. Харків. 2016. 21 с.

24. Петрович Й.М., Панас Я.В. Еволюція контролінгу в сучасній теорії та практиці управління вітчизняними підприємствами. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013, №1. С. 129-137. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2013_1_13

25. Рибак О.В. Формування механізму контролінгу в управлінні результативною діяльністю підприємства: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04. Хмельницький, 2015. 20 с.

26. Сабліна Н.В. Контролінг в управлінні витратами підприємств промислового залізничного транспорту: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04. Харків, 2009. 19 с.

27. Селіванова Н.М. Управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства на засадах контролінгу: дис. канд. екон. наук : 08.00.09 /Одес. нац. політехн. ун-т. Одеса, 2015. 288 с.

28. Софійчук К.К. Науково-методичне забезпечення контролінгу у системі управління підприємством: Автореферат автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2015. 28 с. URL: http://diser.ntu.edu.ua/sofiychuk_aref.pdf

29. Фурсова С.М. Стратегічний контролінг в управлінні інноваційною діяльністю підприємства: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04. Луганськ, 2013. 20 с.

30. Червякова В. В. Науково-методичні основи формування системи контролінгу на підприємствах автосервісу: дис. канд. екон. наук: 08.00.04. Київ, 2014. 23 с.

31. Швиданенко Г.О. Управлінський контролінг: кол. монографія Київ : КНЕУ, 2015. 156 с. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/197268895.pdf

32. Marciniak. S., Controlling. Teoria. Zastosowania. Wydanie trzecie zmienione. Warszawa: Centrum Doradztwa i Informacji, 2008. 269 p.

33. Reichmann T. Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten: Grundlagen einer systemgestützten. Munchen: Vahlen. 2001. 877 p.

34. Schmidt A. Das Controlling als Instrument zur Koordination der Unternehmungsführung. Frankfurt : Peter Lang GmbH, Internationaler Verlag der Wissenschaften. 1986. 358 s.

35. Schneider C. Controlling von Working Capital bei Logistikdien-stleisternn. Controller Magazin. 2002. Vol. 130, № 6. P. 49-57.

36. Horvath P. Controlling. Munchen: Vahlen, 2002. 931 s.

37. Vuko T., Ojvan I. Controlling and business efficiency. *Croatian Operational Research Review (CRORR)*. 2013. Vol. 4. Issue 1. P. 44-52.

38. Верещагін В.В. Контролінг як система управління реальними інвестиціями торговельного підприємства: автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.07.05. Київ, 2004. 33 с.

39. Гребець О.Б. Формування та реалізація системи стратегічного контролінгу на промислових підприємствах: автореф. дис. екон. наук: 08.00.04. Київ, 2013. 20 с.

40. Лещук Г. В., Жила В.С. Теоретично-методологічні засади інвестиційного контролінгу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 6 Ч. 2. С. 46–51.

41. Лігоненко Л.О., Вержбицький О.А. Контролінг у торгівлі: монографія. Киів : Київ. нац. торг.-екон. ун-т., 2013. 267 с.

42. Максимова М.В. Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «контролінг» у банківській діяльності. URL: file:///C:/Users/%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D1%8C%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C/Downloads/a_v_k,+6%20(2).pdf

43. Сисоєв А.В. Види контролінгу операційної діяльності підприємств торгівлі. *Економіка. Фінанси. Право*. 2019. №10/3. С. 24-27. URL: https://elar.naiau.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/d7d095a3-2b23-4929-ab44-2dd7b0e8230c/content

44. Підопригора І.В. Концепції розвитку контролінгу. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2011. № 35. С. 224-229. URL: http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/9225/1/Podoprigora.pdf

45. Русановська О.А. Контролінг як інноваційне рішення в розвитку теорії менеджменту. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права.* 2013. Вип. 10. С. 244-248. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzlubp_2013_10_58

46. Weber J., Schaffer U. Einführung in das Controlling. Auflage 13. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2008. 548 s.

47. Дорош В.Ю. Механізми використання концептуальних підходів контролінгу в управлінні. *Економічні науки. Серія: Облік і фінанси*. 2013. Вип. 10(5). С. 43-49. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof_2013_10(5)__8

48. Жавнерчик О.В. Контролінг: Конспект лекцій. Одеса: ОДЕКУ, 2019. 135 с.

49. Кузьминчук Н.В. Контролінг в управлінні промисловим підприємством: концептуальні засади. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. Вип. 46. С. 281-286.

50. Остапенко О. М. Контролінг: курс лекцій для курсантів і слухачів. Кіровоград: КЛА НАУ, 2015. 160 с.

51. Третьякова М.Л. Контролінг як концепція ефективного управління підприємством. *Економічні науки. Серія «Облік і фінанси»*. 2013. Вип. 10(4). С. 298-303.

52. Malyarets L., Draskovic M., Babenko V., Kochuyeva Z., Dorokhov O. Theory and practice of controlling at enterprises in international business. *Economic Annals-XXI*. 2017. Vol. 165. No 5-6. P. 90-96. https://doi.org/10.21003/ea.V165-19.

53. Бруханський Р. Ф. Контролінг. Курс лекцій. Тернопіль: ТНЕУ, 2010. 114 с.

54. Кінєва Т.С. Генеза пізнання сутності контролінгу в системі управління підприємством. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету.* 2015. №11. С. 113-116. URL: http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2015/11-2015/26.pdf

55. Шатохін О.Г., Зданевич Є.С. Контролінг та його функції в системі управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. №5. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_5_9

56. Mann R., Mayer E. Controlling für Einsteiger. Rezeptbuch zum Selbstaufbau eines GewinnSteuerungssystems (Ringeinband) Haufe Verlag; Auflage: 6, überarb. A. 1995.

57. Одінцова Т.М. Функціональні особливості контролінгу та проблеми його інституціоналізації. *Фінанси, облік і аудит*. 2013. Вип. 1 (21). С. 276-286. URL: https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5f3d18dd-cdcb-4ffc-9202-373f501cad7b/content

58. Чеснакова Л. С., Софійчук К. К. Концептуальна модель контролінгу на підприємстві. *Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць.* 2013. Вип. № 21. С. 59 – 66. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Upsal_2012_9_99

59. Божанова О.В. Контролінг в системі управління промисловим підприємством: теоретико-методологічний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 41. С. 144-146.

60. Бутко М.П. Організація системи контролінгу на підприємствах України. *Науковий вісник Херсонського державного університету: Зб. наук. праць*. 2014. Вип. 6. Частина 2. С. 116-118.

61. Гаврилюк Н. М. Теоретичні аспекти логістичного управління підприємством на основі контролінгу. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону: науковий журнал*. 2015. Вип.11. Т.1. С. 31-37. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2015_11%281%29__8

62. Дзьоба В.Б. Теоретико-методологічна база побудови і використання системи контролінгу. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2013. № 767. С. 26-33.

63. Замятіна Н.В. Місце контролінгу в системі управління сучасним підприємством. *Економіка і суспільство*. 2016. №7. С. 324-328. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/55.pdf

64. Квасницька Р.С. Теоретичні аспекти контролінгу. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2013. Вип. 9(2). С. 55-60. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2013_9%282%29__12

65. Козак Л.С., Бондаренко Є.В., Гаврилюк Н.М. Логістичний контролінг як інтегрована концепція управління. *Управління проектами, системний аналіз і логістика. Серія: «Економічні науки»*. 2015. Вип. 15. С. 85–94.

66. Михайличенко Н. М., Токарева А.О. Проблеми та перспективи впровадження контролінгу як сучасного інструменту управління підприємством. *Науковий вісник Донбаської державної машинобудівної академії*. 2017. № 1. С. 176-181. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvdgma_2017_1_27

67. Басов М.Г. Внутрішній контроль інвестиційної діяльності підприємств. *Фінанси, банки, інвестиції*. 2013. № 3. С. 110- 113. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvfbi_2013_3_23

68. Оліфіров О.В. Контролінг інформаційних систем підприємства: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2003. 325 с.

69. Жовновач Р.І. Система контролінгу у забезпеченні стабільного розвитку підприємств реального сектору економіки. *Ефективна економіка.* 2017. №9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6201

70. IGC - International Group of Controlling. URL: https://www.igc-controlling.org/

71. Баюра Д.О. Контролінг у корпоративному управлінні. *Інвестиції: практика та досвід.* 2014. № 24. С. 6-8.

72. Миронюк Т.І. Контролінг в системі прийняття управлінських рішень підприємств харчової промисловості. *Економіка харчової промисловості.* 2013. № 1. С. 18-21. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2013_1_5

73. Панас Я.В. Функції контролінгу інноваційної діяльності підприємства. *Інноваційна економіка*. 2013. № 2. С. 76-78. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_2_18

74. Пожуєва Т.О. Контролінг – успішний засіб функціонування промислового підприємства. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2014. № 1. С. 102-107. https://ev.nmu.org.ua/index.php/uk/archive/14-catuk?arh_article=773

75. Софійчук К. К. Результати впровадження моделей контролінгу у процесі реалізації фінансової стратегії підприємства. *Інвестиції практика та досвід*. 2015. № 1 С. 79-81. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2015_1_19

76. Фаїзов А.В. Функціональна здатність системи контролінгу. *Агроінком*. 2013. №10-12. С. 47-49. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agroincom_2013_10-12_12

77. Загороднюк О.В. Сутність і значення контролінгу в системі управління підприємством. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки».* 2013. № 6. С. 121–127. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2013_6_20

78. Králiček V., J. Molín, Vnější a vnitřní kontrola z pohledu managementu (2014).

79. Заяц О.В. Контролювання, моніторинг і діагностика як передумови контролінгу. *Економіка та управління на транспорті*. 2016. Вип. 3. С. 134-140. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eut_2016_3_21

80. Козак Л.С., Гаврилюк Н.М. Функції та принципи реалізації концепції логістичного контролінгу на підприємстві. *Вісник Національного транспортного університету.* 2015. № (3)33. С. 164–173. http://publications.ntu.edu.ua/visnyk/33_2015/164-173.pdf

81. Котковський В. С. Інвестиційний контролінг: сутнісний та проблематичний аспект. 2017. С. 177-179.

82. Прохорова В.В., Чобіток В.І. Управління потенціалом конкурентоспроможності підприємств на засадах контролінгу: монографія. Укр. інж.-пед. акад. Х.: НТМТ, 2012. 247 с.

83. Червякова В.В. Підвищення ступеня реалізації стратегії підприємства автосервісу на основі удосконалення системи контролінгу. *Вісник Національного транспортного університету*. 2014. №30(2). С. 149-157. URL: file:///C:/Users/%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D1%8C%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C/Downloads/Vntu_2014_30(2)__22.pdf

84. Баюра Д.О. Розвиток корпоративного нагляду і контролінгу в Україні: ближче до міжнародних стандартів. *Всеукраїнський науково-практичний журнал «Фінансовий контроль»*. 2017. №7-8 (138-139). С. 28-37.

85. Швиданенко Г.О., Лавриненко В.В., Дерев'янко О.Г., Приходько Л.М. Контролінг. Навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2008. 264 с.

86. Братченко Л.Є. Соціальні функції фахівців у сфері контролінгу. *Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики*. 2014. Вип. 61. С. 94-100. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stapttp_2014_61_16

87. Рудницький В.С., Рудницький Т.В. Види сучасного контролінгу. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: зб. наук. праць*. 2012. №722(81). С. 221-225.

88. Мельник Н.Г. Контролінг: курс лекцій Т.: ТНЕУ, 2010. 67 с.

89. Полтініна О.П. Концептуальні основи використання контролінгу в управлінні фінансовою безпекою підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 7 (121). С. 139-146.

90. Моргун Г.В. Стратегічний контролінг як підсистема стратегічного управління. *Бізнесінформ.* 2014. № 4. С. 453-459. http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0000238443

91. Тарасюк М. В. Контролінг в управлінні торговельними мережами: теорія, методологія, практика: монографія. К.: Київ. нац. торг-екон. ун-т, 2010. 548 с.

92. Швидка О.П. Види контролінгу на підприємстві та їх взаємозв'язок. *Ефективна економіка.* 2013. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2645

93. Вуйців М.М. Модернізація системи контролінгу на підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. № 16. С. 50-53.

94. Гаврилюк Н. М. Концепція логістичного контролінгу в управлінні підприємств автомобільного транспорту. *Ефективна економіка*. 2016. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5161

95. Заяц О.В. Окремі предметні області контролінгу в автотранспортних підприємствах. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. С. 247-249. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_5_48

96. Ложачевська О.М., Заяц О.В. Контролінг фінансової функції в автотранспортних підприємствах. *Інтелект XXI*. 2018. Вип. 4. С. 113-118. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2018_4_25

97. Червякова В.В. Оцінювання ефективності контролінгу на підприємствах автосервісу на основі моделі зрілості. *Управління проектами,*

системний аналіз і логістика. Технічна серія. 2013. Вип. 12. С. 343-353. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Upsal_2013_12_41

98. Софійчук К. К. Стратегічний контролінг як інструмент удосконалення стратегічного управління. *Вісник Національного транспортного університету.* 2013. Вип. 28. С. 443 – 451. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vntu_2013_28_63

99. Корольова О.І, Турпак Т.Г. Гошовська В.В. Контролінг як інструмент управління виробництвом. *Вісник Національного транспортного університету. Науково-технічний збірник.* 2020. Вип. №2(47). С. 131-138. DOI: 10.33744/2308-6645-2020-2-47-131-138. URL: http://publications.ntu.edu.ua/visnyk/47/131.pdf

100. Власенко Д.О. Сучасні аспекти управління ресурсами автотранспортного підприємства. *Ефективна економіка*. 2011. № 8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=666

101. Antonenko N., Kompanets K., Ilchenko V., Kovalenko N., Diachenko T., Kukhtyk N. Conceptual Principles of Choosing Rational Forms of Labor Organization of Personnel of Motor Transport Enterprises. *Digitalisation: Opportunities and Challenges for Business. ICBT 2022. Lecture Notes in Networks and Systems*. 2023. Vol 620. P. 252-264. https://doi.org/10.1007/978-3-031-26953-0_25 URL: https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-031-26953-0 **Scopus**

102. Заяц О.В. Наукові передумови підвищення економічної ефективності автотранспортних підприємств. *Стратегія економічного розвитку України.* 2017. Вип. 40. С. 139-148. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru_2017_40_17

103. Malakhova Y., Lozhachevska O., Ilchenko V., Smagin V., Reznik N.P. Financial Opportunities Management of Ensuring Enterprise Investment Costs. *International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies*. 2022. Vol. 13(2), 13A2I, P. 1-10. DOI: 10.14456/ITJEMAST.2022.30 URL: http://TUENGR.COM/V13/13A2I.pdf **Web of Science**

104. Щербань О.Д. Формування організаційно-економічного механізму інвестування автотранспортних підприємств: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04. Херсон, 2011. 23 с.

105. Базилюк А.В., Гордієнко В.В. Механізм реалізації інвестиційного потенціалу автотранспортних підприємств в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 10. С. 84-92. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2013_10_11

106. Гайдай Г.Г. Механізм формування інвестиційної стратегії АТП в умовах ринкової економіки. *Управління проектами, системний аналіз і логістика. Технічна серія.* 2014. Вип. 13(2). С. 39-49. URL: http://publications.ntu.edu.ua/upravl_progect/2014_13_econom/039.pdf

107. Гордієнко В.В. Формування інвестиційного потенціалу транспортного підприємства та механізм його реалізації: автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2015. 23 с.

108. Volynets L., Gorobinska I., Nakonechna S., Petunin A., Romanyuk S., Khomenko I., Zachosova N. (2022). Principle of the assessment of the readiness of motor transport enterprises for economic development based on a two-component methodological approach. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2022. Vol. 4 (13 (118)). P. 12–21. DOI: https://doi.org/10.15587/1729-4061.2022.263041 **Scopus**

109. O. Parfentieva, A. Grechan, A. Bezuglyi, K. Kompanets, O. Salimon The role of organizational and economic mechanism of strategic company management in the national economy. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. №6(41). P. 307-317. https://doi.org/10.18371/fcaptp.v6i41.251463 **Web of Science**

110. Бланк І.О. Інвестиційний менеджмент: підручник. К.: Київ. нац. торг. екон. ун-т, 2003. 563 с.

111. Майорова Т.В. Інвестиційна діяльність: навчальний посібник. К. : Центр навчальної літератури. 2004. 376 с.

112. Пересада А.А. Управління інвестиційним процесом. К.: Лібра, 2002. 472 с.

113. Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18 вересня 1991 року N 1561-XII URL:https://ips.ligazakon.net/document/T156000

114. Закон України «Про інвестиційну діяльність» 18.09.1991, №1560-XI, Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text

115. Закон України «Про оподаткування прибутку підприємств» 28.12.1994, № 334/94-ВР Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/334/94-%D0%B2%D1%80#Text

116. Господарський Кодекс України 16.01.2003, № 436-IV. Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text

117. Податковий Кодекс України 02.12.2010, 2755-VI. Режим дуступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17

118. Дорошенко Т.В. Сутність інвестицій як економічної категорії *Фінанси України*. 2000. № 11. С. 114-118.

119. Онешко С.В. Розвиток моделі кругообігу інвестицій в інноваційній діяльності промислового підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2021. № 6 (123). С. 63-67. DOI: https://doi.org/10.32840/1814-1161/2021-6-10

120. Галько Л. Інвестиційна діяльність підприємства: стратегія і тактика управління. *Економіка та суспільство*. 2021. №31. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-63/

121. Микитюк П.П. Інноваційна діяльність: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2009. 392 с.

122. Бланк І.О. Основи інвестиційного менеджмента. К.: Ельга-Н, НікаЦентр, 2001. 536 с.

123. Ковтун Н. Теоретичні засади інвестиційного процесу та інвестиційної діяльності: співвідношення основних понять та категорій. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2008. Вип. 101. С. 25-29.

124. Луців Б.Л., Кравчук І.С., Сас Б.Б. Інвестування: Підручник. Тернопіль: Економічна думка, 2014. 544 с.

125. Бланк І.О., Гуляєва Н.М., Вавдійчик І.М. Інвестиційний менеджмент: підручник: у 3 ч. Ч. 3. Київ: Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. 284 с.

126. Бушовська Л.Б. Управління інвестиційною діяльністю як важливий складник економічної безпеки підприємства. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 11. С. 170–176.

127. Козловський А. Т. Напрями контролінгу інвестиційної діяльності відповідно до етапів реалізації інвестиційних проектів. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 14. С. 41–43.

128. Бойко В.В., Рябоштан Л.Г. Контролінг інвестиційної діяльності на автотранспортних підприємствах. *Управління проектами, системний аналіз і логістика*. К.: НТУ, 2017. Вип. 20. С. 5–12.

129. Греськів І.Р. Характеристика інвестиційних ризиків та особливості процесу управління ними. Ефективна економіка. 2015. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4052

130. Бойко В.В., Рябоштан Л.Г. Удосконалення процесу прийняття інвестиційних рішень на автотранспортному підприємстві. *LXXV Наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів НТУ*, 2019. С. 406-407

131. Шміло І.О. Інвестиційні ризики, їх класифікація та управління: правовий аспект. Право та інновації. 2019. № 2 (26). С. 65-69.

132. Горовий Д.А., Нестеренко В.Ю. Сутність та класифікація ризиків інвестиційної діяльності. Комунальне господарство міст. 2006. №75. С. 268-275.

133. Івченко І.Ю. Економічні ризики: Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 304 с.

134. Берляк Г.В. Економічний аналіз мінімізації впливу інвестиційного ризику на очікування інвестора за рахунок резервів.

Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. Сер.: Бухгалтерський облік, контроль і аналіз. 2015. Вип. 1. С. 14–35.

135. Іщенко І.С. Ризики інвестиційних проєктів. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі.* 2018. № 5 (90). С. 91-98.

136. Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року. Верховна Рада України. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80#Text

137. Щукін Б. М. Інвестування : курс лекцій. Київ: МАУП, 2004. 216 с.

138. Никифоров А.Є. Класифікація інноваційно-інвестиційних ризиків у системі прийняття управлінських рішень. БізнесІнформ. 2015. № 1. С. 8–14.

139. Lefley F. An exploratory study of the post-audit practices of large UK organizations: the way forward. Management Decision. 2016. Vol. 54. Issue 5. P.1140- 1159. https://doi.org/10.1108/MD-10-2015-0482

140. Литвин З. Деякі аспекти аналізу ризиків інвестиційних проєктів. Економічний аналіз: збірн. наук. пр. 2011. Вип. 8. Ч. 1. С. 432-434. 12.

141. Яблонська А.В. Дослідження інвестиційних ризиків. Науковий вісник НЛТУ України: збірн. наук.-техн. пр. 2011. Вип. 21.07. С. 277-283.

142. Іваненков А.М., Грабовський І.С. Механізм управління ризиками в інвестиційній діяльності. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2017. Випуск 6 (11). С. 111–114.

143. Шепиленко В. (2022). Інвестиційні ризики в діяльності підприємств.*Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2022. №2 (92)., С. 24-29. https://doi.org/10.32782/bsnau.2022.2.3

144. Ryaboshtan L.G. Assessment of Investment Activity Risks of Motor Transport Enterprises. International Journal of Innovative Technologies in Economy. 2024. No 2(46). DOI: https://doi.org/10.31435/ijite.2(46).2024.3022

145. Бланк І. О. Фінансовий менеджмент: Навчальний посібник. К.: Ельга, 2008. 722 с.

146. Пазущан А. В. Черкас В. В. Інвестиційний контролінг як індикатор стабілізації системи антикризової політики підприємства та України у цілому. Економічний простір, 2020. № 161, С. 78-81. https://doi.org/10.32782/2224-6282/161-14

147. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2003. 554 с.

148. Сорока М.В. Логістика в системі інвестиційного контролінгу машинобудівного підприємства. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2009. С. 296-306.

149. Верещагін В. В. Основні підходи до створення організаційно-інформаційної моделі контролінгу інвестиційної діяльності торговельного підприємства. Економіка і підприємництво: стан та перспективи. Київ: КНТЕУ, 2001. С. 313-326.

150. Оліфіров О. В. Контролінг інформаційної системи підприємства: Навчальний посібник. Донецьк: ДонДУЕТ, 2003. 326 с.

151. Басюк Т. Інвестиційний контролінг: проблеми і перспективи. Економіка України. 2004. № 6. С. 32-37.

152. Орлюк Ю. В., Антошко Т.Р. Контролінг інвестиційних проектів. Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених. 2014. Вип. 8. Режим доступу: https://ela.kpi.ua/handle/123456789/13819

153. Нагорний Є. О. Інвестиційний контролінг у фінансовому забезпеченні розвитку аграрних підприємств. Агросвіт. 2016. № 18. С. 21–25.

154. Ліпіч Л.Г. Інвестиційний контролінг – результат інтеграції інвестиційної діяльності та контролінгу Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2008. №7. С. 119–122.

155. Котковський В.С. Удосконалення теоретичної платформи фінансового контролінгу у банку. Молодий вчений. 2016. № 1 (1). С. 79-83

156. Басюк Т.П. Сучасні підходи до управління інвестиційними програмами на підприємствах харчової промисловості. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2015. Випуск 4. С. 285-289.

157. Нагорний Є., Мар'янов Є. Контролінг як важливий інструмент забезпечення ефективності інвестиційних проектів. *Ринок цінних паперів України. Корпоративні фінанси*. 2012. № 10. С. 73-78.

158. Зянько В. В., Богданова В. А. Інвестиційний контролінг та його роль у забезпеченні ефективності інвестиційної діяльності підприємства. *Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи-2019* : матер. Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. студ., аспір. та молодих науковців. Вінниця, 2-15 травня 2020 р. URL: https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2020/paper/viewFile/8266/6920

159. Ратушний С. М. Капітальні інвестиції як об'єкт фінансового контролінгу. Економіка, управління та адміністрування, 2024. 3(109), С. 105–117. URL: https://doi.org/10.26642/ema-2024-3(109)-105-117

160. Савіна Н.Б. Контролінг інвестиційної діяльності. *Прометей.* 2006.№2(20). С. 167-170.

161. Шкіренко В.В. Вплив особливостей інвестиційної діяльності на її контроль. *Бухгалтерський облік, аналіз та аудит*. 2015. №1/6(21) С. 61-66.

162. Козловський А. Т. Організаційне забезпечення реалізації механізму контролінгу інвестиційної діяльності на підприємстві Економіка і регіон. 2016. № 4. С. 84-91. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2016_4_15

163. Ляхович Л.А. Інформаційне забезпечення системи управління інвестиційними проектами підприємства. *Інноваційна економіка*. 2013. №10 С. 157-162.

164. Матвієнко Г.Л. Основний інструментарій контролінгу на українських підприємствах. Науково-технічний збірник «Комунальне господарство міст». Серія: Економічні науки. 2005. Вип. 61. С. 175-180

165. Пушкар М.С. Контролінг – інформаційна система стратегічного менеджменту: монографія. Тернопіль: Карт-бланш, 2004. 370 с.

166. Басюк Т.П. Моніторингова система як інструмент контролю за інвестиційною діяльністю підприємств харчової промисловості. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2013. Вип. 34(1). С. 103-107.

167. Ареф'єва О.В., Дякон Л.Л. Механізми контролінгу бізнес-процесів промислових підприємств: монографія. К.: Європ. ун-т, 2008. 92 с.

168. Акєнтьєва О.Б., Журавльова Ю.А. Контролінг як фактор підвищення ефективності управління підприємством. URL: http://www.rusnauka.com/12_KPSN_2009/Economics/44704.doc.htm

169. Wessels D., Goedhart M., McKinsey & Company Inc., Koller T. Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies. 2015. 848 p.

170. Гулін Д.В., Максименко О.Л. Система контролінгу на промисловому підприємстві. Маркетинг в Україні. 2000. № 4. С. 20 – 24.

171. Кривов`язюк І.В., Кривов`язюк Л.В., Кривов`язюк О.І. Місце конторолінгу і моніторингу в процесах прийняття та реалізації інвестиційних рішень на підприємстві. *Економічні науки. Сер.: Економічна теорія та економічна історія*. 2013. Вип. 10. С. 151-160.

172. Криклій А.С. Методологічні засади контролінгу в банках. Економіка та держава. 2006. № 7. С. 8-10.

173. Зеленяк В., Шалений В., Депарма, О. Управління інвестиційною діяльністю виробничого підприємства. *Development Service Industry Management*. 2024 №3. С. 121–127. URL: https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(18)

174. Крамаренко К. М. Управління інвестиційною діяльністю підприємств в умовах сталого розвитку економіки. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 4 (21). С. 246-250. URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/21_2019/40.pdf

175. Гуляєва Н.М., Верещагін В.В. Моделі і методи розрахунків в інвестиційному контролінгу на торговельних підприємствах. Регіональні перспективи. 2000. № 2-3 с. 39-42.

176. Тарасюк М.В. Механізм контролінгу в управлінні торговельними мережами. *Світ фінансів*. 2009. №2(19). С. 33-39.

177. Деменіна О. М., Яцишина Л. К. Передумови становлення механізму оперативного контролінгу на промислових підприємствах. Легка промисловість. 2004. № 3. С. 48-49.

178. Офіційний веб-сайт «Мінфін» https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/

179. Дзьоба В. Суб'єкти та об'єкти контролінгу. *Економічний аналіз*. 2013. №12(3). С. 121-127.

180. Заяц О. В. Методичні підходи до автоматизації контролінгу. *International Journal of Innovative Technologies in Economy. Scientific Edition*. 2018. №2(14).. P. 44-50.

181. Попова О.Ю., Сафьянц О.С. Зміст об'єктів контролінгу ефективності господарської діяльності підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 4. С. 228-235. https://mmi.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/mmi/volume-4-issue-4/mmi2013_4_228_235.pdf

182. Яковенко К.В. Особливості контролінгу процесу інноваційної діяльності промислових підприємств. *Бізнесінформ*. 2012. №5. С. 75-78. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2012-5_0-pages-75_78.pdf

183. Погріщук Б. В. Інвестування: навч. посіб. Тернопіль: Економічна думка, 2014. 277 с.

184. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action.- Boston (Ma., USA): Harvard Business School Press, 1996.

185. Nerreklit H. The balance on the balanced scorccard - a critical analysis of some of its assumptions. Management Accounting Research. 2000. NU. P. 65-88.

186. Бойко В.В., Рябоштан Л.Г. Сучасний стан та можливості активізації інвестиційної діяльності в Україні. *Фінанси, грошовий обіг і кредит*. №4. 2023. С.99-107. DOI: 10.36919/2312-7812.4.2023.99

187. Бойко В.В., Рябоштан Л.Г. Основні завдання інвестиційного контролінгу на підприємствах автотранспорту. LXXI Наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів НТУ, 2015. С. 359.

188. Бойко В.В., Рябоштан Л.Г. Інвестиційний контролінг як інструмент успішної реалізації інвестиційного проекту. LXXII Наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів НТУ, 2016. С. 324.

189. Бойко В. В., Рябоштан Л.Г. Система інвестиційного контролінгу на автотранспортних підприємствах. *Економіка та управління на транспорті.* 2018. Вип. 7. С. 112–120.

190. Бойко В.В., Рябоштан Л.Г. Стратегічний та оперативний інвестиційний контролінг на підприємствах. LXXIV Наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів НТУ, 2018

191. Бойко В.В., Рябоштан Л.Г., Формування системи інвестиційного контролінгу на автотранспортних підприємствах. *Актуальні питання економічних наук*: V Міжнар. наук.-практ. конф. Київ: Видавництво «Молодий вчений», 2018. С. 52-55.

192. Рябоштан Л.Г. Призначення контролінгу в системі управління підприємством. *Сучасне управління організаціями: концепції, цифрові трансформації, моделі інноваційного розвитку*: IV Міжнар. наук.-практ. конф. 20 листопада 2024 р

193. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. URL: https://ukrstat.gov.ua/

194. Фінансова звітність підприємств. URL: https://clarity-project.info/

195. Процентні ставки за кредитами та депозитами. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/files/4-Financial_markets.xlsx

196. Остапенко Т.М. Класифікація інструментів (методів) контролінгу витрат *Економіка: реалії часу*. 2013. № 5. С. 125-130. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrch_2013_5_19

197. Голубєв Д.І. Етапи розробки інвестиційної політики підприємства *Економіка та держава*. 2014. № 10. С. 97-99.

198. Матюшенко О. І. Життєвий цикл підприємства: сутність, моделі, оцінка. *Проблеми економіки*. 2010. № 3. С. 82–91.

199. Чайковська В. П. Методика визначення етапу життєвого циклу підприємства з врахуванням процесу ресурсного забезпечення: розробка та обґрунтування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2010. № 15. С. 58-62.

200. Клементьєва О. Ю. Внутрішній фінансовий контроль при реалізації інвестиційних проектів на малих підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 23. С. 45-48.

201. Levkovets N., Ilchenko V., Boiko S., Masalitina V., Tesliuk N. Risk-Oriented Approach to Financial Security of Motor Transport Enterprises. *Explore Business, Technology Opportunities and Challenges After the Covid-19 Pandemic. ICBT 2022. Lecture Notes in Networks and Systems*. 2023. Vol 495. P. 1078-1094. https://doi.org/10.1007/978-3-031-08954-1_91 URL: https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-031-08954-1?page=5&oscar-books=true#toc **Scopus**

202. Malakhova Y., Lozhachevska O., Smagin V., Ilchenko V., Snizhko L., Parokhnenko O. The Modern Model of Passenger Transportation Market Regulation. *Intelligent Systems, Business, and Innovation Research. Studies in Systems, Decision and Control.* 2024. Vol. 489. P. 869-881. https://doi.org/10.1007/978-3-031-36895-0_74 **Scopus**

203. Bozhko, K., Antonenko, N., Masalitina, V., Turpak, T., Petrovska, S., Shcherbakova, N. Variable Assessment of a Start-Up Projects by an Investor Based on Fuzzy Models. *Technology-Driven Business Innovation: Unleashing the Digital Advantage*. 2024. vol 2. Chapter 15. ISBN 978-3-031-62655-5 DOI : 10.1007/978-3-031-62656-2 **Scopus**

204. Грабовецкий Б.Є. Основи економічного прогнозування: Навч. посіб. Вінниця: ВФ ТАНГ, 2000. 209 с. URL: https://buklib.net/books/21986/

205. Петяк Ю.Ф. Методика опитування експертів для виявлення факторів інформаційної безпеки мобільних пристроїв. *Наукові записки*. 2015. №1(50). С. 29-34. URL: http://nz.uad.lviv.ua/static/media/1-50/4.pdf

206. Рибак О.В. Методи контролінгу в системі інструментарного аналізу організаційного середовища підприємства. Регіональна бізнес-економіка та управління. 2013. № 1. С. 168-173.

207. Чеснакова Л. С., Софійчук К. К. Експертна модель формування векторів загроз зовнішнього та внутрішнього середовищ у контролінгу. Економіка та держава. 2014. Вип. № 11. С. 90-93.

208. Ільченко В.Ю., Бондаренко В.А. Особливості застосування експертного методу для оцінки потенціалу іноземного партнера у сфері туризму. *Економіка та управління на транспорті. Науковий журнал.* 2017. Вип. 5. С. 130-139. URL: http://publications.ntu.edu.ua/eut/2017-05/130-139.pdf

209. Леонов В.В., Ворович Б.О. Методика оцінки компетентності експертів у процесі розробки пропозицій до програмних документів. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України імені Івана Черняховського*. 2014. №3(52). С. 13-18. URL: file:///C:/Users/%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D1%8C%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C/Downloads/Znpcvsd_2014_3_4.pdf

210. Корченко О.Г., Корченко Д.А., Горніцька Є.В., Іванченко Є.В. Методи оцінки якості експерта у сфері інформаційної безпеки. *АВІА-2011:* матеріали XI Міжнар. наук.-техн конф., 19–21 квітня 2011 р. Київ : Нац. авіац. ун-т, 2011. С. 2.9-2.13. URL: http://avia.nau.edu.ua/doc/avia-2011/AVIA_2011_v1.pdf

211. Корченко О.Г., Горніцька Є.В., Захарчук Т.Р. Дослідження методів апріорної оцінки якості експерта для реалізації експертиз у сфері

інформаційної безпеки. *Захист інформації*, 2010. №4. С.53–60. URL: file:///C:/Users/%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D1%8C%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C/Downloads/cyril,+8.pdf

212. Руденко В.М. Математична статистика. Київ: Центр учбової літератури. 2019. 304 с.

213. Горонескуль М.М. Таблиці функцій та критичних точок розподілів. Харків: УЦЗУ, 2009. 90 с. URL: http://univer.nuczu.edu.ua/tmp_metod/184/Tablici.pdf

214. Рябоштан Л.Г. Оцінка фінансових можливостей здійснення інвестиційної діяльності автотранспортними підприємствами в умовах викликів сьогодення. Приазовський економічний вісник. Випуск 4 (40), 2024 р. 21-26. http://pev.kpu.zp.ua/archives DOI: https://doi.org/10.32782/2522-4263/2024-4-5

215. Рябоштан, Л. (2021). Інвестиційна активність автотранспортних підприємств в Україні. *SWorldJournal*. 2021. №2(10-02). С. 45–57. DOI: https://doi.org/10.30888/2663-5712.2021-10-02-042

216. Фінансова звітність Clarity Project. Режим доступу: https://clarity-project.info/edr/05475156/yearly-finances

217. Рябоштан Л. Організаційно-економічний механізм інвестиційного контролінгу на автотранспортних підприємствах. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 330 (3), 2024. 505-511. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-80

218. Рябоштан Л. Практичні аспекти цифровізації інвестиційного контролінгу. IV Міжнародна науково-практична конференція «Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці». К: ДУІТ, 2023. С.234-238. URL:https://duit.edu.ua/research-activities/conferences/international-scientific-and-practical-conferences/

219. Рябоштан Л.Г. Інтегральна оцінка ефективності інвестиційної діяльності як інструмент інвестиційного контролінгу автотранспортного підприємства. Науковий журнал «Автомобільні дороги і дорожнє

будівництво». Вип. 116 (1). 2024. С.247 – 256. URL: http://publications.ntu.edu.ua/avtodorogi_i_stroitelstvo/116.2/246.pdf

220. Ryaboshtan L. Controlling investments in remote technologies. Proceedings of the XV International Scientific and Practical Conference «Distance Education: Problems, Ways of Development and Latest Technologies». Munich, Germany. December 25, 2023. P. 81-84. URL: https://eu-conf.com/ua/events/distance-learning-problems-ways-of-development-and-the-latest-technologies/

ДОДАТОК А

До аналізу власних джерел фінансування інвестиційної діяльності автотранспортних підприємств

№	Назва підприємства	ЧП – чистий прибуток (р.2350);				
		2019	2020	2021	2022	2023
1	ТОВ "ЗАММЛЕР УКРАЇНА"	4978,8	21758,3	495,9	1881,4	2963,7
2	ТОВ "ДХЛ ЛОГІСТИКА (УКРАЇНА)"	-7242,3	-3913,5	-766,6	-25845,8	-12906
3	ТОВ "РАБЕН Україна"	119386,0	-74752,0	98078,0	-119944,0	-23751
4	ТОВ "ДСВ ЛОГІСТИКА"	16467,0	221437,0	38090,0	56002,0	85954
5	ДП "КЮНЕ І НАГЕЛЬ"	66827,0	64957,0	59891,0	62855,0	82119
6	ТОВ "УВК-ІНТЕРНЕШНЛ"	0,0	-113,4	-11041,3	17305,4	-13716
7	ДП "КВЕНБЕРГЕР ЛОГІСТИКС УКР"	4521,7	1077,1	1745,5	906,9	-3362,9
8	ДП "ШЕНКЕР"	-18187,0	-15091,0	1352,0	6493,0	28436
9	ТОВ "ЖЕФКО УКРАЇНА"/"СІВА ЛОДЖИСТІКС Україна"	6055,0	24050,0	19649,4	11210,3	50345,8
10	ТОВ "АВТОЛОГІСТИКА"	-7190,3	-4076,5	-22597	-995,6	-15906
11	ТОВ "РЕНУС ФРАЙТ ЛОГІСТИКС"	39791,0	-25577,0	54747,0	-35428,0	23468
12	ТОВ "САНТРАНС КИЇВ"	-210,9	-329,5	65,3	-338,8	119,5
13	ПП "АП "УКРТРАНС"	-2894,6	-2007,1	-2383,7	-440,5	3257,8
14	ТОВ "КАРГОСВІТЛОГІСТИК"	10,2	-38,7	68,6	8,9	14,9
15	ТОВ "ЛОГІСТИКС ТРЕЙД"	34,8	55,1	78,1	110,7	198,3
16	ТОВ "ВМ ДЕЛЛА ГРУП"	-83,9	239,3	142,3	39,7	36,4
17	ТОВ "ДРАЙВ СИСТЕМ ЛОГІСТИК"	0,0	58,0	1203,6	3912,4	4540
18	ТОВ "АССТРА УКРАЇНА"	334,0	-3076,0	4279,0	3844,0	851
19	ТОВ "ТРАНСПОРТНА КОМПАНІЯ "САТ"	7013,0	2600,0	1687,0	-2802,0	13821
20	ТОВ "ЄВРОПА ТРАНС АГРО"	-40515,0	-42229,0	-64724,0	-61439,0	-124043
21	ТОВ "ТРАНС-ЛОГІСТИК"	1332,0	-6091,0	-23881,0	69622,0	4045
22	ТОВ "БОН ЛОГІСТИК"	407,3	1315,3	616,1	904,1	4414,1
23	АТ "КВК"РАПІД"	118,0	105,0	502,0	13730,0	184
24	ТОВ "ЛОГІСТИКС СОЛЮШНЗ"	-10	-10,6	445,1	1208,6	1208,6

ДОДАТОК Б

До аналізу позикових джерел фінансування інвестиційної діяльності автотранспортних підприємств

№	Назва підприємства	ДК - довгострокові кредити на звітну дату (р. 1510);					КК - короткострокові кредити на звітну дату (р. 1600);				
		2019	2020	2021	2022	2023	2019	2020	2021	2022	2023
1	ТОВ "ЗАММЛЕР УКРАЇНА"	2759,9	2500	10140,9	7114,8	2404,1	1990,1	842,1	6179,7	0	0
2	ТОВ "ДХЛ ЛОГІСТИКА (УКРАЇНА)"	998,3	806	956,6	2108,2	0	0	0	0	0	0
3	ТОВ "РАБЕН Україна"	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	ТОВ "ДСВ ЛОГІСТИКА"	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	ДП "КЮНЕ І НАГЕЛЬ"	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	ТОВ "УВК-ІНТЕРНЕШНЛ"	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7	ДП "КВЕНБЕРГЕР ЛОГІСТИКС УКР"	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8	ДП "ШЕНКЕР"	0	0	0	0	0	29000	40000	38000	41000	0
9	ТОВ "ЖЕФКО УКРАЇНА	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10	ТОВ "АВТОЛОГІСТИКА"	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11	ТОВ "РЕНУС ФРАЙТ ЛОГІСТИКС"	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12	ТОВ "САНТРАНС КИЇВ"	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13	ПП "АП "УКРТРАНС"	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14	ТОВ "КАРГОСВІТЛОГІСТИК"	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15	ТОВ "ЛОГІСТИКС ТРЕЙД"	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16	ТОВ "ВМ ДЕЛЛА ГРУП"	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17	ТОВ "ДРАЙВ СИСТЕМ ЛОГІСТИК"	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18	ТОВ "АССТРА УКРАЇНА"	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
19	ТОВ "ТРАНСПОРТНА КОМПАНІЯ "САТ"	0	0	0	0	0	2000	2000	0	0	0
20	ТОВ "ЄВРОПА ТРАНС АГРО"	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21	ТОВ "ТРАНС-ЛОГІСТИК"	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
22	ТОВ "БОН ЛОГІСТИК"	0	0	0	0	0	0	228,6	0	801,6	945
23	АТ "КВК"РАПІД"	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
24	ТОВ "ЛОГІСТИКС СОЛЮШНЗ"	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Б

До аналізу позикових джерел фінансування інвестиційної діяльності автотранспортних підприємств

№	Назва підприємства	КВВ - комерційні векселі видані (р. 1605);					КЗДК – короткострокова заборгованість за довгостроковими кредитами (р. 1610);				
		2019	2020	2021	2022	2023	2022	2021	2020	2019	2023
1	ТОВ "ЗАММЛЕР УКРАЇНА"	0	0	0	0	0	166,1	314,9	259	1179	913,7
2	ТОВ "ДХЛ ЛОГІСТИКА (УКРАЇНА)"	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	ТОВ "РАБЕН Україна"	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	ТОВ "ДСВ ЛОГІСТИКА"	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	ДП "КЮНЕ І НАГЕЛЬ"	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	ТОВ "УВК-ІНТЕРНЕШНЛ"	0	0	0	0	0	847,2	762,6	0	0	14505
7	ДП "КВЕНБЕРГЕР ЛОГІСТИКС УКР"	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8	ДП "ШЕНКЕР"	0	0	0	0	0	647	0	0	0	1459
9	ТОВ "ЖЕФКО УКРАЇНА"	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10	ТОВ "АВТОЛОГІСТИКА"	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11	ТОВ "РЕНУС ФРАЙТ ЛОГІСТИКС"	0	0	0	0	0	86291	34253	38481	29267	117591
12	ТОВ "САНТРАНС КИЇВ"	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13	ПП "АП "УКРТРАНС"	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14	ТОВ "КАРГОСВІТЛОГІСТИК"	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15	ТОВ "ЛОГІСТИКС ТРЕЙД"	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16	ТОВ "ВМ ДЕЛЛА ГРУП"	0	0	0	0	0	0	0	0	0	490
17	ТОВ "ДРАЙВ СИСТЕМ ЛОГІСТИК"	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18	ТОВ "АССТРА УКРАЇНА"	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
19	ТОВ "ТРАНСПОРТНА КОМПАНІЯ "САТ"	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20	ТОВ "ЄВРОПА ТРАНС АГРО"	0	0	0	0	0	3	0	0	0	1
21	ТОВ "ТРАНС-ЛОГІСТИК"	0	0	0	0	0	7123	0	0	0	5983
22	ТОВ "БОН ЛОГІСТИК"	0	0	0	0	0	0	0	93,7	0	0
23	АТ "КВК"РАПІД"	0	0	0	0	0	16321	8545	11448	7433	20294
24	ТОВ "ЛОГІСТИКС СОЛЮШНЗ"	0	0	0	0	0	0	102,5	0	0	0

ДОДАТОК В

До аналізу можливостей здійснення інвестиційної діяльності автотранспортних підприємств

№	Назва підприємства	Коефіцієнт концентрації позикового капіталу					Економічна рентабельність активів				Коефіцієнт поточної ліквідності				
		2019	2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023	2019	2020	2021	2022	2023
1	ТОВ "ЗАММЛЕР УКРАЇНА"	0,06	0,02	0,14	0,03	0,02	5,81	3,55	3,46	13,58	0,83	0,81	0,78	0,87	0,96
2	ТОВ "ДХЛ ЛОГІСТИКА»	0,02	0,01	0,01	0,03	0,00	-2,96	-0,72	-28,68	-10,22	3,79	2,68	1,51	1,08	2,31
3	ТОВ "РАБЕН Україна"	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-21,25	-36,31	14,68	-6,54	1,83	2,05	1,71	1,18	1,47
4	ТОВ "ДСВ ЛОГІСТИКА"	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	15,76	16,35	14,39	13,81	1,26	1,35	1,27	1,82	2,19
5	ДП "КЮНЕ І НАГЕЛЬ"	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	16,20	66,19	9,25	7,85	1,41	1,52	1,66	2,60	2,60
6	ТОВ "УВК-ІНТЕРНЕШНЛ"	0,00	0,00	0,02	0,01	0,07	210,00	-138,17	151,65	27,84	0,00	0,98	0,88	1,17	0,94
7	ДП "КВЕНБЕРГЕР ЛОГІСТИКС"	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,76	3,48	1,55	-4,50	1,20	1,17	1,34	1,44	1,47
8	ДП "ШЕНКЕР"	0,63	0,68	0,51	0,50	0,01	-16,25	9,32	9,88	9,95	0,62	0,60	0,69	0,73	2,94
9	ТОВ "ЖЕФКО УКРАЇНА"	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	11,18	8,77	4,32	13,93	2,37	2,30	2,48	3,08	3,18
10	ТОВ "АВТОЛОГІСТИКА"	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-2,24	-0,74	-30,72	-10,56	2,59	3,68	1,31	1,32	2,47
11	ТОВ "РЕНУС ФРАЙТ ЛОГІСТИКС"	0,07	0,10	0,08	0,20	0,25	4,19	4,78	2,93	4,14	2,00	1,58	1,32	0,96	0,69
12	ТОВ "САНТРАНС КИЇВ"	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5,90	-1,07	5,09	-1,68	0,46	0,45	0,33	0,51	0,86
13	ПП "АП "УКРТРАНС"	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	18,38	12,32	1,52	-17,33	0,46	0,37	0,38	0,26	0,38
14	ТОВ "КАРГОСВІТЛОГІСТИК"	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-10,28	14,53	2,45	1,36	1,14	1,06	1,19	1,22	1,30
15	ТОВ "ЛОГІСТИКС ТРЕЙД"	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	11,16	9,91	10,09	12,36	0,00	12,62	1,08	1,42	1,22
16	ТОВ "ВМ ДЕЛЛА ГРУП"	0,00	0,00	0,00	0,00	0,11	5,09	0,91	6,80	6,20	10,13	3,30	4,84	4,39	2,20
17	ТОВ "ДРАЙВ СИСТЕМ ЛОГІСТИК"	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	36,43	73,62	44,84	24,50	0,00	1,43	0,40	0,78	1,11
18	ТОВ "АССТРА УКРАЇНА"	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-13,27	25,19	13,00	2,17	1,08	1,06	1,08	1,20	1,14
19	ТОВ "ТК "САТ"	0,03	0,03	0,00	0,00	0,00	5,57	1,86	-5,04	8,28	1,21	1,02	0,92	0,99	1,27
20	ТОВ "ЄВРОПА ТРАНС АГРО"	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	180,21	28,03	14,73	16,65	0,70	0,77	0,75	0,76	0,49
21	ТОВ "ТРАНС-ЛОГІСТИК"	0,00	0,00	0,00	0,02	0,02	-1,63	-3,28	10,20	1,52	1,84	1,69	1,54	3,48	4,56
22	ТОВ "БОН ЛОГІСТИК"	0,00	0,03	0,00	0,05	0,05	19,07	6,28	7,04	20,42	1,07	1,22	1,27	1,30	1,38
23	АТ "КВК"РАПІД"	0,12	0,16	0,14	0,17	0,23	3,28	1,95	10,59	0,24	0,87	0,70	0,77	0,60	1,08
24	ТОВ "ЛОГІСТИКС СОЛЮШНЗ"	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	25,73	27,07	22,53	5,21	0,81	0,82	0,98	0,89	0,21

ДОДАТОК Д

До аналізу стану інвестиційної діяльності автотранспортних підприємств

№	Назва підприємства	Співвідношення капітальних інвестицій та залишкової вартості основних засобів					Приріст капітальних інвестицій				Приріст фінансових інвестицій			
		2019	2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023
1	ТОВ "ЗАММЛЕР УКРАЇНА"	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	-264,70	-5,00	0,00	-12,10	18825,1	-2446,9	-396,90	-11759,7
2	ТОВ "ДХЛ ЛОГІСТИКА»	0,03	0,00	0,00	0,01	0,00	-213,70	-1,60	32,10	-48,70	0,00	0,00	0,00	0,00
3	ТОВ "РАБЕН Україна"	0,02	0,03	0,06	0,04	0,06	104,00	7572,00	-5170,00	4127,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4	ТОВ "ДСВ ЛОГІСТИКА"	1,19	1,23	0,01	0,00	0,01	-2848,0	-11088,0	-52,00	53,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5	ДП "КЮНЕ І НАГЕЛЬ"	0,24	0,03	0,10	0,46	0,09	-4729,0	1177,00	1570,00	-919,00	0,00	0,00	0,00	29927,0
6	ТОВ "УВК-ІНТЕРНЕШНЛ"	0,00	0,00	0,02	0,00	0,01	1,90	35,20	-36,00	22,90	0,00	0,00	19980,0	-19980,0
7	ДП "КВЕНБЕРГЕР ЛОГІСТИКС"	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
8	ДП "ШЕНКЕР"	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	12,00	-12,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
9	ТОВ "ЖЕФКО УКРАЇНА"	8,91	2,64	1,03	0,88	0,39	-1305,0	-2002,40	-1073,80	-2218,40	3597,00	-11236,0	0,00	0,00
10	ТОВ "АВТОЛОГІСТИКА"	0,03	0,00	0,00	0,01	0,00	-142,9	-11,6	21,3	-98,7	0,00	0,00	0,00	0,00
11	ТОВ "РЕНУС ФРАЙТ ЛОГІСТИКС"	0,00	0,00	0,01	0,01	0,04	-134,0	3168,0	0,00	8469,00	0,00	0,00	0,00	0,00
12	ТОВ "САНТРАНС КИЇВ"	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	74,80	-0,20	-0,90	0,00	0,00
13	ПП "АП "УКРТРАНС"	0,32	0,24	0,13	0,01	0,01	-5,20	-1514,50	-466,10	0,00	0,00	0,00	121,40	-63,10
14	ТОВ "КАРГОСВІТЛОГІСТИК"	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
15	ТОВ "ЛОГІСТИКС ТРЕЙД"	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
16	ТОВ "ВМ ДЕЛЛА ГРУП"	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
17	ТОВ "ДРАЙВ СИСТЕМ ЛОГІСТИК"	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
18	ТОВ "АССТРА УКРАЇНА"	0,00	0,00	0,09	0,04	0,45	0,00	79,00	-48,00	211,00	0,00	0,00	0,00	0,00
19	ТОВ "ТК "САТ"	0,00	0,00	0,01	0,01	0,16	-29,00	198,00	106,00	3289,00	0,00	0,00	0,00	0,00
20	ТОВ "ЄВРОПА ТРАНС АГРО"	0,04	0,02	0,00	0,03	0,00	-1277,00	-2729,00	8803,00	-8803,00	0,00	0,00	0,00	198,00
21	ТОВ "ТРАНС-ЛОГІСТИК"	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
22	ТОВ "БОН ЛОГІСТИК"	0,00	0,02	0,07	3,23	0,04	8,60	-5,80	133,10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
23	АТ "КВК"РАПІД"	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	48,00	-48,00	0,00	29,00	0,00	9,00	0,00	0,00
24	ТОВ "ЛОГІСТИКС СОЛЮШНЗ"	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	37,70	-37,70	0,00	0,00	0,00	0,00

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Д

До аналізу стану інвестиційної діяльності автотранспортних підприємств

№	Назва підприємства	Коефіцієнт придатності основних засобів					Коефіцієнт придатності нематеріальних активів				
		2019	2020	2021	2022	2023	2019	2020	2021	2022	2023
1	ТОВ "ЗАММЛЕР УКРАЇНА"	0,74	0,68	0,63	0,54	0,40	0,66	0,66	0,62	0,51	0,41
2	ТОВ "ДХЛ ЛОГІСТИКА (УКРАЇНА)"	0,44	0,34	0,39	0,28	0,24	0,31	0,40	0,37	0,26	0,20
3	ТОВ "РАБЕН Україна"	0,56	0,52	0,51	0,48	0,45	0,62	0,51	0,99	0,99	0,25
4	ТОВ "ДСВ ЛОГІСТИКА"	0,49	0,36	0,28	0,31	0,29	0,56	0,47	0,37	0,21	0,09
5	ДП "КЮНЕ І НАГЕЛЬ"	0,16	0,18	0,13	0,51	0,28	0,25	0,26	0,26	0,14	0,13
6	ТОВ "УВК-ІНТЕРНЕШНЛ"	0,00	0,00	0,62	0,55	0,50	0,00	0,92	0,46	0,43	0,45
7	ДП "КВЕНБЕРГЕР ЛОГІСТИКС УКР"	0,56	0,49	0,39	0,29	0,24	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
8	ДП "ШЕНКЕР"	0,45	0,35	0,25	0,17	0,16	0,06	0,03	0,01	0,00	0,01
9	ТОВ "ЖЕФКО УКРАЇНА"	0,24	0,43	0,50	0,40	0,33	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
10	ТОВ "АВТОЛОГІСТИКА"	0,42	0,36	0,39	0,29	0,23	0,29	0,41	0,38	0,26	0,2
11	ТОВ "РЕНУС ФРАЙТ ЛОГІСТИКС"	0,57	0,56	0,54	0,53	0,51	0,08	0,03	0,00	0,01	0,00
12	ТОВ "САНТРАНС КИЇВ"	0,05	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
13	ПП "АП "УКРТРАНС"	0,33	0,40	0,29	0,30	0,30	0,30	0,16	0,12	0,02	0,00
14	ТОВ "КАРГОСВІТЛОГІСТИК"	0,48	0,47	0,31	0,18	0,06	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
15	ТОВ "ЛОГІСТИКС ТРЕЙД"	0,00	1,00	0,92	0,82	0,72	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
16	ТОВ "ВМ ДЕЛЛА ГРУП"	0,97	0,88	0,76	0,86	0,76	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
17	ТОВ "ДРАЙВ СИСТЕМ ЛОГІСТИК"	0,00	0,77	0,94	0,83	0,70	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
18	ТОВ "АССТРА УКРАЇНА"	0,79	0,11	0,25	0,19	0,12	0,04	0,02	0,05	0,04	0,02
19	ТОВ "ТРАНСПОРТНА КОМПАНІЯ "САТ"	0,37	0,33	0,33	0,27	0,50	0,53	0,60	0,55	0,45	0,38
20	ТОВ "ЄВРОПА ТРАНС АГРО"	0,50	0,50	0,53	0,45	0,64	0,00	0,95	0,52	0,24	0,07
21	ТОВ "ТРАНС-ЛОГІСТИК"	0,60	0,51	0,40	0,31	0,37	0,07	0,47	0,36	0,26	0,15
22	ТОВ "БОН ЛОГІСТИК"	0,64	0,47	0,10	0,09	0,72	0,00	0,59	0,46	0,34	0,27
23	АТ "КВК"РАПІД"	0,35	0,38	0,30	0,30	0,34	0,00	0,11	0,08	0,06	0,45
24	ТОВ "ЛОГІСТИКС СОЛЮШНЗ"	0,00	0,00	0,87	0,80	0,85	0,00	0,00	0,00	0,00	0,61

ДОДАТОК Е

До аналізу ефективності інвестиційної діяльності автотранспортних підприємств

№	Назва підприємства	Фондовіддача (ФВ)				Коефіцієнт рента-бельності необоротних і оборотних засобів				Коефіцієнт рентабельності власного капіталу				Коефіцієнт рентабельності інвестицій (РОІ)			
		2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023
1	ТОВ "ЗАММЛЕР УКРАЇНА"	1,01	0,90	1,28	2,39	0,03	0,03	0,04	0,13	0,23	0,00	0,01	0,02	0,04	0,00	0,00	0,00
2	ТОВ "ДХЛ ЛОГІСТИКА УКРАЇНА"	7,67	16,15	9,60	13,36	-0,15	-0,03	-0,73	-0,46	-0,03	-0,01	-0,30	-0,10	-0,02	0,00	-0,09	-0,04
3	ТОВ "РАБЕН Україна"	0,72	0,48	0,25	0,52	0,05	0,03	-0,01	0,02	0,37	-0,64	0,61	0,05	-0,04	0,05	-0,07	-0,01
4	ТОВ "ДСВ ЛОГІСТИКА"	21,69	49,21	12,30	11,61	0,34	0,35	0,59	2,04	1,32	0,13	0,12	0,11	0,32	0,03	0,04	0,06
5	ДП "КЮНЕ І НАГЕЛЬ"	10,29	13,86	15,79	11,63	0,67	4,03	1,30	1,13	0,13	0,09	0,07	0,07	0,06	0,04	0,04	0,05
6	ТОВ "УВК-ІНТЕРНЕШНЛ"	0,00	48,49	37,55	43,11	47,25	3,39	2,01	1,20	21,00	0,90	1,73	-0,80	-0,77	-0,11	0,07	-0,03
7	ДП "КВЕНБЕРГЕР ЛОГІСТИКС"	25,03	23,77	35,35	37,45	0,09	0,17	0,11	-0,30	0,02	0,03	0,01	-0,05	0,00	0,01	0,00	0,00
8	ДП "ШЕНКЕР"	5,59	11,69	13,36	21,17	-0,27	0,17	0,34	1,51	0,22	-0,01	-0,08	0,15	-0,07	0,01	0,02	0,06
9	ТОВ "ЖЕФКО УКРАЇНА"	44,57	25,27	15,71	33,32	4,34	1,77	0,81	4,21	0,09	0,07	0,04	0,11	0,06	0,04	0,02	0,08
10	ТОВ "АВТОЛОГІСТИКА "	5,67	17,15	9,64	14,32	-0,11	-0,05	-0,73	-0,48	-0,05	-0,01	-0,28	-0,1	-0,03	-0,09	0,00	-0,03
11	ТОВ "РЕНУС ФРАЙТ ЛОГІСТИКС"	0,15	0,22	0,18	0,26	0,02	0,03	0,02	0,04	-0,06	0,10	-0,06	0,04	-0,02	0,03	-0,02	0,01
12	ТОВ "САНТРАНС КИЇВ"	816,87	0,00	0,00	0,00	-9,81	0,00	-0,37	0,01	0,06	-0,01	0,05	-0,02	-0,07	0,02	-0,06	0,00
13	ПП "АП "УКРТРАНС"	1,01	1,15	0,85	0,96	-0,06	-0,08	-0,02	0,18	0,17	0,12	0,02	-0,17	-0,03	-0,04	-0,01	0,10
14	ТОВ "КАРГОСВІТЛОГІСТИК"	9,06	19,74	9,43	8,33	-0,39	1,12	0,43	0,53	-0,10	0,13	0,01	0,02	-0,01	0,02	0,00	0,00
15	ТОВ "ЛОГІСТИКС ТРЕЙД"	61,00	9,04	10,86	29,59	1,12	0,28	0,27	0,55	0,08	0,08	0,08	0,10	0,08	0,02	0,02	0,03
16	ТОВ "ВМ ДЕЛЛА ГРУП"	0,76	1,46	6,63	8,98	0,07	0,02	0,20	0,19	0,03	0,01	0,00	0,00	0,02	0,01	0,00	0,00
17	ТОВ "ДРАЙВ СИСТЕМ ЛОГІСТИК"	103,12	0,48	1,10	1,33	3,62	0,25	0,25	0,22	0,18	0,40	0,30	0,15	0,06	0,08	0,09	0,07
18	ТОВ "АССТРА УКРАЇНА"	12,80	186,83	113,33	141,24	-0,07	0,46	0,50	0,34	-0,16	0,21	0,11	0,02	-0,01	0,02	0,01	0,00
19	ТОВ "ТК "САТ"	3,29	3,67	2,00	2,19	0,05	0,01	-0,03	0,07	0,02	0,01	-0,02	0,09	0,01	0,01	-0,01	0,04
20	ТОВ "ЄВРОПА ТРАНС АГРО"	1,28	0,77	0,73	0,62	-0,07	-0,07	-0,05	-0,05	1,79	0,27	0,14	0,16	-0,01	-0,01	-0,01	-0,02
21	ТОВ "ТРАНС-ЛОГІСТИК"	0,37	0,47	0,81	0,98	-0,01	-0,02	0,08	0,02	-0,01	-0,04	0,09	0,00	0,00	-0,02	0,05	0,00
22	ТОВ "БОН ЛОГІСТИК"	26,37	79,23	486,67	16,02	0,29	0,18	0,67	0,67	0,18	0,05	0,06	0,18	0,03	0,01	0,01	0,06
23	АТ "КВК"РАПІД"	0,71	0,81	1,10	0,89	0,02	0,01	0,10	0,00	0,00	0,00	0,10	0,00	0,00	0,00	0,04	0,00
24	ТОВ "ЛОГІСТИКС СОЛЮШНЗ"	0,00	10,82	5,86	2,04	0,00	0,07	0,07	0,01	0,26	0,24	0,20	0,11	-0,05	0,02	0,01	0,01

ДОДАТОК Ж

ФОРМА АНКЕТИ ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ САМООЦІНКИ ЕКСПЕРТА ПРО СТУПІНЬ СВОЄЇ АРГУМЕНАЦІЇ

АНКЕТА

Шановний експерте! Для визначення ступеня впливу джерела аргументації на Вашу думку, заповніть, будь ласка, табл. 1.

Ваш стаж роботи в транспортній галузі_____

Ваша базова повна вища освіта_____

Ваша посада _____

Ви маєте вчений ступінь?_____

Ви поінформовані у сфері інвестиційної діяльності?_____

Ви маєте практичний досвід залучення інвестицій, зокрема іноземних, отримання
грантів?_____

Ви маєте досвід роботи експертом?_____

Таблиця 1 - Шкала для оцінки ступеня аргументації експерта

№ з/п	Джерело аргументації	Ступінь впливу джерела на Вашу думку		
		Висока	Середня	Низька
1.	Матеріали спеціалізованих видань			
2.	Інформаційні матеріали неофіційних джерел			
3.	Власна обізнаність з інвестиційним процесом			
4.	Власний досвід експерта			
5.	Інтуїція експерта			

Експерт _____ Ім´я, Прізвище
(підпис)

ДОДАТОК З

ФОРМА АНКЕТИ ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ РИЗИКІВ, ЯКІ МАЮТЬ НАЙСУТТЄВІШИЙ ВПЛИВ НА ІНВЕСТИЦІЙНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

АНКЕТА

Для визначення ризиків, які мають найсуттєвіший вплив на інвестиційну діяльність транспортного підприємства, Вас просять виступити в якості експерта.

Оцінка ризиків, які справляють найбільший вплив на інвестиційну діяльність транспортних підприємств проводиться шляхом присвоєння їм балів в межах від 0 до 10. Нуль присвоюється, якщо ризик на Вашу думку не має значного впливу; 10 балів – якщо ризик має найсуттєвіший вплив. Ви можете надати однакову кількість балів декільком ризикам, якщо на Вашу думку вони рівнозначні, однаково суттєві.

№ п/п	Назва ризику	Бали
1.	Техніко-технологічний	
2.	Економічний	
3.	Соціальний	
4.	Екологічний	
5.	Внутрішній	
6.	Позиковий	
7.	Законодавчих змін	
8.	Зниження фінансової стійкості	
9.	Ліквідності	
10.	Діловий	
11.	Маркетинговий	
12.	Інфляційний	
13.	Операційний	
14.	Процентний	
15.	Валютний	

Експерт _____ Ім´я, Прізвище
(підпис)

ДОДАТОК К

ФОРМА АНКЕТИ ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ ВАГОМОСТІ ОБРАНИХ РИЗИКІВ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

АНКЕТА

Для визначення вагомості обраних ризиків інвестиційної діяльності транспортного підприємства Вас просять виступити в якості експерта.

Оцінка вагомості обраних ризиків інвестиційної діяльності транспортних підприємств проводиться шляхом присвоєння їм балів в межах від 0 до 1. Нуль присвоюється, ризик на Вашу думку не має значного впливу; 1 бал – якщо група чинників має найсуттєвіший вплив. Ви можете надати однакову кількість балів декільком ризикам, якщо на Вашу думку вони рівнозначні, однаково суттєві.

№ п/п	Назва ризику	Бали
1.	Техніко-технологічний	
2.	Позиковий	
3.	Зниження фінансової стійкості	
4.	Ліквідності	
5.	Маркетинговий	
6.	Інфляційний	
7.	Процентний	

Експерт _____ Ім´я, Прізвище
(підпис)

ДОДАТОК Л

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ ТА ВІДОМОСТІ ПРО АПРОБАЦІЮ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у виданнях іноземних держав:

1. Ryaboshtan L.G.Assessment of Investment Activity Risks of Motor Transport Enterprises. International Journal of Innovative Technologies in Economy No 2(46) (2024). DOI: https://doi.org/10.31435/ijite.2(46).2024.3022 (0,8 друк. арк.)

Статті у наукових фахових виданнях України:

2. Бойко В.В., Рябоштан Л.Г. Сучасний стан та можливості активізації інвестиційної діяльності в Україні. Економіка і управління. 2023. №4. С. 99-107. DOI: 10.36919/2312-7812.4.2023.99 (Особистий внесок автора: аналіз основних аспектів активізації інвестиційної діяльності підприємства (0,3 друк. арк.))

3. Рябоштан Л.Г. Організаційно-економічний механізм інвестиційного контролінгу на автотранспортних підприємствах. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences,* 2024. № 330 (3). С. 505-511. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-80 (0,4 друк. арк.)

4. Рябоштан Л.Г. Оцінка фінансових можливостей здійснення інвестиційної діяльності автотранспортними підприємствами в умовах викликів сьогодення. *Приазовський економічний вісник*. 2024. № 4 (40). С. 21-26. http://pev.kpu.zp.ua/archives DOI: https://doi.org/10.32782/2522-4263/2024-4-5 (0,4 друк. арк.)

5. Рябоштан Л.Г. Інтегральна оцінка ефективності інвестиційної діяльності як інструмент інвестиційного контролінгу автотранспортного підприємства. *Науковий журнал «Автомобільні дороги і дорожнє будівництво».* 2024. № 116 (2). С. 246 – 255. DOI:10.33744/0365-8171-2024-116.2-246-255. (0,3 друк. арк.)

Опубліковані праці апробаційного характеру:

6. Бойко В.В., Рябоштан Л.Г. Контролінг інвестиційної діяльності на автотранспортних підприємствах. *Управління проектами, системний аналіз і логістика*. 2017. № 20. С. 5–12. (*Особистий внесок автора: характеристика основних визначень поняття інвестиційний контролінг (0,24 друк. арк.))*

7. Бойко В.В., Рябоштан Л.Г. Система інвестиційного контролінгу на автотранспортних підприємствах. *Науковий журнал «Економіка та управління на транспорті».* 2018. № 7. URL:http://publications.ntu.edu.ua/eut/2018-07/112.pdf. (*Особистий внесок автора: визначення основних елементів системи інвестиційного контролінгу (0,3 друк. арк.))*

8. Бойко В.В., Рябоштан Л.Г. Основні завдання інвестиційного контролінгу на підприємствах автотранспорту. LXXI Наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів НТУ. Київ, НТУ. 2015. С. 358. URL: https://drive.google.com/file/d/1wYRQKEPwYiRk1_QLJsTXUvmF6aBZdKsk/view *(Особистий внесок автора: узагальнено основні завдання інвестиційного контролінгу (0,1 друк. арк.))*

9. Бойко В.В., Рябоштан Л.Г. Інвестиційний контролінг як інструмент успішної реалізації інвестиційного проекту. LXXII Наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів НТУ. Київ, НТУ. 2016. С. 324. URL: https://drive.google.com/file/d/1FKLs1D230PZy9ytwFmMdWDlagbmD4VI6/view *(Особистий внесок автора: узагальнено передумови для ефективного планування й управління інвестиційними проєктами (0,1 друк. арк.))*

10. Бойко В.В., Рябоштан Л.Г., Формування системи інвестиційного контролінгу на автотранспортних підприємствах. V Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні питання економічних наук». Київ: Видавництво «Молодий вчений», 2018. С. 52-55. *(Особистий внесок автора: визначено принципи на яких базується система інвестиційного контролінгу автотранспортних підприємств (0,1 друк. арк.))*

11. Бойко В.В., Рябоштан Л.Г. Стратегічний та оперативний інвестиційний контролінг на підприємствах. LXXIV Наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів НТУ. Київ, НТУ. 2018. С.381-382. URL:https://drive.google.com/file/d/1_uA1WGugEVOGtLukG_ZMX71VgXPIq98l/view *(Особистий внесок автора: визначено інструменти інвестиційного контролінгу (0,1 друк. арк.))*

12. Бойко В.В., Рябоштан Л.Г. Удосконалення процесу прийняття інвестиційних рішень на автотранспортному підприємстві. LXXV Наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів НТУ. Київ, НТУ. 2019. С.406. URL:https://drive.google.com/file/d/16Vrd9t8qiaZrTaTmPzz5lqtihzjtrjsf/view *(Особистий внесок автора: визначено процес прийняття інвестиційних рішень (0,1 друк. арк.))*

13. Рябоштан Л. Практичні аспекти цифровізації інвестиційного контролінгу. IV Міжнародна науково-практична конференція «Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці». К: ДУІТ, 2023. С. 234-238. URL:https://duit.edu.ua/research-activities/conferences/international-scientific-and-practical-conferences/ (0,2 друк. арк.)

14. Ryaboshtan L. Controlling investments in remote technologies. Proceedings of the XV International Scientific and Practical Conference «Distance Education: Problems, Ways of Development and Latest Technologies». Munich, Germany. December 25, 2023. P. 81-84. URL: https://eu-conf.com/ua/events/distance-learning-problems-ways-of-development-and-the-latest-technologies/ (0,2 друк. арк.)

15. Рябоштан Л.Г. Призначення контролінгу в системі управління підприємством. IV Міжнародна науково-практична конференція «Сучасне управління організаціями: концепції, цифрові трансформації, моделі

інноваційного розвитку» 20 листопада 2024 р С. 215-217 URL: https://ekhnuir.karazin.ua/handle/123456789/19436 (0,2 друк. арк.)

Таблиця Л.1– Відомості про апробацію результатів дисертації

№	Назва конференції, конгресу, симпозіуму, семінару, школи	Місце проведення	Дата проведення	Форма участі
1	LXXI Наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів НТУ	м. Київ: Національний транспортний університет	13 – 15 травня 2015 р.	очна
2	LXXII Наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів НТУ	м. Київ: Національний транспортний університет	11 – 13 травня 2016 р.	очна
3	V Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні питання економічних наук»	м. Київ: Видавництво «Молодий вчений»	28-29 вересня 2018 р.	заочна
4	LXXIV Наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів НТУ	м. Київ: Національний транспортний університет	16 – 18 травня 2018 р.	очна
5	LXXV Наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів НТУ	м. Київ: Національний транспортний університет	15 – 17 травня 2019 р.	очна
6	IV Міжнародна науково-практична конференція «Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці»	м. Київ: Державний університет інфраструктури та технологій	22 листопада 2023 р.	заочна
7	Proceedings of the XV International Scientific and Practical Conference «Distance Education: Problems, Ways of Development and Latest Technologies»	м.Мюнхен	25 грудня 2023 р.	заочна
8	IV Міжнародна науково-практична конференція «Сучасне управління організаціями: концепції, цифрові трансформації, моделі інноваційного розвитку»	м. Харків: Харківський національний університет ім.В.Н.Каразіна	20 листопада 2024 р	заочна

ДОДАТОК М
ДОКУМЕНТИ, ЩО ПІДТВЕРДЖУЮТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЙНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

1. Акт впровадження АТ «Київська виробнича компанія «РАПІД».
2. Акт впровадження ТОВ «Маск-Груп».
3. Акт впровадження ТОВ «ПОЛІТЕХНОСЕРВІС».
4. Акт впровадження результатів дисертаційної роботи в навчальний процес Національного транспортного університету.

АТ «КИЇВСЬКА ВИРОБНИЧА КОМПАНІЯ
«РАПІД»
УКРАЇНА, 02099, КИЇВ, вул. Зрошувальна, 7
Тел. (044) 566 20 97
E-mail: cargorap@rapid.com.ua

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВТОМОБІЛЬНИЙ ПЕРЕВІЗНИК
NATIONAL TRANSPORT CARRIER

JSC «KIEV PRODUCTION COMPANY
«RAPID»
7, Zroshuvalna Str., KYIV, 02099, UKRAINE
Tel. (044) 566 20 97
E-mail: cargorap@rapid.com.ua

№ 124/01
«19» IX 2024 р.

АКТ

про впровадження результатів

дисертаційної роботи Рябоштан Л.Г.

«Механізм інвестиційного контролінгу автотранспортного підприємства»

на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

за спеціальністю 08.00.04 - Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності

Даний акт підтверджує, що отримані автором дисертації Рябоштан Людмилою Григорівною результати дослідження, а саме науково-методичний підхід щодо комплексного оцінювання інвестиційної діяльності автотранспортного підприємства, який базується на використанні системи трьох груп коефіцієнтів, впроваджено в діяльність АТ «КВК «РАПІД» в 2024 році.

Впровадження зазначених результатів допомогло визначити проблемні напрями інвестиційної діяльності та своєчасно вжити заходи інвестиційного контролінгу щодо підвищення ефективності інвестицій та нівелювати ризики.

Застосування багатофакторного аналізу дозволило не лише оцінити поточний стан, але й зробити прогнози на майбутнє, що дало змогу керівництву підприємства прийняти обґрунтовані управлінські рішення. Зазначене сприяє зниженню ймовірності настання збитків, забезпечує підвищення загальної стійкості підприємства та його конкурентоспроможності на ринку.

В.о.генерального директора _____ Олена ГРИНЕНКО

№04/02 від 30.10.2024р.

АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ

результатів дисертаційного дослідження

Даний акт підтверджує, що результати дисертаційного дослідження Рябоштан Людмили Григорівни на тему «Механізм інвестиційного контролінгу автотранспортного підприємства» впроваджені в практичну діяльність ТОВ «Маск-Груп» при здійсненні транспортно-експедиторської діяльності.

Практична цінність одержаних результатів полягає в тому, що основні положення та рекомендації щодо використання інструментарію інвестиційного контролінгу, який забезпечує інтегральну оцінку ефективності та ризиків інвестиційної діяльності автотранспортного підприємства, а також двофакторна оцінка допомагають визначити слабкі місця інвестиційної діяльності підприємства, розробити напрями оптимізації результатів інвестиційної діяльності та додаткові заходи з управління ризиками при виконанні транспортно-експедиційних послуг.

Застосування інтегрального показника ефективності дозволило прийняти обґрунтовані управлінські рішення на ранніх етапах, забезпечити оперативне втручання і своєчасне корегування інвестиційної політики для уникнення витрат.

Директор ТОВ «Маск-Груп» Віталій ГОРБАЧ

Товариство з обмеженою відповідальністю «МАСК-ГРУП» Україна, Київська область, місто Біла Церква, Ідентифікаційний код 43246780

Товариство з обмеженою відповідальністю
«ПОЛІТЕХНОСЕРВІС»
код ЄДРПОУ: 36476580; ІПН: 364765826585
Україна, 07403, Київська обл., м. Бровари,
вул. Москаленка Сергія, буд.16-Г/19
п.р. № UA483808050000000026004175508
в АТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК», МФО 380805, код ЄДРПОУ 14305909
тел.(067)754-83-70, e-mail: ptstram@gmail.com
e-mail: nik.cto75@gmail.com

05.11.2024 № 1

АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ

результатів дисертаційного дослідження

Даний акт підтверджує, що результати дисертаційного дослідження Рябоштан Людмили Григорівни на тему «Механізм інвестиційного контролінгу автотранспортного підприємства» впроваджені в практичну діяльність ТОВ «ПОЛІТЕХНОСЕРВІС».

Практична цінність одержаних результатів полягає в тому, що основні положення та рекомендації щодо використання інструментарію інвестиційного контролінгу, який забезпечує інтегральну оцінку ефективності та ризиків інвестиційної діяльності автотранспортного підприємства, а також двофакторна оцінка допомагають визначити слабкі місця інвестиційної діяльності підприємства, розробити напрями оптимізації результатів інвестиційної діяльності та додаткові заходи з управління ризиками.

Застосування інтегрального показника ефективності дозволило прийняти обґрунтовані управлінські рішення на ранніх етапах, забезпечити оперативне втручання і своєчасне корегування інвестиційної політики для уникнення втрат. Запропонований механізм інвестиційного контролінгу який передбачає вирішення проблем ефективного функціонування автотранспортного підприємства в результаті забезпечення точності, оперативності й достовірності даних, необхідних для прийняття управлінських рішень.

Заступник директора
З наукових питань
ТОВ «ПОЛІТЕХНОСЕРВІС» Валерій БУДНІЧЕНКО

017394

УКРАЇНА
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТРАНСПОРТНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
01010, м. Київ, вул.М.Омеляновича-Павленка, 1, т.ф. +38 (044) 280 82 03, т. +38 (044) 280 87 65
e-mail: general@ntu.edu.ua, код ЄДРПОУ 02070915

11.11.2024 № 1836/14

на № _____

АКТ впровадження

результатів дисертаційної роботи

РЯБОШТАН Л.Г.

Основні положення та результати, що містяться в дисертаційній роботі Рябоштан Людмили Григорівни на тему «Механізм інвестиційного контролінгу автотранспортного підприємства» на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) мають наукову новизну і практичну цінність, апробовані та використовуються в навчальному процесі Національного транспортного університету на кафедрі «Економіка» факультету «Економіки та права».

Основні науково-методичні положення дисертаційної роботи Рябоштан Л.Г. використовуються при розробленні навчальних програм, силабусів та викладанні дисциплін «Економіка і організація інвестиційної та інноваційної діяльності», «Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків», «Контролінг на підприємствах ДТК», «Контролінг».

Наукові публікації, які висвітлюють основні результати дослідження Рябоштан Л.Г., використовуються як додаткові джерела з вищеназваних освітніх компонент.

Проректор з навчальної роботи та міжнародних зв'язків Віталій ХАРУТА