

— зародження і молодість — найкращий період для збільшення частки ринку; основними функціями є дослідницько конструкторська діяльність та інженеринг;

— зростання — час для змін цінового чи якісного іміджу товару; основною функцією стає маркетинг;

— зрілість — несприятливий час для збільшення частки ринку(особливо для компаній з невеликими частками); конкуренція зміщується до сфери витрат; неприпустимий час для зміни цінового чи якісного іміджу товару; основною функцією є «маркетингова ефективність»;

— спад — основна увага приділяється контролюванню витрат.

Успіх діяльності підприємства залежить від ступеня погодженості різних стадій основних життєвих циклів. Ситуація на ринку міняється на кожній стадії життєвого циклу та вимагає відповідної зміни стратегії і тактики поведінки підприємства на ринку. Для кожного підприємства стратегія є індивідуальною, оскільки при її розробці необхідно враховувати розвиток ринкової кон'юнктури конкретних товарів, спеціалізацію і можливості участі в конкурентній боротьбі, а також життєві цикли розвитку підприємства.

**Висновки.** Незважаючи на те, що різні автори говорять про різну тривалість і природу стадій ЖЦП, усі вони погоджуються з тим, що кожна стадія містить її власну унікальну структуру, системи й стиль лідерства. Переходи від однієї стадії до іншої не відбуваються природно й гладко, незалежно від сили й побажань вищого керівництва. Більшість авторів визначає, що на ранніх стадіях зміни відбуваються більш швидко ніж на більш пізніх. Слід зазначити, що лише І.Адізес докладно розглядає повний цикл життя організації з народження до смерті, виділяючи окремі підстадії розвитку. Визначається, що вибір стратегії повинен проводитись з урахуванням конкретної стадії життєвого циклу підприємства. Вивчення підприємства з позиції життєвого циклу дозволяє точніше сформулювати уявлення про його цілі та стратегії.

### Література

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2007.— 384 с.
2. Волкова Л. Топ-маркетинг. Инструмент рыночного успеха // Практический маркетинг.—2005.— №4. — С. 2–11.
3. Курс МБА по стратегическому менеджменту./Пер. с англ.. — М.:Альпина Паблишер, 2002. — 608 с.
4. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент./Пер. с англ. — СПб.: Питер, 1999. — 284 с.
5. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетингаю./Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2000. — 120 с.
6. Немцов В.Д., Довгань Л.С. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. — К.: ЕксОб, 2004.— 560 с.
7. Портер М. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. — К.: Основи, 1998. — 390 с.
8. Ансофф И.Новая корпоративная стратегия / Пер.с англ. — СПб.: ПИТЕР, 1999. — 416с.
9. Шершньова З.Є.Стратегічне управління: Підручник. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.
10. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебн. для студ. высш. учеб. заведений.— М.: Бизнес-школа, 1998. — 416 с.

УДК 330.658

## ВИБІР КРИТЕРІЇВ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ АВТОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ

Кандидат економічних наук Бойко В.В.,  
Кириченко Г.В.

*Вибір стратегічних альтернатив розвитку підприємства здійснюється з використанням різних критеріїв, до яких в сучасній економічній літературі відносять: максимізацію прибутку або виручки від реалізації продукції, показників рентабельності; зростання ринкової частки суб'єкта господарювання; зростання грошового потоку або вартості підприємства; забезпечення певного рівня коефіцієнтів, які характеризують фінансовий стан підприємства. Розробка стратегії розвитку підприємства передбачає вирішення проблеми вибору критеріїв прийняття рішень із різноманітних систем, моделей і підходів оцінки ефективності діяльності підприємства.*

*The choice of strategic alternatives of development of enterprise comes true with the use of different criteria to that in modern economic literature attribute : maximization of income or profit yield from realization of products,*

*indexes of profitability; increase of market part of subject of menage; increase of money stream or cost of enterprise; providing of certain level of coefficients that characterize the financial state of enterprise. Development of strategy of development of enterprise foresees the decision of problem of choice of criteria of making decision from the various systems, models and approaches of estimation of efficiency of activity of enterprise.*

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах розвитку ринкового середовища та зростання мінливості характеру діяльності підприємств виникає необхідність застосування стратегічного підходу до їх управління.

Автомобільному транспорту, як одній зі складових транспортно-логістичного комплексу України, притаманні проблеми, які в значній мірі ускладнюють його ефективний подальший розвиток. Це — застарілі рухомий склад і виробничо-технічна база, спад обсягів перевезень, невідповідність характеристик наявного рухомого складу вимогам клієнтів, низький рівень управлінських, маркетингових і фінансових технологій або їхня повна відсутність, недостатнє науково-методичне забезпечення транспортної галузі тощо [1]. Однією з необхідних передумов вирішення наявних проблем — є розробка проектів стратегічного розвитку суб'єктів господарювання [3, 5, 6, 9, 10]. Розробка стратегії розвитку підприємства передбачає вирішення проблеми вибору критеріїв прийняття рішень із різноманітних систем, моделей і підходів оцінки ефективності досягнення цілей підприємства.

**Аналіз публікацій та постановка завдання.** Теоретичні та практичні аспекти стратегічного управління, формування стратегій розвитку підприємств та вибору їх критеріїв розглянуто у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців [1-10].

Аналіз наукових публікацій, присвячених проблемам вибору перспективних напрямків діяльності підприємств вказує на необхідність уточнення та узагальнення системи критеріїв і показників формування та вибору стратегії розвитку підприємства.

**Основний матеріал.** Ключовим елементом будь-якої моделі стратегічного управління є вибір критеріїв формування відповідних стратегій розвитку. Отже, виникає необхідність під час формування чи використання інструментарію стратегічного планування ретельно обґрунтувати сутність критеріїв вибору стратегій та їх граничні значення.

Для визначення сутності критеріїв прийняття рішень при розробці стратегії розвитку підприємства прослідкуємо еволюцію систем управління. В розвитку методології управління виокремлюють чотири етапи [3, 9], змінення яких обумовлено темпами змін у зовнішньому середовищі порівняно із реакцією підприємств.

Управління на основі контролю за виконанням рішень (I етап) почало застосовуватися при відносно стабільному зовнішньому середовищі в епоху масового виробництва (1900-1930 рр.). Головним завданням підприємств було удосконалення виробництва з метою зниження його витрат. Тому перші моделі оцінки результатів управлінських рішень є досить простими для розрахунку і ґрунтуються на фінансових показниках (зростання прибутку, доходу; показники рентабельності, показники продуктивності, показники оборотності коштів; модель Дюпона).

Управління на основі екстраполяції (II етап) виникло в епоху масового збуту (1930-1950 рр.), при високих темпах росту товарних ринків та передбачуваності подій на них. Така ситуація дозволяла системі управління екстраполювати досягнутий рівень у майбутнє, враховуючи фактори, які діяли у минулому. Головне завдання підприємств в цей період — збалансувати протиріччя інтересів виробництва і збуту.

Крім показників, які вже на той час застосовувались як критерії прийняття управлінських рішень починають використовувати систему показників, яка базується на концепції дисконтування (чисту теперішню вартість, внутрішню норму рентабельності) та грошовий потік підприємства.

Управління на основі передбачення (III етап) виникло в постіндустріальну епоху (1950-1970 рр.) в умовах зростання темпів змін зовнішнього середовища, збільшення ролі технічного прогресу, який супроводжувався можливістю вчасно передбачити майбутні тенденції та визначити реакцію на них через розробку відповідної стратегії.

В управлінні розробляються моделі, які дозволяють виконувати стратегічний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища, враховуючи альтернативні варіанти рішень (модель БКГ, Мак-Кінсі, СВOT-аналіз тощо). Показники, які застосовуються в цих моделях — частка ринку, прибуток, виручка та темпи їх зміння. В методах управління, спрямованих на передбачення змін, широко застосовуються інтегральні показники прийняття рішень.

Стратегічне управління (IV етап) виникає в період продовження постіндустріальної епохи (у 1970-х роках), який характеризується посиленням нестабільності ринку, обмеженістю світових ресурсів, виникненням криз. Підприємці в своїй діяльності потребують комплексного розв'язання стратегічних і поточних проблем в умовах невизначеності. Для підприємств головною метою стає розвиток, тобто цілеспрямована зміна кількісних та якісних характеристик функціонування. В системі управління рішення спрямовуються на створення і зростання вартості підприємства.

Перше десятиріччя XXI століття поставило перед підприємцями основну задачу менеджменту, яка полягає в тому, щоб передбачити зміни зовнішнього середовища і підготувати реакцію на ці зміни. Суттєво зросла роль інформаційних технологій та інтелектуального капіталу в діяльності та менеджменті підприємств. В якості основних моделей в рамках стратегічного розвитку підприємств виокремлюються системи збалансованих показників.

Таким чином, становлення підприємства як відкритої системи, зумовлене зміною умов господарювання в зв'язку з посиленням невизначеності зовнішнього середовища, спричинило появу стратегічного управління, яке є сучасним інструментом управління розвитком підприємства, спрямованим на підвищення потенціалу шляхом досягнення конкурентоздатності в умовах нестабільності зовнішнього середовища [3, 5, 6, 9, 10].

У вітчизняній науковій літературі до 1990-х років значна увага приділялась обґрунтуванню показників ефективності суспільного виробництва (макрорівень) і дещо менше — показникам на рівні господарських суб'єктів, що обумовлено ідеологічним несприйняттям ринкових принципів господарювання. В економічній літературі та практиці загальноживаними показниками економічного ефекту стали дохід, прибуток, обсяг виробництва (валова, товарна, чиста продукція). Саме вони і розглядалися як кінцеві результати господарської діяльності товаровиробників. Значна увага приділяється показникам, які характеризують використання фінансових ресурсів, зокрема показники продуктивності праці, основних і оборотних засобів, узагальнюючі показники (прибуток, рентабельність виробництва), показники ефективності капітальних вкладень. З розвитком ринкових відносин при прийнятті управлінських рішень почали застосовувати показники фінансової стійкості та ліквідності.

Протягом останнього десятиріччя у науковій економічній літературі досить часто критикуються традиційні критерії управлінських рішень, джерелом розрахунку яких є система бухгалтерського обліку та фінансової звітності. Така критика спрямована на ретроспективний характер цих показників, що значно зменшує їх цінність для прийняття економічно обґрунтованих рішень. Прибутку як виду економічного ефекту притаманна значна умовність, викликана невідповідністю його величини фактичному наповненню реальними фінансовими ресурсами, які можуть бути використані підприємством для фінансування виробничих і соціальних програм.

Такий критерій, як розмір грошового потоку має особливе значення для підприємства, оскільки він представлений грошовими коштами, які реально можуть бути використані для розв'язання актуальних проблем розвитку підприємства.

У світовій економічній літературі та в новітніх вітчизняних публікаціях як критерій вибору стратегій розвитку підприємства застосовується показник зростання його вартості. Підвищення вартості підприємства — мета більш природна і логічна для менеджера та всіх зацікавлених в суб'єкті господарювання осіб і є більш універсальною, ніж збільшення прибутку.

В рамках концепції вартісно-орієнтованого менеджменту підприємства (VBM) цільовою функцією управління є максимізація вартості підприємства, яка визначається його здатністю генерувати грошові потоки, а нова вартість створюється лише тоді, коли суб'єкт господарювання отримує достатню віддачу від інвестованого капіталу. Визначення вартості підприємства в динаміці дає змогу судити про перспективи бізнесу в найближчі роки. Чим більше вартість підприємства перевищує авансовані в бізнес кошти, тим ефективніше воно працює.

На теперішній час основними концепціями вартісно-орієнтованого управління підприємством є [2, 5, 7]: концепція Раппарта; концепція Коупленда/Коллера/ Мурріна; концепція Стерна-Стюарта; концепція Левіса; концепція в рамках планування і контролю (ПіК). Аналіз цих концепцій показав, що основна відмінність між ними полягає в особливостях методик оцінки вартості підприємства, в той час, як вихідні передумови і управлінські підходи приблизно однакові.

Концепція управління на основі економічної доданої вартості (EVA) з'явилася як результат розвитку концепції управління на основі вартості. У вітчизняній економічній літературі даний підхід розглядається в окремих працях [3, 6, 9].

Показник EVA став послідовником таких показників, як рентабельність інвестицій та рентабельність робочого капіталу і застосовується для оцінки ефективності діяльності підприємства з позицій його власників, на думку яких, діяльність підприємства має для них корисний ефект у разі, якщо підприємство заробило більше, ніж становить дохідність альтернативних вкладень. Дослідження, які здійснювалися у 90-х роках ХХ століття, свідчать про те, що EVA забезпечує отримання кориснішої інформації про ефективність діяльності підприємства, ніж обліковий інструментарій — бухгалтерський прибуток, темпи його зростання або показники рентабельності. Оскільки EVA оцінює не лише кінцевий результат, а те, якою ціною він був отриманий (тобто який обсяг капіталу і за якою ціною був використаний). В процесі розрахунку EVA із суми прибутку вираховується не тільки плата за користування позиковим капіталом, а і власним. Отже, можна стверджувати, що такий підхід більшою мірою є економічним, ніж бухгалтерським.

Вирішення проблем забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища і підвищення ролі інтелектуального капіталу в їх ефективній діяльності сприяло розробці моделі управління з використанням Збалансованої системи показників (ЗСП), яка розглядає діяльність підприємства за чотирма напрямками: фінансовим, взаємовідносинами з клієнтами, внутрішніми бізнес-процесами, а також навчання та розвитку персоналу.

Більшість сучасних збалансованих систем є економічними різновидами цільового підходу, розрізняючись або методами, або інструментами досягнення поставлених перед підприємством цілей. Основними підходами до формування збалансованих систем, які дозволяли б управляти підприємством є [4]: концепція збалансованої системи показників Р. Каплана і Д.Нортон; модель Мейсела; піраміда ефективності К.МакНейра, Р.Ланча, К.Кросса; «панель управління» французьких економістів; модель К. Адамса і П.Робертса; модель Стейкхолдер; універсальна система показників Рамперсада К. Хьюберта.

Найбільш пристосованою до вітчизняних умов господарювання є ЗСП Каплана і Нортон, яка дозволяє переводити конкретну діяльність і стратегію в набір показників, які фактично утворюють систему стратегічного управління і контролю.

Збалансована система показників передбачає використання як формалізованих, так і неформалізованих показників. В сучасних вітчизняних умовах, яке характеризується формуванням виробничої культури суб'єктів господарювання менеджери повинні доводити працівникам чіткі формалізовані критерії, які характеризують результати їх роботи, межу відповідальності за виконання встановлених зобов'язань. Незважаючи на висвітлення деяких аспектів побудови системи збалансованих показників, ще й досі відсутні дослідження щодо адаптації їх до умов розвитку бізнесу в Україні та відповідності їхнього стандартного набору до специфіки функціонування транспортної галузі. Тому дана концепція може слугувати початком подальших досліджень.

В світовій практиці найбільш застосовуваними показниками для оцінки діяльності підприємства є [2, 4, 8]: виручка, прибуток, зростання виручки та прибутку, грошовий потік, продуктивність праці, рентабельність авансованого капіталу, частка ринку. Набір частіше за все використовуваних західними фірмами показників ефективності досить часто збігається, але водночас фірми не обмежуються зазначеним переліком пріоритетних для них показників і розробляють свою власну оцінну систему або ж застосовують одну з рекомендованих, що створюється різними консалтинговими компаніями.

Специфіка українського менеджменту полягає в тому, що українських менеджерів більше турбують питання виробництва і правильного спрямування грошових потоків, а не ринкова вартість очолюваних ними підприємств. Як наслідок, маємо дуже низьку капіталізацію української економіки.

Аналіз досліджень з проблем розробки стратегії розвитку підприємств дозволив виділити наступні групи показників, які на підприємствах можуть розглядатися як критерії прийняття стратегічних рішень:

- 1) показники, які визначають рівень використання ресурсів підприємства (фінансових та виробничих);
- 2) показники, які характеризують компетентність управлінського персоналу підприємства;
- 3) показники, які визначають конкурентну перевагу підприємства;
- 4) показники, які характеризують обґрунтованість стратегії;
- 5) показники, які характеризують якість стратегічної інформації (рівень формування і використання інформаційних ресурсів);
- 6) показники, які ідентифікують ризик та невизначеність;
- 7) показники, які характеризують економічну цінність стратегії;

8) показники, які характеризують вартість стратегії.

Таким чином, критерії прийняття стратегічних рішень повинні характеризувати всі основні процеси, які формують стан і тенденції розвитку підприємства в умовах ринкової економіки. Їх вибір залежить від мети і часового інтервалу стратегії розвитку підприємства.

**Висновки.** На основі виконаного аналізу за проблемою можна стверджувати, що для формування стратегій розвитку підприємств автомобільного транспорту здебільшого до уваги беруться такі критерії як: максимізація прибутку або виручки; показники рентабельності; зростання ринку (попиту) і відносна частка на ринку; комплексний показник конкурентоспроможності підприємства; період окупності витрат; показники врахування впливу внутрішнього і зовнішнього середовища; показники внутрішнього стану (потенціалу) підприємства; зростання вартості підприємства або грошового потоку та ін.

При цьому зростання вартості підприємства — один із найважливіших критеріїв сучасного ефективного управління. Це інтегральний показник, який, формуючись під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, адекватно відображає економічну ефективність підприємства, його фінансову успішність, конкурентоспроможність, інвестиційну привабливість та перспективи майбутньої діяльності.

### Література

1. Бідняк М.Н. Виробничі системи на транспорті: теорія і практика: монографія / Бідняк М.Н., Біліченко В.В. — Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2006.
2. Валадайцев С.В. Оценка бизнеса и управление стоимостью предприятия / Валадайцев С.В. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.
3. Василенко В.А. Стратегічне управління: навч. посібн. / В.А. Василенко, Т.І. Ткаченко. — К.: вид-во ЦУЛ, 2003.
4. Гершун А. Технологии сбалансированного управления / А. Гершун, М. Горский. — М.: Олимп-Бизнес, 2005.
5. Гончарова Н.П. Управління підприємствами: сучасні тенденції розвитку: монографія / Гончарова Н.П., Федонін О.С., Швиданенко Г.О.; заг. ред Федоніна О.С. — К.: КНЕУ, 2006.
6. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: навч. посібн. / П.Л. Гордієнко, Л.Г. Дідковська, Н.В. Яшкіна. — 2-ге вид., [перероб. і доп.]. — К.: вид-во «Алерта», 2008.
7. Грязнова А.Г., Оценка бизнеса: учебник. / Грязнова А.Г., Федотова М.А. — М.: Финансы и статистика, 2001.
8. Коупленд Т. Стоимость компаний: оценка и управление / Коупленд Т., Мурин Дж. [пер. с англ.] — М.: ЗАО Олимп-Бизнес, 1999.
9. Мова В.В. Стратегическое управление предприятием / Мова В.В., Малева Э.В. — К.: КМУГА, 1996.
10. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент: навч. посібник / В.Д. Немцов, Л.С. Довгань. — К.: ТОВ «УВПК»Ек-сОб», 2001.

УДК 338.242.4+338.47+656.078

## МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОБГРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТУ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА НА ТРАНСПОРТІ

Кандидат економічних наук Бондар Н.М.

*В статті запропоновано методичні підходи до оцінки ефективності проекту ДПП, наведені показники ефективності, за якими слід оцінювати проекти ДПП, сформульовані принципи оцінки ефективності проектів ДПП, наведена характеристика етапів оцінки ефективності проектів ДПП.*

*In the article the methodical going is offered near the estimation of efficiency of project of PPP, the brought indexes over of efficiency, after what sled to estimate projects of PPP, formulated principles of estimation of efficiency of projects of PPP, the brought description over of the stages of estimation of efficiency of projects of PPP.*

**Постановка проблеми.** Як свідчить світова практика застосування механізмів державно-приватного партнерства (ДПП), реалізація відповідних проектів не гарантує досягнення поставлених цілей, як соціальних, так і комерційних. Часто мали випадки припинення реалізації проектів ДПП через необґрунтованість прогнозованих економічних результатів (помилки оцінки очікуваного попиту та відповідних та-