

Ганна Кириченко

(асистент кафедри економіки, Національний транспортний університет)

ORCID ID 0000-0002-3783-0804

## ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АВТОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ З ВИКОРИСТАННЯМ ВАРТІСНОГО ПІДХОДУ

*Прийняття стратегічних рішень на рівні автотранспортних підприємств вимагає застосування ефективних методичних підходів до оцінювання напрямів розвитку та вибору механізму формування стратегії. Зважаючи на необхідність залучення інвестицій, такого роду оцінювання має ґрунтуватися на вартісному підході та, відповідно, формування стратегії розвитку має передбачати урахування показників вартості та факторів цінності.*

*В статті запропоновано організаційно-економічний механізм формування стратегії розвитку підприємства автомобільного транспорту, який передбачає оцінку стратегічних напрямів за показниками вартості та з урахуванням факторів цінності з метою пріоритетизації альтернатив максимізуючих вартість та оптимізації процесу зростання ефективності економічної діяльності на ринку транспортних послуг. Розроблено науково-методичні засади формування стратегії розвитку з використанням вартісного підходу, які включають сукупність процедур прийняття управлінських рішень в рамках запропонованого організаційно-економічного механізму та передбачають послідовний перехід між п'яти блоками: визначення візійного бачення майбутнього автотранспортного підприємства; дослідження факторів зовнішнього та внутрішнього середовища; за результатами діагностики умов і факторів зовнішнього та внутрішнього середовища з урахуванням місії, цінностей, візії встановлення цілей та конкретизація задач розвитку; розробка та оцінювання сукупності стратегічних напрямів; обґрунтування оптимального вибору за вартісними критеріями та наявними обмеженнями. Запропоновано науково-практичний підхід щодо оцінки ефективності стратегічних напрямів з урахуванням вартості підприємства, який дозволяє визначити та обґрунтувати найбільш ефективні напрями стратегічного розвитку за допомогою інтегральної оцінки з урахуванням показників вартості та факторів цінності, базується на методах багатовимірного статистичного аналізу та ураховує специфіку автотранспортних підприємств через загальні показники виробничої, фінансової та інвестиційної діяльності.*

*Ключові слова:* організаційно-економічний механізм, стратегія розвитку, автотранспортних підприємств, вартісний підхід, показники вартості, фактори цінності, інтегральне оцінювання.

**Постановка проблеми.** Дослідження сучасних умов формування стратегії розвитку підприємств автомобільного транспорту дозволяє сформулювати загальне уявлення про потенційні напрями довгострокових змін та обґрунтовує можливість ефективного просування та масштабування економічної діяльності підприємств автомобільного транспорту на ринку транспортних послуг України [1]. Існуючі орієнтири демонструють необхідність формування стратегії, що передбачає інноваційний, екологічний, виробничий, маркетинговий, фінансовий та соціальний розвиток, а отже, вимагає досить суттєвих інвестиційних вкладень.

© Кириченко Г. В., 2020

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Поглянути на галузь з позицій пошуку специфічних напрямів стратегічного розвитку автотранспортних підприємств дозволяють дослідження М. Н. Бідняка, В. В. Біліченка, К. Л. Железняк, О. В. Клепікової, О. П. Левченка, Г. В. Мітченко, Ю. А. Паламарчука, Є. В. Смирнова, С. В. Цимбал, І. В. Шевченка та інших. Проте у них не акцентується достатньо уваги на вартісному підході, не враховується напряму залежність реалізації стратегічних альтернатив від інвестиційної привабливості перевізників, а отже, потенційної можливості залучення зовнішнього фінансування.

**Мета статті.** Саме тому узагальнення і розвиток науково-методичних засад формування стратегії розвитку автотранспортних підприємств з використанням вартісного підходу поставлено у статті за мету.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Прийняття стратегічних рішень на рівні автотранспортних підприємств вимагає застосування ефективних методичних підходів до оцінювання напрямів розвитку та вибору механізму формування стратегії. Побудова дієвого, відповідного вихідним умовам і сучасним вимогам організаційно-економічного механізму є об'єктивною необхідністю забезпечення ефективного розвитку підприємств автомобільного транспорту на національному та міжнародному ринках транспортних послуг. Зважаючи на важливість орієнтації стратегічних рішень на показники вартості організаційно-економічний механізм має передбачати оцінку стратегічних напрямів за показниками вартості та з урахуванням факторів цінності з метою пріоритезації альтернатив максимізуючих вартість та оптимізації процесу зростання ефективності економічної діяльності на ринку транспортних послуг (рис. 1). Представлений організаційно-економічний механізм ґрунтується на окремих положеннях теорії управління, теорії систем і системного аналізу.

Сучасні дослідники теорії управління поняття «механізм» розуміють як систему або як сукупність процедур прийняття управлінських рішень [2, с. 31; 3, с. 5], що у цілому описує залежність оптимального управління від параметрів моделі, зокрема від стану об'єкта управління та зовнішнього середовища. Відповідно до теорії систем і системного підходу будь-яка система є сукупністю взаємодіючих компонент [4, с. 4], а також має склад, структуру і функції. Склад такої системи (прийняття управлінських рішень) включає різні елементи, у т.ч. учасників. Структура – відображає сукупність інформаційних, управляючих, технологічних та інших зв'язків. З урахуванням цілеспрямованої поведінки, функції суб'єктів прийняття рішень реалізуються в рамках моделей прийняття рішень. При цьому модель прийняття рішень включає низку альтернатив, з яких у певні моменти часу, оцінюючи переваги, якими керується суб'єкт, і ґрунтуючись на інформації, якою він володіє, за визначеними критеріями здійснює оптимальний вибір.

Виходячи з такої позиції, організаційно-економічний механізм формування стратегії розвитку транспортного підприємства включає: елементи, що утворюють систему прийняття управлінських рішень, – позначають «Що?» (входить у механізм (склад системи)); взаємозв'язки, що пояснюють порядок функціонування механізму та відображають причинно-наслідкові зв'язки, – позначають «Що з чим взаємодіє?» (структура системи); діями, що передбачають: діагностику – «Якими є вихідні умови?», планування – «Якими можуть бути напрями розвитку?» і оптимізацію – «Які обираються напрями розвитку з урахуванням критеріїв вартості? (функції системи). Послідовність дій при формуванні стратегії розвитку за вартісним підходом описується відповідним алгоритмом (рис. 2). В наслідок того, що алгоритм представлено у циклічному вигляді, у нього закладено корегування стратегії із перманентним пошуком відповідей на запитання «Які ще є напрями розвитку?», отже «Які з них можуть бути реалізовані?», виходячи з існуючих принципів і обмежень. Корегування відбувається за результатами реалізації стратегії розвитку підприємства і у наслідок невідповідності одержаних результатів запланованим значенням показників передбачає перегляд, починаючи з верхньої ланки запропонованого організаційно-економічного механізму. Сукупність процедур прийняття управлінських рішень в рамках запропонованого організаційно-економічного механізму передбачає послідовний перехід між п'ятьма блоками.

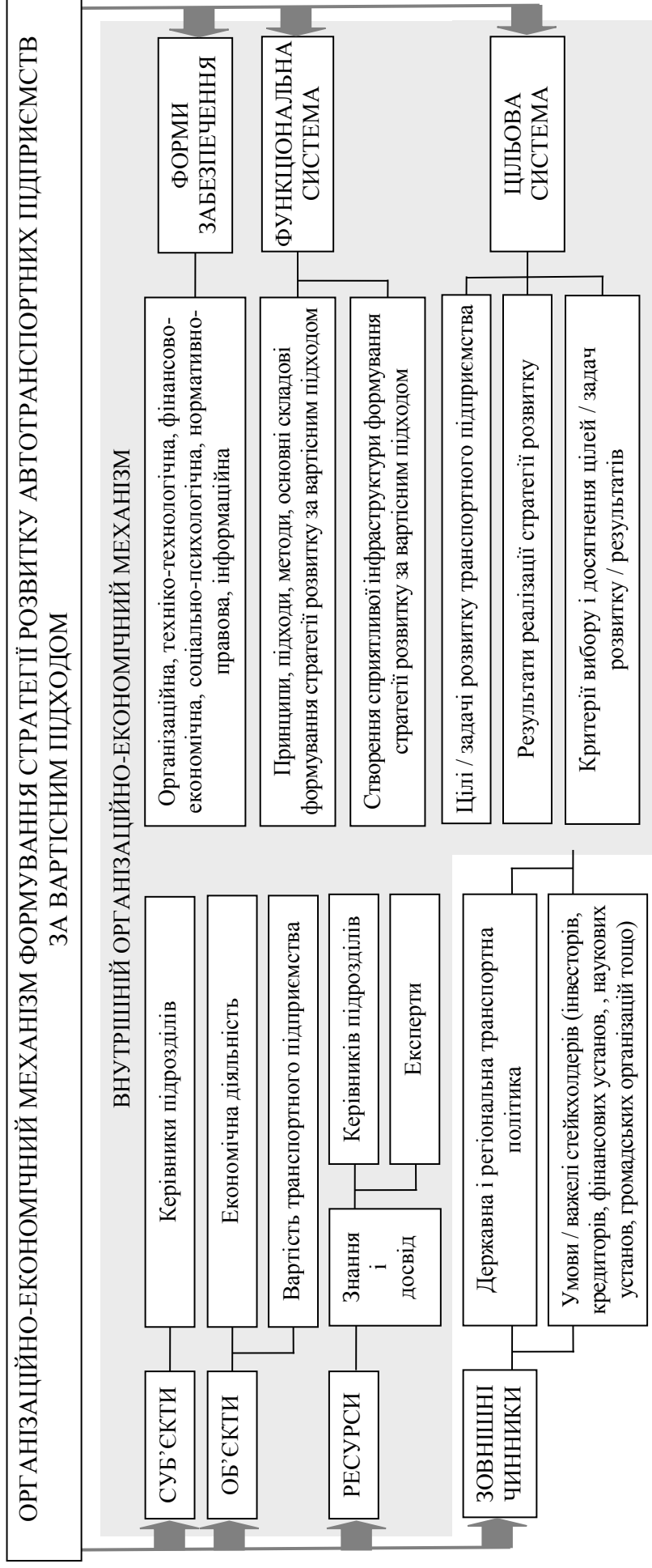


Рис. 1. Організаційно-економічний механізм формування стратегії розвитку автотранспортних підприємств

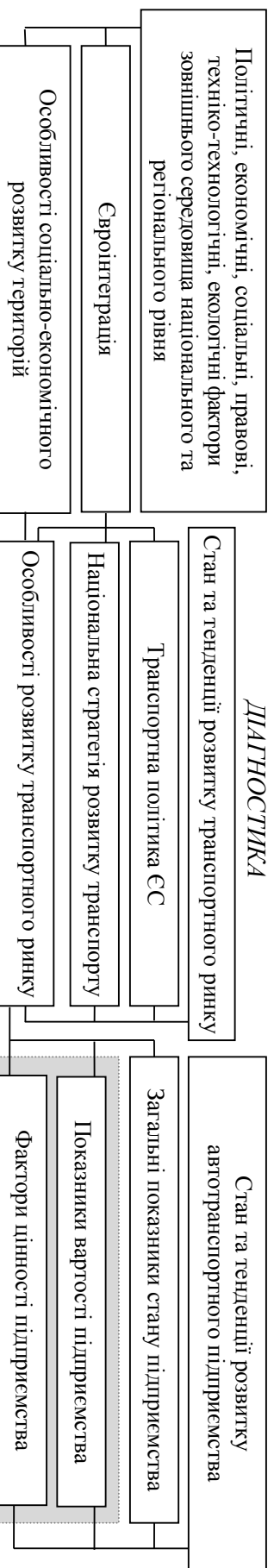
Джерело: розроблено автором

# АВТОМОБІЛЬНИЙ ТРАНСПОРТ

МІСЯ / ЦІННОСТІ / ВІЗЯ (ЦІЛЬ ІСНУВАННЯ) АВТОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

## ЗОВНІШНЄ / ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ

### ДІАГНОСТИКА



## ЦІЛІ / ЗАДАЧІ РОЗВИТКУ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА



## СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

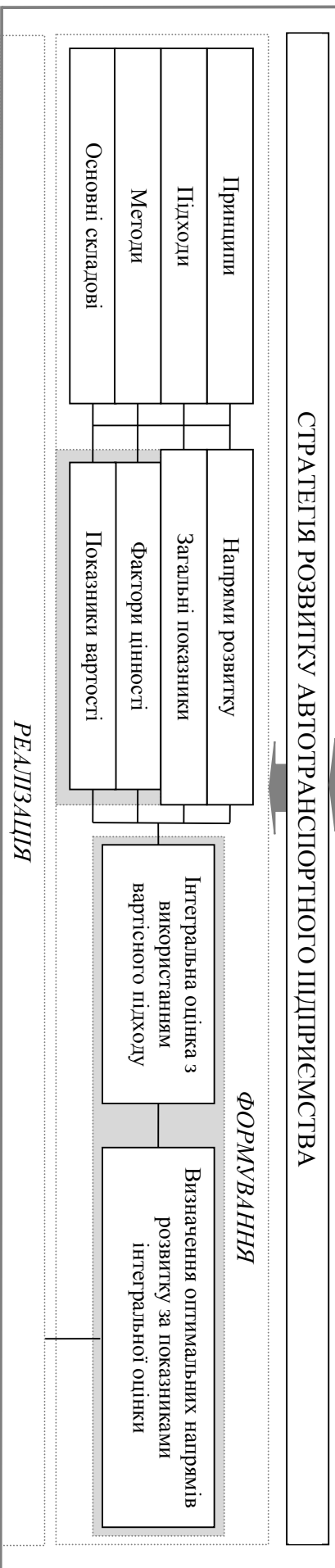


Рис. 2. Алгоритм формування стратегії розвитку автотранспортних підприємств

Джерело: розроблено автором

1. Вихідною умовою формування стратегії розвитку є наявність візійного бачення майбутнього автотранспортного підприємства. Місія, цінності, візія є важливими базовими категоріями – прагненнями підприємства зазвичай переданими у формі коротких письмових заяв, що відповідають на такі запитання, як: «Хто ми?», «Що ми цінуємо?» і «Куди ми йдемо?». Виходячи з того, що повідомляється стейкхолдерам (ключовим сторонам, які мають вплив на підприємство або зацікавлені в його майбутньому): клієнтам, співробітникам, постачальникам, інвесторам, партнерам, державним установам та іншим агентам, стають зрозумілими причини і ціль існування підприємства, а отже, можуть бути якісніше встановлені загальні цілі подальшого розвитку.

Стратегія має безпосередньо витікати з бачення, оскільки стратегія призначена для досягнення бачення. Заяви про місію, цінності, візію відіграють три найважливіші ролі: (1) доводять до відома зацікавлених сторін мету існування організації, (2) інформують про розробку стратегії і (3) розробляють вимірні цілі та завдання, за допомогою яких можна оцінити успіх прийнятої стратегії [5, с. 160]. Те, наскільки добре стратегія допомагає реалізувати місію і візію підприємства, є одним із критеріїв її оптимальності. Місія, цінності, візія є управлінням високого рівня, а стратегія забезпечує конкретне керівництво по цілям і завданням. Саме тому блок «місія, цінності, візія» визначає початок формування стратегії розвитку в запропонованому організаційно-економічному механізмі.

2. Безпосередній процес формування стратегії розвитку розпочинається з дослідження факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства автомобільного транспорту. В теоретико-прикладній площині процес стратегічного управління в основному пов'язаний з розумінням загального соціально-економічного контексту, характеристик конкурентного середовища на ринку транспортних послуг, і, як наслідок, з визначенням того, як автотранспортне підприємство має позиціонувати себе стосовно конкурентам. Між тим підхід, зорієнтований на галузеві характеристики і конкурентні переваги, при формуванні стратегії може недооцінювати ресурсної складової та потенційних можливостей підприємства у розвитку конкурентних переваг. У сучасному конкурентному середовищі найбільш важливими джерелами конкурентних переваг стають ключові компетенції підприємства, що поєднані з позиціями на ринку.

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

3. За результатами діагностики умов і факторів зовнішнього та внутрішнього середовища з урахуванням місії, цінностей, візії визначаються цілі та конкретизуються задачі розвитку. Цілі розвитку автотранспортного підприємства забезпечують основу для вимірювання ефективності сформованої стратегії. Вони являють собою певні заяви про результати, що формалізують програмні та організаційні прагнення підприємства. В теоретико-прикладному аспекті цілі є набором взаємопов'язаних програм, які відображають основні дії і забезпечують

об'єднання суб'єктів управління в реалізації місії та візії. На відміну від цілей, задачі є більш точними, заснованими на часі та вимірюють дії, що сприяють досягненню мети. Задачі мають: (1) бути безпосередньо пов'язані з ціллю; (2) бути ясним, коротким і зрозумілим; (3) бути заявленими з точки зору результатів; (4) починатися з дієслова; (5) вказувати дату виконання; і (6) бути вимірними [5, с. 263]. Без конкретних задач неможливо досягти цілей розвитку.

Виходячи із вартісного підходу до формування стратегії розвитку та, відповідно, представленого організаційно-економічного механізму, однією з цілей розвитку (за підходом – обов'язковою) є максимізація вартості автотранспортного підприємства.

4. На етапі формування стратегії розвитку підприємства автомобільного транспорту виробляється сукупність напрямів, відбувається їх оцінювання та здійснюється оптимальний вибір за вартісними критеріями та наявними обмеженнями. Базуючись на принципах формування стратегії, застосовуючи різні підходи залежно від цілей та задач стратегії / підстратегії, що розробляємо, використовуємо відповідні методи, визначаються основні складові стратегії розвитку підприємства автомобільного транспорту. Тим самим утворюється сукупність напрямів вирішення задач і досягнення цілей, встановлених у попередньому блоці. При цьому зазначені напрями описуються через сукупність параметрів, що створюють можливості для порівняння альтернатив та забезпечують реалізацію однієї з цілей розвитку – максимізацію вартості. Це такі параметри, як: (1) загальні показники, (2) показники вартості, (3) фактори цінності.

Виявленим напрямом розвитку, описаним через параметри вартості та цінності, з використанням вартісного підходу надається інтегральна оцінка. За результатами інтегрального оцінювання розробляються рекомендації щодо пріоритетності реалізації напрямів розвитку за критерієм максимізації вартості та здійснюється формування оптимального набору стратегічних напрямів.

5. За результатами формування слідує етап реалізації стратегії розвитку підприємств автомобільного транспорту. Ураховуючи високий рівень невизначеності та ризику зовнішнього середовища, звертаючись до принципів формування стратегії розвитку (зокрема до принципів адаптивності, гнучкості, реальності), блок реалізації стратегії розвитку пов'язаний з блоком зовнішнього і внутрішнього середовища, що передбачає за необхідності перевірку стратегії розвитку на конкурентність мінливим умовам та новим можливостям.

Моніторинг результатів виконання визначених цілей критично важливий для сучасних підприємств. В існуючих умовах вимірювання є фундаментальною вимогою і невід'ємною частиною стратегічного планування зокрема та теорії управління в цілому, без якої не можливо чітко визначитись з поточною ситуацією відносно поставлених цілей / визначених задач / бажаних результатів. Цілі та задачі забезпечують форму контролю, створюючи можливість зворотного зв'язку щодо того, наскільки підприємство реалізує стратегію розвитку, крім того є основою систем мотивації і можуть погоджувати інтереси і підзвітність між / всередині бізнес-одиниць.

Відповідно, такий організаційно-економічний механізм розвитку підприємств автомобільного транспорту не лише заснований на вартісному підході, а й сформований як динамічна система і постулює гнучкість стратегічного планування і постійне удосконалення стратегії розвитку з часом через перманентне уточнення окремих складових відповідно до впливу зовнішніх і внутрішніх факторів за критеріями вартості та цінності. Таке бачення дозволяє розглядати стратегію розвитку автотранспортного підприємства з погляду комплексного й системного підходів. З погляду системного підходу формування стратегії розвитку є невід'ємною частиною і функціональною складовою загальної системи управління підприємством, а розвиток в контексті вартості описує шлях від поточного до потенційно бажаного стану підприємства, як цілісної соціально-економічної системи. З погляду комплексного підходу процес формування стратегії розвитку і, відповідно, дотичний організаційно-економічний механізм, як вже було раніше зазначено, є комплексною структурою, що складається із сукупності взаємодіючих елементів, пов'язаних між собою і таких, що доповнюють один одного.

Реалізація організаційно-економічного механізму формування стратегії розвитку підприємств автомобільного транспорту вимагає розробки методичного підходу до оцінки ефективності стратегічних напрямів з урахуванням вартості підприємства. Методичний підхід має визначити та обґрунтувати найбільш ефективні напрями стратегічного розвитку за допомогою інтегральної оцінки з урахуванням показників вартості та факторів цінності і, відповідно, базуватися на методах багатовимірного статистичного аналізу (MSA, Multivariate Statistical Analysis), крім цього методичний підхід має урахувати специфіку автотранспортних підприємств, яка виражається у загальних показниках виробничої, фінансової та інвестиційної діяльності. Запропонований методичний підхід, схематично відображений на рис. 3, включає послідовну покрокову оцінку стратегічних напрямів при формуванні стратегії розвитку. Оцінка ефективності стратегії розвитку підприємства автомобільного транспорту здійснюється на основі даного методичного підходу враховує напрям оцінювання з позиції цільового призначення (внутрішня та зовнішня оцінка).

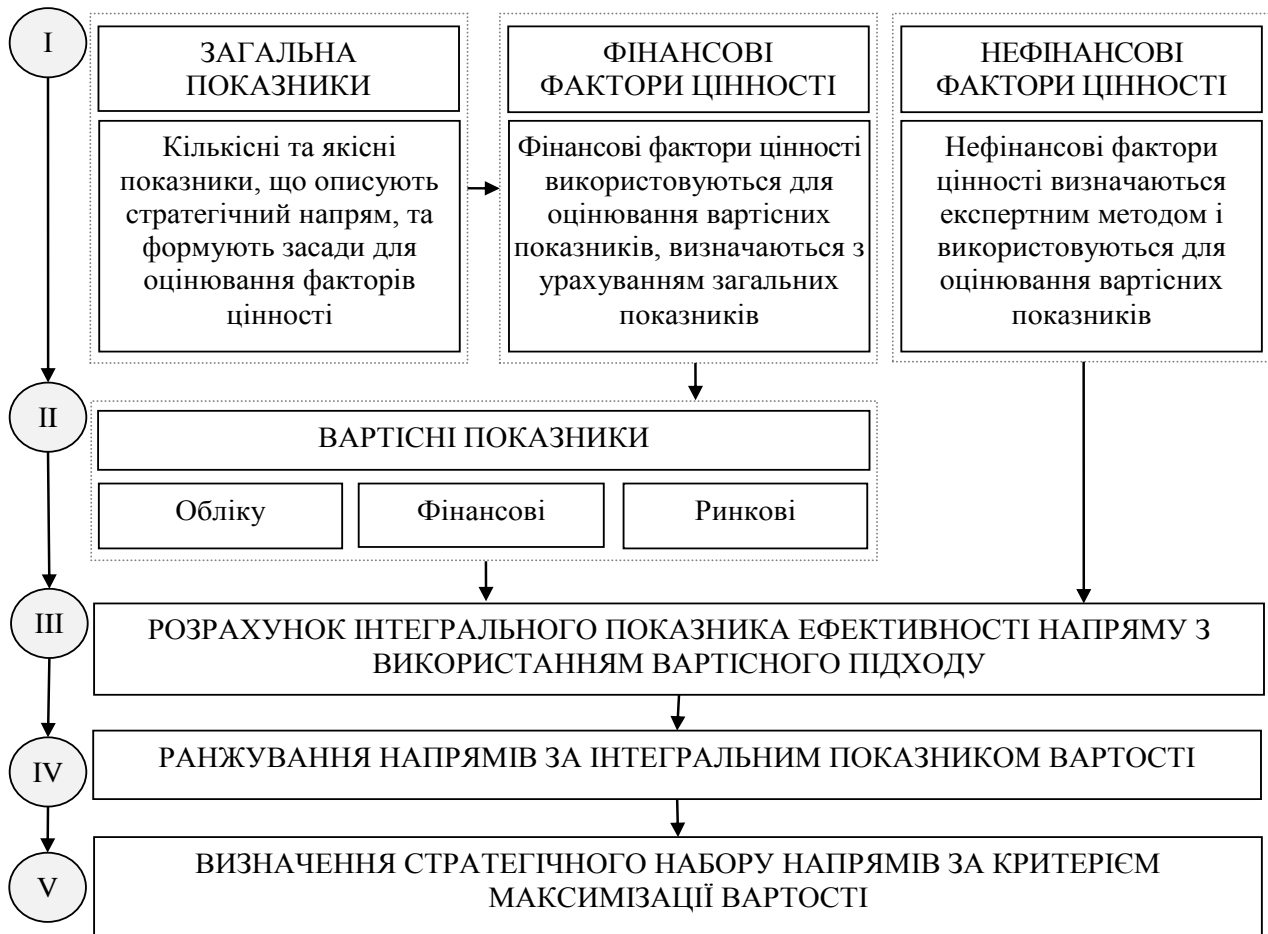


Рис. 3. Методичний підхід до оцінки напрямів стратегії розвитку автотранспортних підприємств за критеріями вартості

Джерело: розроблено автором

Очевидно, що при формуванні стратегії розвитку суб'єктом оцінювання є підприємство і, на перший погляд, позиція є суто внутрішня, але контекст оцінювання ширший. Методичний підхід передбачає використання критеріїв важливих не лише із позиції внутрішнього користувача, він дозволяє поширити бачення до позицій інвестора, а отже, і споживача. Кожен з напрямів стратегічного розвитку має враховувати фактори впливу на економічну діяльність автотранспортного підприємства, оскільки саме фактори дають змогу провести більш ґрунтовний аналіз та надати об'єктивнішу оцінку. Кожен з напрямів має описуватись

через сукупність загальних показників, факторів цінності та показників вартості.

Методичний підхід до оцінювання напрямів стратегічного розвитку передбачає послідовну реалізацію п'яти кроків: I. Визначення відносних значень загальних показників, фінансових та нефінансових факторів цінності; II. Визначення вартісних показників; III. Розрахунок інтегрального показника оцінки стратегічного напрямку з використанням вартісного підходу; IV. Ранжування напрямів за інтегральним показником вартості; V. Визначення стратегічного набору напрямів за критерієм максимізації вартості.

Перший крок. Визначення відносних значень показників, розподілених за трьома групами. Перша група включає загальні показники ( $G$ , General Drivers), що описують напрям і формують засади для оцінювання фінансових (друга група –  $M$ , Financial (Money) Value Drivers) та нефінансових (третя група –  $N$ , Non-financial Value Drivers) факторів цінності.

До загальних показників належать кількісні та якісні параметри, які описують стратегічний напрям. У сфері виробничої діяльності автотранспортного підприємства це можуть бути показники обсягу перевізної діяльності (кількість перевезених тон вантажу, тонно-кілометри), відстані переміщення вантажів, скорочення термінів доставки, потенційної вартості доставки, що відповідає зазначеним параметрам перевезення, вимоги до ресурсів, потрібних для здійснення перевезення з необхідними якісними і кількісними характеристиками, кількість і вартість залучення таких ресурсів та інші показники, що описують специфіку роботи автотранспортного підприємства в умовах реалізації стратегічного напрямку щодо удосконалення перевезень. У сфері інвестиційної діяльності до основних показників реалізації стратегічного напрямку можуть належати: кількість, технічні характеристики та вартість потрібних транспортних засобів, економічні, екологічні, соціальні або інші ефекти, пов'язані з інвестиційним проектом.

Опис стратегічних напрямів лише за показниками виробничої, інвестиційної та/або фінансової діяльності малоімовірний зважаючи на довгостроковий характер їх реалізації. До того ж перелік основних показників оцінювання буде варіювати, тому однозначно визначити їхню сукупність досить складно, проте цілком можливо встановити критерій для формування такого роду сукупності. Орієнтовний перелік основних показників представлено в табл. 1.

Головний критерій формування сукупності основних показників стратегічного напрямку – це забезпечення максимальної об'єктивності, достовірності та повноти визначення вартісних показників і факторів цінності. Іншою мовою, вихідною позицією для встановлення переліку основних показників стратегічного напрямку і подальшого визначення їхнього значення є відповіді на запитання: «Яким має бути рівень показників вартості за даними напрямом? Отже, що необхідно визначити для встановлення рівня показників вартості в межах даного напрямку?» і «На які фактори цінності стратегічний напрям здійснює вплив? Відповідно який саме вплив і наскільки вагомо він здійснює при реалізації стратегічного напрямку?». Множина відносних значень основних показників, на основі яких здійснюється формування факторів цінності та показників вартості при оцінці напрямів стратегії розвитку автотранспортних підприємств може бути представлена як:  $G = \{g_{gi}\}$ , де  $g_{gi}$  – відносне значення (коефіцієнт зростання/зменшення)  $gi$ -го показника, при  $gi = \overline{1, GI}$ .

Після встановлення сукупності основних показників, надається відносна оцінка зміни фінансових і нефінансових факторів цінності. Фінансові фактори цінності безпосередньо впливають на показники вартості. Показники вартості разом з нефінансовими факторами здійснюють вплив на загальні враження стейкхолдерів відносно підприємств автомобільного транспорту та ефективності економічної діяльності, а отже, загалом визначають величину ринкової вартості. Множина відносних значень фінансових факторів цінності, що відповідають стратегічному напрямку розвитку, являє собою відповідну сукупність:  $M = \{m_{mi}\}$ . І одночасно є функцією від базових значень фінансових факторів цінності та відносно оцінки основних показників, що через кількісні та/або якісні параметри описують напрями стратегії розвитку автотранспортного підприємства:  $M = f(MV_{tmi}, g_{gi})$ , де  $m_{mi}$  – відносне значення  $mi$ -го показника, при  $mi = \overline{1, MI}$ ;  $MV_{tmi}$  – базове ( $t$ -го періоду) значення  $mi$ -го фінансового



фактору цінності (зокрема  $S_t$  – доходи, від продажу  $VC_t$ ,  $Am_t$  – амортизація,  $NI_t$  – чистий прибуток тощо).

Таблиця 1. Сукупність основних показників оцінки напрямів стратегії розвитку автотранспортних підприємств за критеріями вартості

Найменування показника	Позначення показника в моделі оцінювання	Формула розрахунку показника для оцінювання	Характеристика складових формули розрахунку показника
Обсяг перевезень вантажів	$g_1$	$k_P = P_{t+1} / P_t$	$k_P$ – коефіцієнт зростання обсягу перевезень вантажів $P_{t+1}$ – обсяг перевезень вантажів при реалізації стратегічного напрямку $P_t$ – обсяг перевезень вантажів за базових умов
Вантажообіг	$g_2$	$k_{PL} = PL_{t+1} / PL_t$	$k_{PL}$ – коефіцієнт зростання вантажообігу $PL_{t+1}$ – обсяг вантажообігу при реалізації стратегічного напрямку $PL_t$ – обсяг вантажообігу за базових умов
Середня відстань перевезення вантажів	$g_3$	$k_L = L_{t+1} / L_t$	$k_L$ – коефіцієнт зростання середньої відстані перевезень $L_{t+1}$ – середня відстань при реалізації стратегічного напрямку $L_t$ – середня відстань за базових умов
Якість доставки вантажу	$g_4$	$k_R = R_{t+1} / R_t$	$k_R$ – коефіцієнт зростання якості доставки вантажу $R_{t+1}$ – якість доставки при реалізації стратегічного напрямку $R_t$ – якість доставки за базових умов
Середній термін доставки вантажу	$g_5$	$k_T = T_t / T_{t+1}$	$k_T$ – коефіцієнт зменшення середнього терміну доставки вантажу $T_{t+1}$ – середній термін доставки при реалізації стратегічного напрямку $T_t$ – середній термін доставки за базових умов

Джерело: розроблено автором

Перелік фінансових факторів цінності представлено в табл. 2.

Аналогічно множина відносних значень нефінансових факторів цінності це:  $N = \{n_{ni}\}$  або  $N = f(NV_{tmi}, g_{gi})$  де  $n_{ni}$  – відносне значення  $ni$ -го нефінансового фактору, при  $ni = \overline{1, NI}$ ;  $NV_{tmi}$  – базове ( $t$ -го періоду) значення  $ni$ -го нефінансового фактору цінності. У свою чергу за результатами групування виявляється можливість під час оцінювання напрямів стратегічного розвитку підприємств автомобільного транспорту сфокусувати увагу на факторах суттєвого і помірного впливу.

Задача цього етапу – встановити фактори, що змінюються в результаті реалізації стратегічного напрямку та надати їм кількісний вимір. Кількісна оцінка нефінансових факторів цінності дозволяє визначити їхню відносну зміну при реалізації стратегічного напрямку. значення відносних значень нефінансових факторів цінності може також відбуватися за результатами співвідношення величини  $ni$ -го фактору при реалізації стратегічного напрямку ( $NV_{nit+1}$ ) з величиною  $ni$ -го фактору за базових умов ( $NV_{nit}$ ):  $n_{ni} = NV_{nit+1} / NV_{nit}$ .

Таблиця 2. Сукупність фінансових факторів оцінки напрямів стратегії розвитку автотранспортних підприємств за критеріями вартості

Найменування показника	Позначення показника в моделі оцінювання	Формула розрахунку показника для оцінювання	Характеристика складових формули розрахунку показника
1	2	3	4
Доходи від продажу	$m_1$	$k_S = S_{t+1}/S_t$	$k_S$ – коефіцієнт зростання доходів від продажу $S_{t+1}$ – доходи від продажу при реалізації стратегічного напрямку $S_t$ – доходи від продажу за базових умов
Змінні витрати	$m_2$	$k_{VC} = VC_{t+1}/VC_t$	$k_{VC}$ – коефіцієнт зростання змінних витрат $VC_{t+1}$ – змінні витрати при реалізації стратегічного напрямку $VC_t$ – змінні витрати за базових умов
Амортизація	$m_3$	$k_{Am} = Am_{t+1}/Am_t$	$k_{Am}$ – коефіцієнт зростання амортизації $Am_{t+1}$ – амортизація при реалізації стратегічного напрямку $Am_t$ – амортизація за базових умов
Чистий прибуток	$m_4$	$k_{NI} = NI_{t+1}/NI_t$	$k_{NI}$ – коефіцієнт зростання чистого прибутку $NI_{t+1}$ – чистого прибутку при реалізації стратегічного напрямку $NI_t$ – чистого прибутку за базових умов
Відсотки	$m_5$	$k_{IE} = IE_{t+1}/IE_t$	$k_{IE}$ – коефіцієнт зростання суми відсотків $IE_{t+1}$ – відсотки при реалізації стратегічного напрямку $IE_t$ – відсотки за базових умов
Податок на прибуток	$m_6$	$k_{TE} = TE_{t+1}/TE_t$	$k_{TE}$ – коефіцієнт зростання суми податку на прибуток $TE_{t+1}$ – податок на прибуток при реалізації стратегічного напрямку $TE_t$ – податок на прибуток за базових умов
Інвестиційні витрати	$m_7$	$k_{IC} = IC_{t+1}/IC_t$	$k_{IC}$ – коефіцієнт зростання інвестиційних витрат $IC_{t+1}$ – інвестиційні витрати при реалізації стратегічного напрямку $IC_t$ – інвестиційні витрати за базових умов
Середні загальні активи	$m_8$	$k_{AA} = AA_{t+1}/AA_t$	$k_{AA}$ – коефіцієнт зростання середніх загальних активів $AA_{t+1}$ – середні загальні активи при реалізації напрямку $AA_t$ – середні загальні активи за базових умов
Оборотні кошти	$m_9$	$k_{KO} = KO_{t+1}/KO_t$	$k_{KO}$ – коефіцієнт зростання оборотних коштів $KO_{t+1}$ – оборотні кошти при реалізації напрямку $KO_t$ – оборотні кошти за базових умов
Чиста заборгованість	$m_{10}$	$k_{DO} = DO_{t+1}/DO_t$	$k_{DO}$ – коефіцієнт зростання чистої заборгованості $DO_{t+1}$ – чиста заборгованість при реалізації стратегічного напрямку $DO_t$ – чиста заборгованість за базових умов
Чистий операційний капітал	$m_{11}$	$k_{NOA} = NOA_{t+1}/NOA_t$	$k_{NOA}$ – коефіцієнт зростання чистого операційного капіталу $NOA_{t+1}$ – чистий операційний капітал при реалізації стратегічного напрямку $NOA_t$ – чистий операційний капітал за базових умов

1	2	3	4
Середній власний капітал	$m_{12}$	$k_{AE} = AE_{t+1}/AE_t$	$k_{AE}$ – коефіцієнт зростання середнього власного капіталу $AE_{t+1}$ – середній власний капітал при реалізації стратегічного напрямку $AE_t$ – середній власний капітал за базових умов
Вартість власного капіталу	$m_{13}$	$k_E = E_{t+1}/E_t$	$k_E$ – коефіцієнт зростання вартості власного капіталу $E_{t+1}$ – вартість власного капіталу при реалізації стратегічного напрямку $E_t$ – вартість власного капіталу за базових умов
Вартість іншого залученого капіталу	$m_{14}$	$k_D = D_{t+1}/D_t$	$k_D$ – коефіцієнт зростання вартості іншого залученого капіталу $D_{t+1}$ – вартість іншого залученого капіталу при реалізації стратегічного напрямку $D_t$ – вартість іншого залученого капіталу за базових умов
Загальний розмір капіталу	$m_{15}$	$k_K = K_{t+1}/K_t$	$k_K$ – коефіцієнт зростання загального розміру капіталу $K_{t+1}$ – загальний розмір капіталу при реалізації напрямку $K_t$ – загальний розмір капіталу за базових умов

Джерело: розроблено автором

Проте моніторинг базових і перспективних значень нефінансових факторів цінності, в наслідок їх значного переліку та необхідності проведення ґрунтовних експертних досліджень з формуванням досить великої експертної групи, що складається з фахівців достатньо високої кваліфікації, є трудомістким та витратним за часом. Тому для оцінювання впливу основних показників стратегічних напрямів на нефінансові фактори цінності пропонується інший підхід. Запропонований підхід ґрунтується на рекомендаціях визначення інтегрального показника, наданих Д. Д. Киричок, але на відміну від розробленого у [8, с. 30–31] підходу, передбачає визначення інтегральних показників за групами нефінансових факторів і далі встановлення значення загального інтегрального показника на підставі інтегральних показників чотирьох груп. Оцінювання відбувається за умови, що напрями стратегічного розвитку автотранспортного підприємства априорі не погіршують існуючого стану, у тому числі в частині формування нефінансових факторів цінності. Виходячи із переліку досліджених у другому розділі нефінансових факторів цінності та завдяки поділу всієї сукупності на групи в оцінці стратегічного напрямку враховуються лише фактори суттєвого і помірного впливу.

Інтегральний показник впливу нефінансових факторів цінності визначається за формулою:

$$I = \sum_{ni=1}^N w_{ni} \cdot f_{ni}, \text{ де } w_{ni} - \text{питома вага відповідного нефінансового фактора цінності в показнику}$$

показнику

( $\sum w_{ni} = 1$ );  $f_{ni}$  – показник, що характеризує зміну нефінансового фактору цінності автотранспортного підприємства. Зміна нефінансового фактору цінності для цілей розрахунку інтегрального показника відображається через присвоєння показнику  $f_{ni}$  значення «1» (поліпшується) або «0» (залишається без змін) у відповідній графі матриці, що відображає відповідну множину значень  $N = \{n_{ni}\}$  (табл. 3). Для розрахунку вагових коефіцієнтів, значення яких не залежать від стратегічного напрямку, формуються відповідно до кількості позицій оцінювання, використовується формула Фішберна [9, с. 93]. Сфера застосування формули Фішберна відповідає умовам оцінки нефінансових факторів цінності:

(1) обмежена інформація; (2) фактори можуть бути / є впорядковані у напрямку зниження їх важливості ( $NV_1 \geq NV_2 \geq \dots \geq NV_n$ ).

Таблиця 3. Показники зміни нефінансових факторів цінності

Нефінансовий фактор цінності	Стратегічний напрям 1	Стратегічний напрям 2	...	Стратегічний напрям J
1	$f_{11}^*$	$f_{12}$	...	$f_{1J}$
...	...	...	...	...
ni	$f_{ni1}$	$f_{ni2}$	...	$f_{niJ}$
...	...	...	...	...
NI	$f_{NI1}$	$f_{NI2}$	...	$f_{NIJ}$

Примітка. \* значення «1» (поліпшується) або «0» (залишається без змін)

Джерело: розроблено автором

В такому випадку вагові коефіцієнти утворюють спадну арифметичну прогресію і можуть бути визначені за формулою (перша формула Фішберна):  $w_i = \frac{2 \cdot (n - i + 1)}{n \cdot (n + 1)}$ ,  $i = \overline{1, n}$ , де  $n$  – кількість факторів дослідної групи, тобто  $i = \overline{1, n}$ . Для чотирьох нефінансових факторів цінності (груп) або  $n = 4$  значення вагових коефіцієнтів дорівнюють:  $\frac{2}{5}$ ,  $\frac{3}{10}$ ,  $\frac{1}{5}$ ,  $\frac{1}{10}$ . Для п'яти нефінансових факторів цінності або  $n = 5$  значення вагових коефіцієнтів дорівнюють:  $\frac{1}{3}$ ,  $\frac{4}{15}$ ,  $\frac{1}{5}$ ,  $\frac{2}{15}$ ,  $\frac{1}{15}$ .

Відповідно до даного дослідження нефінансові фактори поділені на чотири групи, в кожену віднесено по 8–18 факторів. Отже, варіанти оцінювання зазначеної сукупності передбачають формування вихідних розподілів вагових коефіцієнтів від  $n = 4$  (кількість груп) до  $n = 18$  (максимальна кількість нефінансових факторів цінності у групі). За умови вже визначених інтегральних показників за групами нефінансових факторів цінності, загальний інтегральний показник нефінансових факторів напрямів стратегічного розвитку підприємства автомобільного транспорту розраховується за формулою:  $NV = \frac{2}{5} \cdot A + \frac{3}{10} \cdot B + \frac{1}{5} \cdot C + \frac{1}{10} \cdot D$ ,  $i = \overline{1, n}$ , де  $A, B, C, D$  – інтегральні показники груп нефінансових факторів цінності (фактори організаційної структури та управління; фактори людського капіталу; фактори інноваційного капіталу; фактори реляційного капіталу), відповідно до ранжування вагомості груп факторів (від відповідності найбільш вагомому  $A$  до відповідності найменш вагомому  $D$ ). Фактори  $A, B, C$  і  $D$  можуть приймати тільки цілі значення (0 або 1), а сума вагових коефіцієнтів дорівнює одинці, інтегральний показник приймає значення в діапазоні від 0 до 1.

Для визначення інтегрального показника за напрямом стратегії розвитку автотранспортного підприємства слід урахувати значення загальних показників та експертну думку фахівців з VBM, безпосередньо залучених до підготовки рекомендацій для власників і потенційних інвесторів. Незважаючи на досвід, експерти по-різному ранжирують пріоритетні критерії при виборі підприємств в залежності від галузей з урахуванням основних загальногалузевих тенденцій і динаміки суміжних сфер економічної діяльності. Так, для ринків з активними процесами консолідації або з невеликим ступенем проникнення, можуть не пред'являтися вимоги по виплаті дивідендів. Для ринків з високою виручкою в залежності від зовнішніх факторів, більш високий пріоритет відводиться стабільності грошового потоку від операційної діяльності, обґрунтованості здійснення і ефективності інвестицій порівняно із виплатою дивідендів з урахуванням зовнішньої галузевої кон'юнктури [8, с. 32]. Звертаючись до значимості показників за галузями, слід звернути увагу, що для галузей металургії та електроенергетики пріоритет віддається рівню

забезпеченості інвестицій власними засобами і низькому борговому навантаженню в зв'язку з їх капіталоемністю і тривалим терміном окупності інвестицій. Для транспортної галузі та галузі телекомунікацій і медіатехнологій при високому ступені проникнення на ринок, висока значимість виплати дивідендів [8, с. 33].

Після завершення послідовності операцій першого кроку та формування множини: (1) відносних значень основних показників ( $G = \{g_{gi}\}$ ), (2) відносних значень фінансових факторів цінності ( $M = \{m_{mi}\}$ ,  $M = f(V_{tmi}, g_{gi})$ ), (3) відносних значень нефінансових факторів цінності ( $N = \{n_{ni}\}$ ,  $N = f(NV_{tmi}, g_{gi})$ ) та інтегральних показників їхнього оцінювання за групами і в цілому, відбувається перехід до другого кроку.

Другий крок. Визначення вартісних показників (показників обліку, фінансових і ринкових показників вартості). Процедури, передбачені методичними засадами на другому кроці, та спрямовані на формування множини відносних значень вартісних показників ( $VA = \{va_{vai}\}$ ,  $VA = (V_{tmi}, m_{mi}, NA_{tmi}, n_{ni})$ ) мають бути відповідним чином деталізовані.

Третій крок. Розрахунок інтегрального показника оцінки ефективності стратегічного напрямку з використанням вартісного підходу. Інтегральне оцінювання напрямів стратегічного розвитку, передбачає наступну послідовність дій.

А. Ідентифікація ступеню впливу групи нефінансових/фінансових факторів на формування інтегральної оцінки. На цьому етапі експертам пропонується розподілити 10 балів між фінансовими і нефінансовими факторами цінності за ступенем їхнього впливу на ринкову вартість підприємства. За результатами експертного оцінювання коефіцієнт впливу нефінансових факторів цінності ( $k_N$ ) визначається через співвідношення сумарної бальної оцінки, наданої експертами, і максимально можливої кількості балів, тобто як:

$$k_N = \frac{\sum_{j=1}^J (N_{ej} \cdot k_{ej})}{N_{\max}} \quad \text{або} \quad k_N = \frac{\sum_{j=1}^J (N_{ej} \cdot k_{ej})}{10} ,$$

де  $N_{ej}$  – кількість балів, надана групі нефінансових факторів цінності  $j$ -тим експертом,  $j = \overline{1, J}$ ;  $k_{ej}$  – коефіцієнт експертності  $j$ -го експерта;  $N_{\max}$  – максимальна кількість балів, що може бути надана експертом групі нефінансових факторів цінності,  $N_{\max} = 10$ ;  $J$  – загальна кількість експертів, що брала участь в опитуванні.

Відповідно коефіцієнт впливу фінансових факторів цінності ( $k_M$ ) або має аналогічний розрахунок, або визначається як одиниця за мінусом значення коефіцієнту впливу нефінансових факторів цінності ( $k_N$ ):

$$k_M = \frac{\sum_{j=1}^J (M_{ej} \cdot k_{ej})}{M_{\max}} \quad \text{або} \quad k_M = \frac{\sum_{j=1}^J (M_{ej} \cdot k_{ej})}{10} ,$$

де  $M_{ej}$  – кількість балів, надана групі фінансових факторів цінності  $j$ -тим експертом;  $M_{\max}$  – максимальна кількість балів, що може бути надана експертом групі фінансових факторів цінності, очевидно, що  $M_{\max} = N_{\max} = 10$ .

Сума коефіцієнтів впливу нефінансових і фінансових факторів цінності на показники вартості підприємства дорівнює одиниці:  $k_M + k_N = 1$ .

Б. Безпосередня оцінка ефективності стратегічного напрямку з використанням вартісного підходу. У загальному вигляді синтетичний показник вартісного оцінювання стратегічного напрямку можна назвати показником стратегічної цінності (англійською – Strategic Value Indicator) із застосуванням для позначення інтегрованого критерію відповідного

англомовного акроніму – *SVI*. І на формальному рівні логіку формування показника стратегічної цінності представити як:

$$SVI = = \{V, N\} = \{(v_{vi}), (n_{ni})\} = \{f(V_{tvi}, \gamma_{mi}, m_{mi}), f(NV_{tni}, g_{gi})\} = \\ \{f(V_{tvi}, \gamma_{mi}, f(MV_{mi}, g_{gi})), f(NV_{tni}, g_{gi})\}.$$

Безпосередня (кінцева) модель розрахунку підсумкового критерію виглядає набагато простіше. Зважаючи, що остаточне значення показника стратегічної цінності складається з інтегральної оцінки показників вартості та інтегральної оцінки нефінансових факторів цінності, крім цього кожна група показників має різний рівень вагомості в концепції цілісного бачення компанії / стратегічного напрямку розвитку з позицій вартісного підходу, визначення *SVI* відбувається через адитивне згортання локальних критеріїв. Відповідно формула розрахунку *SVI* відповідає середньозваженій арифметичній оцінці та має вигляд:  $SVI = k_M \cdot V + k_N \cdot NV$ . Тобто значення інтегрального критерію визначається як сума значень локальних інтегральних критеріїв, зважених на відповідні коефіцієнти вагомості, що відображають внесок локального інтегрального критерію в загальний інтегральний критерій.

Відповідно до методичного підходу заключними етапами оцінки напрямів стратегії розвитку автотранспортних підприємств за критеріями вартості є ранжування напрямів за інтегральним показником вартості (четвертий крок), за яким слідує визначення стратегічного набору напрямів за критерієм максимізації вартості (п'ятий крок).

**Висновки.** Представлені науково-методичні засади формування стратегії розвитку з використанням вартісного підходу, що включають організаційно-економічний механізм, алгоритм та методичний підхід до оцінювання, загалом спрямовано на прийняття управлінських рішень щодо майбутнього розвитку, виходячи із позицій цінності підприємства автомобільного транспорту для інвесторів. Привабливе з позиції вартості автотранспортне підприємство має ширші можливості залучення зовнішніх фінансових ресурсів, потрібних для подальшого розвитку, та відповідно має вищий рівень конкурентоспроможності та більший економічний потенціал.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Яновська В. П., Кириченко Г. В. Бенчмаркінг ринку транспортних послуг: порівняльний аналіз Україна – СС. *Економіка України*. 2020. № 12. С. 3–20.
2. Механизмы управления: Учебное пособие под ред. Д. А. Новикова. М.: УРСС (Editorial URSS), 2011. (Умное управление). URL: <http://www.mtas.ru/about/smartman/mechanism/MU.pdf>.
3. Новиков Д. А. Теория управления организационными системами. М.: МПСИ, 2005. 584 с. URL: <http://www.mtas.ru/start/tyos2005.pdf>.
4. Устенко А. О., Малинка О.Я. Теория систем і системний аналіз в менеджменті: Навчальний посібник. Івано-Франківськ:Фоліант, 2012. 328 с. URL: [http://nung.edu.ua/files/attachments/tsi\\_sa.pdf](http://nung.edu.ua/files/attachments/tsi_sa.pdf).
5. Management Principles (v. 1.0) Mason Carpenter, Talya Bauer, Berrin Erdogan. 2012. 720 p. URL: <https://2012books.lardbucket.org/pdfs/management-principles-v1.0.pdf>.
6. Древинга С. Р., Хрустова Л. Е. Нефинансовые факторы формирования стоимости в системе финансового контроля стратегии развития холдинга. *Финансы: теория и практика*. Т. 22. № 6. 2018. С. 53–68 URL: <https://financetp.fa.ru/jour/article/viewFile/777/525.pdf>.
7. Frederiksen L. The Seven Factors of Company Value. *Hinge Research Institute*, March 6, 2017 URL: <https://hingemarketing.com/blog/story/the-seven-factors-of-company-value>.
8. Киричок Д. Д. Финансово-инвестиционные стратегии на стадии зрелости жизненного цикла компании: дис. ... кандидата экономических наук, специальность 08.00.10 – Финансы, денежное обращение и кредит. М.: Финансовый университет, 2017. 202 с.
9. Макарова И. Л. Анализ методов определения весовых коэффициентов в интегральном показателе общественного здоровья. *Международный научный журнал «Символ науки»*. 2015. № 7. С. 87–95.

REFERENCES

1. Yanovska V.P., Kyrychenko H.V. (2020), Benchmarking rynku transportnykh posluh: porivnial'nyj analiz Ukraina – YeS [Transport services market benchmarking: Ukraine — EU comparative analysis]. Ekonomika Ukrainy. № 12. pp. 3–20.
2. Mehanizmy upravlenija [Control mechanisms] (2011): Uchebnoe posobie pod red. D. A. Novikova. M.: URSS (Editorial URSS). (Umnoe upravlenie). URL: <http://www.mtas.ru/about/smartman/mechanism/MU.pdf>.
3. Novikov D.A. (2005), Teoriya upravlenija organizacionnymi sistemami [Organizational Systems Management Theory]. M.: MPSI. 584 p. URL: <http://www.mtas.ru/start/tyos2005.pdf>.
4. Ustenko A.O., Malynka O.Ya. (2012), Teoriia system i systemnyj analiz v menedzhmenti [Systems theory and systems analysis in management]: Navchal'nyj posibnyk. Ivano-Frankivs'k:Foliant. 328 p. URL: [http://nung.edu.ua/files/attachments/tsi\\_sa.pdf](http://nung.edu.ua/files/attachments/tsi_sa.pdf).
5. Management Principles (v. 1.0) Mason Carpenter, Talya Bauer, Berrin Erdogan (2012). 720 p. URL: <https://2012books.lardbucket.org/pdfs/management-principles-v1.0.pdf>.
6. Drevinga S. R., Hrustova L. E. (2018), Nefinansovyje faktory formirovaniya stoimosti v sisteme finansovogo kontrolja strategii razvitiya holdinga [Non-financial factors of value formation in the financial control system of the holding's development strategy]. Finansy: teoriya i praktika. T. 22. vol. 6. pp. 53–68 URL: <https://financetp.fa.ru/jour/article/viewFile/777/525.pdf>.
7. Frederiksen L. (2017), The Seven Factors of Company Value. Hinge Research Institute, March 6. URL: <https://hingemarketing.com/blog/story/the-seven-factors-of-company-value>.
8. Kirichok D. D. (2017), Finansovo-investicionnye strategii na stadii zrelosti zhiznennogo cikla kompanii [Financial and investment strategies at the stage of maturity of the company's life cycle]: dis. ... kandidata jekonomicheskikh nauk, special'nost' 08.00.10 – Finansy, denezhnoe obrashhenie i kredit. M.: Finansovyy universitet. 202 p.
9. Makarova I. L. (2015), Analiz metodov opredelenija vesovyh koeficientov v integral'nom pokazatele obshhestvennogo zdorov'ja [Analysis of methods for determining weighting coefficients in the integral indicator of public health]. Mezhdunarodnyj nauchnyj zhurnal «Simvol nauki». № 7. pp. 87–95.

*Анна Кириченко*

*(ассистент кафедры экономики, Национальный транспортный университет)*

*ORCID ID 0000-0002-3783-0804*

**ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ ФОРМИРОВАНИЯ  
СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ АВТОТРАНСПОРТНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ С  
ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ СТОИМОСТНОГО ПОДХОДА**

*Принятие стратегических решений на уровне автотранспортных предприятий требует применения эффективных методических подходов к оценке направлений развития и выбора механизма формирования стратегии. Учитывая необходимость привлечения инвестиций, такого рода оценки должны основываться на стоимостном подходе и, соответственно, формирование стратегии развития должно предусматривать учет показателей стоимости и факторов ценности.*

*В статье предложен организационно-экономический механизм формирования стратегии развития предприятия автомобильного транспорта, который предусматривает оценку стратегических направлений по показателям стоимости с учетом факторов ценности с целью приоритизации альтернатив, максимизации стоимости и оптимизации процесса роста эффективности экономической деятельности на рынке транспортных услуг. Разработаны научно-методические основы формирования стратегии развития с использованием стоимостного подхода, включающие совокупность процедур принятия управленческих решений в рамках предложенного организационно-экономического механизма и предусматривающие последовательный переход между пятью блоками: определение визионного видения будущего автотранспортного предприятия; исследование факторов внешней и внутренней среды; по результатам диагностики условий и факторов внешней и внутренней среды с учетом миссии, ценностей, видения установление целей и конкретизация задач развития; разработка и оценка совокупности стратегических направлений; обоснование оптимального выбора по стоимостным критериям и имеющимся ограничениям. Предложенный научно-практический подход к оценке эффективности стратегических направлений с учетом стоимости предприятия, позволяет определить и обосновать наиболее эффективные направления*

*стратегического развития с помощью интегральной оценки с учетом показателей стоимости и факторов ценности, базируется на методах многомерного статистического анализа и учитывает специфику автотранспортных предприятий через общие показатели производственной, финансовой и инвестиционной деятельности.*

*Ключевые слова:* организационно-экономический механизм, стратегия развития, автотранспортных предприятия, стоимостный подход, показатели стоимости, факторы ценности, интегральная оценка.

**Anna Kyrychenko**

*(Assistant of the Department of Economics, National Transport University)*

**ORCID ID 0000-0002-3783-0804**

### **ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM OF FORMATION OF THE DEVELOPMENT STRATEGY OF ROAD TRANSPORT ENTERPRISES WITH A VALUE APPROACH USE**

*Making strategic decisions at the level of road transport enterprises requires the use of effective methodological approaches to assessing development directions and choosing a mechanism for forming a strategy. Taking into account the need to attract investment, such assessments should be based on a cost approach and, accordingly, the formation of a development strategy should include taking into account cost indicators and value factors.*

*The article proposes an organizational and economic mechanism for forming a strategy for the development of a road transport enterprise. It provides for an assessment of strategic directions in terms of cost indicators, taking into account value factors in order to prioritize alternatives, maximize value of enterprise and optimize of the process of increasing the efficiency of economic activity in the transport services market. The scientific and methodological foundations have been developed for the formation of the development strategy using the cost approach, including a set of procedures for making managerial decisions within the framework of the proposed organizational and economic mechanism. This foundations provide a sequential transition between five blocks: determining the vision of the future road transport enterprise; study of factors of the external and internal environment; based on the results of diagnosing the conditions and factors of the external and internal environment, taking into account the mission, values, vision, setting goals and specifying development tasks; development and assessment of a set of strategic directions; justification of the optimal choice according to cost criteria and existing restrictions. The proposed scientific and practical approach to assessing the effectiveness of strategic directions, taking into account the value of the enterprise, makes it possible to determine and substantiate the most effective directions of strategic development using an integral assessment, taking into account cost indicators and value factors. It is based on the methods of multivariate statistical analysis and takes into account the specifics of road transport enterprises through general indicators production, financial and investment activities.*

*Keywords:* organizational and economic mechanism, development strategy, road transport enterprises, cost approach, cost indicators, value factors, integral assessment.