

МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТРАНСПОРТНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису

ПАРФЕНТЬЄВА Олена Геннадіївна

УДК 330.133.1:656.13

ДИСЕРТАЦІЯ

**ДІАГНОСТИКА ПОТЕНЦІАЛУ РОЗВИТКУ АВТОТРАНСПОРТНОГО
ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 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 _____ О.Г.Парфентьєва

Науковий керівник
Бойко Вікторія Валеріївна,
Кандидат економічних наук, доцент

Київ – 2018

АНОТАЦІЯ

Парфентьева О.Г. Діагностика потенціалу розвитку автотранспортного підприємства. - Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук (доктора філософії) за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності), (галузь знань 05 – Соціальні і поведінкові науки). – Національний транспортний університет Міністерства освіти і науки України, Київ, 2018.

Досліджено економічну сутність потенціалу розвитку підприємства як об'єкту економічної діагностики. Узагальнено теоретичні концепції та відповідний методичний інструментарій, запропоновано концептуальну модель діагностики потенціалу розвитку суб'єкту господарювання. Визначено основні тенденції економічного розвитку автотранспортних підприємств та виділено складові діагностики їх потенціалу розвитку (виробничу, управлінську, фінансову, маркетингову, інноваційно-інвестиційну). Сформовано механізм діагностики потенціалу розвитку автотранспортних підприємств з обґрунтуванням відповідних засобів, методів, моделей і етапів діагностики відповідних складових. Обґрунтовано систему показників та розроблено методичний підхід щодо визначення інтегрального показника оцінювання потенціалу розвитку автотранспортного підприємства на основі застосування дискримінантної функції. Сформовано критерії диференціації рівня потенціалу розвитку та визначено відповідні стратегічні альтернативи економічного розвитку автотранспортних підприємств.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробці теоретичних основ проведення діагностики потенціалу розвитку та методичних і прикладних положень щодо її впровадження в діяльність автотранспортних підприємств, які спрямовані на формування стратегії їх розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Найбільш суттєвими науковими результатами дослідження є:

вперше:

- розроблено механізм діагностики потенціалу розвитку автотранспортного підприємства, який базується на системному поєднанні організаційних та методичних аспектів і суб'єктно-об'єктній взаємодії виокремлених структурних складових, що як базис розкривають економічний зміст та побудову етапів проведення діагностики потенціалу, й разом із запропонованими засобами (формами, способами, методами і моделями) дозволяють здійснювати відповідні розрахунки інтегрального показника потенціалу розвитку, який віддзеркалює реальний стан підприємства з виявленням можливих резервів і надлишків в діяльності поточного періоду, що слугує визначенню необхідних шляхів у дослідженні цілей його стратегічного розвитку.

удосконалено:

- методичний підхід до діагностики потенціалу розвитку автотранспортного підприємства, який базується на інтеграції виробничої, управлінської, маркетингової, фінансової та інноваційно-інвестиційної складових, які оцінюються показниками сформованої системи за допомогою визначеної дискримінантної функції дозволяють оцінити рівень відповідного потенціалу підприємства з метою обґрунтування напрямів його подальшого розвитку, що сприятиме ефективній реалізації прийнятих управлінських рішень з підвищення рівня конкурентоспроможності у досягненні визначених підприємством стратегічних цілей;

- систему показників діагностики потенціалу розвитку автотранспортного підприємства, яка сформована експертним методом опитувань (методом Делфі) та за результатами дискримінантного аналізу показників АТП, що увійшли до статистичної вибірки, обґрунтовано найбільш значущі з них. Результати оцінки даних показників дозволяють визначити рівень потенціалу розвитку автотранспортного підприємства та ідентифікувати його величину;

- теоретичне обґрунтування процесної декомпозиції діагностики потенціалу розвитку автотранспортного підприємства шляхом систематизації етапів, що передбачає логіко-математичне перетворення показників, що аналізуються, їх

кількісну характеристику як підґрунтя для якісної ідентифікації стану об'єкту дослідження;

- понятійний апарат, зокрема визначення поняття „діагностика потенціалу розвитку підприємства”, яке, на відміну від існуючих, трактується як системна сукупність аналітичних процедур щодо оцінки ресурсної бази та економічних можливостей конкурентоспроможності підприємства за допомогою методичного інструментарію, що забезпечує проведення вимірів та виконання порівняльного аналізу параметрів кількісних і якісних змін, можливих зрушень, які при необхідному науково-технічному, а також кадровому забезпеченні стали наслідком здійснення заходів інноваційно-інвестиційної діяльності згідно з поетапною реалізацією стратегічних завдань у досягненні цільового рівня конкурентоспроможності;

дістали подальшого розвитку:

- трактування дефініції „економічна діагностика”, яке, на відміну від існуючих, визначається як якісна та кількісна оцінка параметрів економічного стану підприємства з метою розробки (та прийняття) управлінських рішень щодо мобілізації наявних ресурсів та можливостей для реалізації і досягнення стратегічних цілей розвитку;

- обґрунтування напрямів в складі визначених стратегій розвитку автотранспортного підприємства основних детермінант їх спрямування: оновлення рухомого складу, підвищення якості транспортних послуг, диверсифікація діяльності, підвищення рівня безпеки транспортних перевезень, екологізація діяльності. Запропонований підхід надасть можливість автотранспортним підприємствам цілеспрямовано визначати стратегічні орієнтири та сприятиме ефективній реалізації їх потенціалу розвитку;

- теоретико-методичні підходи до формування стратегічних альтернатив розвитку автотранспортних підприємств на основі матриці взаємозалежності динаміки ринкового попиту та результатів діагностики потенціалу розвитку

підприємства, що дає змогу обґрунтувати можливості підприємства у досягненні стратегічних цілей і визначеної конкурентоспроможності;

- методичні підходи до відбору та застосування індикаторів діагностики потенціалу розвитку автотранспортного підприємства, що дають можливість систематизації показників комплексної оцінки стану як для прийняття тактичних і оперативних рішень, так і для внесення своєчасних змін у стратегію розвитку підприємств.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що основні положення дисертаційної роботи доведено до рівня методичних розробок та практичних рекомендацій, які спрямовано на вирішення актуальних проблем шляхом проведення діагностики потенціалу розвитку автотранспортних підприємств сприяти підвищенню їх конкурентоспроможності та забезпечувати економічний розвиток у стратегічній перспективі:

ПАТ «Київська виробнича компанія «РАПІД» при оцінюванні рівня потенціалу розвитку та визначенні стратегії розвитку (акт впровадження від 29 грудня 2017р.),

ПАТ «АТП-13058» при впровадженні методичних рекомендацій щодо визначення інтегрального показника та ідентифікації рівня потенціалу розвитку даного підприємства (акт впровадження від 31 січня 2018р.);

Державним дорожнім науково-дослідним інститутом ім. М.П. Шульгіна підтверджено використання розроблених автором методичних положень щодо визначення детермінантів потенціалу розвитку автотранспортних підприємств у наукових розробках інституту ДП «Держдор НДІ» (акт впровадження від 13 березня 2018р.).

Теоретичні та практичні результати дисертаційної роботи: впроваджено в навчальний процес Національного транспортного університету при підготовці та викладанні дисциплін «Економічна діагностика», «Потенціал і розвиток підприємства»; використовуються в процесі дипломного і курсового проектування (акт впровадження від 12 березня 2018 р.).

Ключові слова: потенціал розвитку, діагностика потенціалу розвитку, автотранспортне підприємство, індикатори потенціалу розвитку, механізм діагностики потенціалу розвитку, стратегія розвитку автотранспортного підприємства.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у виданнях іноземних держав

1. Парфентьева О.Г. Характеристика категорій «Економічний аналіз» та «економічна діагностика» / О. Г. Парфентьева // Вестник «Наука и практика», м. Гданськ, Польща - 2012. - № 7. – С. 125-130.
2. Парфентьева Е.Г. Диалектика понятия «потенциал» / Е. Г. Парфентьева // Журнал научных публикаций «Экономика, Социология и Право», г. Москва, Россия, 2012 г. № 12. – С.112-114.
3. Парфентьева О.Г. Вибір стратегії розвитку підприємства в залежності від потенціалу розвитку і ринкового потенціалу / О.Г. Парфентьева // Вісник. – м. Варшава, Польща – 2018 р. – С. 36-39.

Статті в наукових фахових виданнях

4. Бойко В.В., Парфентьева О.Г. Роль економічної діагностики в обґрунтуванні управлінських рішень / В.В. Бойко, О. Г. Парфентьева // Управління проектами, системний аналіз і логістика. Технічна серія. - 2012. - Вип. 9. - С. 253-257. (Особистий внесок автора: визначено роль економічної діагностики в обґрунтуванні управлінських рішень).
5. Бойко В. В., Парфентьева О.Г. Сутність діагностики потенціалу розвитку підприємств транспорту / В.В. Бойко, О. Г. Парфентьева // Управління проектами, системний аналіз і логістика. Технічна серія. - 2012. - Вип. 10. - С. 368-

374. (Особистий внесок автора: визначено основні форми та підходи проведення діагностики потенціалу розвитку підприємства; уточнено сутність поняття діагностики потенціалу розвитку підприємства).

6. Парфентьева О.Г. Теоретичні аспекти до визначення сутності стратегічного потенціалу та потенціалу розвитку підприємства / О.Г. Парфентьева // Вісник Національного транспортного університету. - 2012. - № 26(1). - С. 465-470.

7. Парфентьева О.Г. Потенціал розвитку та його стратегія / О.Г. Парфентьева // Вісник Чернівецького торгово-економічного університету, м. Чернівці, Україна, Вип. 1(49). - 2012 р. – С. 157-161

8. Парфентьева О.Г. Роль результатів економічної діагностики у використанні потенціалу розвитку підприємств автомобільного транспорту / О.Г. Парфентьева // Вісник Харківського національного аграрного університету, м. Харків, Україна, 2013 р. - № 3. – С. 171-177.

9. Парфентьева О.Г. Методологічні аспекти формування системи показників для оцінки потенціалу розвитку підприємств автомобільного транспорту / О.Г. Парфентьева // Наукові записки Національного університету «Острозька академія», м. Острог, Україна, 2013 р. – Вип. 23. – С. 34-38.

10. Парфентьева О.Г. Методичні підходи до економічної діагностики потенціалу розвитку підприємств / О.Г. Парфентьева // Вісник Харківського національного аграрного університету, м. Харків, Україна, 2013 р. - № 5. – С. 214-221.

11. Парфентьева О.Г. Основні методи, які використовуються при проведенні економічної діагностики потенціалу розвитку підприємства / О.Г. Парфентьева // Наукові записки Національного університету «Острозька академія», м. Острог, Україна, 2013 р. – Вип. 24. – С. 34-38.

12. Бойко В.В., Парфентьева О.Г. Методичне забезпечення економічної діагностики потенціалу розвитку підприємства / В.В. Бойко, О. Г. Парфентьева // Вісник Національного транспортного університету, м. Київ, Україна, 2015 р. - № 3(33). – С. 47-55. (Особистий внесок автора: досліджено методичні засади

проведення діагностики потенціалу розвитку підприємства).

13. Парфентьєва О.Г. Методичний підхід до оцінювання вартості потенціалу розвитку підприємства автотранспорту / О. Г. Парфентьєва // Економіка та управління на транспорті. - 2016. - Вип. 3. - С. 66–71.

14. Парфентьєва О.Г. Аналіз трактування та принципи оцінки потенціалу розвитку підприємства / О.Г. Парфентьєва // Економіка та управління на транспорті. – К.: НТУ – 2017 р. – С. 60-67.

15. Парфентьєва О.Г. Аналіз трактування організаційно-економічного механізму / О.Г. Парфентьєва // Економіка та управління на транспорті. – К.: НТУ – 2018 р. – С. 142-147.

Публікації апробаційного характеру

16. Парфентьєва О.Г. Місце і роль економічної діагностики в системі управління підприємством / О.Г. Парфентьєва // Економіка України: інвестиційно-інноваційна складова. - 2012. - С. 260-264.

17. Парфентьєва О.Г. Методичні підходи щодо діагностики потенціалу розвитку автотранспортного підприємства / О. Г. Парфентьєва // Економіка та управління на транспорті, м. Київ, Україна, 2015 р. - № 1. – С. 96-103.

18. Гречан А.П., Парфентьєва О.Г. Методичні підходи до оцінки ефективності інновацій / А.П. Гречан, О. Г. Парфентьєва // Економіка та управління на транспорті. — К.: НТУ, 2016 р. – Вип. № 2. – С. 30-34. (Особистий внесок автора: уточнено принципи оцінки довгострокових інноваційних проєктів).

19. Парфентьєва О.Г. Основні функції та напрямки економічної діагностики в системі управління підприємством / О.Г. Парфентьєва // Інформаційні технології в економіці, менеджменті і бізнесі. Проблеми науки, практики і освіти: Тези доповідей: Матеріали XVII Міжнарод. наук.- практ. конф. – К.: Вид-во Європейського університету, 2011 р. – С. 128-129.

20. Парфентьєва О.Г. Сутність і функції економічної діагностики стану автотранспортних підприємств / О.Г. Парфентьєва // Тези доповідей LXVIII

наукової конференції професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів Національного транспортного університету. – К.: НТУ, 2012 р. – С. 319.

21. Парфентьева О.Г. Місце результатів економічної діагностики у використанні потенціалу розвитку підприємств / О.Г. Парфентьева // Тези доповідей на XXI Міжнародній науковій конференції студентів і молодих учених «Наука і Вища Освіта». –м. Запоріжжя: Класичний приватний університет, 2013р. – С.36.

22. Парфентьева О.Г. Сутність діагностики потенціалу розвитку підприємств транспорту / О.Г. Парфентьева // Тези доповідей LXIX наукової конференції професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів Національного транспортного університету. – К.: НТУ, 2013 р. – С. 319.

23. Парфентьева О.Г. Модель діагностики потенціалу розвитку підприємства / О.Г. Парфентьева // Тези доповідей на LXX наукову конференцію професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів Національного транспортного університету. – К.: НТУ, 2015 р. – С.375.

24. Парфентьева О.Г. Методика проведення діагностики потенціалу розвитку підприємств автотранспорту / О.Г. Парфентьева // Тези доповідей: IV Міжнародна науково-практична конференція «Економіка підприємництва: сучасні проблеми теорії та практики». – Одеса, ОНЕУ, 2015 р. – С. 155-157.

25. Парфентьева О.Г. Процес розробки стратегії розвитку підприємства / О.Г. Парфентьева // Тези доповідей на XXI Міжнародній науковій конференції студентів і молодих учених «Наука і Вища Освіта». –2015 р., м. Харків: Класичний приватний університет. – С. 424-425.

26. Парфентьева О.Г. Дискримінантний аналіз як інструмент визначення рівня потенціалу розвитку автотранспортного підприємства. / О.Г. Парфентьева // Тези доповідей: Міжнародна науково-практична конференція «Стійкий розвиток регіонів в умовах глобалізації». – Житомир – Ізмаїл - Одеса, 2016 р. – С. 117-118.

27. Парфентьева О.Г. Методичне забезпечення економічної діагностики

потенціалу розвитку підприємства / О.Г. Парфентьєва // Тези доповідей на LXXII наукову конференцію професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів Національного транспортного університету. – К.: НТУ, 2016 р. – С. 339.

28. Парфентьєва О.Г. Змістовне наповнення категорій «розвиток» та «стратегія розвитку підприємства» / О.Г. Парфентьєва // Тези доповідей на VII Міжнародну науково-практичну інтернет-конференцію «Сучасні економічні системи». – Хмельницький, 2016 р. – С.107-110.

29. Парфентьєва О.Г. Оцінка нестабільності зовнішнього середовища при діагностиці діяльності підприємства / О.Г. Парфентьєва // Тези доповідей: V Міжнародна науково-практична конференція «Економіка підприємництва: сучасні проблеми теорії та практики». – Одеса, ОНЕУ, 2016 р. - С. 414-415.

30. Парфентьєва О.Г. Визначення потенціалу розвитку / О.Г. Парфентьєва // Тези доповідей на LXXIII наукову конференцію професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів Національного транспортного університету. – К.: НТУ, 2017 р. – С. 358.

31. Парфентьєва О.Г. Шляхи визначення резервів потенціалу розвитку АТП / О.Г. Парфентьєва // Тези доповідей на IX міжнародну науково-практичну конференцію «Сучасні тенденції розвитку світової економіки». – Харків. : ХНАДУ, 2017 р. – Т. 2 – С. 70.

32. Парфентьєва О.Г. Оцінка ступеня реалізації стратегії розвитку автотранспортного підприємства / О.Г. Парфентьєва // Тези доповідей на VI міжнародну науково-практичну конференцію «Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики». – Одеса. : Одеський національний університет, 2017 р. – Т. 2 – С. 151-152.

33. Парфентьєва О.Г. Вибір стратегії розвитку підприємства в залежності від потенціалу розвитку ринкового потенціалу / О.Г. Парфентьєва // Тези доповідей на II Міжнародну науково-практичну інтернет - конференцію «Актуальні проблеми сучасного економіко-гуманітарного дискурсу в Україні», 2018 р. – С. 149-150.

34. Парфентьєва О.Г. Діагностика середовища підприємства / О.Г.

Парфентьева // Тези доповідей LXXIV наукової конференції професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів Національного транспортного університету. – К.: НТУ, 2018 р. – С. 378.

ABSTRACT

Parfentieva O.G. Diagnostics of the Potential of Road Transport Enterprise Development. – Manuscript.

A thesis is submitted for obtaining a Candidate Degree in Economic Studies (PhD), specialty 08.00.04 – Economics and Enterprises Management (by types of economic activity), (branch of knowledge 05 – social and behavioral studies). – National Transport University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Kyiv, 2018.

The economic essence of the enterprise development potential as an object of economic diagnostics is investigated. The theoretical concepts and corresponding methodical tools are generalized, the conceptual model of the potential development diagnostics of the entity is proposed. The main tendencies of the economic development of road transport enterprises are determined and diagnostics components of their development potential (production, management, financial, marketing, innovation and investment) are determined. The mechanism of diagnostics of the potential development of road transport enterprises with the justification of the corresponding means, methods, models and stages of the corresponding components diagnostics has been formed. The system of indicators was substantiated and a methodical approach was developed for the definition of the integral indicator of assessment of the potential development of a road transport enterprise on the basis of application of a discriminant function. The criteria of differentiation of development potential level are formed and the corresponding strategic alternatives to the economic development of road transport enterprises are determined.

The scientific novelty of the obtained results of the research consists in the development of theoretical provisions for diagnostics of development potential and methodological and applied recommendations regarding its introduction into the activity

of the road transport enterprise which are aimed at forming a strategy for their development and increasing competitiveness.

The most significant scientific results of the research are:

for the first time:

- the mechanism of diagnostics of the development potential of the road transport enterprise was developed using the integration of organizational and methodical aspects and Subject–Object interaction of isolated structural components, which, as a basis, reveal the economic content and the construction of the diagnostics stages of the development potential, and together with the proposed means (forms, ways, methods and models) allow to carry out the corresponding calculations of the integral index of the development potential, which reflects the real state of enterprise with the identification of possible reserves and surpluses in the current period, which will promote the effective implementation of the management decisions taken to improve competitiveness in achieving the defined by the enterprise strategic goals;

improved:

- methodological approach to the diagnostics of the development potential of the road transport enterprise, based on the integration of production, management, marketing, financial, and innovation-investment components, which are evaluated by the indicators of the formed system with the help of a determined discriminatory function, allows us to estimate the level of the corresponding potential of the enterprise with the aim of substantiating directions for its further development, which will facilitate the effective implementation of innovational and investment activities measures in accordance with the phased implementation of strategic objectives to achieve the target level of competitiveness;

- system of diagnostics indicators of the development potential of the road transport enterprise, which is formed by an expert survey method (by Delphi method) and based on the results of discriminant analysis of the road transport enterprise indicators included in the statistical sample, the most significant of them are substantiated. The results of the assessment of these indicators allow to determine the level of the development potential of the road transport enterprise and to identify its value;

- the theoretical substantiation of the process decomposition of the development potential diagnostics of the road transport enterprise by systematizing the stages, which involves the logical and mathematical transformation of the analyzed indicators, their quantitative characteristics, as the basis for qualitative identification of the object of research;

- the conceptual notions, in particular the definition of the concept of "diagnostics of the enterprise development potential", which, unlike the existing ones, is interpreted as a system of analytical procedures for assessing the resource base and economic opportunities of enterprise competitiveness by means of a methodical tool that provides measurements and comparative analysis of parameters of quantitative and qualitative changes and possible changes, which, with the necessary scientific and technical and personnel support, were the result of the implementation of measures of innovational and investment activities in accordance with the phased implementation of strategic objectives to achieve the target level of competitiveness;

got further development:

- interpretation of the definition “economic diagnostics”, which, in contrast to existing ones, is defined as a qualitative and quantitative assessment of the parameters of the enterprise economic state with a purpose to develop and adopt management decisions on mobilizing available resources and opportunities for the implementation and achievement of strategic development goals;

- justification of directions for the development of the road transport enterprises, among which the following are highlighted: carrying set renewal, improvement of transport services quality, diversification of activities, increase of the level of transport safety, ecologization of activities. The proposed approach will enable road transport enterprises to identify deliberately strategic goals and contribute to the effective implementation of their development potential;

- theoretical and methodical approaches to the formation of strategic alternatives to the development of road transport enterprises, based on the matrix of interdependence of the market demand dynamics and the results of the enterprise's

development potential diagnostics, which enables to substantiate the enterprise's capabilities to achieve strategic goals and defined competitiveness.

– methodical approaches to the selection and application of diagnostics indicators of the development potential of the road transport enterprise, which make it possible to systematize indicators of a qualitative assessment of the state for both tactical and operational decisions, and ensure implementation of appropriate measures for achieving its strategic goals.

The practical significance of the results obtained is that the main provisions of the thesis have been brought to the level of methodological developments and practical recommendations aimed at solving urgent problems through the diagnosis of the development potential of road transport enterprises to enhance their competitiveness and to ensure economic development in the strategic perspective:

Joint Stock Company “Kyiv Production Company “RAPID” in assessing the level of development potential and definition of development strategy (implementation act dated December 29, 2017),

Joint Stock Company “Road Transport Enterprise – 13058” in implementing methodological recommendations for definition of the integral index and identification of the development potential level of this enterprise (implementation act dated January 31, 2018);

State Road Research Institute named after Shulgin M.P. confirmed the use of author's methodological guidelines on identifying the determinants of the development potential of road transport enterprises in the scientific developments of the Institute of State Enterprise "Derzhdor NDI" (implementation act dated February 26, 2018).

Theoretical and practical results of the thesis are introduced in the educational process of the National Transport University in the preparation and teaching of disciplines "Economic Diagnostics", "Enterprise Potential"; used in the process of graduation and course design (implementation act dated March 12, 2018).

Key words: development potential, development potential diagnostics, road transport enterprise, indicators of development potential, diagnostics mechanism of development potential, development strategy of road transport enterprise.

LIST OF PUBLICATIONS ON THE THESIS TOPIC

Articles in the publishers of the foreign countries

1. Parfentieva O.G. Characteristics of the categories such as Economic Analysis and Economic Diagnostics. Bulletin "Science and Practice", 2012, No. 7, pp. 125-130.
2. Parfentieva O.G. Dialectic of the concept of potential. Journal of Scientific Publications on Economics, Sociology and Law, Moscow, Russia, 2012, No. 12, pp. 112-114.
3. Parfentieva O.G. Selection of the enterprise development strategy depending on the potential of development and market potential. Bulletin, Warsaw, 2018, pp. 36-39.

Articles in the scientific editions in certain areas

4. Boyko V.V. The role of economic diagnostics in substantiating managerial decisions. Project management, system analysis and logistics. Technical series, 2012, Vol. 9, pp. 253-257.
5. Boyko V.V. Essence of diagnostics of the potential development of transport enterprises. Project management, system analysis and logistics. Technical series, 2012, Vol. 10, pp. 368-374.
6. Parfentieva O.G. Theoretical Aspects for Determining the Essence of Strategic Potential and the Potential of Enterprise Development. Bulletin of National Transport University, 2012, No. 26 (1), pp. 465-470.
7. Parfentieva O.G. Development Potential and its Strategy Bulletin of the Chernivtsi Trade and Economic University, Chernivtsi, Ukraine, Vol. 1 (49), 2012, pp. 157-161.

8. Parfentieva O.G. The role of the results of economic diagnostics in the use of the enterprises development potential of road transport. Bulletin of Kharkiv National Agrarian University, Kharkiv, Ukraine, 2013, No. 3, pp. 171-177.
9. Parfentieva O.G. Methodological aspects of the system development of indicators for assessing the potential of road transport enterprises development. Scientific notes of National University of Ostroh Academy, Ostroh, Ukraine, 2013, Vol. 23, pp. 34-38.
10. Parfentieva O.G. Methodological approaches to the economic diagnostics of the enterprise development potential. Bulletin of Kharkiv National Agrarian University, Kharkiv, Ukraine, 2013, No. 5, pp. 214-221.
11. Parfentieva O.G. Basic methods used in carrying out economic diagnostics of the enterprise development potential. Scientific notes of the National University of Ostroh Academy, Ostroh, Ukraine, 2013, Vol. 24, pp. 34-38.
12. Boyko VV, Parfentieva O.G. Methodical provision of economic diagnostics of enterprise development potential. Bulletin of National Transport University, Kyiv, Ukraine, 2015, No. 3 (33), pp. 47-55.
13. Parfentieva O.G. Methodical Approach to Estimating the Value of the Potential of Road Transport Enterprise Development. Economy and Transport Management, 2016, Vol. 3, pp. 66-71.
14. Parfentieva O.G. Analysis of the interpretation and principles for assessing enterprise development potential. Economy and management in transport, Kyiv, NTU, 2017, pp. 60-67.
15. Parfentieva O.G. Analysis of the interpretation of the organizational and economic mechanism. Economy and management in transport, Kyiv, NTU, 2018, pp. 142-147.

Approbation publications

16. Parfentieva O.G. The main functions and directions of economic diagnostics in the enterprise management system. Information technologies in economics,

management and business. Problems of science, practice and education, Abstracts: Materials of XVII International scientific and practical conference, Kyiv, European University Publishing, 2011, pp. 128-129.

17. Parfentieva O.G. The essence and functions of the economic diagnostics of the state of road transport enterprises. Abstracts of the LXVIII scientific conference of the faculty, postgraduates, students and employees of the separate structural units of National Transport University, Kyiv, NTU, 2012, 319 p.

18. Parfentieva O.G. Position of the results of economic diagnostics in using the enterprise development potential. Abstracts of reports at the XXI International Scientific Conference of Students and Young Scientists "Science and Higher Education", Zaporizhzhya, Classic Private University, 2013, 36 p.

19. Parfentieva O.G. Diagnostics essence of potential development of transport enterprises. Abstracts of the LXIX scientific conference of the faculty, postgraduates, students and employees of the separate structural units of National Transport University, Kyiv, NTU, 2013, 319 p.

20. Parfentieva O.G. Diagnostics model of enterprise development potential / O.G. Parfentieva // Abstracts of reports at the LXX scientific conference of the faculty, postgraduates, students and employees of the separate structural units of National Transport University, Kyiv, NTU, 2015, 375 p.

21. Parfentieva O.G. Methodology for carrying out the diagnostics of the potential of road transport enterprises development. Abstracts of IV International Scientific and Practical Conference "Business Economics: Modern Problems of Theory and Practice", Odessa, ONEU, 2015, pp. 155-157.

22. Parfentieva O.G. The process of developing a business development strategy. Abstracts of reports at the XXI International Scientific Conference of Students and Young Scientists "Science and Higher Education". 2011, Kharkiv, Classic Private University, pp. 424-425.

23. Parfentieva O.G. Discriminant analysis as a tool for determining the level of potential development of a road transport enterprise. Abstracts of the reports of international scientific and practical conference "Sustainable development of regions in

the conditions of globalization", Zhytomyr, Izmail, Odessa, 2016, pp. 117-118.

24. Parfentieva O.G. Methodical provision of economic diagnostics of enterprise development potential / O.G. Parfentieva // Abstracts of the reports at the LXXII scientific conference of the faculty, postgraduates, students and employees of the separate structural units of National Transport University, Kyiv, NTU, 2016, 339 p.

25. Parfentieva O.G. Comprehensive content categories such as development and strategy of enterprise development. Abstracts on the VII International Scientific and Practical Internet Conference, Khmelnytsky, 2016, pp. 107-110.

26. Parfentieva O.G. Assessment of the instability of the external environment in the enterprise diagnostics. Abstracts of V International scientific and practical conference "Business Economics: Modern Problems of Theory and Practice", Odessa, ONEU, 2016, pp. 414-415.

27. Parfentieva O.G. Determination of development potential. / O.G. Parfentieva // Abstracts of reports at the LXXVIII scientific conference of faculty, postgraduates, students and employees of the separate structural units of National Transport University, Kyiv, NTU, 2017, 358 p.

28. Parfentieva O.G. Ways of determining the reserves of the potential of a road transport enterprise development. Abstracts at the IX International Scientific and Practical Conference "Modern trends in the development of the world economy", Kharkiv, KhNADU, 2017, Vol. 2, 70 p.

29. Parfentieva O.G. Assessment of the degree of realization of the development strategy of the road transport enterprise. Abstracts at the VI International Scientific and Practical Conference "Enterprise Economics: Modern Problems of Theory and Practice", Odessa, Odessa National University, 2017, Vol. 2, pp. 151-152.

30. Parfentieva O.G. The place and role of economic diagnostics in the enterprise management system. Economy of Ukraine: investment and innovation component, 2012, pp. 260-264.

31. Parfentieva O.G. Methodological approaches to the diagnostics of the potential development of a road transport enterprise. Economy and management of transport, Kyiv, Ukraine, 2015, No. 1, pp. 96-103.

32. Grechan A.P., Parfentieva O.G. Methodological Approaches to Assessing the Effectiveness of Innovations. Economics and management in transport, Kyiv, NTU, 2016, Vol. 2, pp. 30-34.

33. Parfentieva O.G. Selection of the enterprise development strategy depending on the potential of market potential development. Abstracts at the 2nd International Scientific and Practical Internet Conference "Actual Problems of Modern Economic and Humanitarian Discourse in Ukraine", 2018, pp. 149-150.

34. Parfentieva O.G. Environmental Diagnostics in Enterprise. Abstracts at the LXXIV scientific conference of the faculty, postgraduates, students and employees of the separate structural units of the National Transport University, Kyiv, NTU, 2018, pp. 378.

General number of participations in the conferences:

1. International scientific Internet-conference "Problems of economic development and ways of their solution", Uman, Uman State University named after. P. Tychna, 2011

2. XVII International Scientific and Practical Conference "Information Technologies in Economics, Management and Business. Problems of science, practice and education ", Kyiv, European University, 2011

3. LXVIII scientific conference of the faculty, postgraduates, students and employees of the separate structural units of the National Transport University, 2012

4. International Conference "Prospects for the Science Development ", 2012, Gdansk.

5. XXI International Scientific Conference of Students and Young Scientists "Science and Higher Education", 2013, Zaporizhzhya, Classic Private University.

6. LXIX academic conference of the faculty, postgraduates, students and employees of the separate structural subdivisions of the National Transport University, 2013, Kyiv.

7. LXIX scientific conference of the faculty, postgraduates, students and employees of the separate structural units of the National Transport University, 2015,

Kyiv.

8. IV International scientific-practical conference "Business Economics: Modern Problems of Theory and Practice", Odessa, Odessa National Economic University, 2015

9. The 21st International Scientific Conference of Students and Young Scientists "Science and Higher Education", 2011, Kharkiv, Classic Private University.

10. International scientific and practical conference "Sustainable development of regions in the conditions of globalization", Zhytomyr, Izmail, Odessa, 2016.

11. XIX scientific conference of the faculty, postgraduates, students and employees of the separate structural units of the National Transport University, 2016, Kyiv.

12. VII International Scientific and Practical Internet Conference, Khmelnytsky, 2016

13. The 5th International Scientific and Practical Conference "Business Economics: Modern Problems of Theory and Practice", Odessa, ONEU, 2016

14. LXIX scientific conference of the faculty, postgraduates, students and employees of the separate structural units of the National Transport University, 2017, Kyiv.

15. IX international scientific-practical conference "Modern tendencies of development of the world economy", May 2017, Kharkiv.

16. International Conference II. International Scientific and Practical Conference "Modern Methodology of Science and Education", 2018, Warsaw.

17. The 2nd International Scientific and Practical Internet Conference "Actual Problems of Modern Economic and Humanitarian Discourse in Ukraine", 2018, Kryvy Rig.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	22
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДІАГНОСТИКИ ПОТЕНЦІАЛУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ.....	31
1.1. Ідентифікація потенціалу розвитку підприємства як об'єкта економічної діагностики.....	31
1.2. Основні теоретичні концепції діагностики потенціалу розвитку підприємства.....	49
1.3. Методичний інструментарій діагностики потенціалу розвитку підприємства.....	67
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІАГНОСТИКИ ПОТЕНЦІАЛУ РОЗВИТКУ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА	86
2.1. Тенденції економічного розвитку автотранспортних підприємств.....	86
2.2. Обґрунтування механізму діагностики потенціалу розвитку автотранспортного підприємства.....	113
2.3. Методичне забезпечення діагностики потенціалу розвитку автотранспортного підприємства.....	133
РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ДІАГНОСТИКИ ПОТЕНЦІАЛУ РОЗВИТКУ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	154
3.1. Методичні підходи визначення детермінантів потенціалу розвитку автотранспортного підприємства.....	154
3.2. Вплив діагностики потенціалу розвитку автотранспортного підприємства на формування альтернатив його стратегічного розвитку.....	166
3.3. Діагностика потенціалу розвитку автотранспортних підприємств та їх стратегічне позиціонування.....	188
ВИСНОВКИ.....	202
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	206
ДОДАТКИ.....	239

ВСТУП

Актуальність теми. Процеси глобалізації та інтеграції України до загальноєвропейського і світового співтовариства обумовлюють необхідність поступового відновлення промислового потенціалу країни та вимагають забезпечення розвитку всієї національної економіки. Особливе місце в цих процесах належить автотранспортній галузі, яка є одним з ключових факторів у забезпеченні внутрішніх і міждержавних транспортно-економічних зв'язків, у реалізації транзитного потенціалу України та є могутнім чинником у створенні валового внутрішнього продукту, оскільки від ефективності його функціонування великою мірою залежить і розвиток вантажоутворюючих галузей, які в свою чергу справляють вплив на інші сфери економіки.

Однак, не дивлячись на свою значущість, майже третина вітчизняних автотранспортних підприємств за аналізом статистичних даних є збитковими, і ця тенденція стає загрозливо стабільною. Таке положення об'єктивно вимагає негайного вирішення таких першочергових завдань, як проведення оцінки можливостей автотранспортних підприємств щодо підвищення ефективності використання всіх наявних ресурсів, забезпечення максимального використання виявлених резервів і можливостей щодо виконання стратегічних завдань у сприянні їх економічному розвитку. В цьому контексті важливо, щоб оцінка проводилась на основі даних щодо функціонування тих процесів, що характеризують потенціал розвитку автотранспортних підприємств з використанням такого ефективного інструментарію, як діагностика, а це, в свою чергу, обумовлює необхідність ґрунтового аналізу сутності і змісту, обґрунтування необхідного механізму забезпечення реалізації поставлених у стратегічних планах завдань щодо подальшого розвитку.

Дослідженню категорії «потенціал» присвячені праці багатьох вчених-економістів таких, як Б.Є. Бачевський, С.М. Глухарев, В.І. Довбенко, І.В. Заблудська, В.В. Ковальов, В.М. Мельник, Є.В. Мних, І.М. Рєпіна, О.О. Решетняк, Ю.О. Тараруєв, Б.Г. Шелегеда тощо. Проблеми формування, використання та розвитку потенціалу підприємства в галузі транспорту висвітлені в

працях А.В. Базилюк, О.Є. Бабиної, О.О. Бакаєва, В.Н. Баскова, М.Н. Бідняка, Н.М. Бондар, Т.А. Воркут, Н.Я. Говорушенка, А.П. Гречан, В.М. Гурнака, О.М. Котлубай, Ю.Ф. Кулаєва, П. Р. Левковеця, О.М. Ложачевської, Є.М. Сича, І.О. Хоменко, В.І. Щелкунова, Н.О. Щербакової, Л.А. Ященко та інших. Проблемами транспортної галузі займалися Н.І. Богомоллова, А.М. Новікова, В.В. Концева та інші. Проте, залишаються невирішеними питання адаптації методології діагностики потенціалу розвитку до особливостей функціонування автотранспортних підприємств з урахуванням їх специфіки. Це пояснюється тим, що різноманітність наукових підходів вносить певну неоднозначність у визначенні основоположних принципів, методів, етапів діагностики потенціалу розвитку.

Необхідність обґрунтування теоретико-концептуальних засад щодо розробки наукового інструментарію з відповідним методичним забезпеченням діагностики потенціалу розвитку автотранспортного підприємства зумовила вибір теми дисертаційної роботи, її мету, завдання, наукову новизну та практичну значущість.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана відповідно до планів науково-дослідних робіт кафедри «Економіка» факультету Економіки та права Національного транспортного університету за темами:

-«Економічне зростання, його фактори і проблеми підприємництва в Україні» (номер державної реєстрації 0117U000126) – автором досліджено теоретико-методологічні основи сутності потенціалу підприємства і економічної діагностики;

-«Механізми та інструменти ефективного економічного розвитку підприємництва в Україні» (номер державної реєстрації 0117U000126) – автором запропоновано концептуальна модель діагностики потенціалу розвитку;

- «Формування інноваційно-технологічного потенціалу підприємницької діяльності в Україні» (номер державної реєстрації 0117U000126) - автором обґрунтовано механізм діагностики потенціалу розвитку автотранспортного підприємства.

Мета та завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка науково-практичних

рекомендацій щодо проведення діагностики потенціалу розвитку підприємств автомобільного транспорту.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких завдань:

- узагальнити науково-методичні засади та практичний інструментарій економічної діагностики підприємства;
- дослідити економічну сутність категорії «потенціал розвитку підприємства» та узагальнити його характеристики;
- виділити складові діагностики потенціалу розвитку суб'єкту господарювання;
- проаналізувати тенденції економічного розвитку автотранспортного сектору України;
- визначити систему індикаторів з діагностики рівня окремих складових потенціалу розвитку автотранспортного підприємства;
- обґрунтувати механізм діагностики потенціалу розвитку автотранспортного підприємства;
- розробити методику діагностики потенціалу розвитку автотранспортного підприємства;
- сформулювати шкалу диференціації рівня потенціалу розвитку автотранспортного підприємства;
- запропонувати можливі стратегії розвитку автотранспортного підприємства в залежності від відповідного рівня його потенціалу розвитку.

Об'єктом дослідження є процеси діагностики потенціалу розвитку щодо підприємства автотранспортної галузі.

Предметом дослідження є теоретико-методичний інструментарій щодо проведення діагностики потенціалу розвитку та особливості практичних засад і можливостей їх застосування на автотранспортних підприємствах.

Методи дослідження. Теоретичною основою дисертаційної роботи є наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених за даною тематикою. У процесі дослідження застосовувалися загальнонаукові та спеціальні методи: абстрагування, аналізу і синтезу, індукції та дедукції, системний підхід (для цілісного пізнання

сутності основних категорій потенціалу), моделювання, порівняльний (для дослідження динаміки індикаторів потенціалу розвитку та їх граничних значень оцінювання та встановлення тенденцій їх змін у часі) та статистичний аналіз (для оцінювання сучасних тенденцій розвитку, для структурування даних фінансової звітності АТП), дискримінантний аналіз (для побудови моделі діагностики потенціалу розвитку підприємства), кореляційний та регресійний аналіз (для визначення міри зв'язку між показниками при їх підборі до моделі діагностики рівня потенціалу розвитку підприємства), статистичне спостереження й експертні оцінки (для визначення індикаторів потенціалу розвитку АТП та їх граничних значень), графічний (для наочної ілюстрації у дисертаційній роботі досліджуваних явищ, процесів, закономірностей).

Інформаційною базою дослідження є офіційна звітність Державного комітету статистики України, дані фінансово-оперативної звітності автотранспортних підприємств України, Закони та інші нормативно-правові документи, наукові монографії, статті, доповіді провідних фахівців на наукових і науково-практичних конференціях.

Математичні розрахунки за побудованими моделями діагностики потенціалу розвитку автотранспортного підприємства виконувалися за допомогою комп'ютерних програм Microsoft Excel та Mathcad.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробці теоретичних основ проведення діагностики потенціалу розвитку та методичних і прикладних положень щодо її впровадження в діяльність автотранспортних підприємств, які спрямовані на формування стратегії їх розвитку та підвищення рівня конкурентоспроможності.

Найбільш суттєвими науковими результатами дослідження є:

вперше:

- розроблено механізм діагностики потенціалу розвитку автотранспортного підприємства, який базується на системному поєднанні організаційних та методичних аспектів і суб'єктно-об'єктній взаємодії виокремлених структурних складових, що як базис розкривають економічний зміст та побудову етапів

проведення діагностики потенціалу, й разом із запропонованими засобами (формами, способами, методами і моделями) дозволяють здійснювати відповідні розрахунки інтегрального показника потенціалу розвитку, який віддзеркалює реальний стан підприємства з виявленням можливих резервів і надлишків в діяльності поточного періоду, що слугує визначенню необхідних шляхів у дослідженні цілей його стратегічного розвитку.

удосконалено:

- методичний підхід до діагностики потенціалу розвитку автотранспортного підприємства, який базується на інтеграції виробничої, управлінської, маркетингової, фінансової та інноваційно-інвестиційної складових, які оцінюються показниками сформованої системи за допомогою визначеної дискримінантної функції й дозволяють оцінити рівень відповідного потенціалу підприємства з метою обґрунтування напрямів його подальшого розвитку. Це сприятиме ефективній реалізації прийнятих управлінських рішень з підвищення рівня конкурентоспроможності у досягненні визначених підприємством стратегічних цілей;

- систему показників діагностики потенціалу розвитку автотранспортного підприємства, яка сформована експертним методом опитувань (методом Делфі) та за результатами дискримінантного аналізу показників АТП, що дозволило обґрунтувати найбільш значущі з них. Результати оцінки даних показників дозволяють визначити рівень потенціалу розвитку автотранспортного підприємства та ідентифікувати його величину;

- теоретичне обґрунтування процесної декомпозиції діагностики потенціалу розвитку автотранспортного підприємства шляхом систематизації етапів, що передбачає логіко-математичне перетворення аналізованих показників, їх кількісну характеристику як підґрунтя для якісної ідентифікації стану об'єкту дослідження;

- понятійний апарат, зокрема, визначення поняття „діагностика потенціалу розвитку підприємства”, яке, на відміну від існуючих, трактується як системна сукупність аналітичних процедур щодо оцінки ресурсної бази та економічних можливостей конкурентоспроможності підприємства за допомогою методичного

інструментарію, що забезпечує проведення вимірів та виконання порівняльного аналізу параметрів кількісних і якісних змін, можливих зрушень, які при необхідному науково-технічному, а також кадровому забезпеченні стали наслідком здійснення заходів інноваційно-інвестиційної діяльності згідно з поетапною реалізацією стратегічних завдань у досягненні цільового рівня конкурентоспроможності;

дістали подальшого розвитку:

- трактування дефініції „економічна діагностика”, яке, на відміну від існуючих, визначається як якісна та кількісна оцінка параметрів економічного стану підприємства з метою розробки та прийняття управлінських рішень щодо мобілізації наявних ресурсів та можливостей для реалізації і досягнення стратегічних цілей розвитку;

- обґрунтування в складі визначених стратегій розвитку автотранспортного підприємства основних детермінант їх спрямування: оновлення рухомого складу, підвищення якості транспортних послуг, диверсифікація діяльності, підвищення рівня безпеки транспортних перевезень, екологізація діяльності. Це надасть можливість автотранспортним підприємствам цілеспрямовано визначати стратегічні орієнтири та сприятиме ефективній реалізації їх потенціалу розвитку;

- теоретико-методичні підходи до формування стратегічних альтернатив розвитку автотранспортних підприємств на основі матриці взаємозалежності динаміки ринкового попиту та результатів діагностики потенціалу розвитку підприємства, що дає змогу обґрунтувати можливості підприємства у досягненні стратегічних цілей і визначеної конкурентоспроможності;

- методичні підходи до відбору та застосування індикаторів діагностики потенціалу розвитку автотранспортного підприємства, що дають можливість систематизації показників комплексної оцінки стану як для прийняття тактичних і оперативних рішень, так і для внесення своєчасних змін у стратегію розвитку підприємств.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що основні положення дисертаційної роботи доведено до рівня методичних розробок та

практичних рекомендацій, які спрямовано на вирішення актуальних проблем шляхом проведення діагностики потенціалу розвитку автотранспортних підприємств сприяти підвищенню їх конкурентоспроможності та забезпечувати економічний розвиток у стратегічній перспективі:

ПАТ «Київська виробнича компанія «РАПІД» при оцінюванні рівня потенціалу розвитку та визначенні стратегії розвитку (акт впровадження від 29 грудня 2017р.),

ПАТ «АТП-13058» при впровадженні методичних рекомендацій щодо визначення інтегрального показника та ідентифікації рівня потенціалу розвитку даного підприємства (акт впровадження від 31 січня 2018р.);

Державним дорожнім науково-дослідним інститут ім. М.П. Шульгіна підтверджено використання розроблених автором методичних положень щодо визначення детермінантів потенціалу розвитку автотранспортних підприємств у наукових розробках інституту ДП «Держдор НДІ» (акт впровадження від 13 березня 2018р.).

Теоретичні та практичні результати дисертаційної роботи впроваджено в навчальний процес Національного транспортного університету при підготовці та викладанні дисциплін «Економічна діагностика», «Потенціал підприємства»; використовуються в процесі дипломного і курсового проектування (акт впровадження від 12 березня 2018 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійно виконаною науковою роботою, у якій представлено авторський підхід і особисто одержані теоретичні та практичні результати щодо діагностики потенціалу розвитку автотранспортного підприємства.

З наукових робіт, опублікованих у співавторстві, використано лише напрацювання здобувача. Наукові положення, висновки та рекомендації, які виносяться на захист, є авторським здобутком.

Апробація результатів дисертаційної роботи. Основні положення, результати, висновки виконаного дослідження доповідались автором та отримали схвалення на 18 науково-практичних та міжнародних конференціях, зокрема:

Міжнародній науковій Інтернет – конференції «Проблемы экономического развития и пути их решения» (Умань, 2011 р.), XVII Міжнародній науково-практичній конференції «Інформаційні технології в економіці, менеджменті і бізнесі. Проблеми науки, практики і освіти» (Київ, 2011 р.), наукових конференціях професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів Національного транспортного університету (Київ, 2012-2018 рр.), Міжнародній конференції «Перспективы развития науки» (Гданськ, 2012 р.), XXI Міжнародній науковій конференції студентів і молодих учених «Наука і Вища Освіта» (Запоріжжя, 2013 р.), IV Міжнародній науково-практичній конференції «Економіка підприємництва: сучасні проблеми теорії та практики» (Одеса, 2015 р.), XXI Міжнародній науковій конференції студентів і молодих учених «Наука і Вища Освіта» (Харків, 2015 р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегії та інновації: актуальні управлінські практики» (Кривий ріг, 2016 р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Стійкий розвиток регіонів в умовах глобалізації». (Житомир – Ізмаїл - Одеса, 2016 р.), V Міжнародній науково-практичній конференції «Економіка підприємництва: сучасні проблеми теорії та практики» (Одеса, 2016 р.), IX міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні тенденції розвитку світової економіки» (Харків, 2017 р.), II Міжнародній науковій конференції International Scientific and Practical Conference «Modern Methodology of Science And Education» (Варшава, 2018 р.), II Міжнародній науково-практичній Інтернет конференції «Актуальні проблеми сучасного економіко-гуманітарного дискурсу в Україні» (Кривий ріг, 2018 р.).

Публікації. Основні результати дослідження опубліковані в 34 наукових працях загальним обсягом 4,1 умовних друк. арк., у тому числі в 12 статтях у наукових фахових виданнях України, з яких 9 одноосібних, 3 статті у науково-періодичних виданнях інших держав (Польща, Росія), а також 18 матеріалах і тезах конференцій загальним обсягом 1,2 умовних друк. арк., з яких 16 - одноосібні.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, переліку джерел посилання і додатків. Повний обсяг дисертації становить 252 сторінки друкованого тексту, з них 205 стор. – основного

тексту. Матеріали дисертації містять 35 рисунків (з них 5 на окремих сторінках) і 34 таблиці (з них 15 на окремих сторінках). Список використаних джерел налічує 354 найменувань, розміщених на 33 сторінках, 5 додатків займають 14 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДІАГНОСТИКИ ПОТЕНЦІАЛУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Ідентифікація потенціалу розвитку підприємства як об'єкта економічної діагностики

Динамічний розвиток ринкових процесів в Україні вимагає переорієнтації зусиль менеджменту підприємств із забезпечення поточних результатів діяльності в площину забезпечення конкурентних переваг, формування яких є певним гарантом тривалого ефективного функціонування підприємства і залежить від якості реалізації його потенціалу. Зосередження на пошуку можливостей успішного довгострокового функціонування зумовлює необхідність вивчення механізму формування таких можливостей, і здобуття практичних навичок їхньої оцінки. В сучасних умовах підприємствам необхідно розвиватися, спираючись на власні можливості, формуючи свій потенціал. Для використання і нарощування потенціалу необхідно найбільш точно і повно визначати і оцінювати його стан на даний момент.

В сучасній вітчизняній науковій літературі приділяється значна увага дослідженню і оцінці потенціалу суб'єктів господарювання. Проте, на теперішній час, як свідчать наукові дослідження, ще не досягнуто узгодженості у трактуванні категорії «потенціал розвитку».

Значною мірою це можна пояснити недостатнім обґрунтуванням змісту кожної категорії, а саме - категорій «потенціал» та «розвиток», поглиблений аналіз яких, на нашу думку, і дозволить виважено виокремити головні характеристики і на цій основі надати найбільш точне визначення поняття «потенціал розвитку».

Принагідно слід відзначити, що в науковій літературі представлена значна кількість визначень поняття «потенціал». У вітчизняній економічній літературі цей термін у широкому розумінні трактують як можливості, наявні сили, запаси, засоби, які можуть бути використані, або як рівень потужності у будь-якому відношенні, сукупність засобів, необхідних для чого-небудь [20,70,94,114,149,194,198,303,336].

Таке трактування даної категорії будується на своїх історичних витоках, адже у стислому значенні давньо латинське слово «*potentia*» означає сила, потужність, приховані можливості, засоби та ресурси [114].

Вивчення еволюції наукового розуміння терміну «потенціал» дає змогу зробити висновок, що його запровадження у виконанні економічних досліджень було викликане необхідністю створення методичних засад щодо комплексної оцінки рівня розвитку виробничих сил у 20-ті роки минулого століття і в цьому контексті є відомими роботи таких авторів, як К.Г. Воблій, що розглядав потенціал виробничих сил (1924р.), та В. Вейц – досліджував потенційні виробничі сили (1927р.).

В подальшому еволюція трактування науковою думкою терміну «потенціал» в економіці є такою: С.Г. Струмлінін розглядав економічний потенціал (1954р.), В.С. Немчинов – потенціал розширеного виробництва, О.І. Анчишкін – виробничий потенціал (1973р.), Л.І.Алабакін та В.М. Архангельський – потенціал (1981-1983рр.), І.М. Рєпіна – підприємницький потенціал (1998р.), О.І. Олексюк – потенціал підприємства (2001р.) [3,209,323].

Поглиблення досліджень в цій царині дозволило розглядати категорію потенціалу в більш широкому спектрі, і тоді в науковій літературі набули розповсюдження і використання поняття ресурсного, промислового, економічного, науково-технічного, організаційного, кадрового, фінансового, виробничого, ринкового, трудового, інноваційного, інвестиційного, стратегічного потенціалу. Безліч видів потенціалів говорить про різноманіття наукових позицій у рамках загальної теорії потенціалу [20,70,94,114,149,194,198,303,336].

Стосовно ж мікрорівня, тобто підприємства, організації, окремої фірми, то в сучасних наукових роботах економічна категорія «потенціал підприємства» визначається можливостями (реалізованими і нереалізованими) [323], ресурсами (залученими і незалученими у діяльність) [57], навичками персоналу [20], формою підприємництва та організаційною структурою суб'єкта господарювання [167].

Аналіз арсеналу наукових розробок вітчизняних та зарубіжних авторів дозволив прийти до висновку, що класифікацію потенціалу підприємства потрібно формувати за такими основними ознаками: за часом, рівнем та напрямками його

використання, за способом виявлення, за характером впливу на результати діяльності підприємства (рис. 1.1).

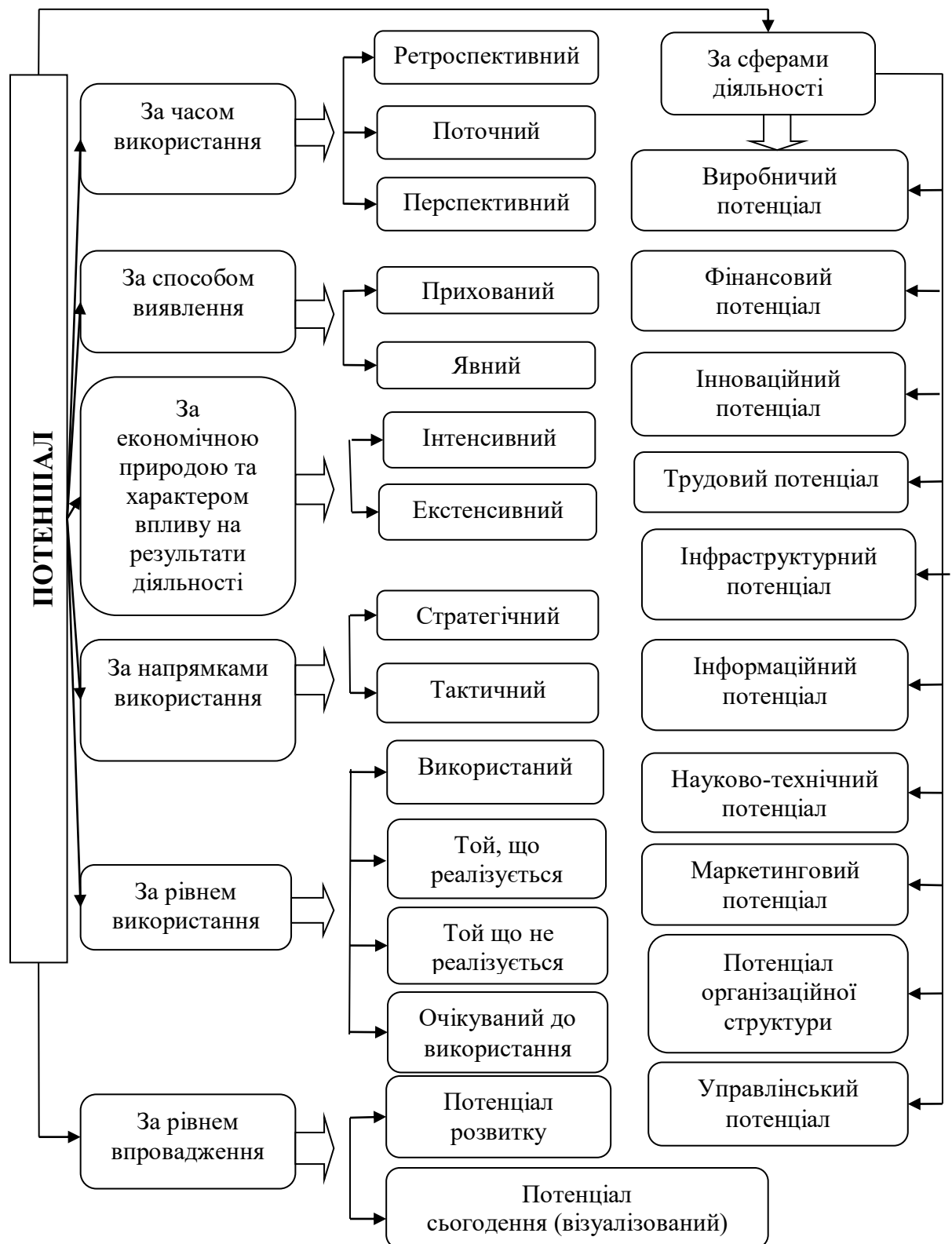


Рисунок 1.1 - Узагальнена класифікація видів потенціалу підприємства
(складено автором на основі [20,70,94,114,149,194,198,303,336])

Така класифікація дозволяє найбільш повно оцінювати ступінь використання потенціалу підприємства, оскільки дає можливість здійснити порівняння його перспективного рівня з поточними значеннями і визначати на цій основі потенційні можливості підприємства.

Залежно від специфіки підприємства в його внутрішній структурі виділяють наступні функціональні складові: маркетинг, виробництво, фінанси, менеджмент, кадри, наявність яких обумовлює необхідність функціональної структуризації потенціалу підприємства.

Розглянемо схему формування економічного потенціалу підприємства (рис. 1.2).

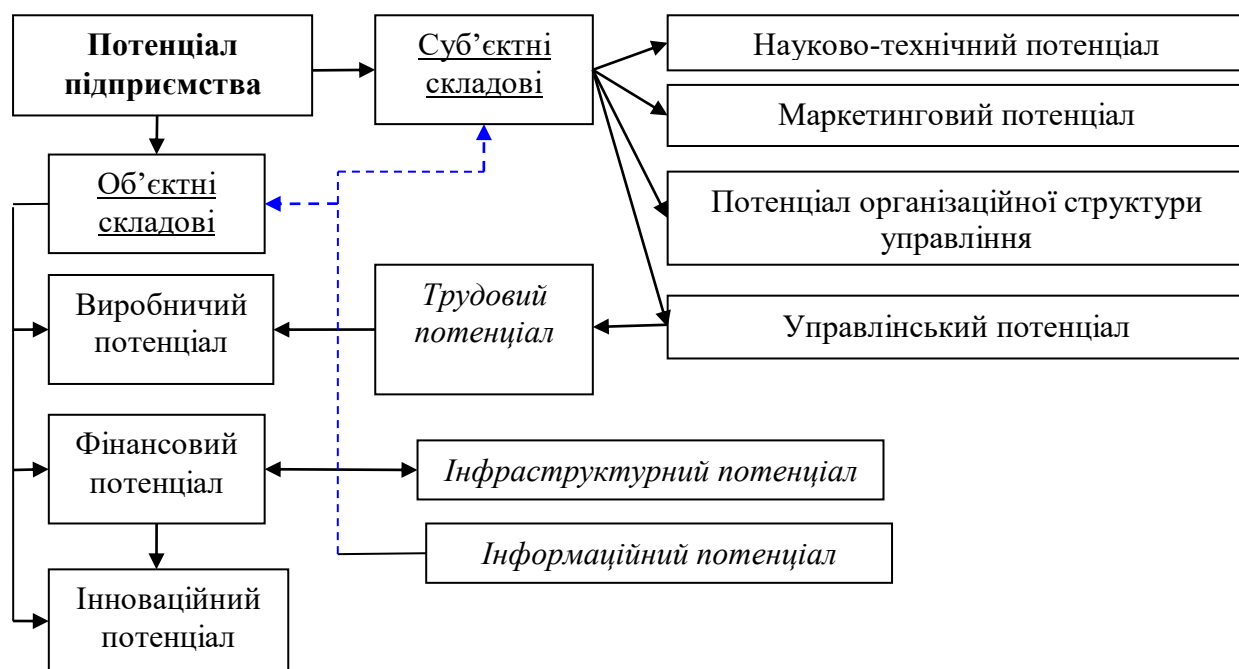


Рисунок 1.2 - Складові потенціалу підприємства

[складено на основі 94,140,167,323]

В структурі потенціалу підприємства виділяють об'єктні та суб'єктні складові [94,140,167,323].

Об'єктні складові пов'язані з матеріально-речовою формою потенціалу підприємства, споживаються й відтворюються в тій чи іншій формі у процесі

функціонування. До них належать: виробничий потенціал; фінансовий потенціал; інноваційний потенціал.

Виробничий потенціал включає явні і приховані можливості підприємства відносно залучення і використання факторів виробництва для випуску максимально можливого обсягу продукції (послуг). Він включає потенціал землі і природно-кліматичні умови, потенціал основних засобів, потенціал оборотних виробничих засобів, оборотних та необоротних активів, потенціал нематеріальних активів [94,140,167,323].

Фінансовий потенціал – це обсяг власних, позикових і залучених фінансових ресурсів підприємства, якими воно може розпоряджатися для здійснення поточних та перспективних витрат [94,140,167,323].

Інноваційний потенціал – це сукупні можливості підприємства відносно генерації, сприйняття та впровадження нових (радикальних і модифікованих) ідей для його системного технічного, організаційного й управлінського поновлення [94,167,323].

Суб'єктні складові потенціалу не споживаються, а складають передумови, загальноекономічні, загальногосподарські і соціальні фактори раціонального споживання об'єктних складових. До них належать: науково-технічний потенціал; управлінський потенціал; потенціал організаційної структури управління; маркетинговий.

Науково-технічний потенціал – це узагальнююча характеристика рівня наукового забезпечення виробництва (наука, техніка, технологія, інженерна справа, виробничий досвід, можливості та ресурси, у тому числі науково-технічні кадри, які наявні в розпорядженні підприємства для вирішення науково-технічних проблем) [94,167,323].

Маркетинговий потенціал - це властивість підприємства систематизовано і планомірно спрямовувати всі свої функції (визначення потреб та попиту, організація виробництва, продаж і післяпродажне обслуговування) на задоволення потреб споживачів та використання потенційних ринків збуту. В структурі маркетингового потенціалу виділяють логістичний потенціал, який являє собою максимальну

продуктивність, функціональну спроможність системно інтегрованих підрозділів, які охоплюють всі види діяльності, щодо переміщення в просторі та руху в часі персоналу, матеріалів, готових виробів, енергії та інформаційних потоків [94,140,167,323].

Потенціал організаційної структури управління – це загально-корпоративний управлінський (формальний та неформальний) механізм функціонування підприємства, який втілює в собі рівень організації функціональних елементів системи і характер взаємозв'язків між ними [94,164,323].

Управлінський потенціал – включає в себе навички і здібності керівників усіх видів управління з формування, організації, створення належних умов для функціонування і соціально-економічного розвитку підприємства [94,167,323].

На особливу увагу в структурі потенціалу підприємства заслуговують трудовий, інфраструктурний та інформаційний потенціали. Всі вони виходять за рамки ресурсного підходу до класифікації складових потенціалу підприємства, їх не можна однозначно віднести ні до суб'єктних, ні до об'єктних складових.

Трудовий потенціал характеризує рівень використання потенційних можливостей як у окремо взятого працівника, так і сукупності працівників у цілому [94,167,323].

Інфраструктурний потенціал – це збалансовані з потребами виробництва можливості цехів, господарств та служб забезпечити необхідні умови для діяльності основних підрозділів підприємства й задоволення соціальних потреб персоналу [94,167,323].

Інформаційний потенціал є найважливішим складником технічно-технологічної та управлінської бази сучасних підприємств і являє собою єдність організаційно-технічних, технологічних та інформаційних можливостей, які забезпечують підготовку та прийняття управлінських рішень і впливають на характер (специфіку) виробництва шляхом збирання, зберігання, обробки й розповсюдження ресурсів [94,167,323].

Не зважаючи на те, що питанням розвитку підприємств також присвячено значна кількість праць, стосовно поняття «розвиток» існують різні точки зору.

Як правило, розвиток розглядається в економічних дослідженнях за двома напрямками, що пов'язуються з різними змінами:

- якісними - як оновлення господарської системи шляхом підвищення ефективності її функціонування та поліпшення якості продукції;
- кількісними - збільшення розмірів підприємства та розширення обсягів виробництва.

Загалом же під розвитком прийнято розуміти «процес закономірних змін, переходу від одного стану до іншого, більш досконалого, перехід від старого якісного стану до нового, від простого до складного, від нижчого до вищого» [262]. Крім того, розвиток в економічних дослідженнях розглядається як «такий тип змін, який підвищує ступінь організованості системи» [269].

Не можна не зазначити, що деякі фахівці зі стратегічного менеджменту та аналізу розмежовують поняття «розвиток» і «зростання» [2,10,74]. Так, Р. Д. Акоф характеризує розвиток як «процес, у якому збільшуються можливості й бажання задовольняти свої бажання й бажання інших», і бачить головну відмінність розвитку від зростання в тому, що «головні межі зростання екзогенні, лежать поза системою, а головні межі розвитку ендогенні, закладені в ній самій».

С.А. Попов, В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко розглядають організацію як відкриту систему, а все різноманіття факторів, які її визначають і задають її розвиток, розділяють на зовнішні й внутрішні. Зовнішні - це фактори розвитку, що перебувають за межами даної організації. Внутрішні – фактори, джерела яких перебувають у самій організації [262].

В.А. Горемикін і О.А. Богомолів теж розділяють категорії розвиток і зростання [74]. Вони вважають, що розвиток являє собою якісну зміну й оновлення господарської системи, підвищення ефективності її функціонування на основі сучасної техніки, технології й організації праці у всіх структурних підрозділах і поліпшення якості продукції, що випускається. Зростання вони вбачають як збільшення розмірів організації та розширення обсягу виробництва.

Деякі вчені [12] не відокремлюють поняття розвиток і зростання.

Н.В. Афанасьєв, В.Д. Рогожин, В.І. Рудик виділяють три головні напрями розвитку: кількісний аспект (збільшення масштабів споживання економічних ресурсів); структурний аспект (зміна в складі елементів і їхніх комбінацій); якісний аспект (зрушення в споживчих характеристиках елементів у їхній індивідуальній і інтегральній корисності) [10].

В.Г. Герасимчук розглядає три основні напрямки розвитку підприємства: інтенсивний розвиток, інтеграційний і диверсифікований розвиток [65]. А.Т. Зуб і М.В. Локтіонов описують п'ять варіантів розвитку [123]: залишити все без змін, внутрішнє зростання, зовнішнє зростання, вихід на міжнародний ринок, вилучення вкладень. Тобто, ці автори розглядають зростання як спосіб стратегічного розвитку підприємства.

В роботах вчених Є.С. Кузнєцова, І.П. Курнікова, М.Н. Бідняка, Н.М. Бондар, В.М. Варфоломєєва, В.Є. Канарчука розвиток підприємства ототожнюється із здійсненням капітальних вкладень, а В.Г. Моїсєєв пов'язує розвиток підприємства з використанням його ринкових можливостей на засадах маркетингу [27,36,199].

Деякими авторами [49] узагальнено, що для розвитку підприємства важливу роль відіграють такі внутрішні чинники, як: спроможність керівництва і персоналу підприємства виділяти та оцінювати економічні, соціальні і технологічні зміни в зовнішньому середовищі; орієнтація керівництва на довгострокову перспективу і наявність чітких стратегічних цілей; система маркетингу та збуту, спроможна досліджувати та оцінювати ринкові тенденції; безперервний пошук нових ринкових пропозицій; уміння аналізувати і реалізувати нові ідеї. При цьому підприємства повинні в процесі розвитку керуватися, в основному, концепцією життєвого циклу виробу на ринку, спираючись на такі чинники, як динаміка об'єму реалізованої продукції, рівень норми та маси прибутку, що одержується.

О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник трактують розвиток як процес перетворень, переходу від одного якісно-кількісного стану до іншого, змін вищого рівня.

Отже, результати аналізу наукових джерел засвідчують, що розвиток як категорію можна розглядати із декількох позицій, тобто розвиток як: процес (рух), динаміка, закономірність, властивість та результат (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 - Багатоаспектність поняття розвитку підприємства [173-175]

В результаті проведеного дослідження тлумачення поняття „розвиток” запропоновано упорядковану його характеристику з точки зору виникнення у часі, прояву його сутності, та здійснено його узагальнення [173]:

- розвиток як процес – сукупність кількісних, структурних та якісних змін;
- розвиток як динаміка – зміст та зміна нового буття, властивості та якості нового стану об’єкта розвитку;
- розвиток як закономірність – характеризує перехід від одного буття, стану об’єкта розвитку до іншого, якісно нового;
- розвиток як властивість – розглядається як важлива передумова переходу буття, об’єкта розвитку від поточного до майбутнього, якісно нового стану, тобто підґрунтя розвитку;
- розвиток як результат – наслідок суми позитивних змін, що мали місце протягом певного періоду часу, який оцінюється у відмінності між двома дискретними видами буття, станами об’єкту розвитку.

Тож, розвиток підприємства трактується багатоаспектно, а саме: розвиток підприємства як процес перетворення його якісно-кількісних параметрів; розвиток як результуюча характеристика параметрів підприємства у певних просторово-часових умовах; розвиток як іманентна властивість того чи іншого підприємства; розвиток як констатація незворотності реалізації змін на підприємстві; розвиток як динамічна характеристика кожного підприємства.

Аналіз економічної літератури показав, що вперше поняття «потенціал розвитку» використали вчені І. Ансофф [5] та В. Парето [11]. Вони вважали, що потенціал розвитку – це економічні та соціально-економічні можливості

підприємства в цілому, а також можливості підприємства до нарощування виробництва продукції чи послуг з використанням всіх наявних ресурсів. І. Ансофф пов'язував потенціал розвитку із підвищенням ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства, яка характеризується збільшенням значень показників, що відображають його економічні та соціальні цілі. В. Парето потенціал розвитку пов'язував із зростанням можливостей підприємства, при якому значення усіх цільових (критеріальних) показників підприємства у часі не погіршуються, а принаймні одне із значень поліпшується.

Необхідно відзначити, що потенціал розвитку підприємства характеризується декількома основними рисами: він визначається його реальними можливостями в тій чи іншій сфері діяльності, при цьому не тільки реалізованими, але й нереалізованими по тій чи іншій причині; можливості будь-якого підприємства суттєво залежать від наявних у нього ресурсів та резервів, як виробничих, так і невиробничих.

Існує значна кількість різних трактувань поняття «потенціал розвитку», які умовно можна об'єднати в три підходи (табл. 1.1).

Ресурсний підхід розглядає потенціал розвитку як впорядковану сукупність ресурсів, які забезпечують мету діяльності підприємства або як кількісні та якісні змінення, які сприяють розвитку підприємства.

В результативному підході потенціал розвитку розкривається через аналіз результату діяльності підприємства і є відображенням кінцевого результату реалізації можливостей підприємства.

Цільовий підхід базується на визначенні ефективності системи управління як здатності досягти визначених цілей за допомогою раціонального управління кожною складовою потенціалу.

Найпоширеніша теорія потенціалу розвитку спирається на ресурсний підхід, за якими потенціал розвитку ототожнюється з можливостями та різними видами ресурсів, використання яких може забезпечити якісні та позитивні кількісні зміни в діяльності підприємства, сприяти його розвитку.

Таблиця 1.1 - Підходи до визначення категорії «потенціал розвитку»

Підхід	Автори	Визначення
Ресурсний підхід	В.О. Куцневич [178](2004 р.)	Потенціал розвитку – це сукупність наявних ресурсів та управлінських здібностей щодо їхнього оптимального використання, які в поєднанні з умовами зовнішнього середовища та залежно від об'єкту застосування протягом певного часу призводить до якісних змін у результатах господарської діяльності або економічної системи в цілому чи окремої економічної одиниці.
	І. В. Заблудська О. О. Решетняк [114](2009 р.)	Потенціал розвитку – це властивість забезпечити додатковий прибуток за рахунок збільшення кількісних або якісних характеристик носія.
	О.Є. Кузьмін О.Г. Мельник [173](2012 р.)	Потенціал розвитку – це можливості, ресурси, запаси, що можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей підприємства.
	Н.В. Васюткіна [46](2013 р.)	Потенціал розвитку являє собою систему взаємопов'язаних елементів, які характеризуються різними видами ресурсів, компетенцій та можливостей, що використовуються залежно від необхідності реалізації на матеріальному, енергетичному та інформаційному рівнях потенціалу та визначають спроможність створювати нові емерджентні і синергетичні ефекти в результаті внутрішньорівневої та міжрівневої взаємодії, які призводять до якісних та кількісних змін, що в кінцевому підсумку сприяють розвитку підприємства.
Результативний підхід	А.Е. Воронкова Ю.С. Погорелов [54](2006 р.)	Потенціал розвитку характеризують як певний баланс внутрішніх та зовнішніх зв'язків, що забезпечує невичерпні можливості успішного регулювання розвитку підприємства.
	Т.О. Загорна [116](2007 р.)	Потенціал розвитку – це складна, динамічна, поліструктурна система, яка має певні закономірності розвитку, від яких залежить ефективність роботи підприємства, темпи та якості його розвитку.
	В.А. Зленко [122] (2007 р.)	Потенціал розвитку оцінюється результатами використання людського капіталу та показниками інноваційно-інвестиційної діяльності.
	В.Н. Ковальов [152](2007 р.)	Потенціал розвитку – це результат реалізації інноваційних рішень, який формується на основі бази даних, що відображають масштаби та структуру просування нових товарів на ринок товарів та технологій.
	Б.Є. Бачевський [20](2009 р.)	Потенціал розвитку — це властивість носія піддаватися змінам, які забезпечать посилення існуючих або появу нових властивостей, які можуть бути додатково створені у розмірах обмежених природними, організаційно-технічними та загальноекономічними умовами.
Цільовий підхід	Н. Ушакова [188](2000 р.)	Потенціал розвитку – це здатність до адаптації стратегії і тактики діяльності підприємства до умов господарювання, що змінюються.
	Л. Лігоненко [188](2005 р.)	Потенціал розвитку – це здатність до забезпечення високої ефективності господарювання за рахунок пошуку й мобілізації невикористаних резервів, підтримки необхідних темпів розвитку.
	Н. Педченко [251](2012 р.)	Потенціал розвитку – це системна властивість спроможності підприємства в майбутньому.
	А. Мазаракі [188](2013 р.)	Потенціал розвитку – це здатність до ефективного використання інвестиційних можливостей для розвитку ресурсного потенціалу.

Найбільш чітким та системним підходом до визначення поняття потенціалу розвитку є результативна позиція, яка враховує взаємозв'язки і участь ресурсів у процесі виробництва, адже потенціал будь-якого рівня виникає як результат

взаємодії ресурсів, що його забезпечують, і компетенцій.

Цільовий підхід підводить до визначення спроможності підприємства здійснювати подальшу діяльність та досягати намічених стратегічних цілей на основі використання системи наявних ресурсів [57,70,175,323,336].

Враховуючи ці особливості вважаємо, що в основу даного дослідження необхідно покласти ресурсно-цільовий підхід, оскільки при діагностиці потенціалу розвитку підприємства важливими аспектами є розглянути не тільки ресурси, що формують даний потенціал, але й визначити їх вплив на очікуваний результат – забезпечення розвитку підприємства та досягнення ним стратегічних цілей.

Аналіз літературних джерел дозволив зробити висновок, що найчастіше потенціал розвитку підприємства ототожнюють з економічним, стратегічним, інноваційним та інвестиційним потенціалами. Розглянемо ці категорії більш детально: в табл. 1.2 систематизовані підходи до визначення сутності потенціалів підприємства.

Економічний потенціал є узагальнюючою характеристикою роботи підприємства і проявом сукупного впливу виробничого, кадрового, фінансового, майнового та інших потенціалів. Стратегічний потенціал дозволяє за допомогою резервів та можливостей досягти поставленої стратегічної мети підприємства. Інноваційний потенціал характеризує можливості підприємства відносно сприйняття і впровадження нових ідей щодо подальшої діяльності. Інвестиційний потенціал показує здатність його реалізувати сукупність інвестиційних можливостей щодо генерування додаткових потоків капіталу завдяки мобілізації наявних ресурсів з метою підвищення вартості об'єкту інвестування.

Таблиця 1.2 – Основні підходи щодо визначення сутності потенціалів

Види потенціалів	Підходи до визначення сутності потенціалу		
	Ресурсний	Результативний	Цільовий
1	2	3	4
Економічний потенціал	Сукупність ресурсів, які використовуються в процесі виготовлення продукції чи надання послуг	Сукупність ресурсів і можливостей для випуску продукції чи надання послуг	Сукупність ресурсів і можливостей, які використовуються для досягнення поставленої мети

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4
Стратегічний потенціал	Сукупність ресурсів, які використовуються в стратегічному плануванні підприємства	Сукупність ресурсів і можливостей для досягнення стратегічної мети	Сукупність ресурсів і можливостей, які використовуються для реалізації стратегії підприємства
Інноваційний потенціал	Сукупність ресурсів, які використовуються при створенні чи удосконаленні новацій	Сукупність ресурсів і можливостей для впровадження інновацій	Сукупність ресурсів і можливостей, які використовуються для впровадження нововведень
Інвестиційний потенціал	Сукупність ресурсів, завдяки яким реалізуються інвестиційні проекти	Сукупність ресурсів і можливостей для реалізації інвестиційних рішень	Сукупність ресурсів і можливостей, які використовуються для збільшення вартості об'єкта інвестування
Потенціал розвитку	Сукупність ресурсів, резервів та надлишків, необхідних для розвитку підприємства	Можливості ресурсів забезпечувати посилення позицій підприємства на ринку	Можливості ресурсів забезпечувати якісні зміни розвитку підприємства

Визначення сутності потенціалу розвитку суб'єкта господарювання базується на наступних припущеннях [20]:

- потенціал розвитку є однією з складових загального економічного потенціалу підприємства;
- потенціал розвитку відображає наявність та збалансованість ресурсів, рівень розвитку яких є достатнім для здійснення ефективної фінансово-господарської діяльності;
- успішне використання потенціалу розвитку передбачає наявність організаційно-економічного механізму, який здатний забезпечити реалізацію наявних можливостей підприємства;
- потенціал розвитку є ресурсною основою розробки і реалізації стратегії діяльності підприємства.

Потенціал розвитку, як економічна категорія має свою структуру і певні особливі процеси, які характерні для його розвитку.

Потенціал розвитку підприємства є складною і динамічною системою, в якій всі елементи функціонують одночасно і в сукупності. Взаємозв'язки між окремими складовими потенціалу здійснюють взаємний вплив, модифікуючи вихідні

властивості і закономірності їх функціонування, сприяючи тим самим переходу потенціалу на новий якісний стан як єдиного цілого, тобто системи вищого рівня. Таким чином, лише з відомих особливостей і закономірностей функціонування окремих елементів можливо вивести особливості і закономірності функціонування потенціалу розвитку як системи загалом.

Аналіз літературних джерел дозволив зробити висновок, що на теперішній час склад потенціалу розвитку підприємства остаточно не визначений.

В структурі потенціалу розвитку підприємства можна виділити декілька основних складових: виробничий, фінансовий, управлінський, маркетинговий потенціали, які формують внутрішні можливості підприємства. Кожний з видів складових потенціалу розвитку характеризує можливості підприємства в певній сфері діяльності і забезпечує досягнення визначеної для нього мети.

Фінансова складова відображає фінансові можливості підприємства для досягнення поставлених цілей. Виробнича складова характеризує наявність матеріальних, технічних ресурсів у підприємства, а також відображає можливості виготовляти продукцію певного асортименту, обсягу та якості. Маркетингова складова характеризує можливості підприємства забезпечувати конкурентоспроможність на ринку товарів та послуг. Управлінська складова розкриває можливість менеджменту підприємства використовувати ефективні методи управління для досягнення цілей розвитку.

Таким чином, потенціал розвитку базується на складових економічного потенціалу і значною мірою визначається цільовими установками розвитку підприємства.

Між елементами потенціалу розвитку існує зв'язок, в межах якого вони взаємодіють і здійснюють вплив один на одного і на потенціал розвитку.

Основними елементами формування потенціалу розвитку є цілі та завдання, структура організації, персонал та організаційна культура підприємства.

Перший етап формування потенціалу розвитку підприємства полягає у визначенні цілей та завдань. Створюваний процес завжди повинен бути цілеспрямованим, тобто мати певну ціль розробки. Цілі з формування потенціалу

розвитку підприємства визначають те, чого необхідно досягти в результаті реалізації деяких дій у певних умовах та фіксованому періоді часу. Структура організації дає змогу досягти поставленої мети, завдяки упорядкованій сукупності органів структурних підрозділів підприємства, їх підпорядкованості, субординації та відносинами між ними. Організаційна культура є стратегічним інструментом, який дозволяє орієнтувати всіх працівників підприємства на спільні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників, забезпечувати відданість підприємству. Формування і розвиток організаційної культури підприємства представляють програму розвитку організації, зокрема у підвищенні її конкурентоспроможності.

Запропонована концептуальна модель потенціалу розвитку підприємства представлена на рис. 1.4.

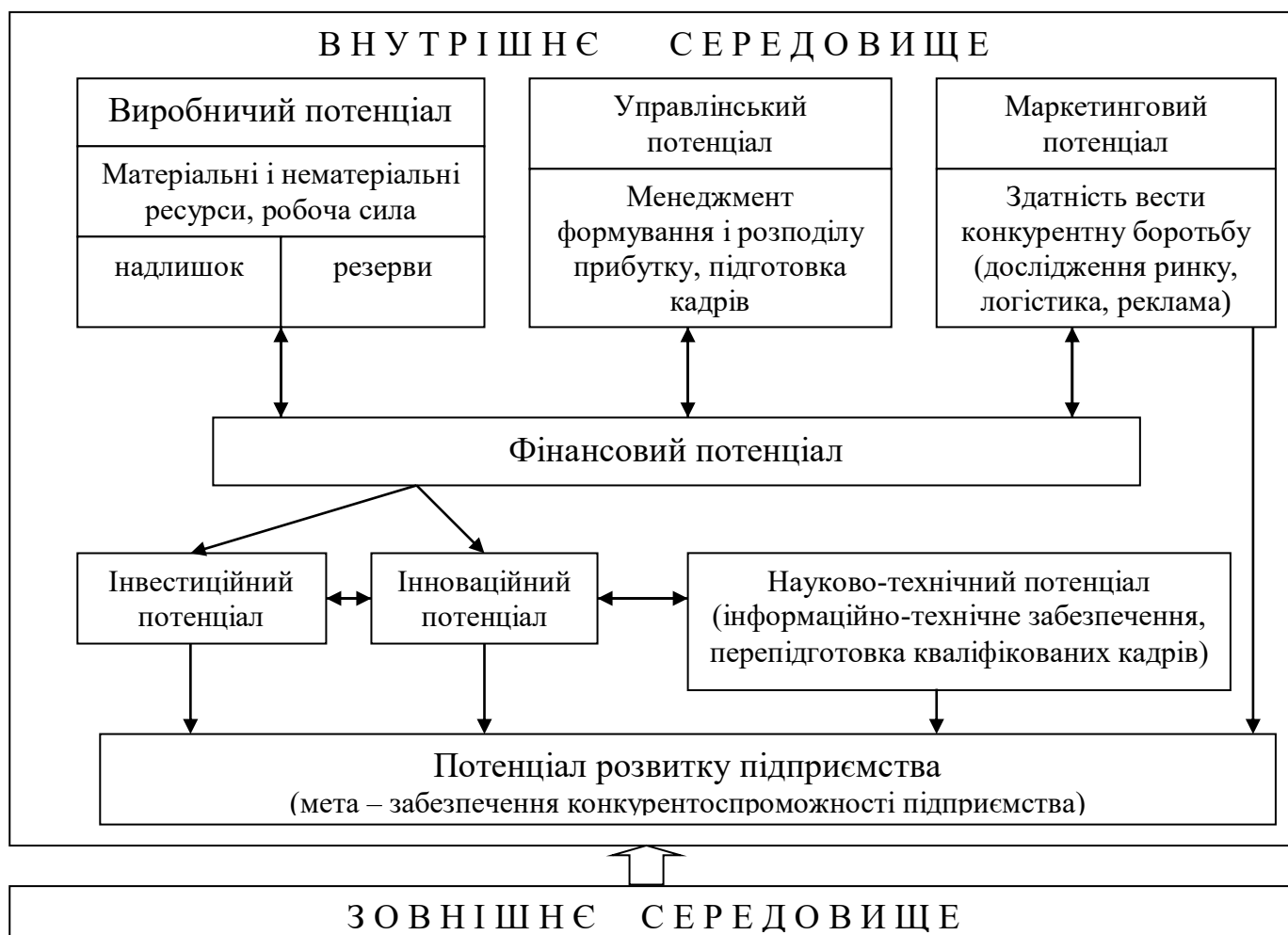


Рисунок 1.4 – Концептуальна модель потенціалу розвитку підприємства
[власна розробка]

Усі види потенціалів перебувають між собою у взаємозв'язку та забезпечують максимально можливу реалізацію довгострокових цілей і напрямів розвитку підприємства. Проведення діагностики складових потенціалу розвитку дозволяє одержати найбільш повну і достовірну оцінку потенціалу розвитку та стану підприємства. Локальні потенціали складаються із сукупності ресурсних компонентів, поєднання яких варіюється залежно від наміру розвитку підприємства.

Фактори впливу на рівень потенціалу розвитку підприємства представлено на рис. 1.5.

Оскільки формування потенціалу розвитку підприємства є складним динамічним процесом, орієнтованим на максимальну взаємодію із зовнішнім середовищем та забезпечення високої якості реалізації, доцільно визначити основні фактори, які впливають на рівень потенціалу розвитку підприємства за сферою впливу. Розрізняють такі фактори середовища: фактори зовнішнього середовища, які охоплюють дві групи в оточенні підприємства – макро- (віддалене) і мікро- (близьке) оточення; внутрішні фактори, які охоплюють ту частину середовища, що перебуває в межах підприємства.

Фактори зовнішнього й внутрішнього середовища організації розглядають як сукупність окремих компонент.

Аналіз факторів макросередовища передбачає вивчення впливу таких компонент: економічної, соціокультурної, правової, політичної, екологічної, демографічної, науково-технічної.

Другою складовою зовнішнього середовища є безпосереднє оточення, яке охоплює ті його елементи, з якими підприємство перебуває у прямому контакті. Аналіз оточення підприємства слід розпочинати з дослідження структури галузі, в якій воно працює.

Здатність підприємства реалізовувати свою перевагу на ринку залежить не лише від конкуренції між товаровиробниками, які вже діють на ринку, але й від функціонування взаємодії постачальників ресурсів, можливості появи потенційних конкурентів, споживачів. Саме взаємодія цих конкурентних сил визначає потенціал безпосереднього оточення підприємства.



Рисунок 1.5 – Фактори впливу на рівень потенціалу розвитку підприємства [142,143]

Фактори внутрішнього середовища – це та частина загального середовища, яка перебуває в межах підприємства. Внутрішнє середовище інтерпретується як універсальне, незалежне від організаційно-правової форми підприємства, й об'єднує всі функціональні сфери його діяльності: маркетинг, виробництво, фінанси, якість управління та кадри, корпоративну культуру, дослідження й розвиток. Кожну з цих сфер можна охарактеризувати за допомогою основних чинників, які можуть бути джерелом і переваг, і недоліків підприємства.

Таким чином, незалежно від послідовності проведення, діагностика факторів середовища передбачає багатоітераційний шлях: діагностика компонент внутрішнього середовища зумовлює потребу вивчення зовнішнього, а дослідження деяких аспектів зовнішнього середовища спонукає звернутися до внутрішнього [142,143].

Потенціал розвитку має відповідати таким критеріям [20]:

1. Цілісності. Це означає, що всі елементи потенціалу розвитку підприємства мають виконувати загальну цільову функцію, яка постає перед системою. Кожна складова потенціалу має право на існування у складі системи тільки тоді, коли вона сприяє виконанню корисної роботи з досягнення загальної мети.

2. Взаємозв'язку, взаємодії елементів потенціалу. Тільки узгодженість у функціонуванні дає змогу досягти нових якостей, що не є характерними для елементів до початку їх взаємодії.

3. Альтернативності, взаємозамінності елементів потенціалу розвитку підприємства. Критерій базується на припущенні, що існують різні способи здійснення окремих операцій, в яких різні складові потенціалу можуть використовуватися в певному співвідношенні. Це дозволяє досягти збалансованої рівноваги елементів, що у свою чергу визначає віддачу цього потенціалу, а також динамічність реакції на зміни в середовищі.

4. Кількісній вимірюваності. Цей критерій являє собою вимогу до кількісного оцінювання наявного потенціалу розвитку та можливості порівняння його з аналогічними показниками інших підприємств.

Отже, з урахуванням результатів проведеного дослідження, пропонується таке визначення потенціалу розвитку підприємства – це обґрунтовані потенційні можливості щодо відповідної сукупності сформованих ресурсів та умов зовнішнього та внутрішнього впливу, раціональне використання яких із впровадженням інноваційно-інвестиційних проектів дозволить згідно поставлених стратегічних цілей досягти нових кількісних і якісних змін та забезпечувати ефективну діяльність у конкурентному середовищі.

Специфічні умови функціонування ринкової економіки в Україні, в якій переважає орієнтація бізнесу на сферу обігу, підвищений підприємницький ризик, потребують досліджень теоретичних і методичних засад діагностики потенціалу розвитку підприємства, яка пов'язана із оцінкою можливостей, ресурсів з метою визначення напрямків і меж змін його розвитку.

1.2. Основні теоретичні концепції діагностики потенціалу розвитку підприємства

Динамічність розвитку конкурентного середовища змінює характер аналітичної роботи на підприємствах - вона повинна охоплювати як внутрішнє, так і зовнішнє економічне середовище кожного суб'єкта господарської діяльності. За таких умов на підприємствах необхідно створювати системи управління, які здатні оперативно реагувати на невизначеність оточуючого середовища, і значну роль в цих системах відіграє економічна діагностика.

Незважаючи на важливість проведення економічної діагностики для оцінки економічного стану підприємств, все ще існують суттєві розбіжності в теоретичному, методичному і практичному забезпеченні щодо її проведення.

Поняття «діагностика» є похідним від слова «діагноз», яке виникло від грецького слова «diagnosis» («διάγνωσις») та позначає «розпізнавання, визначення, ідентифікацію» [170,171,173,208]. Діагностика – це процес дослідження стану об'єкта, встановлення ознак, які характеризують стан організмів, систем, машин для

передбачення можливих відхилень, порушень нормального перебігу процесів режиму діяльності.

Вперше це поняття почали використовувати в медицині для позначення методу спеціального дослідження людини з метою встановлення медичного висновку про її стан здоров'я, визначення виду та причини появи хвороби [170]. Широкий досвід застосування діагностики накопичений також в технічній сфері [165]. Технічна діагностика досліджує ознаки, які характеризують стан технічних систем для прогнозування можливих відхилень і попередження порушень нормального режиму їх роботи.

Специфічні властивості економічної діагностики, які не реалізуються в медичних і технічних сферах, залишаються актуальними і потребують узагальнення теорії економічної діагностики підприємства.

Розуміння сутності економічної діагностики можна отримати через дослідження еволюції прикладної аналітичної науки [66,115,157,167,171,174].

Елементарні аналітичні розрахунки властиві будь-якому свідомому прийняттю рішень, проте тільки з появою систематизованих джерел інформації виникла потреба в аналітичному розгляді накопичених даних. Вважається, що аналіз, як напрям наукових знань, почав формуватися з появою звітних форм в бухгалтерії (XV-XVI ст.), які поклали початок формуванню систематизованої інформаційної бази. Імовірно елементи аналізу вже в той період мали місце. Поява акціонування як основної колективної форми власності та застосування звітності як засобу інформаційної комунікації наприкінці XIX ст. сприяло розвитку систематичного аналізу фінансової звітності суб'єктів господарювання в інтересах осіб, які обмежені в доступі до інформаційних джерел конкретного підприємства, і в той же час, які є його потенційними інвесторами.

На початку XX ст. відбувається відокремлення функції володіння підприємством від функцій оперативного управління ним, розвиток фондового і фінансового ринків, які відіграють важливу роль в забезпеченні суб'єктів господарювання капіталом. Ці події сприяли розвитку двох аналітичних напрямків, відомих як внутрішній та зовнішній види аналізу [102].

Теорія і методологія внутрішнього аналізу формувалася в межах розвитку німецької наукової школи для забезпечення внутрішніх користувачів аналітичною інформацією щодо розробки управлінських рішень.

Теорія і методологія проведення зовнішнього аналізу сформувалася з метою надання інформації про стан підприємства зовнішньому користувачеві на базі систематизації аналізу звітності за допомогою коефіцієнтів в межах розвитку англо-американської школи.

Протягом XX ст. методологія внутрішнього і зовнішнього аналізу розвивалася в західних наукових школах в межах різних наукових напрямів таких, як менеджмент та економіка.

В радянській аналітичній школі з прискоренням процесів централізації в економіці, посиленням ролі планових завдань, в умовах державної форми власності та контрольних функцій обліку перевага надавалась аналізу господарської діяльності, головним завданням якого було обрахування фактичних показників і забезпечення контролю за їх відхиленнями від планових.

В другій половині XX ст. (1956-1990 рр.) аналіз господарської діяльності був оформлений в розділ прикладної економічної науки. В цей період відбувалося суттєве посилення теоретичних основ економічного аналізу, заміна назви науково-практичного напрямку з «аналізу господарської діяльності» на «економічний аналіз», виокремлення теорії економічного аналізу [102].

В межах економічного аналізу у 80-х роках починають виокремлювати діагностичний аналіз, під яким розуміють «спосіб встановлення характеру порушень нормального ходу економічного процесу» [21]. В цей час поняття «діагностика» почали використовувати в межах розвитку основних парадигм менеджменту для обґрунтування управлінських рішень [174].

З 1991 року в умовах інтеграції економіки України в світове господарство, що обумовило необхідність вивчення зарубіжного досвіду, вітчизняні фахівці стали пропонувати максимально наблизити розуміння сутності та значення економічного аналізу до трактувань західних фахівців і основна увага була спрямована на аналіз

фінансового стану і фінансових результатів діяльності підприємств, який ґрунтується на даних бухгалтерської звітності.

З переходом економіки України на ринкові засади економічний аналіз розподілився на два напрямки: фінансово-економічний (фінансово-господарський) і техніко-економічний (виробничо-господарський). Практика функціонування суб'єктів господарювання в цей період потребувала розвитку фінансового аналізу, який не був об'єктом дослідження в радянській аналітичній школі. В цей же період методи аналізу господарської діяльності продовжують використовувати в системі процедур техніко-економічного аналізу.

З початку ХХІ ст. аналітична наука «Економічний аналіз» продовжує активно розвиватися, що визначається об'єктивними причинами, пов'язаними зі змінами в економіці країни. В межах економічного аналізу з'являються нові напрямки аналітичних досліджень: аналіз економічного потенціалу організацій, інвестиційний аналіз, інноваційний аналіз, маркетинговий аналіз, перспективний аналіз тощо.

В умовах радикальних та масштабних змін світової економіки, обмеження обсягів різних видів ресурсів (матеріальних, фінансових), суттєвого розширення інформаційної бази, високої конкуренції, циклічності фінансових криз характерним для сучасного економічного аналізу стала економічна діагностика, що в кінцевому рахунку виокремила в самостійний напрям наукових знань.

Необхідність економічної діагностики обумовлено зміною парадигми управління, а саме: переходом від виробничої до маркетингової цільової орієнтації в управлінні підприємством, від оперативного до стратегічного управління і зміною логіки планування.

Головне, що економічна діагностика за обмеженою кількістю якісних та кількісних ознак дозволяє в короткий час надати характеристику стану та ефективності діяльності підприємства.

Таким чином, економічна діагностика, виокремившись із економічного аналізу і доповнившись теоретичними і методологічними положеннями (розробками) менеджменту, оформилась на початку ХХІ ст. в самостійний напрям

наукових знань зі своєю метою, завданнями, предметом, об'єктом і методами дослідження.

В економічній літературі відсутня єдність та комплексність тлумачення поняття «економічна діагностика», Її розглядають як: галузь науки, процес, сукупність методів оцінки та аналізу, вид управлінської діяльності.

Так, в економічній енциклопедії наведено таке визначення економічної діагностики як економічної категорії: «аналіз і оцінка економічних показників роботи підприємства на підставі визначення окремих результатів, відсутності повної інформації з метою виявлення резервів та з'ясування перспектив його розвитку й наслідків поточних управлінських рішень» [58].

Економічна діагностика як самостійна галузь наукових знань зі своєю метою, завданнями, функціями, предметом та об'єктом дослідження розглядається в працях М.М. Глазова, О.О. Гетьмана, В.М. Шаповала, Г.О. Швиданенко, А.І. Дмитренко, О.І. Олексюк, Т.О. Загорної та ін. [66-68,91,116,338,339]. Так, М.М. Глазов характеризує економічну діагностику як «вчення про методи і принципи розпізнавання дисфункцій і постановку діагнозу об'єкта, що аналізується з метою підвищення ефективності його функціонування» [66].

Більшість вчених-економістів характеризують діагностику як процес дослідження стану підприємства, цілей його функціонування, вивчення аспектів діяльності. Так, С.В. Ісаєва, Л.О. Лігоненко, Р. Шніппер визначають економічну діагностику як процес дослідження (розпізнавання, вивчення) економічного стану підприємства [183], Т.О. Загорна - як дослідження його аспектів діяльності [115], В. Глухов і Ю. Бахрамов – як дослідження цілей функціонування підприємства [71].

Як оцінку або як напрям аналізу економічну діагностику визначає в своїх роботах значна кількість науковців [41,58,66,160,170,202,203,288]. Цими вченими економічна діагностика характеризується як аналіз та оцінка економічних показників роботи [41,58,66,160,170,202,203,288], оцінка економічного стану [202,203] або всіх сфер діяльності [170] підприємства. Так, О.О. Гетьман і В.М. Шаповал визначає: «Економічна діагностика - це оцінка економічних

показників діяльності підприємства на основі вивчення окремих результатів, неповної інформації з метою виявлення можливих перспектив його розвитку і наслідків ухвалення поточних управлінських рішень» [66].

Економічна діагностика як «спосіб встановлення характеру порушень нормального ходу господарського процесу» визначається в роботі А. Мурах [204], в працях [109,256] «економічна діагностика досліджує відхилення від нормального перебігу процесу функціонування».

В. Василенко і М.М. Глазов економічну діагностику визначають як «сукупність спеціальних інформаційно-аналітичних технологій, які дозволяють описати економічні ситуації і проблеми, що вивчаються, у системі характерних для них ознак» [67].

А.Е. Воронкова характеризує економічну діагностику як «різновид управлінської діяльності, спрямованої на встановлення і вивчення ознак, оцінку внутрішнього стану управління підприємством і виявлення проблем ефективного функціонування і розвитку системи управління, а також формування шляхів їх вирішення» [56].

В табл. 1.3 представлено трактування поняття «економічна діагностика» різними авторами.

Таблиця 1.3 - Трактування поняття «економічна діагностика»

Автор	Характеристика	Сутність трактування
1	2	3
А.Н. Раппопорт [270](1988р.)	Різновид управлінської діяльності	Економічна діагностика - це управлінська робота з виявлення проблем і вузьких місць системи управління підприємством.
А.С. Вартанов [41](1991р.)	Оцінка стану та ідентифікація розвитку підприємства	Економічна діагностика - це оцінка економічного стану підприємства; стабільності його функціонування; визначення можливих варіантів економічної динаміки, виходячи з структурного зв'язку між показниками; оцінка можливих наслідків управлінських рішень, що пов'язані з ефективністю виробництва, фінансовим станом, платоспроможністю.
Р.Шніпер [342](1996р.)	Вивчення стану	Економічна діагностика - це вивчення стану господарюючого суб'єкта, впливу факторів розвитку соціально-економічних процесів та виявлення відхилень від нормального розвитку.

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
Б. Коллас [157](1997р.)	Вивчення стану	Економічна діагностика – це розгляд фінансового стану підприємства так, щоб виявити в динаміці симптоми явищ, які можуть затримати досягнення поставленої мети і вирішення завдань, піддаючи небезпеці плановану діяльність.
А. І. Муравьов [202,203] (1998р.)	Напрямок аналізу господарської діяльності	Економічна діагностика - це напрям аналізу господарської діяльності, який дозволяє виявити та локалізувати порушення нормального перебігу відтворювального процесу на основі аналізу динаміки мінімальної кількості показників.
Б.Д. Гаврилишин [58](2000р.)	Аналіз і оцінка економічних показників роботи	Економічна діагностика - це аналіз і оцінка економічних показників роботи підприємства на підставі визначення окремих результатів, відсутності повної інформації з метою виявлення резервів та з'ясування перспектив його розвитку й наслідків поточних управлінських рішень.
Н.Н. Погостинская, Ю.А. Погостинский Р.А. Жамбекова, Р.Р. Ацканов. [110,256] (2000р.)	Спосіб визначення характеру порушень	Економічна діагностика - це спосіб визначення характеру порушень в області господарської діяльності, у якій відбуваються відхилення від нормальної відносної динаміки різних процесів, що виражаються через темпи зміни відповідних показників.
С.В. Ісаєва [132,133](2001р.)	Процес розпізнавання економічного стану	Економічна діагностика - це перманентний процес розпізнавання економічного стану підприємства шляхом комплексної обробки первинної інформації різного роду, що використовує традиційні і спеціальні методи, з метою виявлення та прогнозу тенденцій у формуванні результатів його фінансово-господарської діяльності.
О.К. Єлисеєва, А.Н. Марюта, Н.В. Узунов [104] (2004р.)	Галузь науки	Економічна діагностика - це галузь знань, яка досліджує виробничий і економічний стан об'єктів діагностування та прояву їх стану, яка розробляє методи прояву цих станів, а також принципи побудови й організацію використання систем діагностування.
Л.О. Лігоненко [183](2005р.)	Процес дослідження стану об'єкта	Економічна діагностика - це спеціальним чином побудоване дослідження, спрямоване на оцінку стану економічного об'єкта за умов неповної інформації з метою виявлення проблем розвитку та перспективних шляхів їх вирішення.
В.В. Глухов, Ю.М. Бахрамов [71] (2006р.)	Дослідження цілей функціонування	Економічна діагностика - це сукупність досліджень з визначення цілей функціонування підприємства, способів їх досягнення і виявлення недоліків.
А.Е. Воронкова [56](2006р.)	Різновид управлінської діяльності	Економічна діагностика - це різновид управлінської діяльності, спрямованої на встановлення і вивчення ознак, оцінку внутрішнього стану управління підприємством і виявлення проблем ефективного функціонування і розвитку системи управління, а також формування шляхів їх вирішення.
Т.Д. Костенко, Є.О. Підгора, В.С. Рижигов [161] (2007р.)	Оцінка результатів діяльності	Економічна діагностика - це багатоступінчаста оцінка результатів діяльності підприємства на основі системи економічних показників, взаємозалежних доповнюючи один одного.

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
О.О. Гетьман, В.М Шаповал [66](2007р.)	Оцінка економічних показників діяльності	Економічна діагностика - це оцінка економічних показників діяльності підприємства на основі вивчення окремих результатів, неповної інформації з метою виявлення можливих перспектив його розвитку і наслідків ухвалення поточних управлінських рішень.
М.М. Глазов [68](2007р.)	Галузь науки	Економічна діагностика – вчення про методи і принципи розпізнавання дисфункцій і постановку діагнозу об'єкта, що аналізується з метою підвищення ефективності його життєздатності в умовах вільної конкуренції, вільного, нерегульованого ринку.
Т.О. Загорна [116](2007р.)	Процес дослідження аспектів діяльності	Економічна діагностика – систематичний збір, відображення, аналіз і опрацювання даних спеціальними методами в різних аспектах виробничо-господарської діяльності підприємства.
А. Мурах [204](2007р.)	Встановлення характеру порушень	Економічна діагностика - це спосіб встановлення характеру порушень нормального ходу господарського процесу на основі типових ознак, властивих даному порушенню.
І.В. Кривов'язюк [170,171](2008р.)	Оцінка сфер діяльності	Економічна діагностика - це аналітична оцінка всіх сфер діяльності підприємства з позицій досягнення максимально можливого економічного результату за рахунок оптимального та ефективного використання обмежених економічних ресурсів, спрямована на прийняття ефективних управлінських рішень.
О.М. Скібіцький [288,289](2009р.)	Оцінка економічного стану	Економічна діагностика - це оцінка стану економічних об'єктів в умовах неповної інформації з метою виявлення проблем розвитку і перспективних шляхів їх рішення.
О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник [173,175](2012р.)	Оцінка, аналіз та ідентифікація стану, тенденцій та перспектив розвитку підприємства	Економічна діагностика - це оцінювання, аналізування й ідентифікування стану, тенденцій та перспектив розвитку на основі системи індикаторів з метою формування структурованої інформаційної бази для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на усунення проблемних моментів та слабких сторін організації чи використання шансів умов функціонування і сильних позицій підприємства.

Дослідження підходів до визначення поняття «економічна діагностика» відображають різні погляди в розумінні його сутності. Науковці наводять кілька визначень з різними акцентами. Проте, вважаємо, що такі визначення не розкривають всіх аспектів економічної діагностики, а тільки зосереджуються на одному із них.

Багато авторів [66,71,104,110,116,132,133,155,157,173,175,202-204,270,342] беруть до уваги тільки один бік відхилення - негативний (визначення проблем розвитку). Але ми погоджуємось з науковцями [41,56,58,68,170,170,183,288,289], які характеризують економічну діагностику, як дослідження, спрямоване на оцінку не тільки слабких, але й сильних сторін діяльності підприємства.

Результати дослідження літературних джерел і практичних матеріалів дають змогу запропонувати таке визначення: економічна діагностика – це якісна та кількісна оцінка параметрів економічного стану підприємства з метою розробки (та прийняття) управлінських рішень щодо мобілізації наявних ресурсів і можливостей для реалізації і досягнення стратегічних цілей розвитку.

Економічна діагностика потенціалу розвитку повинна виконувати такі основні функції [11]:

- аналітичну – систематичне дослідження стану об'єкта за обраними параметрами;
- інформаційну - забезпечення процесу прийняття управлінських рішень необхідними даними;
- регулюючу – забезпечення усунення відхилень розвитку об'єкта дослідження від планового режиму функціонування.

Серед науковців немає єдності щодо визначення таких понять, як аналіз та діагностика. В наукових працях вчених-економістів діагностика ототожнюється з аналізом або вказується, що вона є ширшим поняттям чи навпаки – є складовою аналізу.

Отже, виділяють: економічну діагностику як частину аналізу; економічну діагностику як напрямок аналізу; економічну діагностику як метод аналізу; економічну діагностику як аналітичну процедуру; економічну діагностику як оцінку; економічну діагностику як сукупність методів; економічну діагностику як процес; аналіз як частину економічної діагностики; тотожність економічної діагностики та аналізу [25,119].

Таким чином, необхідно уточнити відмінність економічного аналізу і економічної діагностики.

Порівняльні характеристики економічного аналізу і економічної діагностики підприємства представлено у табл.1.4.

Таблиця 1.4 – Порівняння характеристик економічного аналізу та економічної діагностики

Характеристики	Економічний аналіз	Економічна діагностика
Мета	Дослідження економічних результатів господарської діяльності, як наслідок економічних процесів та явищ, причин їх отримання чи змінення.	Встановити діагноз об'єкта дослідження і зробити висновок про його стан на дату завершення цього дослідження та на перспективу.
Завдання	- оцінка результатів господарської діяльності підприємства; - виявлення резервів підвищення ефективності діяльності підприємства; - виявлення впливу факторів на показники діяльності та причин відхилення за показниками; - узагальнення результатів аналізу для прийняття управлінських рішень.	- виявлення відхилень параметрів об'єкта від нормального стану; - виявлення причин відхилень параметрів від нормального стану; - підготовка варіантів управлінських рішень, які спрямовані на усунення відхилень показників роботи.
Об'єкт	Процеси і явища господарської діяльності підприємства.	Підприємство як єдине ціле, його структурні складові та види діяльності.
Предмет	Причинно-наслідкові зв'язки між економічними явищами і процесами господарської діяльності підприємства.	Кількісна та якісна ідентифікація параметрів стану підприємства (його підрозділів чи сфер діяльності).
Функції	- інформаційна; - аналітична; - оціночна; - прогнозна; - контролююча.	- аналітична; - інформаційна; - регулююча; - прогнозна; - дослідницька; - ідентифікаційна; - попереджувальна.
Джерела інформації	Внутрішні і зовнішні джерела (дані статистичного, бухгалтерського обліку, нормативна база діяльності підприємства), форми фінансової звітності підприємства.	Внутрішні і зовнішні джерела (дані статистичного, бухгалтерського обліку, нормативна база діяльності підприємства), форми фінансової звітності, результати дослідження ринку, засоби масової інформації.
Користувачі інформації	Внутрішні (менеджери, керівники), сторонні, зацікавлені (власники, інвестори).	
Періодичність проведення	Постійно.	
Доступність результатів	Менеджерам підприємства.	Доступні всім, хто має певний інтерес у діяльності підприємства.

Складено на основі [66,71,104,110,116,132,133,155,157,173,175,202-204,270,342].

Отже, із вище викладеного, вважаємо, що відбулася трансформація аналізу господарської діяльності в економічний аналіз, в межах якого сформувалась економічна діагностика підприємства, зі своїми метою, завданням, об'єктом, предметом, функціями.

Економічна діагностика є невід'ємною складовою процесу управління підприємством. Вона, як і аналіз, слугує цілям управління для обґрунтування управлінських рішень.

Виникнення економічної діагностики зумовлено як вимогами практики, так і посиленням диференціації галузей економічної науки. Вимоги управління зросли, прийняття обґрунтованих управлінських рішень потребує комплексного всебічного дослідження господарської діяльності підприємства (оперативно без значних витрат фінансів і часу).

Управління підприємством визначається переважно двома факторами: специфікою виробничого процесу і характером впливу зовнішнього середовища. Сучасна тенденція полягає у зростанні значення другого фактора, який стає визначальним. Такий стан справ потребує підвищення оперативності аналізу діяльності підприємства та значно ширшого використання принципу управління за відхиленнями. За цим принципом тільки ті ситуації потребують управлінських рішень, які мають відхилення від норми в тому випадку, коли контрольована система відхилилася від одного або кількох заданих параметрів більше за встановлені межі.

Динамічність господарської діяльності підприємства вимагає ефективного керування за допомогою загальних функцій управління, одна з класифікацій яких передбачає наступний їх розподіл відповідно до окремих етапів управлінського процесу: планування і прогнозування – організація – контроль, облік, аналіз – координація і регулювання.

Економічна діагностика слугує для обґрунтування рішень щодо регулювання діяльності, а також відіграє важливу роль у розробці та коригуванні основних планових показників функціонування підприємства в умовах мінливості

зовнішнього середовища, коли для фахівців необхідним є систематичне оцінювання зміни кожної ситуації, оперативне внесення корективів в плани.

Значущість економічної діагностики визначається і в підготовці інформації для розробки і обґрунтування управлінських рішень, адже рішення, які приймаються з урахуванням результатів економічної діагностики, сприяють раціональному використанню всіх видів ресурсів (рис.1.6).

І насамкінець - від якості економічної діагностики суттєво залежить – і це головне, правильний вибір завдань та обґрунтування цілей стратегії розвитку підприємства, яка повинна відображати не тільки перспективу, а і функціональну спрямованість суб'єкта господарювання у взаємозв'язку з реальними ресурсами та можливостями (фінансовими, виробничими, організаційними) при врахуванні варіантів щодо чинників зовнішнього середовища.

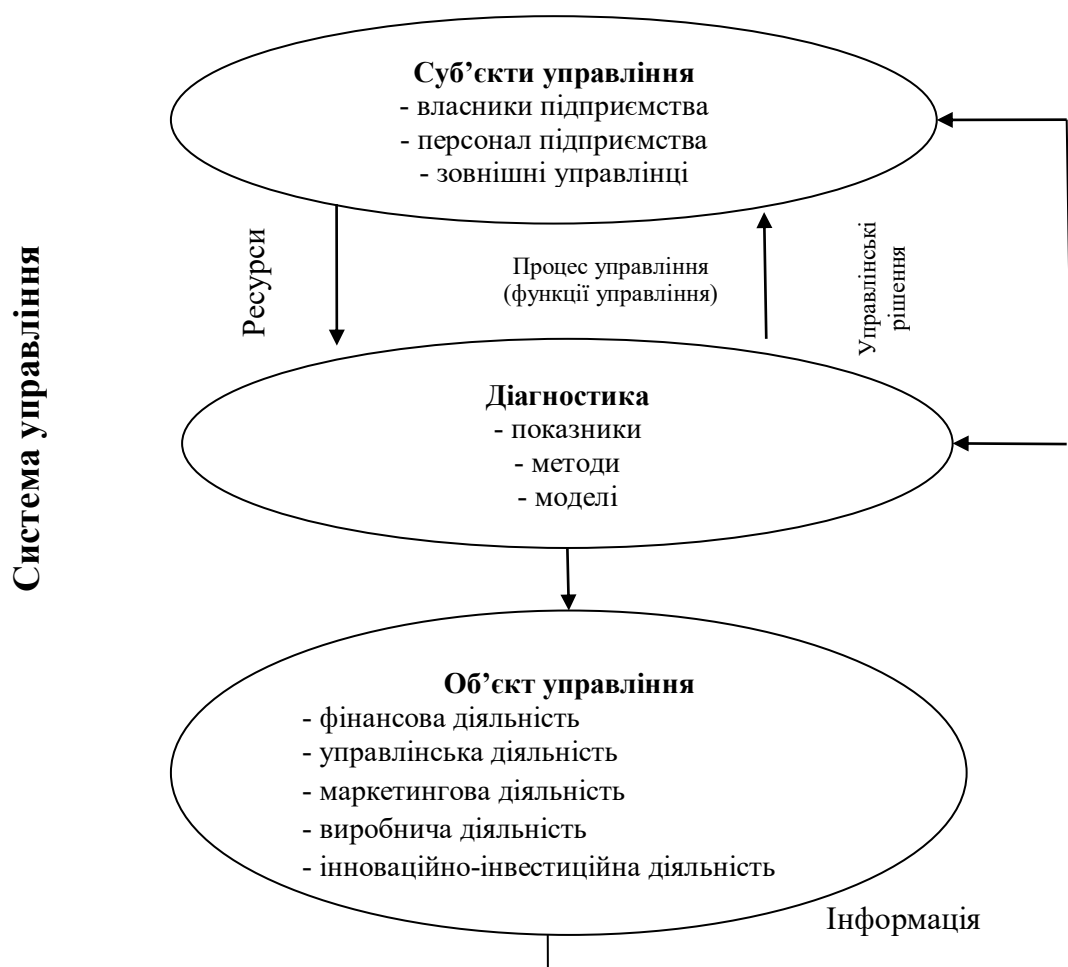


Рисунок 1.6 - Місце діагностики в системі управління підприємством
[власна розробка]

Отже, з позиції системного підходу економічну діагностику доцільно розглядати як окрему науку, яка використовує свої специфічні методи і принципи, як дослідницький процес, який дозволяє оцінити стан об'єкта дослідження і як управлінську функцію, яка є одним з етапів процесу управління.

У міжнародній практиці в процесі діагностування організації виділяють основні сфери діяльності, які необхідно дослідити для виявлення об'єктивного стану організації: місія, цілі, базова стратегія, фінанси, маркетинг, виробництво, інноваційна діяльність, трудові ресурси, система управління, загальна ефективність організації.

Для проведення дослідження стану підприємства застосовуються різні види діагностики [11,21,55,66,100,116,156,161,168,170,215,274,288,289,336,338,339].

При цьому для поглибленого розуміння змісту і завдань економічної діагностики її варто розглядати, групуючи за певними ознаками. Серед найсуттєвіших можна виділити розподіл видів економічної діагностики за такими класифікаційними ознаками (рис. 1.7):

- обсягом дослідження;
- часовими параметрами;
- суб'єктами здійснення;
- результатами діагностичних досліджень;
- функціональними сферами діяльності підприємства.

Так, за обсягом дослідження доцільно розрізняти комплексну і тематичну економічну діагностику.

Комплексна економічна діагностика – це сукупність аналітичних процедур, які забезпечують всебічну оцінку діяльності підприємства як системи [55]. Поняття «бізнес-діагностика» [274], «загальна діагностика стану підприємства» [215], «діагностика економічної системи» [21], які використовуються економістами в літературі, на нашу думку, можна вважати синонімами поняття «комплексна економічна діагностика», оскільки автори розуміють під цими поняттями спосіб розпізнавання причин «хвороб» підприємства в цілому, їх попередження і профілактики у майбутньому.



Рисунок 1.7 - Види економічної діагностики за класифікаційними ознаками
[уточнено за 11,21,55,66,100,116,156,161,168,170,215,274,288,289,336,338,339]

Тематична економічна діагностика вивчає окремі аспекти діяльності підприємства відповідно до потреби, яка виникла, якщо була виявлена сфера порушень [11]. В деяких джерелах її називають експрес-діагностикою [170], діагностикою фінансового стану [156].

За часовими параметрами пропонується виокремити оперативну і стратегічну діагностику [215,288,289], в залежності від того, чи досліджується поточна діяльність, чи стратегічні позиції. Стратегічна діагностика застосовується для з'ясування основних довгострокових тенденцій функціонування. Оперативна діагностика проводиться в процесі господарської діяльності з метою оперативного

впливу на техніко-економічні показники підприємства та його структурних підрозділів.

За суб'єктами здійснення розрізняють внутрішню [168] (яка здійснюється апаратом управління підприємства) і зовнішню (виконується зовнішніми аналітиками) економічну діагностику.

До внутрішніх користувачів належать менеджмент та керівництво підприємства, які оцінюють ефективність діяльності підприємства й рівень стабільності його фінансового стану у звітному періоді, розробляють прогностичні форми фінансової звітності й здійснюють на їхній основі попередні розрахунки економіко-фінансових показників для планових періодів. Зовнішніх користувачів можна розділити на дві групи. До першої групи належать суб'єкти, безпосередньо зацікавлені в діяльності підприємства, а саме: існуючі й потенційні інвестори, кредитори, постачальники, клієнти, державні установи, працівники підприємства. Другу групу зовнішніх користувачів результатів економічної діагностики складають аудиторські фірми, фінансові консультанти, законодавчі органи, юристи, преса, профспілки, органи статистики. Вони хоча й не мають прямої зацікавленості в діяльності підприємства і його стабільному економічному стані, але використовують інформацію з метою захисту інтересів першої групи користувачів [161].

За результатами діагностичних досліджень доцільно розрізняти етіологічну і симптоматичну діагностику [100,338,339]. Під етіологічною діагностикою слід розуміти систему методів дослідження діяльності підприємства, що побудована за принципом «від причини до симптому», тобто за принципом зосередження основної уваги дослідника на встановленні причинно-наслідкових зв'язків між подіями внутрішнього та зовнішнього середовища господарювання. Симптоматична діагностика – це система методів дослідження, що передовсім, фіксує позитивні чи негативні прояви різноманітних чинників, а потім досліджує їхні причинно-наслідкові зв'язки.

За функціональними сферами діяльності підприємства можна виділити наступні види економічної діагностики [66,116,336]:

- діагностика ринкових позицій підприємства;

- діагностика внутрішнього стану підприємства;
- діагностика ринкової вартості підприємства;
- діагностика ризиків діяльності підприємства;
- діагностика потенціалу розвитку.

Діагностика ринкових позицій підприємства виконується з метою одержання керівництвом підприємства регулярної інформації про події, які відбуваються в ринковому середовищі і включає:

- діагностику конкурентного середовища підприємства – це дослідження ринкового оточення підприємства, представлене суб'єктами господарювання різних форм власності та приналежності, які займаються подібною сферою діяльності та мають вагомі конкурентні позиції на досліджуваному ринку;

- діагностику конкурентоспроможності підприємства – це встановлення здатності підприємства займати визначену ринкову нішу в певний період часу;

- діагностику конкурентоспроможності продукції підприємства передбачає вивчення якісних та кількісних властивостей продукції, які забезпечують задоволення конкретних потреб споживачів на певному сегменті ринку.

Діагностика внутрішнього стану підприємства виконується з метою дослідження виробничого, фінансового потенціалу, ефективності управління; одержання результатів ефективності використання основних і оборотних коштів, взаємозв'язку показників обсягу виробництва, собівартості та прибутку для подальшого використання цих результатів у плануванні, прогнозуванні та контролі загального стану підприємства і включає:

- діагностику виробничого потенціалу діяльності підприємства;
- фінансову діагностику підприємства;
- управлінську діагностику;
- діагностику корпоративної культури.

Діагностика виробничого потенціалу підприємства – це дослідження можливості щодо виготовлення продукції певного асортименту, номенклатури і якості відповідно до потреб ринку, виробничої потужності підприємства для ресурсного обґрунтування виробничої програми.

Фінансова діагностика представляє собою процес, який полягає в ідентифікації фінансових можливостей підприємства для досягнення поставлених цілей.

Управлінська діагностика – це дослідницька діяльність, спрямована на встановлення, аналіз та оцінку проблем підвищення ефективності та розвитку системи менеджменту підприємства, а також виявлення головних напрямів їх рішень.

Діагностика корпоративної (організаційної) культури передбачає дослідження ідей, поглядів, основних цінностей підприємства, які мають підтримуватися його працівниками.

Діагностика ринкової вартості підприємства виконується з метою оцінки цінності з погляду потенційних покупців.

Діагностика ризиків діяльності підприємства є своєрідною «системою сигналізації», яка попереджає керівництво про небезпеку для бізнесу на ранніх стадіях її виникнення і виконується з метою визначення наближення можливої кризи в розвитку підприємства. Вона включає: діагностику імовірності банкрутства та діагностику економічної безпеки. Діагностика імовірності банкрутства на підставі обґрунтованих індикаторів та сигналів формує уявлення про існування загрози щодо банкрутства підприємства. Діагностика економічної безпеки – це дослідження ефективності використання ресурсів підприємства та наявних можливостей, що дозволяють запобігти внутрішнім і зовнішнім загрозам, забезпечують його довготривале існування та стійкий розвиток відповідно до обраної місії.

Результати вивчення літературних джерел і практичних матеріалів дають змогу запропонувати таке визначення: діагностика потенціалу розвитку підприємства - це системна сукупність аналітичних процедур щодо оцінки ресурсної бази та економічних можливостей конкурентоспроможності підприємства за допомогою методичного інструментарію, що забезпечує проведення вимірів і виконання порівняльного аналізу параметрів кількісних і якісних змін і можливих зрушень, які при необхідному науково-технічному і кадровому забезпеченні стали наслідком здійснення заходів інноваційно-інвестиційної діяльності згідно з

поетапною реалізацією стратегічних завдань у досягненні цільового рівня конкурентоспроможності.

Таким чином, діагностика потенціалу розвитку дозволяє встановити відхилення визначених параметрів об'єкта дослідження від їх еталонних значень, встановити приналежність об'єкта дослідження до певного класу, групи чи типу, охарактеризувати об'єкт як унікальне поєднання ознак та визначити напрямки розвитку підприємства.

В якості еталонних значень можуть виступати нормативні значення, які встановлені в межах газузі, окремого підприємства, найкращі показники підприємств-лідерів, науково-обґрунтовані індикатори за складовими потенціалу розвитку підприємства.

Відповідно метою діагностики потенціалу розвитку є оцінка можливостей підприємства по досягненню нових якісних змін розвитку на основі раціонального використання наявних ресурсів. Основними її завданнями є: визначення характеру, складу та структури факторів, що впливають на розвиток підприємства; оцінка динаміки розвитку підприємства; виявлення відхилень наявних параметрів об'єкту дослідження від запланованого стану з визначенням причин таких відхилень; встановлення комплексного „діагнозу” об'єкта дослідження за допомогою реалізації відповідних процедур з підготовкою висновків про його стан на дату завершення та на перспективу, а також підготовка варіантів управлінських рішень, які спрямовані на усунення відхилень показників економічної діяльності.

Діагностика потенціалу розвитку має предметом свого дослідження кількісну та якісну ідентифікацію потенціалу розвитку підприємства. Її об'єктом є економічні явища, процеси, проблеми, індикатори розвитку, які стосуються підприємства загалом, його структурних одиниць, працівників, продукції, окремих процесів, операцій.

В останні роки розширилась сфера застосування діагностики потенціалу розвитку, яка дає можливість оцінити ефективність діяльності підприємства, відхилення від запланованих показників та межі їх змін, напрямки та резерви розвитку підприємства та на основі цього запропонувати варіанти управлінських

рішень щодо поліпшення діяльності підприємства, прогнозування та усунення відхилень в показниках розвитку підприємства.

Саме це й відіграє важливу роль при обґрунтуванні систем елементів щодо формування механізму діагностики потенціалу розвитку підприємства та надає перевагу діагностиці економічного потенціалу підприємства як першооснови виконання аналізу і обробки економічної інформації та прийняття ефективних управлінських рішень.

1.3. Методичний інструментарій діагностики потенціалу розвитку підприємств

Загальновідомо, що методологія економічної діагностики складається із методу як загального підходу до досліджень і конкретної методики як сукупності спеціальних методів (прийомів), які застосовуються для обробки і аналізу економічної інформації.

В сучасній економічній діагностиці, як і у минулі часи, неодмінно є діалектичний метод пізнання, завдяки якому передбачається з одного боку – вивчення економічних процесів в динаміці, що дає можливість визначати швидкість їх розвитку, а з іншого – дослідження економічних процесів у взаємозв'язку, що обумовлює необхідність комплексного підходу до вивчення фінансово-господарської діяльності та дає можливість правильно оцінити результати роботи, виявити резерви і потенційні можливості.

Під методом у широкому розумінні слід вбачати шляхи, способи та засоби пізнання дійсності, сукупність органічно пов'язаних між собою принципів та прийомів дослідження різних явищ, певні операції з практичного чи теоретичного опанування реалій дійсності, систематизацію взаємодії кроків, які потрібно здійснити для виконання певних завдань на шляху досягнення конкретної мети.

Так, економіст В.М. Івахненко під методом економічної діагностики розуміє спосіб, підхід до явищ, які вивчаються, спланований шлях наукового пізнання дійсності та встановлення істини, прийом, засіб чи образ дії, або ціла сукупність

взаємопов'язаних способів та принципів дослідження процесів, предметів і явищ [126].

Вчені О.О. Гетьман, В.М. Шаповал до методів економічної діагностики відносять комплекс науково-методичного інструментарію дослідження стану економічного підприємства [66].

Науковці О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник визначають методи економічної діагностики як способи та прийоми цільового оцінювання стану заданих об'єктів з метою інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень стосовно функціонування підприємства загалом та його окремих сфер [174,175].

Узагальнюючи існуючі підходи щодо сутності поняття методу, під методом економічної діагностики доцільно розуміти систему принципів, способів та спеціальних прийомів дослідження, що дають змогу застосовувати обґрунтовані управлінські рішення і базуються на діалектичному методі пізнання. Особливості діалектичного методу полягають у тому, що всі явища, які досліджуються, розглядаються в їх взаємозв'язку та динаміці, при цьому розвиток розглядається як боротьба протилежностей на засаді об'єктивних законів реальної дійсності.

Використання видів, прийомів та методів економічного, фінансового, стратегічного аналізів для конкретних цілей вивчення економічного стану підприємства в сукупності становить методологію та методику економічної діагностики.

Важливу роль в системі економічної діагностики мають відіграти також основоположні принципи, які, як провідна складова методологічного інструментарію, завжди регулюють процедурну сторону методики та етапів її проведення.

Таким чином, саме науковий інструментарій є основним елементом методу діагностики економічного потенціалу. Він включає поєднання загальнонаукових і специфічних прийомів дослідження економічного стану підприємства, при цьому широко застосовуються як прийоми, що запозичені із статистики, математики, бухгалтерського обліку, програмування, так і специфічні інструменти дослідження.

Отже, метод економічної діагностики слід розглядати як сукупність принципів, прийомів, способів та інших наукових інструментів вивчення і виміру відхилень параметрів діяльності та узагальнення впливу факторів на зміну результатів діяльності підприємства з метою їх покращення.

Основними завданнями економічної діагностики потенціалу розвитку є [25,116,120,181]:

- загальна оцінка економічного стану і факторів його зміни;
- вивчення відповідності між засобами і джерелами раціональності їх розміщення і ефективності використання;
- визначення ліквідності і економічної стабільності підприємства;
- довгострокове і короткострокове прогнозування економічної стабільності підприємства.

Для вирішення цих завдань вивчаються такі характеристики економічної діяльності підприємства:

- наявність, склад і структура майна підприємства, причини і послідовність його зміни;
- склад, структура і зміна основних засобів;
- наявність і структура оборотних коштів в сферах виробництва, обігу, причини і наслідки їх зміни;
- ліквідність і якість дебіторської заборгованості;
- наявність, склад і структура джерел формування капіталу, причини і наслідки його зміни;
- платоспроможність і фінансова гнучкість;
- ефективність діяльності підприємства.

Одним з прийомів аналізу економічного потенціалу підприємства є «читання» балансу і визначення абсолютних величин. Однак інформація лише в абсолютних величинах недостатня для прийняття рішень, оскільки на її основі не можна визначити динаміку показників, місце підприємства в галузі, на ринку. Тому поряд з абсолютними величинами використовуються і відносні – проценти, коефіцієнти, індекси.

Що ж стосується діагностики потенціалу розвитку підприємства, то даний метод можна охарактеризувати як сукупність способів вивчення і виміру відхилень параметрів (показників, характеристик) діяльності, які визначають повноту використання потенціалу розвитку підприємства та вибору напрямів для підвищення його рівня.

Діяльність підприємства можна діагностувати за певними показниками, які відображають стан, функціонування і розвиток економічних процесів системи і можуть бути як кількісними, так і якісними [25, 85, 91, 119, 129, 149, 150, 181, 198, 301, 302, 337, 338, 339, 341].

Показники економічного стану характеризують наявність тих чи інших функцій, зв'язків, підрозділів, властивостей, кваліфікаційних ознак, технічних засобів, інформаційних масивів, тощо. Це показники статичні, показники, що фіксують миттєвість в різних процесах функціонування та розвитку. Інша ж група показників – відображає зміни, що відбуваються на підприємстві за всіма видами його діяльності. Принадно не можна не відмітити, що для проведення діагностики потенціалу розвитку підприємств можуть бути використані показники, як першої так і другої групи, які, в свою чергу, можна також об'єднувати і за іншими ознаками, додатково залучаючи поряд з вже відомим і нові – спеціально розроблені.

Діагностика ж потенціалу розвитку підприємства потребує обґрунтування етапів та наявності методики її проведення (з врахуванням факторів впливу), сформованої системи показників критеріїв їх виміру, що в сукупності дозволить періодично оцінювати стан потенціалу розвитку підприємства, в тому числі оптимальні та граничні значення меж його змін в той чи інший період часу.

Спираючись на аналіз економічних праць вчених – економістів [20,320,336], варто зазначити, що діагностику потенціалу розвитку підприємства можливо проводити у формі комплексного, поетапного і поелементного дослідження [336] (табл. 1.5).

З огляду на те, що поелементна форма діагностики потенціалу розвитку має відображати нереалізовану його частину, одним із завдань проведення економічної

діагностики такого потенціалу є пошук резервів, як додаткових невичерпаних можливостей поліпшення діяльності підприємства.

Таблиця 1.5 - Форми діагностики потенціалу розвитку підприємства

Форма оцінки потенціалу розвитку підприємства	Сутність оцінки
Комплексна форма	Досліджуються всі складові потенціалу розвитку підприємства, які інтегруються в один єдиний показник. Складові потенціалу розвитку підприємства характеризують ефективність використання потенціалу функціональних сфер діяльності суб'єкта господарювання (виробничої, маркетингової, фінансової та кадрової), а інтегральний показник відображає ефективність використання потенціалу в цілому.
Поетапна форма	Оцінюються основні критерії, які визначають здатність підприємства вирішувати його основні завдання. При такій формі дослідження діагностика потенціалу розвитку підприємства включає аналіз якості вирішення наступних основних завдань: визначення цілей і напрямів розвитку підприємства; деталізація узагальнених стратегічних цілей підприємства для функціональних підрозділів; формування плану досягнення конкретних цілей за функціональними і територіальними підрозділами; організація реалізації планів; оцінка результатів реалізації планів.
Поелементна форма	Дослідження дозволяє виміряти відхилення фактичного реалізованого від можливого потенціалу розвитку і визначити нереалізовану його частку, яка диференціюється на резерв та надлишок.

Джерело: [336].

Принадно слід зазначити, що слово «резерв» у перекладі з французької означає «запас», з латинської — «зберігати». У зв'язку з цим у спеціальній літературі та практиці діагностики термін «резерви» вживається у подвійному значенні: резерви як запаси і резерви як можливості росту потенціалу за рахунок ефективності його використання.

Величина резервів кількісно може бути визначена як різниця між можливим і фактичним рівнем показника діяльності підприємства, який змінюється під дією

певних факторів. Досить часто для підрахунку величини резервів досягнутий рівень показника порівнюють з потенційно можливим, хоча при цьому виникають певні труднощі з вибором бази порівняння. Здебільшого за базу порівняння приймають рівень, досягнутий передовими підприємствами галузі. Оскільки пошук резервів слід вважати як доволі непростий процес виявлення невикористаних ресурсів і можливостей, ефективність його, на нашу думку, багато в чому визначається вмінням керуватися наступними принципами [102]:

1. Науковість – пошук резервів повинен мати науковий характер, ґрунтуватися на знанні економічних законів, досягнень науки, передової практики. При цьому необхідно добре знати економічну сутність і природу господарських резервів, джерела і основні напрямки їх пошуку.

2. Комплексність – пошук резервів повинен бути комплексним і системним. Комплексний підхід вимагає всебічного виявлення резервів в усіх напрямках діяльності підприємства. Системний підхід дає змогу уникнути повторного рахунку резервів.

3. Запобігання повторному рахунку резервів – цей принцип застосовується у процесі узагальнення, адже щоб уникнути повторного рахунку резервів, необхідно добре уявити взаємозв'язок, взаємодію і взаємозалежність усіх інших показників, на яких ґрунтується виявлення резервів.

4. Обґрунтованість – резерви повинні бути економічно обґрунтованими, тобто при підрахунку необхідно враховувати реальні можливості підприємства, а розрахунковий розмір повинен бути підкріплений відповідними заходами.

5. Оперативність – пошук резервів має бути оперативним. Чим оперативніше проводиться пошук резервів, тим більш ефективний цей процес.

6. Дискретність – пошук резервів не повинен бути дискретним. Його необхідно виконувати плановірно, систематично, щодня.

7. Масовість – принцип масовості пошуку резервів, тобто залучення до цього процесу більшості працівників.

8. Завершеність – за умови попереднього визначення напрямків пошуку резервів треба виділити «головні ланки» або «вузькі місця» у підвищенні

ефективності діяльності.

При діагностиці нереалізований потенціал диференціюється на резерв та надлишок, який реалізується у межах попиту ринку. Отже, крім внутрішніх резервів важливою складовою потенціалу розвитку є надлишок.

Надлишок нереалізованого потенціалу – це кількісна оцінка можливостей, що виходять за межі потреб, перевищують їх, тобто кількість, яка залишається після задоволення всіх потреб. Надлишок потенціалу розвитку — це та його частка, що не може за тимчасово або постійно існуючих умов бути використаною, і в той же час не є спеціально створеним резервом [20].

Не можна не відмітити, що зазначені принципи пошуку резервів і навіть надлишків торкаються одночасно побудови і діагностики потенціалу розвитку і загалом економічного потенціалу, адже вони, по-суті, є підґрунтям пошуку невикористаних ресурсних та інших економічних можливостей підприємства для досягнення стратегічної мети в кожному наступному періоді.

Як дослідницький процес економічна діагностика потенціалу розвитку, на нашу думку, має базуватись на врахуванні таких принципів, як [102]:

- 1) системність;
- 2) періодичність;
- 3) зрозумілість та адекватність тлумачення;
- 4) достовірність та об'єктивність;
- 5) доречність та своєчасність;
- 6) ефективність та результативність.

Системний підхід до вивчення потенціалу розвитку виявляється в комплексному взаємозв'язаному вивченні багатосторонніх зв'язків і взаємозумовленості дії факторів, які на нього впливають. Принцип системності робить неможливим висновки на підставі лише окремо взятих фактів без урахування відповідних взаємозв'язків.

Принцип періодичності передбачає необхідність систематичного проведення діагностики потенціалу розвитку за відповідні звітні періоди з метою створення цілісного уявлення про динаміку стану потенціалу розвитку на підприємстві.

Зрозумілість та адекватність тлумачення досягається через обов'язкове пояснення отриманих результатів дослідження у вигляді відповідних висновків, коментарів, складання пояснювальних записок. Наявність аналітичних висновків є обов'язковим елементом методики економічної діагностики потенціалу розвитку.

Доречність та своєчасність аналітичної інформації визначають її вплив на прийняття управлінських рішень користувачами. Своєчасна та доречна інформація дає можливість оперативно оцінити минулі, теперішні чи майбутні події та вжити необхідних заходів для виправлення ситуації або її поліпшення. Дані діагностики потенціалу розвитку мають давати змогу не просто констатувати факти відхилення фактичних показників від нормативних, а насамперед служити інформацією для прогнозування майбутнього стану потенціалу розвитку підприємства. Принцип доречності передбачає також відсутність зайвої інформації, яка непотрібна для прийняття управлінських рішень [102].

Принцип ефективності орієнтує на комерційний розрахунок інноваційно-інвестиційних заходів, що запроваджуються в контексті стратегічних завдань забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Очевидно, що з вказаними принципами має узгоджуватись і система показників щодо оцінювання потенціалу розвитку підприємства, для цього першочергово потрібно виділити та сформулювати ключові показники оцінки економічного стану підприємства, які б дозволили одночасно оперативно діагностувати економічний стан та, в тому числі, проводити діагностику потенціалу розвитку підприємства на основі абсолютних і відносних показників діяльності підприємства.

Оскільки якість проведення діагностики економічного потенціалу підприємства визначається переліком відповідних показників економічної діяльності, саме тому розробці переліку індикаторів економічного стану підприємства й обґрунтуванню доцільності їх застосування присвячено багато праць як вітчизняних, так і зарубіжних вчених-економістів. Проте, не існує певного переліку показників та їх кількості для проведення діагностики економічного потенціалу розвитку підприємства. Кожен науковець трактує їх по-різному. Різні

показники, а також їх якість не завжди відповідають цілям досліджень. Тому великої уваги заслуговує вибір необхідних показників, під якими розуміємо як кількісну, так і якісну інтерпретацію процесу чи явища, а також його певного результату.

Кожний економічний процес відображається, як правило, за допомогою не одного показника, а цілою системою показників, які пов'язані один з одним [25,85,91,119,129,149,150,181,198,301,302,337-339,341].

Слід також врахувати, що при визначенні різних груп показників необхідно виходити з того, що на ефективність роботи підприємства впливає досить значна кількість факторів, врахування яких є дуже трудомістким, навіть якщо використовувати певне програмне забезпечення, тому варто звертати увагу тільки на найбільш суттєві фактори. Саме з урахуванням зазначених обставин і побудована за групами система показників для проведення якісної економічної діагностики підприємства (табл.1.6)

Таблиця 1.6 - Система показників виміру економічного потенціалу

Структурні елементи економічного потенціалу	Кількісні показники	Якісні показники
1	2	3
Природно-ресурсний	- вартість природних ресурсів, що використовуються підприємством для виробництва продукції	- якість використання цих ресурсів (застосування енерго- та ресурсозберігаючих технологій)
Потенціал основних засобів	- первісна, залишкова та середньорічна вартість основних засобів	- коефіцієнти оновлення, вибуття, зносу, надходження - частка машин та устаткування у вартості основних засобів - фондovіддача, фондоемність, фондоозброєність - рентабельність основних засобів - коефіцієнт завантаження, змінності, інтенсивності завантаження устаткування - показник інтегрального навантаження

Продовження таблиці 1.6

1	2	3
Потенціал оборотних фондів	- вартість витрат матеріальних ресурсів	- матеріаломісткість - коефіцієнт оборотності матеріальних ресурсів - питома вага матеріальних витрат у собівартості продукції - коефіцієнт нерівномірності постачань матеріальних ресурсів - матеріаловіддача - коефіцієнт використання матеріалів - коефіцієнт забезпеченості матеріальними ресурсами
Потенціал нематеріальних активів	- вартість витрат на придбання нематеріальних активів	- коефіцієнт виробничої віддачі нематеріальних активів - коефіцієнт виробничої місткості нематеріальних активів - рентабельність інвестицій в нематеріальні активи
Потенціал технологічного персоналу	- середньомісячна заробітна плата (в динаміці) - середньооблікова чисельність технологічного персоналу (в динаміці) - показники балансу робочого часу - непродуктивні витрати робочого часу - порівняння середніх тарифних розрядів робіт і робітників - економія (перевитрати) фонду заробітної плати - коефіцієнти плинності, обороту з прийому та вибуття технологічного персоналу	- продуктивність праці - структура, професійний склад накопичений виробничий досвід, особистісні якості працівника - коефіцієнт постійності кадрів
Фінансовий потенціал	основні показники, які характеризують: -ліквідність -фінансову стійкість -ділову активність -рентабельність діяльності	- рівень фінансового потенціалу: - високий – діяльність підприємства прибуткова, фінансовий стан стабільний; - середній – діяльність підприємства прибуткова, проте фінансова стабільність багато в чому залежить від змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах; - низький – підприємство фінансово нестабільне

Продовження таблиці 1.6

1	2	3
Кадровий управлінський потенціал	- рух кадрів (ротація, плинність) - професійно-кваліфікований склад кадрів - стаж роботи на певній посаді - продуктивність праці - чисельність працівників - співвідношення управлінського та виробничого персоналу	- швидкість прийняття важливих рішень, їх обґрунтованість - можливість делегування та реальне делегування повноважень - контроль виконання рішень - система заохочень та покарань (пов'язана з контролем виконання рішень) - швидкість проходження інформації „з гори на низ” (наявність ефективного зворотного зв'язку) - кадрова політика - якість планування діяльності
Інформаційний потенціал	- сукупність витрат, пов'язаних з виробництвом чи придбанням науково-технічної інформації і її обслуговуванням - розрахунок абсолютних чи відносних показників економічного чи спеціального спрямування - моделювання впливу на результати діяльності підприємства	- інформаційна озброєність праці працівників основної діяльності - показник інформаційного забезпечення основних процесів - коефіцієнт, що характеризує ступінь задоволення інформаційних потреб - коефіцієнт, що характеризує повноту інформаційного забезпечення - коефіцієнт оновлення інформації
Інноваційний потенціал	- витрати на розробку, виготовлення та реалізацію інноваційної продукції - кількість отриманих патентів за розробками організації - кількість авторських свідоцтв - обсяг патентного фонду організації	- ефект від винаходів та раціоналізаторських пропозицій - ефект від використання придбаних ліцензій та патентів

Складено на основі [25,85,91,119,129,149,150,181,198,301,302,337-339,341,337-339]

Наведені показники за своїм змістом певною мірою охоплюють економічні процеси, а значить, за допомогою окремих їх груп можна виконувати діагностику потенціалу розвитку підприємства. Для цих показників варто розробити шкали для виміру значень індикаторів, визначивши нормативні, базові чи еталонні значення, які, на нашу думку, і допоможуть більш якісно визначити економічний стан підприємства.

Загалом же, перелік показників для проведення діагностики економічного потенціалу підприємства є досить різноманітним і дискусійним. Більше того,

зауважимо, що виникає і певна проблема того, що в наукових економічних джерелах спостерігається різноманітність назв одного і того ж показника та різні алгоритми щодо проведення їх оцінки, що, в свою чергу, не може не позначатись на самих етапах проведення економічної діагностики.

В науковій літературі представлено ряд досліджень, де питання економічної діагностики висвітлюються за окремим етапами в контексті послідовності визначення тих чи інших показників [275,276].

Зокрема, наприклад, В.В. Железняк пропонує діагностику економічного потенціалу підприємства проводити у такій послідовності [111-113]:

1. Упорядкування складових потенціалу підприємства.
2. Дослідження факторів, що впливають на формування структурних складових потенціалу.
3. Визначення показників-індикаторів, за якими вимірюється фактичний стан потенціалу, і, за необхідності, моделювання інтегрального показника.
4. Встановлення критеріїв оцінки для обраних показників.
5. Вибір (розробка) методів, методик або моделей оцінки потенціалу розвитку.
6. Оцінка фактичного стану потенціалу та за отриманими результатами формування інформаційної бази для подальшого моніторингу.
7. Розробка механізму моніторингу процесу формування та використання потенціалу підприємства з метою зростання величини, оптимізації структури і підвищення рівня ефективності використання потенціалу.

Вищезазначене вказує на необхідність огляду окремих аспектів методичного забезпечення економічної діагностики, яке охоплює значну кількість методичного інструментарію щодо її проведення. Важливо при цьому розглядати методичні підходи стосовно проведення економічної діагностики в контексті із системою показників-індикаторів, що запропоновані такими вітчизняними і зарубіжними науковцями, як І.М. Ансофф, О.О. Гетьман, А.М. Болюх, В.З. Бурчевський, М.І. Горбатюк, О.А. Дмитренко, Т.О. Загорна, В.М. Івахненко, О.Є. Кузьмін,

Є.В. Мних, О.І. Олексюк, І.М. Репіна, О.С. Федонін, В.М. Шаповал, Г.О. Швиданенко Б.Г. Шелегеда та ін.

Узагальнюючи різні погляди щодо етапів та системи показників для діагностики економічного потенціалу [141,191,214,261], вважаємо за доцільне рекомендувати діагностику даного потенціалу як об'єкту дослідження проводити за такими етапами:

1) визначення об'єкта діагностики – політичної, соціальної, економічної, технічної систем, суспільних відносин і зовнішнього середовища, що поділяється на зовнішнє середовище прямого і непрямого впливу на об'єкт дослідження;

2) визначення меж впливу на об'єкт дослідження окремих систем, побудова технології (алгоритму) проведення діагностики;

3) здійснення на основі відповідних методів і моделей комплексного аналізу з урахуванням впливу різних груп факторів на діяльність підприємства;

4) узагальнення результатів економічної діагностики і визначення характеру виявлених проблем;

5) формуванні прикінцевих висновків щодо обґрунтування варіантів і послідовності вирішення виявлених проблем.

Дані етапи як складові процесу діагностики передбачають логіко-математичне перетворення аналізованих показників, їх кількісну характеристику, спрямовану на якісну ідентифікацію стану об'єкту дослідження.

Розглянемо сутність запропонованих етапів діагностики.

Перший етап діагностики передбачає вибір об'єкту дослідження. Як правило уповноважений представник (а це може бути, наприклад, менеджер підприємства, державний службовець певного рівня управління, тощо) з огляду на поставлену мету визначає об'єкт діагностики. Виходячи із підпорядкованості і рівня управління, можна виділити наступний об'єкт діагностики – підприємство, галузь, вся економічна система.

На другому етапі (зважаючи на визначений на першому етапі об'єкт діагностики як високоорганізовану систему) виокремлюються певні його складові (підсистеми, елементи) для дослідження їх впливу на економічний стан системи.

Окремою частиною цього етапу є обґрунтування можливостей застосування різних методів і, як правило, побудова математичної моделі і розробка математичного забезпечення процесу діагностики, що включає алгоритм проходження таких процедур:

1. інформаційної (збір і систематизація вхідних даних про об'єкт дослідження і його окремі складові, визначення факторів ризику);
2. обчислювальної (перелік критеріальних показників, алгоритм їх обробки, моделі оптимізації);
3. узагальнюючої (комплексна оцінка результатів обчислення, моделі оптимізації значень показників).

Необхідно також враховувати, що при виборі методів економічної діагностики доцільно застосовувати узагальнюючі показники, які всебічно характеризують діяльність підприємства; вивчення причин змін цих показників; виявлення та вимірювання взаємозв'язку між ними з метою підвищення ефективності.

Третій етап діагностики включає здійснення безпосередньо аналітичних розрахункових процедур, тобто розрахунок окремих показників за виділеними факторами.

На четвертому етапі необхідно провести комплексну оцінку впливу факторів на стан об'єкта дослідження, і на цій основі зробити узагальнюючі висновки щодо вибору найсуттєвіших факторів впливу, оскільки охопити аналізом усю їх сукупність, що генерується на підприємстві і у зовнішньому середовищі неможливо і недоцільно. З погляду на це дослідження має проводитись за допомогою тих показників, що дозволяють оцінити дію найважливіших факторів на діяльність підприємства.

П'ятий, завершальний етап діагностики, спрямований на розробку комплексу профілактичних заходів, рекомендацій та процедур, призначених для поліпшення економічного стану підприємства або попередження несприятливих для його функціонування ситуацій і подій. На даному етапі варіанти вирішення проблем визначаються через систему заходів, здатних оптимізувати вплив найдієвіших факторів на діяльність підприємства.

Таким чином, розглядаючи теоретичні та методичні основи та етапи діагностики економічного потенціалу та пов'язані з їх більшістю системи показників, можна прийти до висновку, що в сучасному управлінні підприємством найбільшого значення набувають дві категорії показників: цільові (відповідно до вибраних стратегій розвитку) та функціональні (мають істотний вплив за окремими напрямками діяльності).

Стосовно же діагностики потенціалу розвитку підприємства варто відразу ж зацентувати увагу на тому, що загальновизнаного переліку таких показників до сьогодні в науковій літературі не відображено. Так, деякі вчені ототожнюють діагностику з використанням обмеженої кількості показників, інші науковці пропонують розраховувати всі можливі економічні показники діяльності підприємства, не зважаючи на те, що при цьому виникає проблема проведення значних обсягів розрахунків, а інколи є сумнів щодо їх доцільності.

Огляд економічної літератури з даного питання [141,160] показав, що в більшості методик, що стосуються економічної діагностики, головна увага приділяється дослідженню фінансових показників, що присутні у офіційній бухгалтерській звітності. Проте, фінансово-орієнтовані показники повною мірою не можуть відображати багатовимірність процесів розвитку підприємства.

Разом з тим, сучасні тенденції розвитку економічних процесів в Україні все більше потребують від менеджерів підприємств миттєвих обґрунтованих управлінських рішень. Розуміння фахівцями потенційних можливостей щодо розвитку суб'єкта господарювання створює підґрунтя для його ефективної, стійкої роботи в мінливих умовах зовнішнього середовища.

Для діагностики потенціалу розвитку підприємства рекомендується враховувати системний підхід до оцінки функціонування перш за все таких складових, як виробництво та управління, інноваційно-інвестиційна діяльність, ґрунтуючись на взаємодії з фінансовим забезпеченням економічної діяльності підприємства та результатах маркетингових досліджень. З огляду на зазначене можна виділити такі основні складові в системі елементів побудови механізму

діагностики потенціалу розвитку підприємства, як: Управлінська, Виробнича, Інноваційно-інвестиційна, Фінансова, Маркетингова складові (рис.1.8).

Ці складові нерозривно пов'язані із оцінкою економічного потенціалу підприємства, а також системно взаємодіють між собою, оскільки кожна може одночасно виступати і самостійним елементом, і наслідком відповідного впливу. До прикладу, фінансова складова, що неодмінно розглядається в системі оцінки економічного стану, з одного боку, визначається характером його рівня (високий, середній, низький), а з іншого – виступає базисом фінансового забезпечення.

Адже саме завдяки збалансованим фінансовим потокам досягається розширене відтворення виробничих процесів і формуються все в більших обсягах фінансові ресурси та фінансові резерви, що створює умови для впровадження запланованих заходів з інноваційно-інвестиційної діяльності і розширення на цій основі потенційних переваг підприємства на ринку.

Керуючись комплексним системним підходом стосовно побудови механізму діагностики потенціалу розвитку підприємства, важливо зазначити, що даний механізм не може не охоплювати елементи, що в той чи інший спосіб стосуються управлінської складової, як то мета функціонування та структуризація діяльності підприємства, або ж виступають провідними частинами цілісної системи – це стратегічне управління розвитком, фінансова стратегія, бізнес-планування, тощо. В даному контексті розглядається і можливий вплив умов як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, що в кінцевому рахунку може позначитись на основних вхідних і вихідних параметрах складових, що пропонуються до застосування при проведенні діагностики потенціалу розвитку, як врешті – і на вихідних критеріальних характеристиках оцінки конкурентноздатності підприємства на поступках у досягненні його стратегічних цілей.

На основі вказаних складових, а саме: виробничої, фінансової, маркетингової, інноваційно-інвестиційної і управлінської, моніторинг відповідних показників керівництво підприємства має розглядати як своєрідний засіб та ефективний інструмент поточного і стратегічного управління діяльністю підприємства.



Рисунок 1.8 – Концептуальна модель діагностики потенціалу розвитку підприємства

При цьому кількість показників повинна бути невеликою, оскільки тільки в такий спосіб можна, з одного боку, створити передумови для оперативності і комплексності діагностики потенціалу розвитку, а з іншого боку – уникнути надмірної трудомісткості і виключити суперечливість висновків [275,276].

Узагальнюючи та розвиваючи існуючі методичні підходи щодо проведення діагностики, було здійснено декомпозицію процесу діагностики потенціалу розвитку підприємства та запропоновано власну структурно-логічну технологію відповідно до наступних етапів:

1. Визначення мети проведення діагностики потенціалу розвитку підприємства в контексті завдань економічної стратегії.
2. Збір та обробка даних бухгалтерського обліку, фінансової, податкової, статистичної звітності, даних про кадровий потенціал, довідково-норматвних даних для підготовки проведення діагностики потенціалу розвитку підприємства.
3. Фінансовий аналіз на основі системи показників ресурсного та фінансового забезпечення, технічної бази, кадрового потенціалу з метою виявлення кількісних і якісних змін в ході здійснення інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства.
4. Встановлення критеріїв оцінки для системи показників, що базуються на таких складових побудови механізму діагностики потенціалу розвитку, як виробнича, фінансова, маркетингова, інноваційно-інвестиційна, управлінська.
5. Вибір методів та моделей оцінки потенціалу розвитку підприємства на відповідних етапах реалізації економічної стратегії підприємства.
6. Математичні розрахунки щодо оцінки стану і визначення очікуваних тенденцій потенціалу розвитку підприємства.
7. Визначення резервів та надлишків ресурсного забезпечення ефективного функціонування підприємства на основі відповідних показників.
8. Прогнозування стану потенціалу розвитку підприємства на найближчу перспективу з можливим корегуванням параметрів прогнозованих показників і цілей.
9. Розробка в разі потреби рекомендації щодо покращення економічного стану підприємства в контексті можливих змін.

10. Оцінка досягнутих результатів і корегування на цій основі стратегії економічного розвитку підприємства на довгострокову перспективу.

Отже, проблема формування механізму діагностики для вимірювання величини потенціалу розвитку досить важлива як в теоретичному, так і в практичному плані. Визначення значень потенціалів розвитку підприємств є необхідним для виявлення резервів і надлишків загалом всіх економічних можливостей щодо визначення подальших напрямів інвестиційної, інноваційної політики в контексті завдань стратегічної політики на шляху забезпечення розвитку підприємства.

Результати першого розділу були висвітлені автором у наступних працях [33,34,220-223,231,234,235,237,244,245,249].

РОЗДІЛ 2

НАУКОВО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІАГНОСТИКИ ПОТЕНЦІАЛУ РОЗВИТКУ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Тенденції економічного розвитку автотранспортних підприємств

Транспортній системі належить надзвичайно важливе місце в економіці країни, оскільки від її розвитку залежить національний рівень економічної і соціальної розвиненості, укріплення зв'язків між регіонами, підвищення конкурентоспроможності та ефективності інших галузей економіки, зростання підприємницької та ділової активності всіх суб'єктів національної економіки. Транспорт є вагомю частиною національної економіки, яка забезпечує обслуговування як внутрішніх, так і експортно-імпортних та транзитних перевезень вантажів і пасажирів. Ця галузь є невід'ємною складовою загальної державної економічної політики та забезпечення обороноздатності країни.

Відповідно до проекту Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року, пріоритетним завданням для України є реалізація її транспортного потенціалу та створення транзитного транспортного мосту, що поєднуватиме країни Європи, Азії та Сходу [353].

Розвиток транспортної інфраструктури є основним фактором успішного розвитку економіки кожної країни, але, разом з тим, розвиток транспорту прямо поєднаний з рівнем економіки, а також обсягами та структурою зовнішньоекономічних зв'язків держави.

В зв'язку з цим, представляє науковий та практичний інтерес аналіз функціонування транспортного комплексу України та виявлення основних тенденцій його розвитку.

Основні функції транспорту у забезпеченні потреб підприємств і населення у перевезеннях полягають у тому, що він:

- служить основним засобом обміну цінностями і більшістю послуг;
- сприяє розподілу праці як усередині країни, так і на міжнародному рівні;

- забезпечує об'єднання в єдиний соціально-економічний механізм всіх галузей економіки і окремі регіони країни;
- є важливим чинником економічного освоєння територій, що дозволяє розвивати і формувати мережу населених пунктів;
- забезпечує особисті і суспільні потреби населення в пересуванні;
- реалізує ряд загальнодержавних цілей (створює сприятливі умови для розвитку суспільно-культурного і економічного життя на нерозвинених і слаборозвинених територіях);
- є визначальним засобом, що сприяє зміцненню обороноздатності країни.

Важливим показником, який характеризує вагомість і масштабність транспортного комплексу у загальній національній економічній системі є його внесок у формування валового внутрішнього продукту: у 2016 році на транспорт та зв'язок припадало близько 6,7% ВВП і 6,1% загальної кількості зайнятого населення. За часткою у ВВП галузь посідає четверте місце після таких галузей, як переробна промисловість (22,1%), сільське господарство (16,5%), торгівля (14,2%) (табл. 2.1).

Не зважаючи на важливість і перспективність галузі, вона не позбавлена проблем, які виникають через комплекс причин. Як наслідок, спостерігається нестабільна динаміка основних показників діяльності (рис. 2.1).

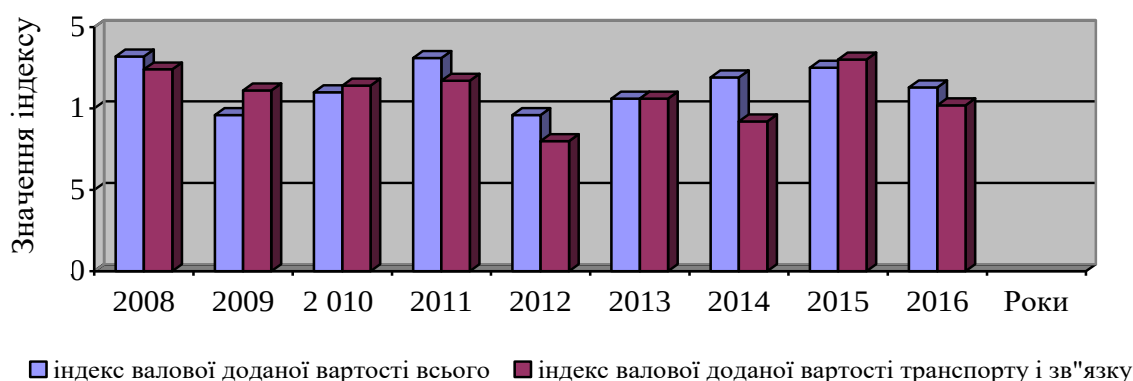


Рисунок 2.1 - Динаміка валової доданої вартості транспорту та зв'язку України протягом 2008-2016 рр.

Джерело: [354].

Таблиця 2.1 – Динаміка структури валової доданої вартості за видами економічної діяльності в Україні

Вид економічної діяльності	роки																			
	2007		2008		2009		2010		2011		2012		2013		2014		2015		2016	
	Сума, млрд. грн.	Питома вага, %	Сума, млрд. грн.	Питома вага, %	Сума, млрд. грн.	Питома вага, %	Сума, млрд. грн.	Питома вага, %	Сума, млрд. грн.	Питома вага, %	Сума, млрд. грн.	Питома вага, %	Сума, млрд. грн.	Питома вага, %	Сума, млрд. грн.	Питома вага, %	Сума, млрд. грн.	Питома вага, %	Сума, млрд. грн.	Питома вага, %
Сільське господарство, мисливство, лісове господарство	47,4	6,6	65,1	6,9	65,8	7,2	82,6	7,6	108,7	8,3	113,2	9,0	132,4	9,9	161,1	10,2	236,0	16,5	310,9	13,9
Добувна промисловість	31,7	4,4	54,3	5,7	40,7	4,4	65,6	6,1	88,5	6,7	82,5	6,5	82,3	6,2	79,1	5,0	94,8	4,8	107,4	4,8
Переробна промисловість	134,4	18,7	164,7	17,4	141,9	15,5	158,5	14,6	186,2	14,1	178,4	14,1	169,6	12,7	194,1	12,2	239,1	12,1	284,1	12,7
Виробництво та розподіл електроенергії, газу та води	23,2	3,2	28,8	3,0	31,8	3,5	34,9	3,2	43,7	3,3	45,7	3,6	44,2	3,3	44,8	2,8	54,2	2,7	64,2	2,9
Будівництво	30,5	4,2	29,2	3,1	21,5	2,4	32,5	3,0	41,3	3,1	40,5	3,2	38,5	3,0	36,9	2,3	44,7	2,3	52,5	2,4
Торгівля, ремонт автомобілів, побутових виробів та предметів особистого вжитку	95,2	13,2	131,3	13,8	129,9	14,2	164,8	15,2	202,3	15,4	210,2	16,7	222,8	16,7	223,7	14,1	288,1	14,6	362,5	16,2
Транспорт та зв'язок	70,1	9,7	87,1	9,2	97,1	10,6	111,0	10,3	130,1	9,9	103,9	8,2	110,1	7,2	100,9	6,4	131,2	6,6	140,4	6,3
Освіта	32,9	4,6	43,5	4,6	49,2	5,4	55,7	5,1	60,9	4,6	75,2	6,0	81,7	6,1	76,1	4,8	83,3	4,2	90,5	4,1

Продовження таблиці 2.1

Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	22,5	3,1	29,2	3,1	34,6	3,8	42,2	3,9	45,7	3,5	53,2	4,2	52,2	3,9	46,3	2,9	55,6	2,8	61,5	2,8
Інші види економічної діяльності	159,9	22,2	227,4	24,0	234,8	25,7	252,1	23,3	272,2	20,7	129,0	10,2	144,4	10,8	138,8	8,7	120,6	6,1	102,4	4,6
Валова додана вартість	720,7	100	948,1	100	913,3	100	1008,3	100	1316,6	100	1262,2	100	1336,3	100	1586,9	100	1979,5	100	2930,1	100

Джерело: [354].

Так, з 2007 по 2011 роки транспортний ринок активно розвивався, йшло нарощування валової доданої вартості з 720,7 млрд. грн. до 1316,6 млрд. грн. У 2009 р. частка доданої вартості галузі досягла свого максимального значення за всю історію незалежності України і склала 10,6%. В 2012 р. спостерігається спад значення валової доданої вартості на 54,4 млн. грн., проте, не зважаючи на позитивну тенденцію щодо збільшення вищезазначеного показника у 2013-2015 роках, внесок транспорту у загальний показник діяльності країни не відповідає його можливостям. Подібні тенденції є наслідком нестабільної динаміки обсягів виробництва (табл. 2.2).

Значна частина вітчизняних транспортних підприємств вистояли в умовах кризи, проте, у 2016 р., порівняно з 2007 р. спостерігається зменшення виробництва на 1,9%, але вже у 2016 р. порівняно з 2014 р. спостерігається незначний ріст, який склав 0,6%

Динаміку індексів випуску продукції за 2008-16 рр. наведено на рис. 2.2.

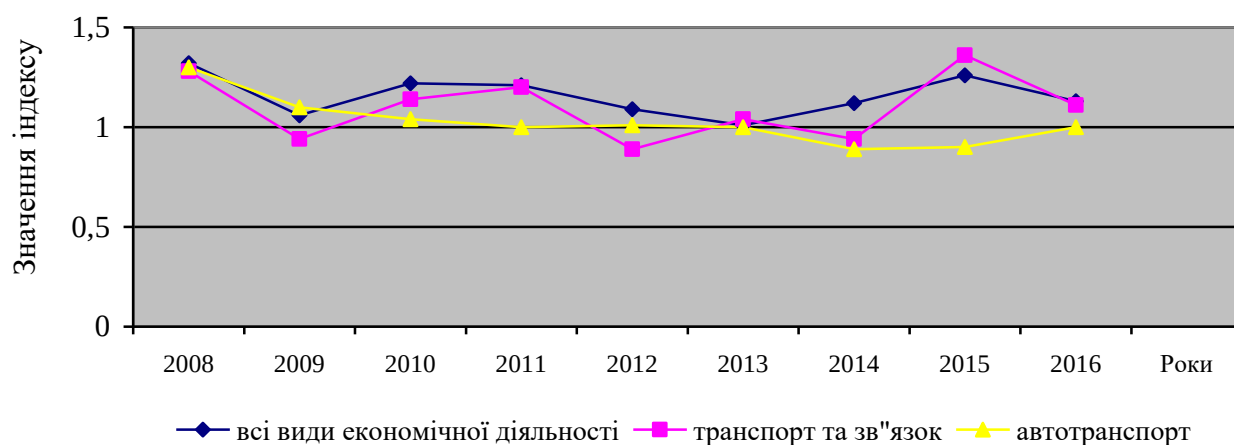


Рисунок 2.2 – Динаміка індексів випуску продукції протягом 2008-2016 рр.
Джерело: [354].

Аналіз даних рис.2.2. показує, що тренди розвитку підприємств галузі в основному корелюють з трендами розвитку національної економіки в цілому. За даними видно, що спаду галузь зазнала у 2012 та 2014 роках, що зумовлено політичною ситуацією, військовими діями, фінансовою кризою та наявністю застарілих технологій.

Таблиця 2.2 – Динаміка структури випуску товарів і послуг за видами економічної діяльності в Україні

Вид економічної діяльності	Роки																			
	2007		2008		2009		2010		2011		2012		2013		2014		2015		2016	
	Сума, млрд. грн.	Питома вага, %	Сума, млрд. грн.	Питома вага, %	Сума, млрд. грн.	Питома вага, %	Сума, млрд. грн.	Питома вага, %	Сума, млрд. грн.	Питома вага, %	Сума, млрд. грн.	Питома вага, %	Сума, млрд. грн.	Питома вага, %	Сума, млрд. грн.	Питома вага, %	Сума, млрд. грн.	Питома вага, %	Сума, млрд. грн.	Питома вага, %
Сільське господарство, мисливство, лісове господарство	113,1	7,2	156,1	7,5	157,9	8,1	194,1	8,1	254,9	8,8	269,9	8,6	315,5	9,9	381,2	10,7	558,8	12,4	894,1	16,5
Добувна промисловість	57,6	3,7	91,6	4,4	78,5	4,0	117,8	4,9	159,4	5,5	153,0	4,9	155,9	4,9	156,2	4,4	186,2	4,1	216,2	4,0
Переробна промисловість	588,2	37,6	751,6	36,3	628,2	32,1	812,1	34,0	982,4	34,1	974,9	30,9	904,1	28,3	975,7	27,4	1206,0	26,9	1197,5	22,1
Виробництво та розподіл електроенергії, газу та води	60,9	3,9	77,7	3,7	85,7	4,4	103,3	4,3	131,6	4,6	144,6	4,6	140,5	4,4	148,4	4,2	176,8	3,9	184,7	3,4
Будівництво	94,3	6,0	117,4	5,7	77,6	4,0	98,9	4,1	126,7	4,4	184,8	5,9	174,2	5,5	162,6	4,6	188,6	4,2	214,6	4,0
Торгівля, ремонт автомобілів, побутових виробів та предметів особистого вжитку	173,1	11,1	240,1	11,6	239,3	12,2	293,5	12,3	358,9	12,5	399,2	12,7	409,4	12,8	443,0	12,5	596,9	13,3	596,9	14,2
Діяльність транспорту та зв'язку	135,1	8,6	172,3	8,3	182,9	9,4	209,4	8,8	250,9	8,7	222,4	7,1	231,0	7,2	217,3	6,1	295,6	6,6	363,1	6,7
Освіта	46,1	2,9	62,2	3,0	70,7	3,6	83,9	3,5	91,4	3,2	106,7	3,4	112,8	3,5	106,3	3,0	119,9	2,7	127,0	2,3

Продовження таблиці 2.2

Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	35,9	2,3	45,9	2,2	54,1	2,8	64,3	2,7	70,5	2,4	80,5	2,6	78,9	2,5	71,8	2,2	88,6	2,0	102,9	1,9
Інші види економічної діяльності	260,7	16,7	357,4	17,2	380,7	19,5	410,8	17,2	455,7	15,8	18,9	0,6	20,8	0,7	20,5	0,6	22,5	0,5	24,5	0,4
Валовий внутрішній продукт	1565,1	100	2072,2	100	1955,7	100	2388,3	100	2882,5	100	3150,7	100	3189,6	100	3558,2	100	4488,4	100	5418,6	100

Джерело: [354].

Також позитивну тенденцію має показник чистого доходу (рис.2.3).

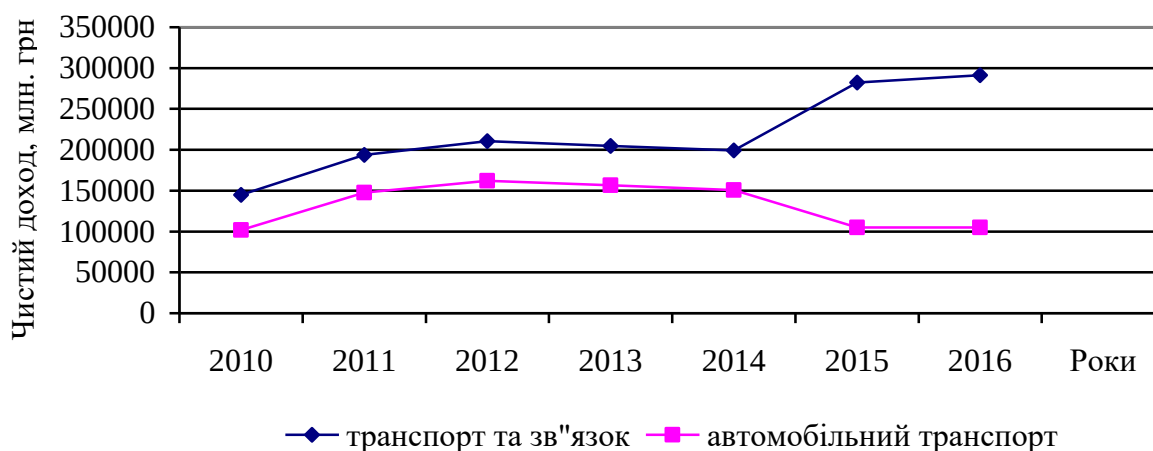


Рисунок 2.3 – Динаміка чистого доходу (виручки) від реалізації продукції протягом 2010-2016 рр.

Джерело: [354].

Загострення кризи сприяло виявленню проблемних питань регіонів: величезна залежність від зовнішньої кон'юнктури на ринках основних експортних товарів; завищена матеріало- і енергомісткість виробництва, що сприяло зростанню витратності діяльності, нестача коштів для оновлення і модернізації основних засобів, скорочення попиту і збуту на внутрішньому ринку.

Проте, у 2010 році підприємства галузі отримали 144960,3 млн. грн. чистого доходу, при цьому 70,25% всіх надходжень забезпечено підприємствами автомобільного транспорту. Після зниження результатів діяльності у 2014 році, спостерігалось зростання до 282228,6 млн. грн. у 2015 році з подальшим підвищенням на 4,5%.

Але, не зважаючи на таку позитивну динаміку, в розрізі фінансових результатів діяльності підприємств аналіз засвідчив, що у 2012-2016 рр. майже тридцять відсотків підприємств України отримали негативний фінансовий результат: в 2016 р. частка збиткових підприємств в цілому по Україні становила 26,6%, і зокрема в сфері транспорту та зв'язку – 28,4% (рис. 2.4, табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Фінансові результати підприємств від звичайної діяльності до оподаткування за видами економічної діяльності,
млн. грн.

Види економічної діяльності	Роки									
	2012		2013		2014		2015		2016	
	Підприємства, які одержали збиток		Підприємства, які одержали збиток		Підприємства, які одержали збиток		Підприємства, які одержали збиток		Підприємства, які одержали збиток	
	Відсотків до загальної кількості підприємств	Фінансовий результат	Відсотків до загальної кількості підприємств	Фінансовий результат	Відсотків до загальної кількості підприємств	Фінансовий результат	Відсотків до загальної кількості підприємств	Фінансовий результат	Відсотків до загальної кількості підприємств	Фінансовий результат
Всього	35,5	176053,8	34,1	205230,5	33,7	858104,3	26,3	815302,1	26,6	547032,0
Сільське господарство, мисливство та лісове господарство	21,7	6914,0	20,1	11349,2	15,8	30493,6	11,6	25263,7	12,2	13030,0
Промисловість	37,6	65150,7	36,7	676338,6	36,7	242667,3	27,3	269715,5	27,3	152605,6
Будівництво	39,5	9210,2	37,7	11094,6	37,3	33584,1	29,0	33277,4	29,3	17860,7
Оптова і роздрібна торгівля	34,0	34629,8	32,8	42576,0	33,3	162495,7	24,0	142979,9	24,3	64582,0
Діяльність готелів та ресторанів	41,1	1721,2	40,5	2058,8	40,5	6949,2	28,2	7102,7	28,4	3527,8
Транспорт і зв'язок	38,2	6421,6	36,9	8595,6	37,3	32479,2	29,1	37286,2	28,4	16132,1
Фінансова діяльність	39,7	10682,1	39,4	14493,1	38,3	86176,7	36,9	106924,2	37,1	186762,6
Операції з нерухомістю, здавання під найм та послуги юридичним особам	44,7	15492,1	42,5	16321,5	43,9	110879,5	39,2	96229,3	39,9	52021,4
Освіта	31,9	61,4	30,1	63,5	33,0	132,2	28,3	290,5	32,3	135,6
Охорона здоров'я та соціальна допомога	37,3	386,3	35,3	557,2	35,3	1488,5	30,3	1513,9	30,4	752,7
Колективні, громадські та особисті послуги	36,2	192,2	31,9	123,5	34,5	203,9	27,7	160,9	27,6	96,9

Джерело: [354].

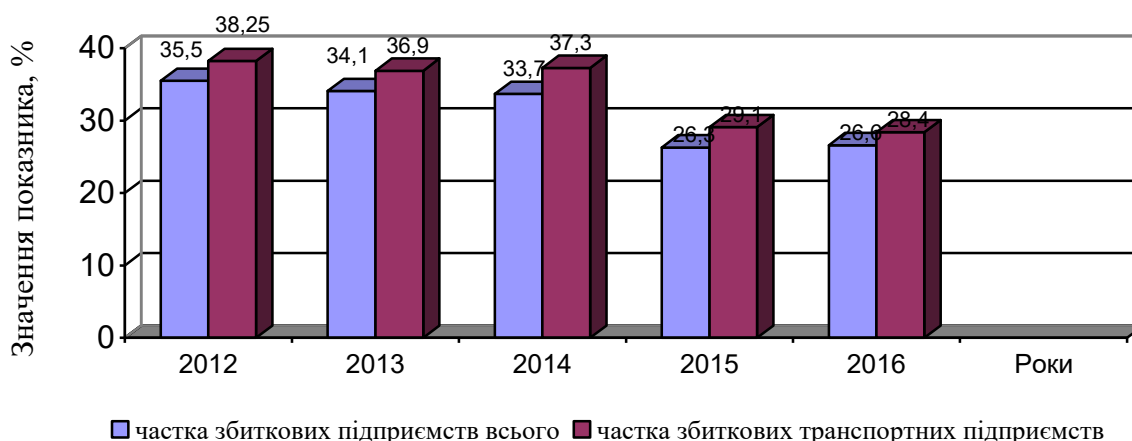


Рисунок 2.4 – Динаміка частки збиткових підприємств у 2012-2016 рр.

Джерело: [354].

За аналізований період в цілому спостерігається позитивна динаміка скорочення кількості збиткових підприємств, але рівень підприємств транспорту, які працювали нерентабельно завжди перевищував загальнонаціональні показники. Так, якщо у 2012 році 35,5% всіх суб'єктів господарювання мали від'ємний фінансовий результат, то на транспорті цей відсоток складав 38,2%. У 2016 році питома вага збиткових підприємств у галузі дорівнював 28,4%. Таким чином, незважаючи на покращення результатів, в цілому діяльність транспортних підприємств можна оцінити як недостатньо ефективну, що свідчить про нераціональне використання ресурсів та загострює фінансові проблеми.

Для більш детального дослідження тенденцій розвитку транспортної галузі необхідно розглянути динаміку обсягу перевезень у розрізі основних видів транспорту (табл.2.4).

Дані свідчать про те, що у 2009 році, порівняно з 2008 роком, спостерігалось значне скорочення обсягів перевезень. Можна стверджувати, що це відбулося, в першу чергу, в результаті впливу на економіку України світової економічної кризи. Упродовж 2010-2013 рр. ситуація на транспорті дещо поліпшилася, але робити висновки про стале нарощування обсягів надання транспортних послуг вітчизняними підприємствами та ефективний розвиток галузі немає можливості. Оскільки спостерігається значне коливання у динаміці досліджуваних показників.

Таблиця 2.4 – Динаміка структури перевезення вантажів за видами транспорту у 2008-2016 рр. в Україні

Вид транспорту	2008р		2009р		2010р		2011р		2012р		2013р		2014р		2015р		2016р		Темп росту 2016\2008, %
	Сума, млн. т	Питома вага, %	Сума, млн. т	Питома вага, %	Сума, млн. т	Питома вага, %	Сума, млн. т	Питома вага, %	Сума, млн. т	Питома вага, %	Сума, млн. т	Питома вага, %	Сума, млн. т	Питома вага, %	Сума, млн. т	Питома вага, %	Сума, млн. т	Питома вага, %	
Всі види транспорту	1972	100	1625	100	1765	100	1887	100	1853	100	1837	100	1643	100	1474	100	1543	100	78
У т. ч. 1. Наземний:	1953	99	1615	99	1754	99	1877	99	1845	99	1831	99	1637	99	1468	99	1536	99	79
- залізничний	499	25	391	24	433	24	469	25	457	25	444	24	386	23	350	24	343	22	70
- автомобільний	1267	64	1069	66	1168	66	1253	66	1260	68	1261	69	1151	70	1021	69	1086	71	86
- трубопровідний	187	10	155	9	153	9	155	8	128	7	126	7	100	6	97	7	107	7	57
2. Водний:	19	1	10	1	11	1	10	0,5	8	0,4	6	0,3	6	0,4	6	0	7	0	37
- морський	8	0	5	0	4	0	4	0,2	4	0,2	3	0,2	3	0,2	3	0	3	0	38
- річковий	11	1	5	0	7	0	6	0,3	4	0,2	3	0,2	3	0,2	3	0	4	0	36
3. Авіаційний	0,1	0	0,1	0	0,1	0	0,1	0	0,1	0	0,1	0	0,1	0	0,1	0	0,1	0	100

Джерело: [354]

Так, зменшення обсягів перевезення вантажів в транспортній галузі відбулося з 1972 млн. т до 1543 млн. т (табл. 2.5). Зокрема, розглядаючи обсяги перевезень вантажів за різними видами транспорту, можна простежити суттєве зменшення обсягів перевезень всіма видами транспорту, крім авіаційного, його обсяг залишився незмінним – 0,1 млн. т. (рис. 2.5).

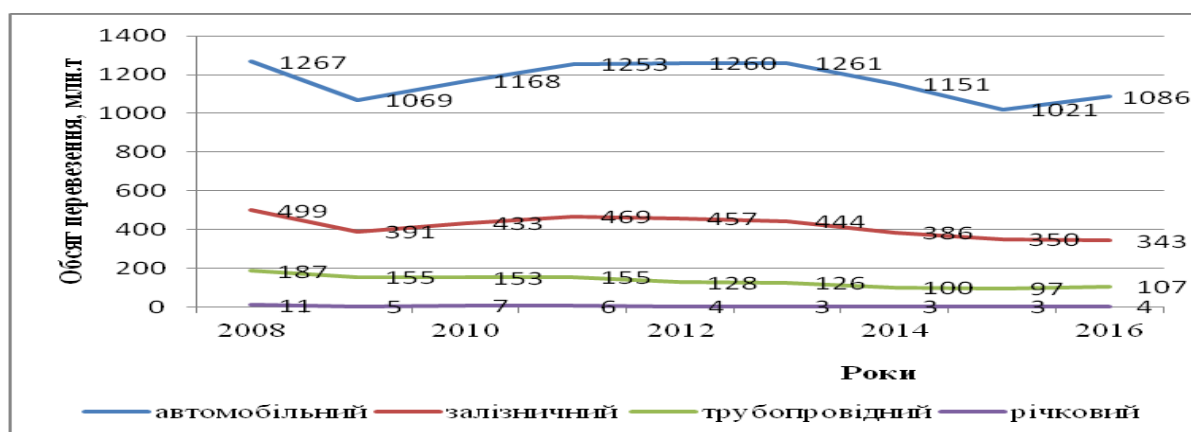


Рисунок 2.5 – Динаміка перевезення вантажів за видами транспорту у 2008-2016 рр.

Джерело: [354].

Необхідно звернути увагу на те, що найбільша питома вага перевезень вантажів здійснюється автомобільним транспортом. Підприємства автомобільного транспорту обслуговують промислові, будівельні, сільськогосподарські, торговельні, комунально-побутові та інші підприємства, а також здійснюють перевезення людей. Це один з найбільш потужних і розвинутих видів транспорту в Україні. Проте перевезення цим видом транспорту за аналізований період мають тенденцію до зменшення з 1267 млн. т у 2008 р. до 1086 млн. т. У 2016 р. Причиною таких змін є значне зростання цін на паливо.

Вантажооборот за видами транспорту з 2008 до 2016 року суттєво змінює свої показники (рис. 2.6). Показники автомобільного транспорту мають тенденцію до збільшення на 3,1 млрд. т км, а залізничного та трубопровідного - до зменшення на 69,4 млрд. т км та на 85,2 млрд. т км відповідно. Спостерігається домінування залізничного транспорту.

Таблиця 2.5 – Динаміка структури вантажообороту за видами транспорту у 2008-2016 рр. в Україні

Вид транспорту	2008р		2009р		2010р		2011р		2012р		2013р		2014р		2015р		2016р		Темп Росту 2016/2008, %
	Сума, млн. т км	Питома вага, %	Сума, млн. т км	Питома вага, %	Сума, млн. т км	Питома вага, %	Сума, млн. т км	Питома вага, %	Сума, млн. т км	Питома вага, %	Сума, млн. т км	Питома вага, %	Сума, млн. т км	Питома вага, %	Сума, млн. т км	Питома вага, %	Сума, млн. т км	Питома вага, %	
Всі види транспорту	507,7	100,0	395,7	100,0	418,7	100,0	445,7	100	412,6	100	399,6	100	356,7	100	334,7	100	334,2	100	68
У т. ч.																			
1. Наземний:	491,5	97	387,3	98	409,3	98	438,0	98	406,9	99	394,7	99	351,0	98	329,1	98	340,0	99	69
- залізничний	257,0	51	196,2	50	218,1	52	243,9	55	237,7	58	224,4	56	210,2	59	195,1	58	187,6	55	73
- автомобільний	54,9	11	49,2	12	53,9	13	57,3	13	57,5	14	58,7	15	59,0	16	53,3	16	58,0	17	106
- трубопровідний	179,6	35	141,9	36	137,3	33	136,8	31	111,7	27	111,6	28	81,8	23	80,7	24	94,4	27	53
2. Водний:	15,8	3	87,0	2	9,0	2	7,3	2	5,3	1	4,6	1	5,4	1	5,4	2	4,0	1	25
- морський	11,3	2	5,2	1	5,2	1	5,1	1	3,6	1	3,2	1	4,1	1	3,9	1	2,5	1	22
- річковий	4,5	1	2,8	1	3,8	1	2,2	1	1,7	0	1,4	0	1,3	0	1,6	0,5	1,5	0,4	33
3. Авіаційний	0,4	0,1	0,4	0,1	0,4	0,1	0,4	0	0,4	0	0,3	0	0,2	0	0,2	0,1	0,2	0,1	50

Джерело: [354].

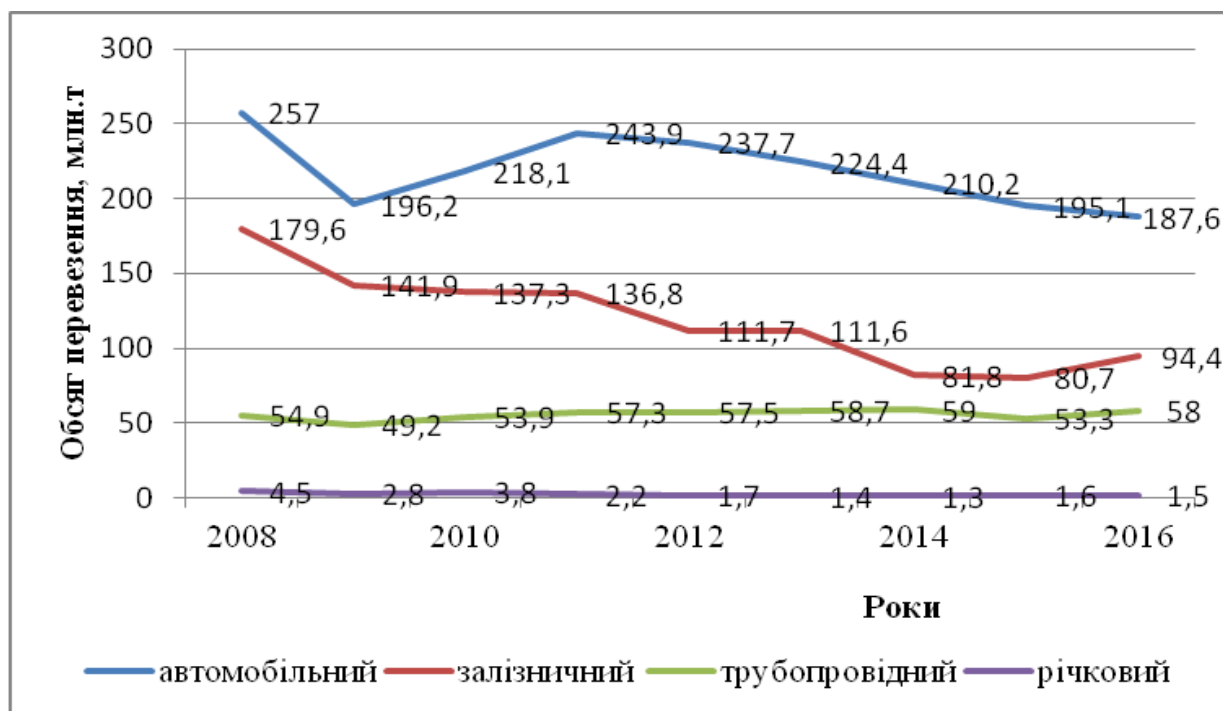


Рисунок 2.6 - Вантажооборот за видами транспорту у 2008-2016 рр.

Джерело: [354].

Суттєве зменшення вантажообороту з 15,8 млн. т у 2008 р. до 4,0 млн. т у 2016 р. прослідковується на підприємствах водного транспорту. Щодо авіаційного виду транспорту, то тут спостерігається незначне зменшення – на 0,1 млн. т. км.

Динаміка структури перевезень пасажирів за видами транспорту загального користування в Україні наведено в табл. 2.6. Дані таблиці свідчать, що протягом 2008-2016 рр. кількість пасажирів, які були перевезені усіма видами транспорту скоротилась з 8331 млн пас. у 2008 р. до 4854 млн пас. у 2016 р., тобто на 42%. Значно знизився попит перевезення наземним та водним видами транспорту і збільшився попит перевезення авіаційним транспортом на 2 млн пас.

Таблиця 2.6 – Динаміка структури відправлення (перевезення) пасажирів за видами транспорту загального користування України, млн пас.

Види транспорту	2008р		2009р		2010р		2011р		2012р		2013р		2014р		2015р		2016р	
	Сума, млн.	Питома вага, %	Сума, млн. пас	Питома вага, %	Сума, млн. пас	Питома вага, %	Сума, млн. пас	Питома вага, %	Сума, млн.	Питома вага, %	Сума, млн.	Питома вага, %	Сума, млн. пас	Питома вага, %	Сума, млн.	Питома вага, %	Сума, млн.	Питома вага, %
Усі види транспорту, у т. ч.	8331	100	7275	100	6845	100	6980	100	6813	100	6623	100	5902	100	5160	100	4854	100
1. Наземний:	8316	99,82	7262	99,82	6831	99,80	6964	99,77	6798	99,78	6607	99,76	5895	99,88	5153	99,86	4845	99,81
- залізничний	445	5,34	426	5,86	427	6,24	430	6,16	429	6,30	425	6,42	389	6,59	390	7,56	389	8,01
- автомобільний	4369	52,44	4014	55,18	3726	54,43	3612	51,75	3450	50,64	3344	50,61	2913	49,36	2244	43,49	2025	41,72
- трамвайний	963	11,56	787	10,82	714	10,43	798	11,43	800	11,74	757	11,43	770	13,05	738	14,30	694	14,3
- тролейбусний	1580	18,97	1282	17,62	1204	17,59	1346	19,28	1345	19,74	1306	19,77	1097	18,59	1081	20,95	1039	21,41
- метрополітен	959	11,51	752	10,34	760	11,10	778	11,15	774	11,36	775	11,73	726	12,30	700	13,57	698	14,38
2. Водний:	9	0,11	8	0,11	8	0,12	8	0,11	7	0,10	7	0,10	1	0,02	1	0,02	1	0,02
- морський	7	0,08	6	0,08	7	0,10	7	0,10	6	0,09	7	0,10	0	0	0	0	0	0
- річковий	2	0,02	2	0,03	1	0,01	1	0,01	1	0,01	0	0	1	0,02	1	0,02	1	0,02
3. Авіаційний	6	0,07	5	0,07	6	0,09	8	0,11	8	0,12	8	0,12	6	0,10	6	0,10	8	0,20

Джерело: [353].

В таблиці 2.7 наведено дані щодо динаміки структури пасажирообороту транспорту загального користування в Україні. За результатами їх аналізу можна зробити висновок, що пасажирооборот транспорту загального користування в 2016 р. в порівнянні з 2008 р. зменшився на 44,8 млрд. пас. км. (на 30%). Також простежується тенденція зменшення пасажирообороту наземними видами транспорту на 36,3 %, натомість пасажирооборот авіаційного виду транспорту, значно зріс у 2016 р. на 4,7 млрд. пас. км. Обсяги пасажирообороту водного виду транспорту впали до нуля.

Негативна динаміка стабільного падіння пасажирообороту автотранспорту простежується протягом 2008-2016 рр. (рис. 2.7).

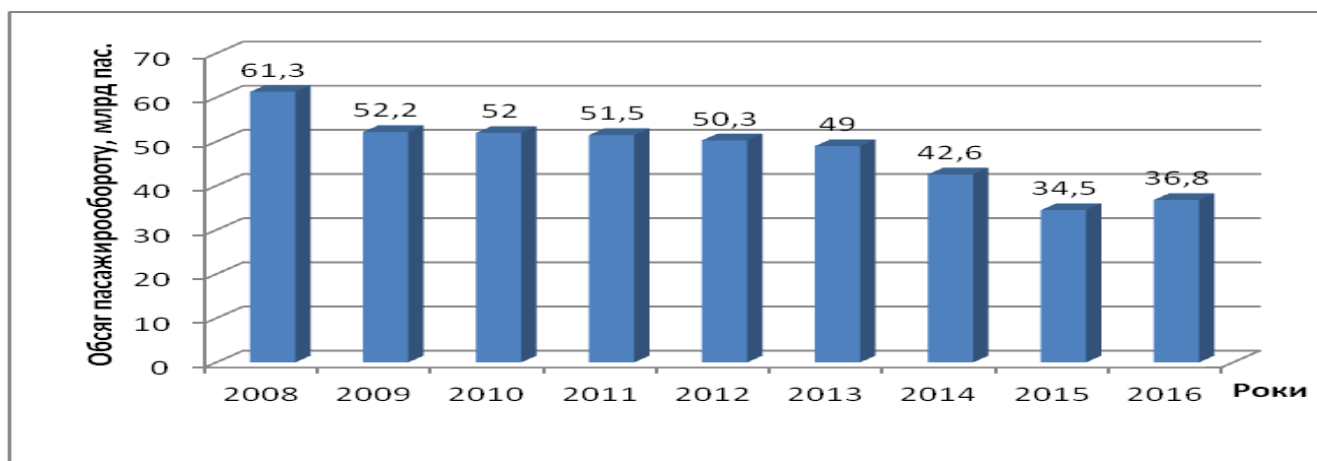


Рисунок 2.7 - Пасажирооборот автотранспорту за 2008- 2016 рр.

Джерело: [354].

Причинами такої тенденції можна виділити негативний вплив як внутрішніх, так і зовнішніх факторів: недосконала тарифна політика, низька транзитна привабливість, недостатній технологічний рівень, відсутність обґрунтованих стратегічних програм щодо розвитку окремих видів транспорту і транспортної системи в цілому.

Таблиця 2.7 – Динаміка структури пасажирообороту транспорту загального користування в Україні, млрд. пас. км

Види транспорту	2008р		2009р		2010р		2011р		2012р		2013р		2014р		2015р		2016р	
	Сума, млрд.	Питома вага, %	Сума, млн. пас км	Питома вага, %	Сума, млн. пас км	Питома вага, %	Сума, млн. пас км	Питома вага, %	Сума, млн. пас км	Питома вага, %	Сума, млн. пас км	Питома вага, %	Сума, млн. пас км	Питома вага, %	Сума, млн. пас км	Питома вага, %	Сума, млн. пас км	Питома вага, %
Усі види транспорту у т. ч.	147,0	100	130,0	100	130,0	100	134,1	100	132,3	100	128,3	100	106,3	100	97,0	100	102,2	100
1. Наземний:	136,1	92,59	120,9	93,00	118,9	91,46	120,2	89,63	117,8	89,04	115,6	90,1	94,8	89,2	85,6	88,2	86,7	84,8
- залізничний	53,1	36,12	48,3	37,15	50,2	38,62	50,6	37,73	49,3	37,26	49,0	38,0	35,9	34,0	35,4	36,5	36,8	36,0
- автомобільний	61,3	41,70	55,2	42,46	52,0	40,00	51,5	38,40	50,3	38,02	49,0	38,0	42,6	40,0	34,5	35,6	34,6	33,9
- трамвайний	5,4	3,67	4,4	3,38	4,0	3,08	4,4	3,28	4,5	3,40	4,1	3,0	4,3	4,0	4,2	4,3	4,0	3,9
- тролейбусний	9,0	6,12	7,3	5,62	6,9	5,31	7,8	5,82	7,8	5,90	7,6	6,0	6,4	6,0	6,1	6,3	5,9	5,8
- метрополітен	7,3	4,97	5,7	4,38	5,8	4,46	5,9	4,40	5,9	4,46	5,9	5,0	5,6	5,0	5,4	5,6	5,0	4,9
2. Водний:	0,1	0,07	0,1	0,08	0,1	0,08	0,1	0,07	0,1	0,08	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
- морський	0,1	0,07	0,1	0,08	0,1	0,08	0,1	0,07	0,1	0,08	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
- річковий	0,0	0,00	0,0	0,00	0,0	0,00	0,0	0	0,0	0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
3. Авіаційний	10,8	7,35	9,0	6,92	11,0	8,46	13,8	10,29	14,4	10,88	12,6	10,0	11,6	11,0	11,4	11,8	15,5	15,2

Джерело: [354].

Враховуючи, що визначальне місце серед ресурсів транспортних підприємств належить основним засобам, проведемо аналіз динаміки їх вартості і стану (табл. 2.8).

Оцінюючи основні засоби за видами економічної діяльності, можна зробити висновок, що галузі транспорту і зв'язку належить досить вагома частка у порівнянні з іншими галузями і спостерігається її зростання. Так, у 2010 р. питома вага вартості основних засобів підприємств транспорту та зв'язку становила 57,4 % вартості даних ресурсів всіх підприємств, а у 2015 р. цей показник зріс до 72,9 %, при цьому вартість досягла розміру 1418,312 млрд. грн.

Протягом 2010-2013 років щорічне збільшення вартості складало 15-20%. (рис.2.8)

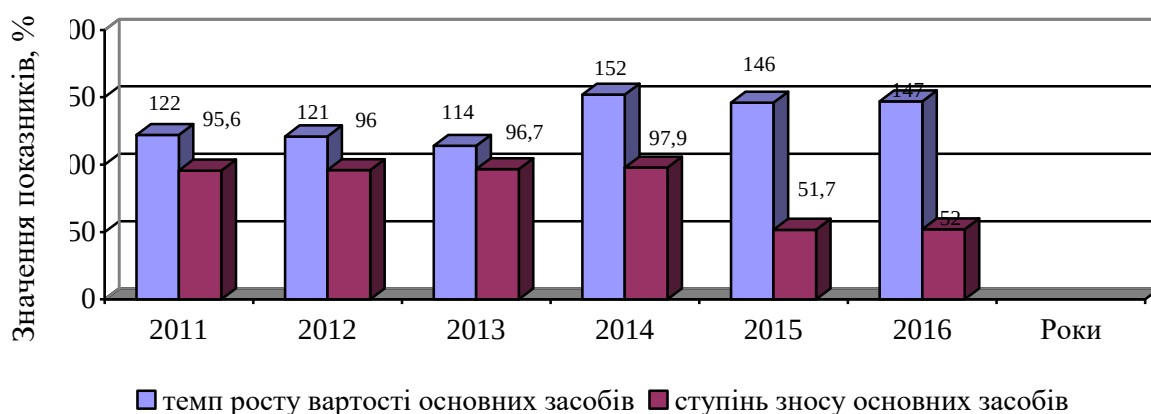


Рисунок 2.8 – Динаміка темпів росту вартості та ступеню зносу основних засобів підприємств транспорту та зв'язку протягом 2011-2016 рр.

Джерело: [354].

Стрімке зростання вартості основних засобів на підприємствах галузі спостерігалось у 2014 році – на 52%, що пояснюється значними інвестиціями та проведеною переоцінкою майна. У 2014 році основні засоби транспорту склали майже 70% вартості всіх основних засобів економіки України.

Аналізуючи ступінь зносу основних засобів транспорту і зв'язку за видами економічної діяльності простежуємо негативну тенденцію протягом 2010-2014 років - зростання показника з 94,4 % у 2010 році до 97,9 % у 2014 році.

Таблиця 2.8 - Основні засоби за видами економічної діяльності в Україні

Види економічної діяльності	Роки													
	2010		2011		2012		2013		2014		2015		2016	
	Сума, млн. грн.	Ступінь зносу, %	Сума, млн. грн.	Ступінь зносу, %	Сума, млн. грн.	Ступінь зносу, %	Сума, млн. грн.	Ступінь зносу, %	Сума, млн. грн.	Ступінь зносу, %	Сума, млн. грн.	Ступінь зносу, %	Сума, млн. грн.	Ступінь зносу, %
Всього	6648861	74,9	7396952	75,9	9148017	76,7	10401324	77,3	13752117	83,5	7641357	60,1	8019460	62,8
Сільське господарство, мисливство та лісове господарство	113388	40,8	118019	32,6	137640	34,6	154887	35,8	171392	38,8	210169	38,9	190781	40,0
Рибне господарство	1055	54,2	973	54,9	1020	55,7	1126	52,9	815	54,5	801	54,9	808	55,1
Промисловість	1101199	63,0	1116367	56,8	1603646	57,3	1749110	56,9	1937821	50,2	3842517	76,9	2890169	77,0
Будівництво	63113	50,1	65297	58,8	75504	55,1	82646	51,9	64352	60,3	62090	53,0	63221	54,1
Оптова і роздрібна торгівля	106254	32,1	123393	37,1	138139	42,0	123041	39,5	125507	37,3	135378	44,7	130443	45,2
Готелі та ресторани	31023	43,4	25786	32,4	28988	33,4	32622	34,8	27276	35,9	27985	35,6	27631	36,4
Транспорт і зв'язок	3816055	94,4	4620921	95,6	5634650	96,0	6403272	96,7	9752902	97,9	1418312	51,7	1523419	52,0
Фінансова діяльність	54676	28,7	5805	35,3	39711	45,6	57048	40,2	49718	38,5	51238	41,9	50478	42,1
Операції з нерухомістю, здавання під найм та послуги юридичним особам	798044	44,2	766183	40,7	887738	42,5	652366	40,4	533328	36,2	666855	37,7	600092	37,8
Державне управління	50971	46,6	4518	50,1	4657	51,4	380	57,6	389	45,9	581	50,1	485	52,3
Освіта	72520	62,5	3010	43,7	3141	43,6	3246	44,9	3117	45,0	3117	45,6	3117	45,7
Охорона здоров'я та соціальна допомога	63377	50,8	12301	42,4	13431	42,4	14001	45,7	11124	44,0	12912	43,9	12018	44,0
Колективні, громадські та особисті послуги	270216	7,4	50067	47,1	56780	46,7	2020	42,2	1822	37,3	2110	44,6	1966	46,1

Джерело: [354].

За період 2010 – 2014 рр. спостерігався досить високий знос основних засобів, що потребувало негайного їх оновлення. Проте у 2015 році спостерігається ситуація кардинально змінилася – знос основних засобів зменшився до 51,7 %, а у 2016 році дорівнював 52%, що формує надійне підґрунтя для активного використання всіх основних засобів транспортних підприємств, в тому числі рухомого складу як основного ресурсу розвитку підприємств галузі.

Ще одним дуже важливим ресурсом для транспортних підприємств є оборотні активи, вагому питому вагу яких складають паливо і мастильні матеріали. Аналізуючи вартість оборотних активів, спостерігаємо зростання їх суми в 3,7 рази - з 84474 млн. грн. у 2010 році до 312295 млн. грн. у 2016 році (табл. 2.9).

Але порівнюючи тенденцію їх зростання з темпами росту обсягу виробництва (рис.2.9), необхідно відмітити негативне явище: темпи росту чистого доходу з меншим зростанням, ніж вартості оборотних активів.

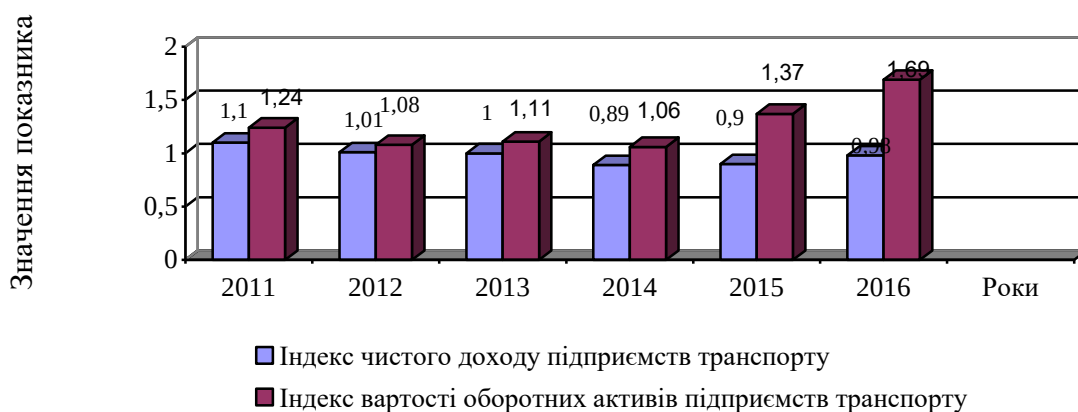


Рисунок 2.9 – Динаміка індексів чистого доходу і вартості оборотних активів транспортних підприємств

Джерело: [354].

Так, у 2011 році при збільшенні випуску на 10% оборотні активи зросли на 24%, а у 2016 році при падінні обсягу виробництва на 2% вартість оборотних активів збільшилася на 69%.

Це свідчить про неефективне використання таких важливих для транспортних підприємств ресурсів і є однією з причин збільшення витрат, що призводить до відволікання фінансових коштів і, як наслідок, – до збитковості діяльності.

Таблиця 2.9 – Вартість оборотних активів за видами економічної діяльності в Україні

Види економічної діяльності	Роки													
	2010		2011		2012		2013		2014		2015		2016	
	Сума, млн. грн.	Питома вага, %	Сума, млн. грн.	Питома вага, %	Сума, млн. грн.	Питома вага, %	Сума, млн. грн.	Питома вага, %	Сума, млн. грн.	Питома вага, %	Сума, млн. грн.	Питома вага, %	Сума, млн. грн.	Питома вага, %
Всього	2229892	100	2584163	100	2921136	100	3069041	100	3271954	100	4108603	100	5803807	100
Сільське господарство, мисливство та лісове господарство	100482	4,5	139993	5,4	173085	5,9	195021	6,4	267541	8,2	514625	12,5	1312616	22,6
Промисловість	631647	28,3	713575	27,6	786103	26,9	838709	27,3	942237	28,8	1201591	29,2	1499154	25,8
Будівництво	89470	4,0	107481	4,2	161522	5,5	186206	6,1	173152	5,3	213041	5,2	217743	3,8
Оптова і роздрібна торгівля	677991	30,4	783905	30,3	914972	31,3	930515	30,3	968580	29,6	1186490	28,9	1590128	27,4
Готелі та ресторани	7019	0,3	7439	0,3	10108	0,3	11431	0,4	8114	0,2	9701	0,2	12132	0,2
Транспорт і зв'язок	84474	3,8	104654	4,0	113322	3,94	126248	4,1	134508	4,1	184204	4,5	312295	3,8
Фінансова діяльність	260793	11,7	264896	10,3	318473	10,9	282359	9,2	232276	7,1	225735	5,5	196854	5,4
Операції з нерухомістю, здавання під найм та послуги юридичним особам	308347	13,8	371888	14,4	127888	4,4	147607	4,8	161406	4,9	208436	5,1	234913	4,0
Освіта	508	0,02	595	0,02	637	0,02	642	0,02	636	0,01	798	0,01	966	0,01
Охорона здоров'я та соціальна допомога	2334	0,1	2630	0,1	2236	0,1	3073	0,1	2528	0,1	3097	0,1	4229	0,1
Колективні, громадські та особисті послуги	7641	0,3	11516	0,4	1696	0,1	1439	0,1	2312	0,1	3416	0,1	3005	0,1

Джерело: [354].

Для поглиблення визначення тенденцій розвитку транспорту проаналізуємо також використання трудових ресурсів на підприємствах галузі.

На основі наведених даних (табл. 2.10) можна прослідкувати, що середньооблікова чисельність штатних працівників підприємств транспорту та зв'язку за п'ять років скоротилася на 19,8%: якщо у 2010 році у галузі працювало 824,3 тис. осіб, то у 2015 році - вже 661 тис. осіб., а в 2016 році збільшилась на 1,3% в порівнянні з 2010 роком (рис.2.10).

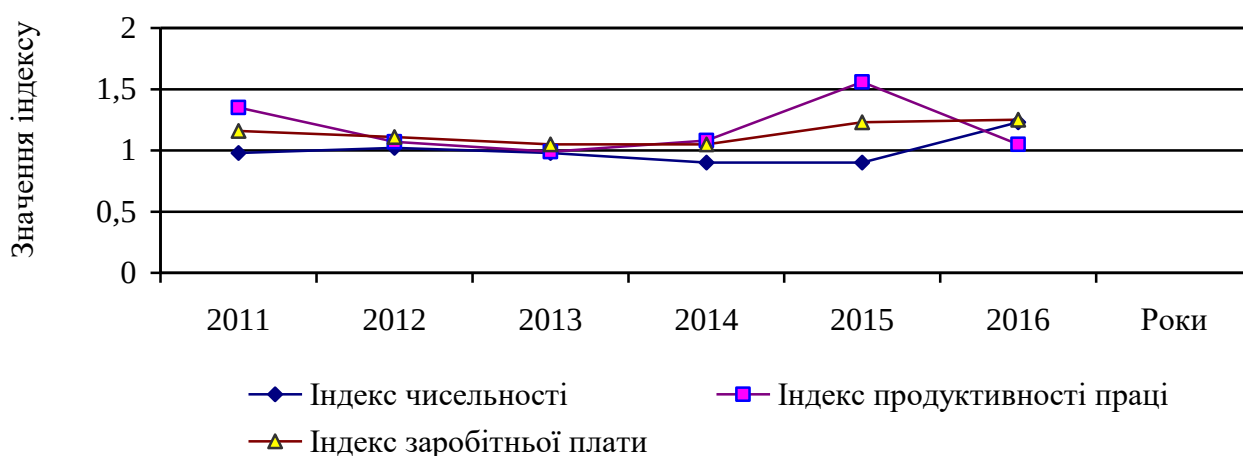


Рисунок 2.10 – Динаміка індексів чисельності, продуктивності праці і заробітної плати працівників транспортної галузі за 2011-2016рр.

Джерело: [354].

Загальна ж тенденція свідчить про погіршення показників чисельності, продуктивності праці та заробітної плати у 2011-2013 роках, але в подальшому спостерігається позитивна динаміка: у 2016 році продуктивність праці зросла на 58%, заробітна плата працівників транспортних підприємств збільшилася на 54%.

Але зворотна тенденція спостерігається на підприємствах автомобільного транспорту (рис.2.11) : у 2010 році чисельність штатних працівників складала 255,2 тис. осіб, а у 2016 році - 282,0 тис. осіб, тобто зросла на 9,5%.

Таблиця 2.10 – Показники використання кадрового потенціалу підприємств транспорту 2010-2016 рр. в Україні

Вид діяльності	Роки						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Середньооблікова кількість штатних працівників, тис. осіб							
Транспорт та зв'язок	824,3	813,8	826,2	808,6	731,0	671,9	705,5
Автомобільний транспорт	255,2	248,9	258,8	258,2	277,5	267	282
Водний транспорт	9,6	8,4	8,4	4,3	3,6	4,8	5,1
Авіаційний транспорт	11,1	11,6	11,2	9,5	7,3	6,1	6,8
Складське господарство та допоміжна діяльність у сфері транспорту	443,2	442,3	447,8	439,8	355,0	315,0	320,0
Поштова та кур'єрська діяльність	105,2	102,6	100,0	96,8	87,6	79,0	91,6
Телекомунікації (електрозв'язок)	113,7	104,4	97,8	90,2	75,3	134,0	142,0
Середньомісячна заробітна плата штатних працівників, тис грн. на одну особу							
Транспорт та зв'язок	2658	3072	3412	3589	3768	4653	5810
Автомобільний транспорт	2355	2699	2965	3163	3541	4556	5756
Водний транспорт	2986	3428	3223	3445	3622	5076	6100
Авіаційний транспорт	6774	8742	9837	10341	11967	18470	20300
Складське господарство та допоміжна діяльність у сфері транспорту	2993	3445	3865	4062	4231	5358	6603
Поштова та кур'єрська діяльність	1523	1692	1843	1915	1934	2180	2818
Телекомунікації (електрозв'язок)	3280	3708	4024	4410	4087	7111	9530
Продуктивність праці							
Транспорт та зв'язок	175,9	238,1	254,9	253,2	272,7	420,0	449,1
Автомобільний транспорт	399,1	593,3	626,7	606,2	542,6	392,6	402,3
Індекс росту заробітної плати (поточний рік до попереднього)							
Транспорт та зв'язок	-	115,6	111,1	105,2	104,9	123,5	124,9
Автомобільний транспорт	-	114,6	109,9	106,7	111,9	128,7	126,3

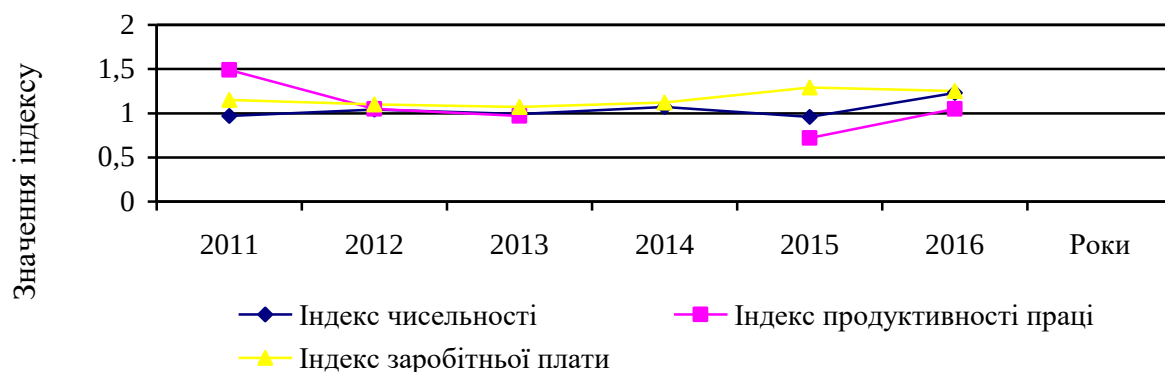


Рисунок 2.11 – Динаміка індексів чисельності, продуктивності праці і заробітної плати працівників підприємств автомобільного транспорту за 2011-2016 рр.

Джерело: [354].

Негативним явищем на підприємствах автомобільного транспорту необхідно відмітити порушення закономірності між зміною продуктивності праці і рівнем заробітної плати: протягом 2012-2016 років зростання заробітної плати перевищувало рівень підвищення продуктивності праці. Це свідчить про високий рівень інфляції та нераціональне і неефективне використання персоналу на автотранспортних підприємствах, що необґрунтовано збільшує витрати і потребує негайного регулювання.

Яскравим індикатором можливостей галузі щодо подальшого розвитку є її інвестиційна привабливість та активність. В цьому відношенні транспортна галузь є інвестиційно-привабливою, про що свідчать обсяги вкладень в основний капітал за видами економічної діяльності (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Динаміка інвестицій в основний капітал за видами економічної діяльності в Україні

Види економічної діяльності	Роки									
	2012		2013		2014		2015		2016	
	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %
Усього	2539212	100	2755317	100	2667140	100	3755011	100	5176076	100
Сільське господарство, мисливство та лісове господарство	355754	14,0	488188	17,7	503689	18,1	859586	22,9	1305419	25,2
Промисловість	1091608	43,0	1162765	42,2	1138138	42,7	1286741	34,3	1894757	36,6
Будівництво	537608	21,2	530863	19,3	399166	15,0	814433	21,7	641802	12,4
Оптова і роздрібна торгівля	141856	5,5	184279	6,7	259123	9,7	135419	3,6	388810	7,5
Готелі та ресторани	4242	0,2	3008	0,1	9339	0,4	9339	0,4	8569	0,2
Транспорт і зв'язок	34723	1,4	36261	1,3	32473	1,2	108976	2,9	117648	2,3
Фінансова діяльність	643	0,0	745	0,0	847	0,0	847	0,0	847	0,0
Операції з нерухомістю, здавання під найм та послуги юридичним особам	59357	2,3	51977	1,9	43899	1,6	64362	1,7	36017	0,7
Державне управління	180943	7,1	173668	6,3	173966	6,5	396657	10,6	575544	11,1
Освіта	18427	0,7	18209	0,7	20345	0,8	10258	0,3	11685	0,2
Охорона здоров'я та соціальна допомога	48449	1,9	47738	1,7	35084	1,3	41033	1,1	137395	2,7
Колективні, громадські та особисті послуги	18052	0,7	3036	0,1	510	0,0	4598	0,1	6100	0,1

Джерело: [354].

На рис. 2.12. представлено структуру інвестицій в основний капітал за видами економічної діяльності у 2016 році.

Спостерігається зростання обсягів інвестицій з 2012 р. до 2016 р. більш ніж в 2 рази. Найбільшими темпами відбулося збільшення обсягів інвестицій в основний капітал підприємств сільського господарства. Скоротилися обсяги інвестицій в основний капітал в сфері освіти, операції з нерухомості. З 2014 по 2015 рік інвестування збільшилось з 32473 млн. грн. до 117648 млн. грн. відповідно - на 27,6 %. Зменшення інвестування, яке спостерігається в 2016 році порівняно з 2015 роком свідчить про недостатню привабливість галузей економіки, в тому числі транспортному комплексу (рис.2.12).

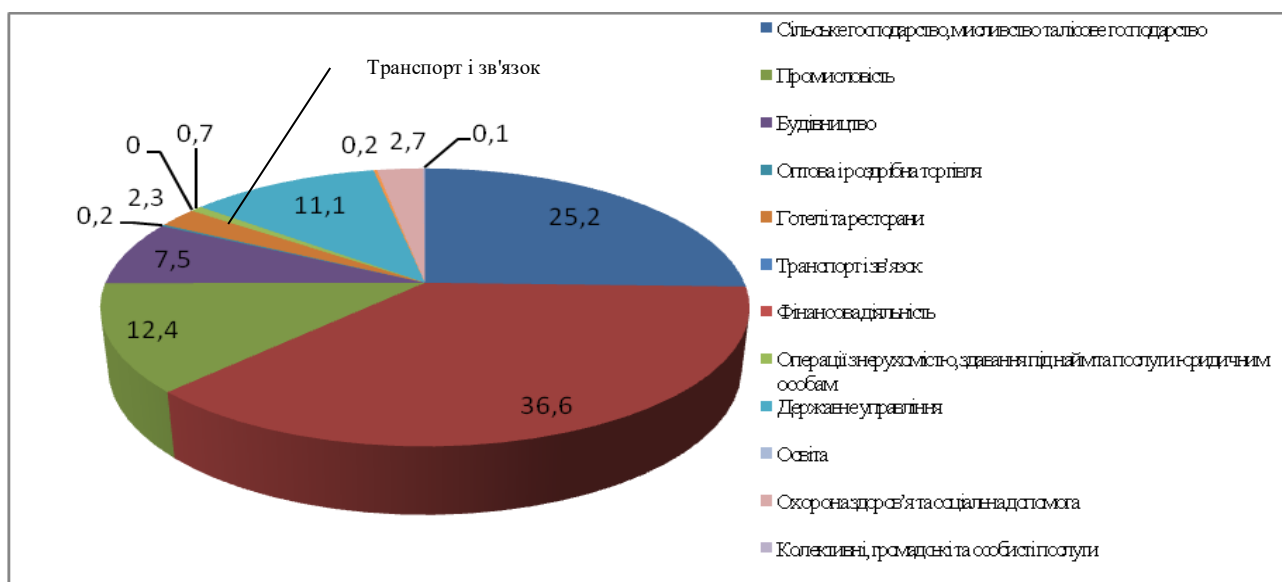


Рисунок 2.12 – Структура інвестування в основний капітал за видами економічної діяльності у 2016 р.

Джерело: [354].

Аналізуючи структуру інвестицій в основний капітал за видами економічної діяльності з 2012 по 2016 рік, можна зробити висновок, що найбільш привабливим для інвесторів є підприємства промисловості, сільського господарства та лісового господарства, будівництва, державного управління. Частка інвестицій в основний

капітал підприємств транспорту та зв'язку є незначною у порівнянні з іншими галузями і склала у 2016 році 2,3%,

Залученню інвестицій в транспортну, а також і автотранспортну, галузь заважають такі фактори: застарілість основних засобів, а особливо транспортних засобів, невідповідність міжнародним стандартам показників діяльності галузі, неефективне використання наявних на підприємствах транспорту ресурсів.

Проведені дослідження дозволяють зробити узагальнюючі висновки щодо стану і перспектив розвитку транспортної системи України в цілому і її автотранспортної галузі зокрема.

З 2014 року Україна переживає безпрецедентний вплив політичних, фінансових і економічних дисбалансів, які позначаються на стабільності держави і характері розвитку її галузей економіки. Серед найвагоміших викликів можна виділити:

- зниження ВВП і тимчасова втрата контролю над частиною території країни, що значно вплинуло на структуру доходної та витратної частини державного бюджету, і відповідно зумовило зміну пріоритетів в економіці країни;

- стрімка девальвація гривні внаслідок зменшення експортних надходжень і пропозиції іноземної валюти, скорочення золотовалютних резервів, зростання обсягу придбання валюти на міжбанківському ринку, що призвело до величезних інфляційних процесів;

- неконтрольоване зростання рівня цін, що прямо вплинуло на розмір витрат підприємств та значно зменшило купівельну спроможність населення.

Отже, аналіз рівня сучасного стану автотранспортних підприємств та проведення спеціальних досліджень дозволяє сформулювати основні напрями розвитку підприємств галузі, що дозволять ефективно використовувати резерви провізних можливостей та сприятиме досягненню конкурентоспроможності вітчизняних перевізників:

- технічне і технологічне оновлення з метою оптимізації матеріалоємності, трудоємності, енергоємності, підвищення продуктивності праці відповідно до світових стандартів;

- активізація рівня інноваційної активності, спрямованої на підвищення якості транспортних послуг, що сприятиме покращанню привабливості та конкурентоспроможності автотранспорту на ринку;
- підвищення рівня безпеки автотранспортних перевезень, що дозволить посилити конкурентні переваги вітчизняних підприємств, сприятиме реалізації її можливостей на вітчизняному і міжнародному ринках;
- екологізація діяльності, яка посилена вимогами зовнішньоекономічної сфери в умовах міжнародної інтеграції транспортних перевезень.

Потенціал ефективності національного автотранспорту здатен стати базою для росту економіки держави та підвищення якості життя населення. Орієнтація на оптимально функціонуючий комплекс повинна розглядатися як важливий фактор стійкого економічного зростання, а відхилення від оптимальних значень являтися індикатором додаткового резерву для росту діяльності підприємства.

2.2. Обґрунтування механізму діагностики потенціалу розвитку автотранспортного підприємства

Виокремлення провідних складових наукового інструментарію потребує обґрунтування найдієвіших засобів забезпечення функціонування механізму діагностики потенціалу розвитку з їх певною деталізацією стосовно підприємств автомобільного транспорту.

Не виникає сумніву, що окремій увазі потребує обґрунтування самої категорії „механізм”, зосереджуючись на тлумаченні його змісту. І це є зрозумілим, адже в економічній літературі дане поняття використовується досить широко, проте єдиної думки щодо чіткого визначення його економічного змісту та складових не існує.

Серед розмаїття визначень і підходів вчених та практиків [29,52,86,130,145, 156,184,193,194,201,219,280,284,285,309,310,315-317] до поняття «механізм» найбільшої уваги заслуговують, зокрема, два підходи:

- перший полягає в тому, що під механізмом розуміють саме функціонування досліджуваного об'єкта, організація процесів якого і порядок їх здійснення відбувається за певними правилами і певними напрямками, тобто в даному випадку акцент робиться на складових механізму, що відображають внутрішню організацію функціонування підприємства;

- другий підхід полягає в тому, що його розуміють як сукупність методів, форм, інструментів, прийомів і важелів впливу на розвиток підприємства, що, врешті, відображає зовнішню дію елементів і факторів функціонування підприємства.

На нашу думку, єдність цих поглядів, не дивлячись на певні розбіжності, полягає в тому, що по-суті механізм як категорія потребує обов'язкового обґрунтування складу і залежності між собою тих елементів, завдяки яким можна найбільш точно оцінити вплив в контексті здійснення тих чи інших аспектів аналізу відповідних процесів чи явищ.

Тому, не можна не поділяючи думку автора Лук'янової В.В. [187] прийти до висновку, що механізм діагностики варто розглядати як систему елементів (процесів діагностики), призначених для виконання аналізу їх функціонування на основі даних вихідної інформації про економічний стан об'єкта управління шляхом проведення за допомогою провідних методів і моделей діагностичних процедур, результати яких трансформуються в можливі рекомендації щодо зменшення або нівелювання негативних впливів та покращення (відновлення) показників ефективної роботи об'єкту.

При цьому, характерними особливостями методів економічної діагностики є використання таких показників, які всебічно характеризують специфіку діяльності підприємства; вивчення причин змін цих показників; виявлення та вимірювання взаємозв'язку між ними з метою підвищення рівня фінансових результатів.

Зазначені особливості слід вважати передумовою формування системи забезпечення механізму діагностики потенціалу розвитку підприємства, провідну роль в якому відводиться методичним засобам, що використовуються для

проведення відповідних розрахунків з метою прийняття раціональних управлінських рішень.

В першу чергу передбачається застосування методів, які дозволяють використовувати вартісну оцінку економічного потенціалу підприємства.

Відомо, що методи, які використовуються для оцінки ринкової вартості підприємства, прийнято поєднувати, беручи за основу три традиційні підходи - майновий, порівняльний та дохідний [57,70,167,187,323]. Використання, зокрема, методів майнового підходу дозволяє визначати вартість потенціалу за сумою витрат на його створення та використання; методи порівняльного підходу дають можливість оцінити потенціал підприємства на базі зіставлення із аналогами, що вже були об'єктами ринкових угод; а за дохідним підходом вартість потенціалу визначається як теперішня вартість чистих вигод від його майбутнього використання (табл.2.12).

В таблиці 2.12 наведено характеристики методів діагностики потенціалу підприємства за ресурсним підходом.

В науковій літературі [85,129,149-152,198,301,302,337,341] існують також різні підходи до класифікації способів економічної діагностики, які ґрунтуються на методах економічного аналізу. За одним із таких підходів в основу класифікації покладено рівень об'єктивності, за яким розрізняють формалізовані та неформалізовані методи діагностики.

За основу формалізованих методів діагностики беруться науково-обґрунтовані на базі проведення досліджень за допомогою аналізу статистичної інформації аналітичні залежності, а неформалізовані методи ґрунтуються на інтуїції та попередньому досвіді аналітиків. В свою чергу, формалізовані методи поділяються на логіко-економічні, економіко-математичні, економетричні методи та методи теорії прийняття рішень. Зокрема, логіко-економічні методи призначені для елементарного оброблення і оформлення інформації та широко застосовуються в діагностиці економічного стану підприємств. До цих методів належать: відносні і середні величини, показники варіації, ряди динаміки, групування, порівняння, балансові, табличні, графічні.

Таблиця 2.12 - Характеристика методів діагностики потенціалу підприємства за ресурсним підходом

Метод	Сутність підходу	Методи, які використовує	Переваги	Недоліки
Майновий	Визначає вартість об'єкта за сумою витрат на його створення та використання	Метод вартості чистих активів. Метод ліквідаційної вартості. Метод нагромадження активів. Метод розрахунку вартості заміщення.	- Аналіз варіантів найліпшого та найефективнішого використання земельної ділянки. - Техніко-економічний аналіз можливостей нового будівництва та різного роду поліпшень. - Остаточне збалансування величини ринкової вартості підприємства з його можливостями за кожним зі структурних елементів. - Можливість оцінки об'єктів загальнодержавного чи унікального характеру. - Можливість оцінки потенціалу за умови малоактивного та нерозвинutoго ринку капіталу, нерухомості землі.	- Використання інформації про минулу діяльність потребує її приведення до одного часового періоду. - Ігнорування перспектив розвитку підприємства та ринкового середовища. - Повністю випадають із кола досліджень індивідуальні можливості ефективного використання об'єкта.
Порівняльний	Визначає вартість об'єкта на базі зіставлення з аналогами, що вже були об'єктами ринкових угод	Метод угод. Метод аналогів. Метод галузевих коефіцієнтів.	- Орієнтація на поточні фактичні ціни та ринкові умови діяльності дає змогу уникнути розбіжності між розрахунковою величиною вартості та її ринковим еквівалентом. - Достовірна фактична інформація підвищує точність аналітичних розрахунків та відображення специфіки об'єкта оцінки, урахувавши фактично досягнуті фінансово-економічні результати. - Дає змогу врахувати не тільки внутрішні особливості об'єкта, а й ринкову ситуацію у цілому (співвідношення попиту та пропозиції).	- Потребує існування розвинутого, цивілізованого та прозорого ринку об'єктів оцінки. - Неможливість оцінки унікальних чи специфічних об'єктів за браком аналогів для порівняння. - Ігнорування перспектив розвитку підприємств у майбутньому. - Значні витрати часу та ресурсів на збирання та опрацювання великого масиву інформації як про об'єкт оцінки, так і його аналогів. - Необхідність використання трудомістких розрахункових процедур для встановлення адекватних поправок проти аналога, що не завжди можливо.
Дохідний	Оцінює вартість об'єкта за результатами розрахунку величини чистих вигод від його використання	Метод капіталізації доходу. Метод дисконтування грошових потоків.	- Урахування перспектив діяльності та розвитку підприємства як цілісного земельно-майнового та соціально-організаційного комплексу, виходячи з минулого досвіду, досягнутих результатів та сформованих ринкових умов. - Можливість урахування специфіки ринкових умов для певного об'єкта за допомогою правильного визначення рівня дисконту чи коефіцієнта капіталізації.	- Суб'єктивність розрахунків з використанням прогнозової (імовірнісної), а не фактичної господарської інформації. - Неможливість досягнення абсолютно точних результатів через тривалість періоду оцінки та нестабільність реальних процесів припливу та відпливу капіталу.

Джерело: [85,129,149-152,198,301,302,337,341].

Загалом же прийнято виділяти окремо методи цільового аналізу і методи структурного аналізу, які розрізняються тим, що цільовий підхід спрямований на визначення відповідності наявного потенціалу розвитку підприємства досягненню поставлених цілей, а структурний підхід орієнтований на визначення раціональної структури потенціалу підприємства, виходячи з певних встановлених нормативних співвідношень. Проте, як структурний, так і цільовий підходи діагностики потенціалу розвитку підприємства передбачають застосування інструментарію економічного і стратегічного аналізів.

Для отримання узагальненої характеристики сукупності однорідних явищ за будь-яким показником, що характеризує рівень ознаки в розрахунку на одиницю сукупності, визначають середні величини як відношення одного показника до іншого, прийнятого за базу порівняння. Для вимірювання відхилень певних ознак від середньої величини застосовуються показники варіації. Для дослідження сукупності значень певних показників, які належать до деяких послідовних інтервалів, або моментів часу, використовуються прийоми оброблення динамічних рядів. Групування дозволяє звести економічні показники в однорідні групи за певними ознаками для систематизації матеріалу та аналітичного опрацювання. Порівняння надає можливість здійснювати зіставлення аналітичних показників з метою визначення загальних і специфічних ознак економічних явищ, тенденцій і закономірностей їх розвитку.

Оформлення матеріалів діагностики здійснюється завдяки використанню балансового, табличного і графічного методів. Так, балансовий метод дозволяє відобразити співвідношення, пропорції груп взаємопов'язаних показників, табличний метод визнається як раціональна і зручна форма представлення інформації та результатів оцінки у вигляді аналітичних таблиць, а графічний метод, в свою чергу, дозволяє особливим способом на основі табличного матеріалу здійснити наочне зображення і узагальнення аналітичної інформації про стан і діяльність підприємства за допомогою геометричних фігур, малюнків, схематичних карт, тощо.

На практиці виникає потреба в паралельній поглибленій оцінці та визначенні не тільки величини зміни показника, але й причини її зміни, що потребує немало зусиль і часу. Прискорити проведення економічної діагностики в таких випадках дозволяють економіко-математичні методи. Вони сприяють повнішому врахуванню впливу факторів на результати діяльності та підвищенню точності обчислень і включають методи детермінованого та стохастичного факторного аналізу, теоретичні, дескриптивні, предикативні та нормативні методи.

Теоретичні моделі дозволяють вивчати загальні властивості економіки і її окремих елементів дедукцією висновків із формальних передумов. Вони важливі для розуміння можливих властивостей об'єкта діагностики. Це макроекономічні та мікроекономічні моделі, в тому числі моделі теорії фірми та теорії ринків. Дескриптивні методи мають описовий характер, дозволяють структурувати та ідентифікувати взаємозв'язки між основними та опосередкованими показниками (подання фінансових звітів у різноманітних аналітичних розрізах, система аналітичних коефіцієнтів). Предикативні методи використовуються для прогнозування доходів та витрат підприємства, його майбутнього економічного стану (побудова прогностичних звітів, ситуаційний аналіз). Нормативні методи дають змогу порівнювати фактичні результати діяльності підприємства з очікуваними.

В економічній літературі широко пропонуються факторні моделі для діагностики імовірності банкрутства підприємств. Детермінований факторний аналіз характеризується такими особливостями: на зміну результативного показника впливають тільки ті факторні показники, які об'єднані в факторній моделі, тобто аналітик абстрагується від впливу на зміну результативного показника інших факторів. Стохастичний аналіз є доповненням і поглибленням детермінованого факторного аналізу і призначений для вирішення таких основних завдань: встановлення самого факту наявності (або відсутності) статистично значимого зв'язку між ознаками, які досліджуються; прогнозування невідомих значень результативних показників за конкретними значеннями факторних ознак;

виявлення причинних зв'язків між показниками, вимір їхньої щільності та порівняльний аналіз ступеня впливу. Стохастичні моделі передбачають наявність випадкових впливів на показники, які досліджуються, тому для їх описування використовують економетричні методи. Основа цих методів – економічна модель, під якою розуміють схематичне представлення економічного процесу за допомогою наукової абстракції, відображення характерних рис. До цих методів належать: кореляційний, регресійний, дисперсійний та кластерний аналізи.

Економетричні методи використовуються для вивчення багатомірних статистичних сукупностей тоді, коли змінену систему показників можна представити як випадковий процес.

Зокрема, регресійний аналіз дозволяє встановити форму зв'язку між результативним показником і факторами у вигляді рівняння регресії. За допомогою кореляційного аналізу визначається вид і щільність зв'язку між двома і більше показниками та явищами через кількісну оцінку цього зв'язку. Проведення дисперсійного аналізу дозволяє оцінити різницю між групами даних, підтвердити або заперечити гіпотезу про те, що дві вибірки даних належать до однієї генеральної сукупності. Метод же кластерного аналізу дозволяє побудувати класифікацію декількох об'єктів через поєднання їх в групи (кластери) на основі критерію мінімуму відстані в просторі певних показників, які дозволяють описувати ці об'єкти.

Методи теорії прийняття рішень побудовані на використанні понятійного та методичного апарату, що використовується у математиці, статистиці, економіці, менеджменті та психології з метою вивчення закономірностей вибору фахівцями шляхів вирішення проблем та розв'язання завдань, за допомогою тих способів, завдяки яким можна досягти бажаного результату. Ці методи дають змогу оптимізувати величину показників із урахуванням умов господарювання та обмежень на ресурси і тим самим виявити додаткові та невикористані резерви виробництва шляхом порівняння величини досліджуваних показників за оптимальним варіантом із їхнім фактичним або плановим рівнем. До методів теорії прийняття рішень належать: методи дослідження операцій (теорія ігор,

сітьові методи планування), методи математичного програмування, імітаційне моделювання та нейролінгвістичне моделювання. По кожному із зазначених методів варто відмітити наступне.

Якщо методи дослідження операцій використовують з метою отримання об'єктивної кількісної оцінки запропонованих цілеспрямованих дій, альтернативних варіантів та вибору найкращого з них, то методи математичного програмування слугують основним засобом вирішення завдань оптимізації фінансово-господарської діяльності. Їх цінність для економічної діагностики полягає в тому, що вони дозволяють отримувати оцінки планових завдань, визначати ліміти технічних і матеріальних ресурсів, і на цій основі розраховувати можливий їх дефіцит чи надлишок.

В свою чергу, імітаційне моделювання спрямоване на синтез результатів аналітичного пізнання елементів системи, в результаті чого формалізуються та ідентифікуються закони і закономірності, стабільні властивості елементів і зв'язків у процесі функціонування та розвитку досліджуваних явищ і процесів. Широке застосування у фінансовій діагностиці знайшли нейролінгвістичні методи, які дозволяють формалізувати представлення економічної системи в умовах невизначеності ринкових факторів і нечітких параметрів.

Йдеться, зокрема, про економіко-математичне моделювання, що уможливлює кількісний вимір різних взаємозв'язків між показниками, наприклад, фінансової складової і факторами, що на них впливають та відповідними показниками маркетингової, виробничої і інноваційно-інвестиційної складової розвитку підприємства. Такий зв'язок виражається функціональною залежністю.

По-суті економіко-математична модель за допомогою математичних засобів на виході забезпечує точний математичний опис факторів, що визначають вплив (як правило, в більшій мірі зовнішнього середовища) на той чи інший показник, чи умови та можливості.

Ось чому при діагностиці потенціалу розвитку автотранспортного підприємства крім аналізу зовнішнього середовища є потреба в оцінці характеру

змін тих факторів, що можуть чинити вплив в майбутніх періодах, а для цього підприємству важливо вміти орієнтуватись:

- як буде змінюватися зовнішнє середовище автотранспортного підприємства;
- які фактори становлять загрозу для планового періоду;
- які можливості можна використати (знаючи поведінку зовнішнього середовища), стосовно конкретного автотранспортного підприємства.

Таким чином, головною перевагою у застосуванні економіко-математичних моделей є те, що такі моделі в системі стратегічного планування дають змогу перейти від середніх або порівняльних критеріальних величин до конкретних варіантів – як вірогідних напрямів розвитку автотранспортних підприємств, виходячи з можливих впливів зовнішнього і внутрішнього середовища.

Для діагностики ринкових позицій автотранспортного підприємства, його управлінського потенціалу, корпоративної культури широко застосовуються неформалізовані методи, які ґрунтуються на індивідуальних чи колективних оцінках.

До індивідуальних експертних оцінок належать метод інтерв'ю та аналітичні записки. Метод інтерв'ю передбачає отримання відповідей за розробленим переліком запитань в процесі розмови між психологом чи соціологом та суб'єктом. Формування аналітичних записок ґрунтується на відсутності впливу на аналітика будь-якого нав'язливого попереднього судження.

Колективні експертні оцінки є комплексними методами, оскільки передбачають проведення індивідуальних експертних оцінок, а також статистичну обробку отриманих результатів. При колективній експертизі використовують методи дискусії, «мозкового штурму» та Делфі.

Для проведення дискусії організовують «круглі столи» та інші заходи, під час яких експерти узгоджують свої позиції. Метод «мозкового штурму» передбачає вирішення проблеми на основі стимулювання творчої активності, при якому учасникам обговорення пропонується висловлювати якомога більше варіантів, в тому числі самих фантастичних, для прийняття остаточного рішення.

Потім із загального числа висловлених ідей відбирають найбільш вдалі, які можуть бути використані на практиці. Метод Дельфі включає в себе узагальнення оцінок експертів, що стосуються перспектив розвитку того чи іншого суб'єкта господарювання. Особливість методу полягає в послідовному, індивідуальному та анонімному опитуванні експертів, що виключає їх контакт між собою.

Специфіка діагностики потенціалу розвитку автотранспортного підприємства визначає використання крім вже розглянутих методів економічного аналізу ще й тих, що відносяться до методів стратегічного аналізу, тобто, які передбачають вивчення об'єкта за параметрами, що визначатимуть його майбутній стан. Методи стратегічного аналізу використовуються для виявлення позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на формування та реалізацію потенціалу розвитку підприємства в існуючому середовищі, а це означає, що основною метою використання таких методів є визначення конкретних стратегій, які слід вибирати для відповідних умов ринку автотранспортних послуг.

Аналіз окремих літературних джерел [5,66,116,166,167,265-267] дозволив встановити, що в процесі діагностики зазвичай застосовуються наступні методи стратегічного аналізу: PEST-аналіз, SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, GAP-аналіз, PIMS-аналіз, модель Мак-Кінсі та матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ). Так, для виявлення політичних, економічних, соціальних та технологічних аспектів внутрішнього середовища, які впливають на бізнес суб'єкта господарювання застосовується PEST-аналіз, SWOT-аналіз – дозволяє визначити слабкі та сильні його сторони, а також ринкові загрози та можливості, а SPACE-аналіз дає змогу оцінити позицію на ринку, проаналізувати види, напрями та особливості у діяльності і визначити оптимальну стратегію. GAP-аналіз вивчає стратегічне розходження між бажаним - чого підприємство хоче досягнути в своєму розвитку - і реальним - чого фактично воно може досягти, не змінюючи свою поточну політику.

Що ж стосується PIMS-аналізу, то такий вид аналізу заснований на використанні емпіричної моделі, яка взаємопов'язує стратегічні змінні (ринкова

частка, якість продукції) та ситуаційні змінні (швидкість зростання ринку, стадії розвитку галузі, інтенсивність потоків капіталу) і дозволяє завдяки цьому визначати очікуваний рівень впливу обраної стратегії на величину прибутковості підприємства. Модель Мак-Кінсі пропонує готові варіанти стратегії підприємства і є способом аналізу та оцінки внутрішніх факторів, які впливають на майбутнє підприємства. Матриця БКГ розробляється на основі дослідження попиту продукції підприємства на ринку і дозволяє не тільки визначати майбутні позиції кожної стратегічної зони господарювання підприємства, але й надавати в цьому контексті пропозиції щодо регулювання балансу безготівкових і готівкових потоків в наступних періодах.

Для визначення ж обсягів резервів та обґрунтування інших можливостей підприємства в сучасній діагностиці застосовують ряд методів: прямого рахунку, порівняння, детермінованого факторного аналізу, функціонально-вартісного аналізу, математичного програмування тощо.

Узагальнена класифікація різних методів, які пропонується застосовувати для діагностики потенціалу розвитку автотранспортного підприємства, представлена на рис 2.13.

Таким чином, діагностика потенціалу розвитку автотранспортного підприємства на сьогодні забезпечена методичним інструментарієм значною мірою ефективним при виконанні традиційного економічного аналізу. При цьому певна частина методичних підходів, які вже використовуються частково або повністю базуються на застосуванні пакетів прикладних програм – як стандартних, так і спеціальних і в рівній мірі є прийнятними для проведення економічної діагностики потенціалу розвитку підприємств. Оскільки діагностика потенціалу розвитку підприємств являє собою комплексний процес – від оцінки його наявності – до розробки управлінських рішень щодо вибору напрямку розвитку підприємства, при її проведенні можуть бути застосовані найрізноманітніші методи, вибір яких залежить, в першу чергу, від конкретно обраних складових потенціалу та напрямів діяльності в розрізі функціональних підсистем підприємства.

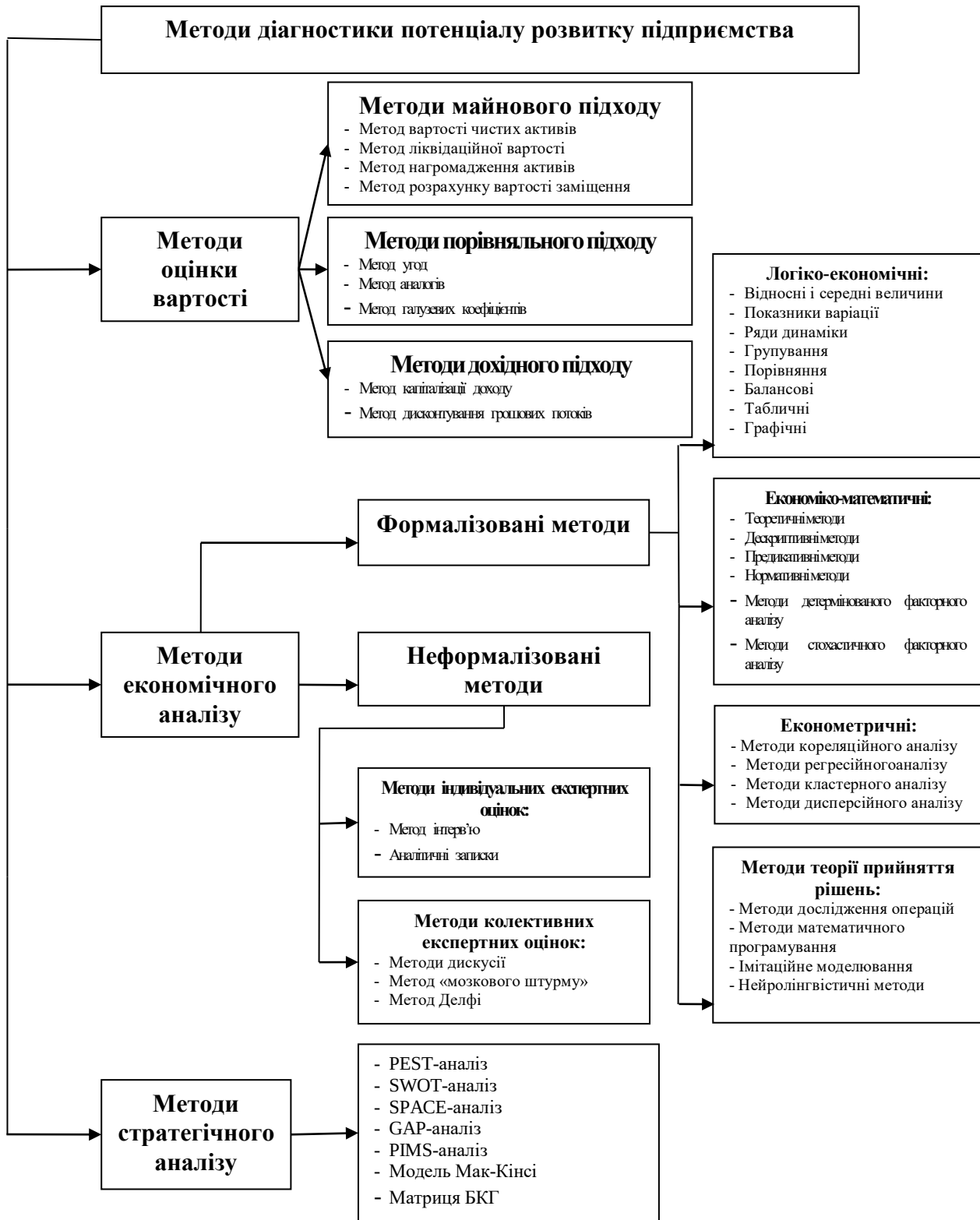


Рисунок 2.13 - Класифікація методів діагностики потенціалу розвитку підприємства

Джерело [складено на основі 5,66,116,166,167,265-267]

При виборі моделей для проведення даного виду діагностики, варто враховувати і певні їх загальні недоліки, а саме:

- суб'єктивне ставлення до формування показників оцінки;
- відсутність достатньої кількості інформації для розрахунку показників;
- проблема в достовірності отриманої інформації;
- складність визначення нормативних значень економічних показників;
- відсутність джерела, яке б описувало методику проведення діагностики,

зокрема діагностики потенціалу розвитку.

Ігнорування зазначених особливостей не дозволить зробити правильний вибір методів і моделей діагностики потенціалу розвитку автотранспортного підприємства, і на цій основі - оцінити повноту та ефективність його використання і розробити комплекс заходів, які дозволять використати ресурси і можливості підприємств для підвищення його ефективності діяльності, ринкової стійкості за умов невизначеності зовнішнього і внутрішнього середовища як необхідних елементів механізму.

В контексті особливостей елементів механізму діагностики потенціалу розвитку автотранспортного підприємства не можна не відмітити, що деякі автори, зокрема [93] вважають за необхідне при діагностиці зовнішнього середовища передусім проаналізувати рівень і джерела нестабільності, а також з'ясувати, як саме підприємство має взаємодіяти з цією нестабільністю, оскільки від цього залежить управління підприємством в цілому. Якщо вважати, що рівень нестабільності зовнішнього середовища – це час, що відведений підприємству для прийняття управлінських рішень, то також слід враховувати особливості і специфіку самої галузі, до якої належить підприємство, їх спільні перспективи розвитку, що і спричиняє вибір форм, способів управління стратегією розвитку.

Оцінити нестабільність зовнішнього середовища можна завдяки врахуванню таких важливих умов щодо передбачуваності майбутнього.

1. Стабільність. Її підприємство може прийняти як вихідну базу для планування лінії використання своїх поточних можливостей і як орієнтир на майбутнє. При цьому робиться припущення, що зміни в зовнішньому середовищі будуть відбуватися за відомою тенденцією, що не дає підстав підприємству очікувати всіляких несподіванок.

2. Реакція на проблеми. Визначення перспектив діяльності підприємства відбувається за результатами, що знаходяться в межах видимих горизонтів, непередбачуваних екстраполяцією своїх минулих тенденцій.

3. Передбачення, що важко піддаються екстраполяції. Це умови, за яких нестабільність зовнішнього середовища прискорюється, але з певною вірогідністю можна передбачити зміну її факторів шляхом екстраполяції минулих тенденцій.

4. Зненацька, але передбачено. Ситуація, коли в діяльності суб'єкта господарювання почали виникати несподівані явища, темпи їх змін прискорюються, однак не настільки, щоб не можна було вчасно відреагувати на них і передбачити майбутні тенденції.

5. Зненацька і непередбачено. Це умови, за яких у діяльності підприємства багато важливих задач виникають настільки стрімко, що їх неможливо одночасно передбачити. Для вироблення реакції необхідні гнучкі реальні рішення.

Таким чином, з урахуванням зазначених варіантів можливої нестабільності можна дійти висновку, що визначення нестабільності умов, за яких буде здійснюватись діяльність автотранспортного підприємства, варто проводити з врахуванням очікуваних факторів зовнішнього середовища та передбачуваних і непередбачуваних змін внутрішнього середовища. При цьому нестабільність як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства доцільно визначати за трьома характеристиками щодо:

- ступеня звичності;
- темпів змін;
- передбачуваності майбутнього [127,128].

Саме завдяки врахуванню зазначених умов щодо оцінки визначеності впливу внутрішнього і зовнішнього середовища на підприємство конкретної галузі, зокрема автомобільного транспорту, далі важливо зосередитися на таких елементах механізму діагностики потенціалу розвитку, як: система засобів, серед яких особливу увагу приділити формам (планування, контролінг, нормативно-правове забезпечення, бюджетування, регулювання) та способам (моніторинг,

інформаційне забезпечення, аналіз і сама оцінка). Зокрема, планування можна розглядати як єдиний процес, що включає такі етапи:

- аналіз ситуації, щодо розвитку підприємства;
- розроблення загальної стратегії економічного розвитку підприємства;
- складання поточних та середньострокових планів за етапами стратегії;
- регулювання, тобто узгодження поточних планів і їх корегування в контексті виконання завдання середньострокових планів на шляху реалізації стратегії розвитку підприємства;
- розроблення оперативних фінансових планів з урахуванням розробки системи бюджетів (виробничого, реальних та фінансових інвестицій, інноваційного, бюджету грошових коштів, збуту, тощо);
- контроль за виконанням планових завдань згідно документів, сформованих на поточні, середньострокові та довгострокові періоди і аналіз відхилень фактичних показників від бюджетних та з'ясування причин.

З огляду на це в системі поточного планування все більша роль має відводитися бюджетуванню як процесу формування майбутніх операцій підприємства та оформлення його результатів у вигляді бюджетів. Бюджет при цьому розглядається як форма фінансового плану, який узгоджується за напрямками (надання транспортних послуг, джерела фінансування, фінансові результати, тощо) і підрозділами (відділами), в яких балансуються різні види доходів і пов'язані з ними витрати, а також інші аспекти руху капіталу. Вони затверджуються керівництвом на відповідний період та доводяться до менеджерів усіх управлінських рівнів у вигляді офіційного документу виконання завдань і досягнення цілей розвитку підприємства. В контексті головної мети – досягнення стратегічних цілей доцільно застосовувати і такі елементи засобів механізму діагностики потенціалу розвитку як моніторинг і контроль, адже саме завдяки цим способам підприємство може забезпечити прозорість аналізу процесів, що сприяє нарощуванню потенціальних ресурсних і інших можливостей в наступних періодах з одночасним раціональним їх використанням для підтримки необхідного рівня конкурентоздатності в умовах поточного періоду.

Зрозуміло, що аналіз і оцінка всіх аспектів діяльності, що спрямовані на потенційний розвиток підприємства вимагають відповідного моніторингу щодо змін у нормативно-правовій базі підготовки й обробки вихідних даних, що класифікуються в такий спосіб [25,170,171]:

- Загальні відомості про підприємство.
- Інформація про систему управління діяльністю підприємства.
- Спеціальні дані про технологію виробничого процесу й основні виробничі результати.
- Інформація про економічну діяльність підприємства.
- Дані про фінансові результати.
- Інформація про трудові ресурси і соціальний розвиток підприємства.
- Дані про загальну ефективність діяльності підприємства; результати техніко-економічних розрахунків; нормативи, стандарти, технічну документацію.

Показники інформаційного забезпечення управління підприємством формуються за рахунок зовнішніх та внутрішніх джерел інформації, які, в свою чергу, поділяються на облікові та позаоблікові джерела інформації [116,163,164,259,338,339].

Облікові джерела інформації – це дані бухгалтерської, фінансової, податкової та статистичної звітності.

Прийняття обґрунтованих стратегічних рішень, ефективне поточне й оперативне управління формуванням і використанням основних показників, у тому числі показників результативності діяльності підприємства, має базуватися на розглянутій цілеспрямованій системі інформаційного забезпечення.

До зовнішніх джерел інформації відносяться матеріали маркетингових досліджень, дані про світовий закордонний досвід, матеріали спеціалізованих інформаційних агентств.

Вихідна інформація має особливості залежно від галузевої й технологічної специфіки виробництва і виду аналізу. Для цього вивчаються й аналізуються звітні і нормативні документи, статистичні дані.

Вихідні матеріали для аналізу звичайно оформляються у вигляді зведених аналітичних таблиць, графіків, записок по відповідних розділах. Проаналізувавши інформаційну базу, можна виявити резерви, спланувати роботу підприємства, організувати її виконання і відповідний контроль з метою досягнення найбільшої ефективності економічної діагностики підприємства. Проблема формування вхідної інформації для аналізу і діагностики фінансово-господарської діяльності підприємства є [25]:

- відсутність повного обсягу необхідної інформації;
- неможливість перевірки вірогідності наявної інформації;
- недостатня деталізація потрібної інформації для виконання

порівняльного аналізу по окремих напрямках.

Досить дискусійним є питання про достатність інформаційної бази діагностування.

Прийнято вважати, що чим більший обсяг даних, тим забезпечується достовірніший результат діагностування і, як наслідок, це сприяє прийняттю ефективних управлінських рішень. При цьому перевага надається формалізованій і задокументованій інформації, яка призначається, передусім, для автоматизованої обробки даних. Орієнтація на великі обсяги інформації часто перетворює масиви на безсистемні потоки, які стають непридатними для раціонального використання. З іншого боку оцінка стану об'єкта все ще частіше базується на інформації якісного характеру, не завжди може піддаватись формалізації, а значить не в повній мірі відображає об'єктивність процесів. Тому аналітику, який ставить конкретну мету й уточнює задачі діагностування даного об'єкта, варто оптимізувати вибір не лише обсягів інформації, а й методів її обробки, узгоджених із способом уявлення про об'єкт [100].

Постійне збільшення потоку інформації, необхідної для прийняття рішень, обумовлює зростання значення комплексної механізації й автоматизації інформаційних процесів. В даний час існують два основних підходи до комплексного використання засобів логічного і механічного перетворення інформації. Це, по-перше, автоматизовані системи обробки даних, що будуються

на базі швидкодіючих ЕОМ великої потужності, і, по-друге, центри обробки інформації, що дозволяють механізувати й автоматизувати багато процесів (складання документів, їхнє збереження і пошук) і практично всі обчислювальні роботи, для ефективного управління підприємством.

За цих обставин широке використання комп'ютерних технологій сприяє не лише підвищенню методичного рівня діагностики, але й створенню його оптимальної організаційної моделі.

Для цього, в першу чергу, необхідно, щоб уся підібрана для діагностики стану підприємства інформація (насамперед, показники обліку і звітності) була ретельно перевірена за формою і змістом. Так, при перевірці інформації за формою встановлюється правильність оформлення документів і звітів з погляду повної наявності й заповнення всіх реквізитів, таблиць, підписів, арифметичних сум, підсумків; відповідність і спадкоємність цифр, перенесених з інших документів та попередніх років; узгодженість цифр у різних формах звіту і взаємозалежних величин. При перевірці ж інформації за змістом (а вона може бути здійснена лише на підприємстві) встановлюють відповідність звіту даним бухгалтерського обліку, а достовірність самого обліку перевіряють стосовно його відповідності реальному стану речей та процесів на підприємстві. Перевірка має встановити необхідну якість інформації, і лише за цієї умови можна розпочинати проведення діагностики діяльності підприємств [126].

Отже, саме на основі всебічного використання джерел та способів формування інформаційної бази можливе проведення комплексного економічного аналізу та цілісного діагностування з метою виконання реалістичної оцінки потенціалу розвитку на тих чи інших етапах життєвого циклу підприємства.

З урахуванням всіх розглянутих елементів, що охоплюють складові та системи засобів пропонується наступний механізм діагностики потенціалу розвитку автотранспортного підприємства (рис. 2.14).

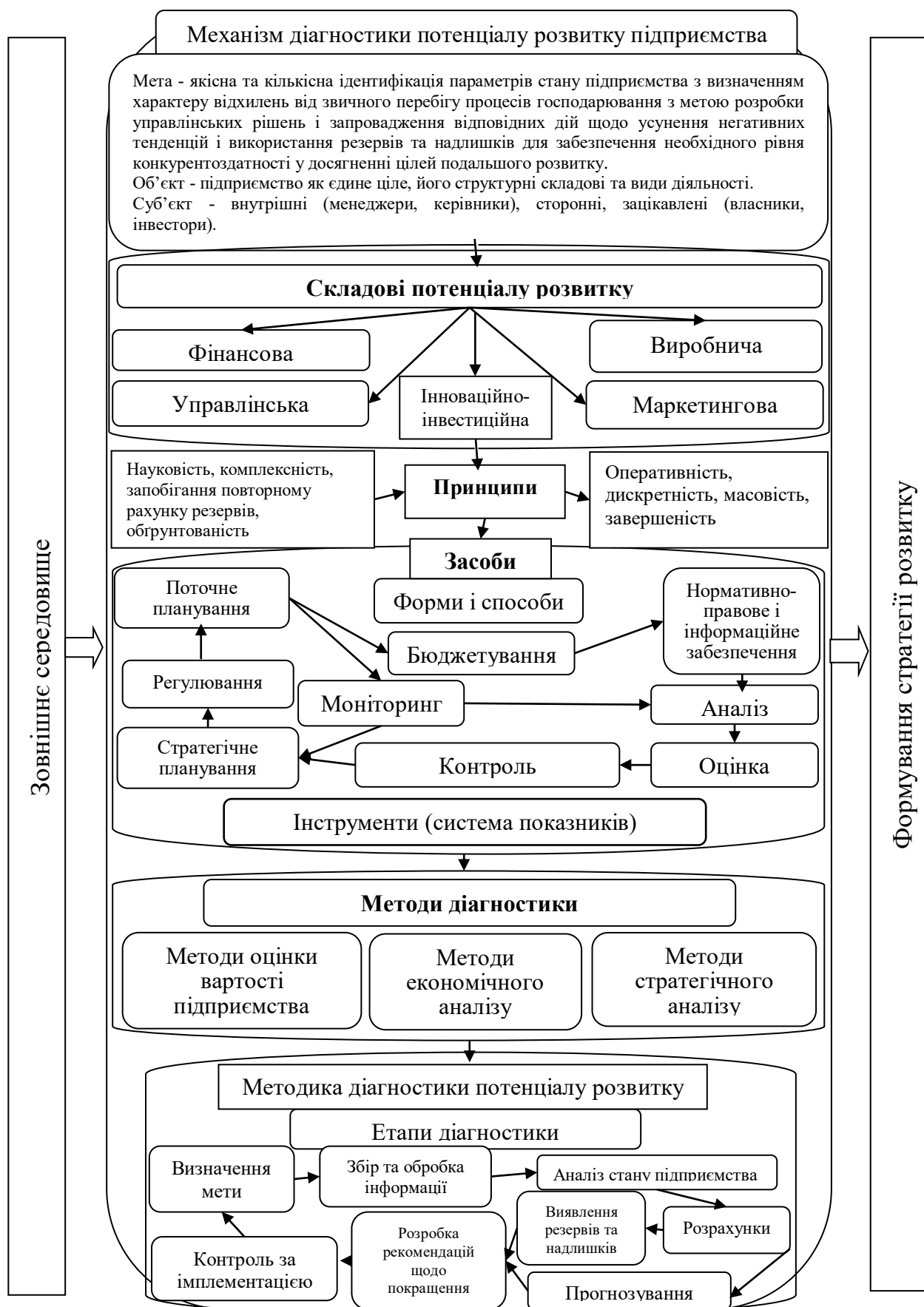


Рисунок 2.14 - Механізм діагностики потенціалу розвитку автотранспортного підприємства

[власна розробка]

Запропонований механізм діагностики потенціалу розвитку автотранспортного підприємства, на відміну від існуючих в наукових розробках і на практиці, охоплює, перш за все, обґрунтовані в попередніх розділах складові, Як базис щодо розкриття економічного змісту і побудови етапів її проведення. Разом із запропонованими засобами – формами, способами, методами і моделями – шляхом правильного їх застосування здійснено відповідні розрахунки за допомогою призначеної для цього системи показників віддзеркалювати реальний стан потенціалу розвитку з виявленням можливих резервів і надлишків в діяльності підприємства поточного періоду, що в решті разом і слугує визначенню необхідних шляхів у дослідженні цілей його стратегічного розвитку.

Таким чином, механізм діагностики потенціалу розвитку можна охарактеризувати як сукупність необхідних елементів, використання яких разом з виявленням можливих загроз щодо впливу зовнішнього і внутрішнього середовища, забезпечує якісне проведення оцінки реалізації інноваційних, інвестиційних та обґрунтованих стосовно взаємозв'язку з ними процесів, спрямованих на формування в окреслених періодах ресурсів і можливостей з підтримки конкурентоздатності підприємства і забезпечення реалізації відповідних заходів в напрямі досягнення його стратегічних цілей. Для більш повного розкриття змісту і значення механізму потенціалу розвитку виникає необхідність розробки відповідно методики та обґрунтованої системи показників-критеріїв, які дозволятимуть віддзеркалювати реальний стан та динаміку потенціалу розвитку та передбачати можливі його зміни в результаті дії різних чинників впливу.

В цілому ж методика діагностики потенціалу розвитку має бути орієнтована на використання сучасних комп'ютерних систем, повинна задовольняти вимогам системності, комплексності, оперативності, точності, що не може не забезпечувати реалістичність отриманих розрахунків, а значить - сприятиме не лише підтримці на належному рівні, а і систематичному та цілеспрямованому підвищенню ефективності фінансово-господарської діяльності

і на цій основі – конкурентній стійкості орієнтованого (незалежно від стадії життєвого циклу) на розвиток автотранспортного підприємства.

2.3. Методичне забезпечення діагностики потенціалу розвитку автотранспортного підприємства

Динамічний розвиток автотранспортного підприємства можливий лише на основі забезпечення ефективного використання всіх аспектів його економічного потенціалу. Особливих же результатів позитивного змісту можна очікувати лише за умови першочергового вирішення задачі щодо підвищення ефективності формування і використання потенціалу розвитку, що, безумовно, сприяє не тільки стабільному і збалансованому розвитку, а й очікуваним якісним і кількісним змінам у процесі здійснення основної діяльності – надання транспортних послуг, й на цій основі – зниженню величини загальних витрат, зростанню прибутковості, забезпеченню достатнього рівня фінансових результатів, ринкової стійкості підприємства, його конкурентноздатності.

В свою чергу, наявність достатньо обґрунтованого за величиною та збалансованого за структурою потенціалу щодо можливостей підприємства в контексті забезпечення майбутнього його розвитку створює підґрунття для всіх видів його діяльності, а разом з цим і позитивну динаміку основних показників.

Оскільки необхідність об'єктивного оцінювання рівня потенціалу розвитку підприємства не викликає сумніву, очевидно, що така вимога може забезпечуватися лише за умови правильного вибору відповідної системи показників.

При обґрунтуванні такої системи показників слід спиратися на ті етапи, що вже визначені необхідними для проведення діагностики потенціалу розвитку підприємства (рис. 2.15).



Рисунок 2.15 – Етапи проведення діагностики потенціалу розвитку АТП

[власна розробка]

Так, необхідно провести вивчення матеріалів попередніх оцінок, визначити мету та завдання, об'єкт і предмет діагностики, розробити програму діагностики та вибрати аналітичні показники для вимірювання потенціалу розвитку підприємства.

Відповідно до поставленої мети здійснюється збір та обробка інформації за даними бухгалтерського обліку та фінансової звітності для аналізу стану підприємства за групами коефіцієнтів, проводиться моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з виокремленням факторів, що можуть впливати на формування структурних складових потенціалу розвитку автотранспортного підприємства.

У дисертаційній роботі для комплексної оцінки потенціалу розвитку було розроблено систему показників-індикаторів, які доцільно вивчати при обґрунтуванні показників для проведення діагностики потенціалу розвитку підприємства (додаток А).

Вибір із загальної множини показників та обґрунтування найбільш важливих з них для проведення діагностики потенціалу розвитку підприємства проводився за допомогою методу експертних оцінок на базі анкети, форма якої наведено в додатку Б. В анкеті відображається повний перелік показників для кожної складової потенціалу розвитку автотранспортного підприємства (фінансової, виробничої, маркетингової, інноваційно-інвестиційної та управлінської), відповідно до якого фахові експерти визначали лише найбільш суттєві та вагомі, на їх думку, показники.

При формуванні експертної групи враховувались такі визначальні характеристики експерта: незалежність, еластичність (здатність переключатися з одного показника на інший), контактність, мотивованість оцінок, креативність (вміння розв'язувати задачі, способи розв'язування яких маловідомі), евристичність (можливість виявляти неочевидні рішення), предикативність (здатність передбачати майбутні рішення), всебічність мислення, об'єктивність, адаптивність (здатність до коригування оцінок при одержанні нової інформації), нонконформізм (здатність протистояти думці більшості при впевненості у своїй правоті) [26,96].

До експертної групи входили 16 фахівців з числа науковців та провідних спеціалістів, коефіцієнт компетентності яких з досліджуваної проблеми можна вважати приблизно однаковим.

Результати проведення анкетного опитування оцінювались методом Делфі за допомогою системи балів (рангів), відповідно до кількості яких експертам пропонувалось оцінити ступінь впливу кожного показника: найбільший ранг мав отримати найзначущий, на думку експерта, показник.

Результати експертного опитування з оцінки показників по кожному з аспектів зводились у матрицю, кількість рядків у якій визначалась числом експертів (N), а стовпців – за кількістю оцінюваних показників (n) (табл.2.13).

Таблиця 2.13 – Результати експертного опитування щодо вибору показників обґрунтувань потенціалу розвитку автотранспортного підприємства

Експерти	Показники						
	1	2	3	...	j	...	n
1	Q_{11}	Q_{12}	Q_{13}	...		...	Q_{1n}
2	Q_{21}	Q_{22}	Q_{23}	...		...	Q_{2n}
3	Q_{31}	Q_{32}	Q_{33}	...		...	Q_{3n}
...	...	...	...	...		...	...
i					Q_{ij}		
...	...	...	...	...	...	...	...
N	Q_{N1}	Q_{N2}	Q_{N3}				Q_{Nn}

Таким чином, кожному з показників присвоювався відповідний ранг, при цьому, якщо експерт присвоював однакові ранги декільком показникам, то за результатами обробки матеріалів для таких показників встановлюються стандартизовані ранги, що визначаються як середнє арифметичне суми місць показників з однаковими рангами, тобто сума рангів (R), отриманих в результаті ранжування n показників, що буде дорівнювати сумі чисел натурального ряду i визначатиметься за формулою:

$$R = \frac{n * (n + 1)}{2} \quad (2.1)$$

Статистична обробка експертних оцінок проводилась в електронній таблиці пакету MS EXCEL (додаток В).

Після опрацювання анкет експертів із загальної кількості було обрано 12 показників, що є найбільш придатним і ефективним для оцінювання потенціалу розвитку за блоками Фінанси, Виробництво, Маркетинг, Інноваційно-інвестиційний розвиток, Управління.

Враховуючи можливості доступу до інформації за прийнятою сукупністю показників оцінювання рівня потенціалу розвитку автотранспортних підприємств включено наступний перелік показників, що наведені у табл. 2.14.

Таблиця 2.14 – Показники, що характеризують стан складових потенціалу розвитку щодо діагностики АТП

Показник	Алгоритм розрахунку
Фінансова складова	
1.Рентабельність активів (<i>коефіцієнт прибутковості</i>)	Чистий прибуток * 100 % / Середньорічна величина активів
2.Рентабельність транспортних послуг	Прибуток від операційної діяльності * 100 % / Чистий дохід
3.Загальна ліквідність (<i>коефіцієнт покриття</i>)	Оборотні активи / Поточні зобов'язання
Виробнича складова	
4.Коефіцієнт автомобіле-днів в роботі	Відношення автомобіле-днів перебування в господарстві до автомобіле-днів в роботі
5.Коефіцієнт використання пробігу	Продуктивний пробіг автомобіля з вантажем / загальний пробіг
6.Собівартість 1 т км	Операційні витрати в розрахунку на 1 т/км
Маркетингова складова	
7.Ринкова частка підприємства	Чистий дохід підприємства від перевезень / Сукупний обсяг перевезень на відповідному ринку
8.Ефективність маркетингової служби	Прибуток від реалізації (валовий) / Затрати на рекламу (маркетингову діяльність)
Інноваційно-інвестиційна складова	
9.Питома вага інвестицій у транспортні засоби	Інвестиції у транспортні засоби / Загальні капітальні вкладення
10.Частка витрат на впровадження організаційних і технологічних інновацій	Витрати на організаційні і технологічні інновації / Витрати від участі в капіталі
Управлінська складова	
11.Продуктивність праці працівників	Чистий дохід / Середньооблікова чисельність працюючих
12.Ефективність системи управління	Прибуток чистий / Чисельність апарата управління

Найпершими у складі обґрунтованих щодо оцінювання потенціалу розвитку автотранспортного підприємства представлені показники фінансової складової. За допомогою вказаних трьох показників, на наш погляд, можна з високою ймовірністю оцінити як загальну прибутковість підприємства станом на конкретну дату, або за той чи інший період, так і прибутковість надання саме транспортних послуг, тобто профільних операцій з основної його діяльності, і як підсумок – оцінити за допомогою загальної ліквідності спроможність автотранспортного підприємства погашати свої поточні зобов'язання за рахунок наявних оборотних коштів.

Наступна - виробнича складова потенціалу розвитку підприємства - представлена також трьома показниками, які характеризують використання активної частини основних засобів автомобілів (рухомих одиниць). Не можна не підкреслити значення вказаних двох показників, динаміка значення яких показує на скільки реальним є виявлення резервів щодо підвищення продуктивності використання автопарку як одного з шляхів ресурсного забезпечення потенціалу розвитку. Заключним у вказаній групі є показник витрат в розрахунку на один тонно-кілометр, і його значення також не можна недооцінювати, адже прагнення до економії операційних та інших витрат діяльності підприємства сприятиме зростанню потенційних можливостей у забезпеченні реалізації прогнозованих завдань його розвитку.

Логічним продовженням у наведеній системі показників є показники маркетингової складової, що характеризують і ступінь просування транспортних послуг даного підприємства на відповідному сегменті ринку, який може бути до того ж і переобтяжений пропозиціями інших конкурентів, і ефективність функціонування власної маркетингової служби з огляду на формування витрат на рекламу та обсягів прибутків, що пов'язуються з реалізацією послуг автотранспортним підприємством.

Зазначені показники маркетингової складової матимуть позитивні характеристики і відповідний зворотній вплив на виробничу складову за умови,

якщо на підприємстві будуть відбуватись згідно до сформованих стратегічних планів і прогнозів дієві процеси, спрямовані на запровадження інноваційних розробок, що підкріплені коштами заздалегідь розроблених і введених в дію інвестиційних проектів, які мають за мету (поряд з іншими цілями) першочергове вкладення інвестицій безпосередньо у транспортні засоби. Саме зростання частки інвестування в активну частину основних засобів, як передумова, дозволить поступово переорієнтуватись на конкретизацію більш прогресивного і якісного завдання – зростання частки капітальних витрат на впровадження організаційних і технологічних інновацій, що, в свою чергу, не може не слугувати підґрунтям для розвитку підприємства. Ось чому завдяки цим двом показникам, що характеризують структурні перетворення в царині інвестування інноваційних процесів, і забезпечується найбільшою мірою оцінка інноваційно-інвестиційної складової автотранспортного підприємства.

Зрозуміло, що систематичне впровадження інновацій не лише потребує значних вкладень у проектування технологій транспортних процесів, а і вимагає необхідного фінансування з підготовки потрібних для цього висококваліфікованих фахівців, і взагалі - високої майстерності та нових знань сучасного управління транспортним підприємством. Тому, завершальною серед обраних показників є показники управлінської складової, які, не зважаючи на обмежену кількість (а їх всього два), по своїй суті все ж відзеркалюють влучні характеристики щодо побудови і функціонування системи управління на окремому автотранспортному підприємстві: завдяки моніторингу нескладних розрахункових співвідношень, з одного боку, між обсягами чистого прибутку і чисельністю апарату управління, а з іншого – між обсягами чистого доходу і кількістю працюючих на підприємстві в цілому.

Обґрунтована в такий спосіб система показників є логічно побудованою, має своє аналітичне забезпечення, враховує галузеву специфіку діяльності автотранспортних підприємств і тому в повній мірі може бути використана для проведення розрахунків з діагностики потенціалу розвитку підприємств галузі згідно до розробленої структурно-логічної технології (п. 1.3).

Звісно, що проведення системи розрахунків за такими складовими потенціалу розвитку, як: фінансова, виробнича, маркетингова, інноваційно-інвестиційна та управлінська має будуватись на отриманих результатах дій, передбачених попередніми етапами, зокрема йдеться в більшій мірі про третій етап, коли оцінюється фактичний поточний стан господарської діяльності. Це дозволяє провести комплексну оцінку потенціалу розвитку підприємства АТП за складовими, яка передбачає оцінку структури і стану активів і пасивів; оцінку фінансових результатів діяльності; оцінку дохідності послуг з перевезень тощо.

Далі проводиться вибір методів, методик та моделей діагностики потенціалу розвитку підприємства, а потім виконуються математичні розрахунки з визначенням очікуваних тенденцій з урахуванням результатів експертної оцінки найбільш вагомих внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на потенціал розвитку підприємства.

Наступним кроком розраховується динаміка всіх 12 індикаторів потенціалу щодо оцінки розвитку за чотирма складовими, кількісна їх оцінка здійснюється на базі єдиного інтегрального показника, а після цього вже на сьомому етапі проводиться визначення відхилень для обраних показників оцінки потенціалу розвитку від їх базових значень з виявленням взаємодіючих факторів та невикористаних можливостей. Також проводиться оцінка резервів з метою підвищення рівня використання і подальшого безперервного формування потенціалу розвитку підприємства.

Для визначення резервів, як джерела формування потенціалу розвитку підприємства з метою ефективного управління цим процесом пропонуємо використовувати методичний підхід, який було запропоновано вченими—економістами О.В. Ареф'євою та О.В. Коренковим [7], зосереджуючись при цьому лише на виробничому, інноваційно-інвестиційному, фінансовому, управлінському та маркетинговому потенціалах.

Таким чином, якщо розглядати комплексний резерв потенціалу розвитку підприємства, то цей показник як відстань в евклідовому просторі дорівнює середньоквадратичній різниці за кожним з функціональних потенціалів:

$$R_i = \sqrt{\sum_{k=1}^m (P_{k\max} - P_{ki})^2} \quad (2.2)$$

де R_i — резерв узагальненого потенціалу i -го підприємства; $P_{k\max}$ — максимальне значення k -го функціонального потенціалу серед обраної групи підприємств, P_{ki} — значення k -го функціонального потенціалу i -го підприємства, $k = 1, \dots, m$ — кількість функціональних потенціалів.

Такий показник об'єднує рівноцінність кожного виду потенціалу для характеристики узагальненої характеристики потенціалу діяльності підприємства. Але реально є випадки, коли кожний потенціал має більшу чи меншу вагомість, що потрібно враховувати через відповідний критерій. Позначимо через a_k оцінку k -го потенціалу, тоді будемо мати такий зважений критерій:

$$R_i = \sqrt{\sum_{k=1}^m a_k^2 (P_{k\max} - P_{ki})^2} \quad (2.3)$$

Оскільки оцінки a_k залежать від багатьох факторів, що не завжди можна відобразити кількісно, то для їх визначення доцільно застосувати метод експертних оцінок. Для цього групою експертів надано оцінки відповідним показником за визначеною шкалою.

Позначимо за допомогою N кількість експертів у групі, A_{kj} значення k -ої оцінки, що дав j -й експерт. Якщо вважати, що всі оцінки експертів рівнозначні, то оцінка a_k визначається як середнє арифметичне оцінок експертів:

$$a_k = \frac{1}{N} = \sum_{j=1}^N A_{kj} \quad (2.4)$$

Якщо ж оцінки експертів нерівнозначні, то визначається вагомість оцінок P_j j -го експерта за ітераційною процедурою: спочатку складаємо матрицю B взаємних оцінок b_i i -тим експертом j -го експерта ($i = 1, \dots, N$; $j = 1, \dots, N$) за визначеною шкалою. На основі цих оцінок обчислюються загальні оцінки j -го експерта (b_j) як суму отриманих ним оцінок:

$$b_j = \sum_{i=1}^j B_{ji} \quad (2.5)$$

Вагомість (значущість) оцінок кожного експерта P_j визначається як відношення загальної оцінки до суми всіх оцінок:

$$P_j = \frac{b_j}{\sum_{j=1}^N b_j} \quad (2.6)$$

Далі проводиться перша ітерація: обчислюється нова матриця B^1 оцінок з елементами: b_i, b_{ji}

$$b_{ji}^1 = b_i * b_{ji} \quad (2.7)$$

та обчислюються нові значення загальних оцінок експертів b_j^1 :

$$b_j^1 = \sum_{i=1}^N b_{ji}^1 (j = 1, \dots, N), \quad (2.8)$$

а також нові значення вагомості оцінок P_j^1 експерта:

$$P_j^1 = \frac{b_j^1}{\sum_{j=1}^N b_j^1}. \quad (2.9)$$

Аналогічно проводяться наступні ітерації. Процес закінчується, якщо оцінки P_j^S і P_j^{S-1} у послідовній ітерації не різняться між собою, де S – кількість оцінок.

Пристосування потенціалу внутрішнього середовища підприємства до ринкових умов з відповідними чинниками доцільно здійснювати через ланцюг створення потенціалу. Його невід'ємною складовою є базис, який включає функціональні складові й компоненти середовища, що впливають на створення потенціалу розвитку автотранспортних підприємств. В основу побудови ланцюга створення потенціалу розвитку підприємства покладена ідея М. Портера (ланцюг створення додаткової вартості).

Процес реалізації потенціалу розвитку підприємства, залучення наявних резервів відбувається через виконання відповідних функцій підрозділами автотранспортних підприємств. Саме робота підрозділів, тобто стан базису підприємства, визначеного ланцюгом щодо створення його потенціалу, і дозволяє робити конкретні висновки щодо резервів потенціалу розвитку.

Отже, управління потенціалом розвитку підприємства відбувається за допомогою створення методичного підходу, в якому пов'язуються основні потенціали, а також функції підсистем управління підприємства з відповідними функціональними потенціалами. Такий методичний підхід може бути рекомендований як для підприємств з метою побудови системи управління (зокрема стратегічного планування), так і науковцям для деталізації підходів щодо оцінки резервів функціональних потенціалів, а також заходів з управління відповідними підрозділами підприємства.

На заключних етапах складається документальне оформлення діагностичного дослідження потенціалу розвитку підприємства, обговорюються результати даного об'єкту дослідження, приймаються управлінські рішення щодо можливого корегування прогнозованого на найближчі періоди рівня потенціалу розвитку підприємства та врахування цих змін під час обґрунтування наступних кроків стратегії розвитку підприємства на майбутнє.

Таким чином, підсумкова оцінка діяльності й узагальнення результатів діагностики, розробка висновків і пропозицій щодо прийняття незалежних управлінських рішень виконується як результат продуманих логічних обґрунтованих дій, передбачуваних на всіх її етапах. Наступним кроком:

- розробляється механізм моніторингу процесу формування та використання потенціалу розвитку підприємства з метою поступового зростання обсягів, оптимізації структури і підвищення рівня ефективності його використання.

- проводиться обґрунтування стратегії стійкого розвитку підприємства, формуються тактичне та оперативне управління стійким розвитком підприємства.

За даними фінансової, статистичної та оперативної звітності автотранспортних підприємств України за 2014-2016 роки було розраховано основні показники діяльності, які були попередньо відібрані для оцінювання рівня потенціалу розвитку

підприємства. В таблиці Г1, Г2, Г3 Додатку Г містяться результати розрахунку цих показників.

Для дослідження зовнішнього середовища застосовуємо метод SPACE-аналіз.

Метод SPACE являє собою комплексний метод, призначений для аналізу позицій на ринку і вибору оптимальної стратегії для малих та середніх підприємств. Враховуючи те, що вітчизняні АТП є переважно невеликими підприємствами, цей метод є доцільним для практичного застосування.

При проведенні аналізу за методом SPACE стратегічне становище підприємства визначається на основі чотирьох груп характеристик діяльності:

- 1) фінансова сила підприємства (ФС);
- 2) конкурентні переваги підприємства (КП);
- 3) привабливість галузі, де функціонує підприємство (ПГ);
- 4) стабільність галузі, де функціонує підприємство (СГ);

Перелік ключових характеристик, що належать до кожної з груп наведено в табл. 2.15-2.18.

Алгоритм проведення розрахунків за методом SPACE:

1. Розрахунок критеріїв, які характеризують результати оцінки становища, в якому знаходиться підприємство.

2. Визначення вектору рекомендованої стратегії за координатами точки S (x,y) за формулами:

$$x = \text{ПГ} - \text{КП} \quad (2.10)$$

$$y = \text{ФС} - \text{СГ} \quad (2.11)$$

3. Отримані результати позначаються на прямокутній системі координат, де кожна половина осей x і y відображає відповідну групу критеріїв (рис. 2.16). З'єднавши точку S з початком координат, отримуємо вектор, який вказує на рекомендований вид стратегії.

В таблицях 2.15-2.18 представлено результати проведеного аналізу зовнішнього середовища автотранспортних підприємств.

Таблиця 2.15 - Стабільності галузі, де функціонує підприємство (СГ)

Фактори	Бали							
Темпи технологічних змін в автомобільній галузі	Низькі	0	1	2	3	4	5	Високі
Бар'єри входу \ виходу на ринок	Низькі	0	1	2	3	4	5	Високі
Інтенсивність конкуренції	Мала	0	1	2	3	4	5	Значна
Еластичність попиту	Негнучка	0	1	2	3	4	5	Гнучка
Оподаткування	Мале	0	1	2	3	4	5	Значне

$$(ES): (5+4+4+4+4):5=21:5=4,2$$

Таблиця 2.16 – Привабливість галузі, де працює підприємство (ПГ)

Фактори	Бали							
Потенціал росту	Малий	0	1	2	3	4	5	Високий
Прибутковість діяльності	Мала	0	1	2	3	4	5	Велика
Продуктивність праці	Низька	0	1	2	3	4	5	Висока
Розширення інноваційного потенціалу галузі	Просте	0	1	2	3	4	5	Складне
Стадія життєвого циклу галузі	Початкова	0	1	2	3	4	5	Кінцева

$$(IS): (4+5+4+4+4):5=20:5=4,0$$

Таблиця 2.17 - Конкурентні переваги підприємства (КП)

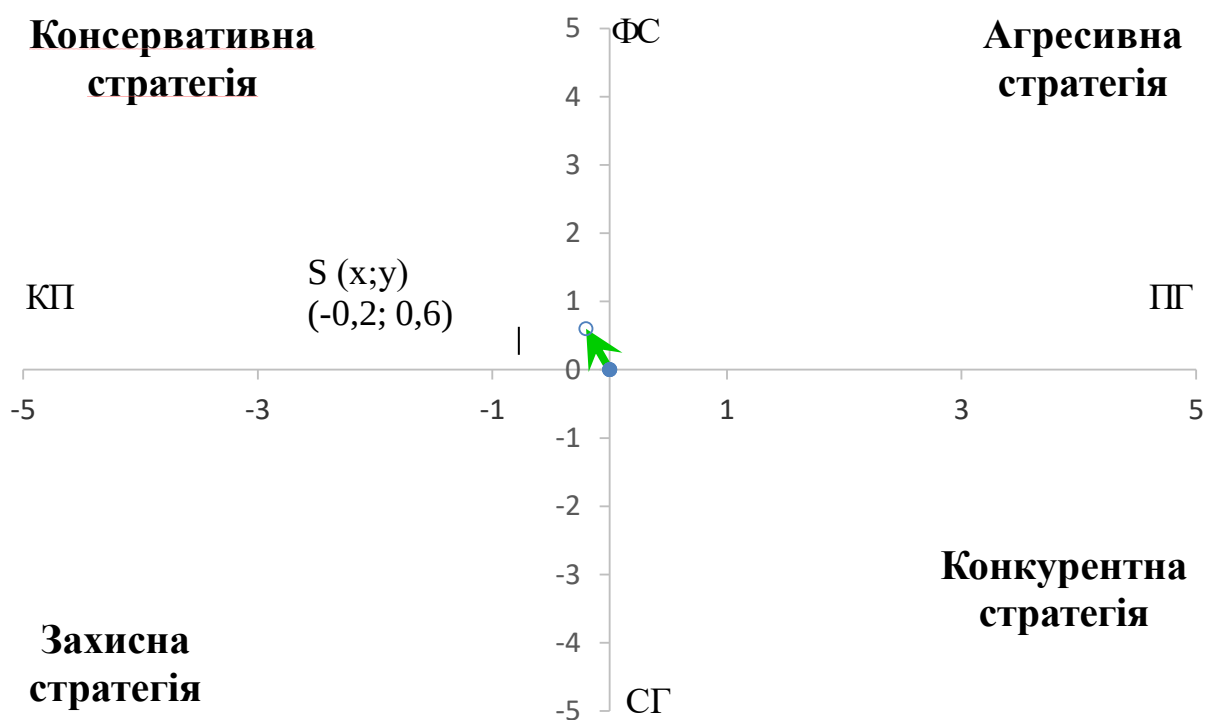
Фактори	Бали							
Ринкова частка підприємства	Велика	0	1	2	3	4	5	Невелика
Ефективність маркетингової служби	Висока	0	1	2	3	4	5	Низька
Задоволення вимог клієнтів	Низьке	0	1	2	3	4	5	Високе
Якість послуг	Висока	0	1	2	3	4	5	Низька
Платоспроможність споживачів автомобільних послуг	Висока	0	1	2	3	4	5	Низька

$$(CA): (4+4+4+5+4):5=21:5=4,2$$

Таблиця 2.18 – Фінансова сила підприємства (ФС)

Фактори	Бали							
Рентабельність активів	Низька	0	1	2	3	4	5	Висока
Рентабельність транспортних послуг	Низька	0	1	2	3	4	5	Висока
Загальна ліквідність	Низька	0	1	2	3	4	5	Висока
Фінансовий леверидж	Малий	0	1	2	3	4	5	Високий
Оборотність власного капіталу	Низька	0	1	2	3	4	5	Велика

$$(FS): (5+4+4+4+3):5=24:5=4,8$$



ФС - фінансова сила підприємства;

КП - конкурентні переваги підприємства;

ПГ - привабливість галузі, де функціонує підприємство;

СГ - стабільність галузі, де функціонує підприємство.

Рисунок 2.16 - Побудова вектора рекомендованої стратегії за методом SPACE

На рис. 2.17 наведено графічне представлення різних стратегічних станів підприємства в залежності від отриманих результатів.

Кожний напрямок розвитку підприємства представляє загальні рекомендації діяльності.

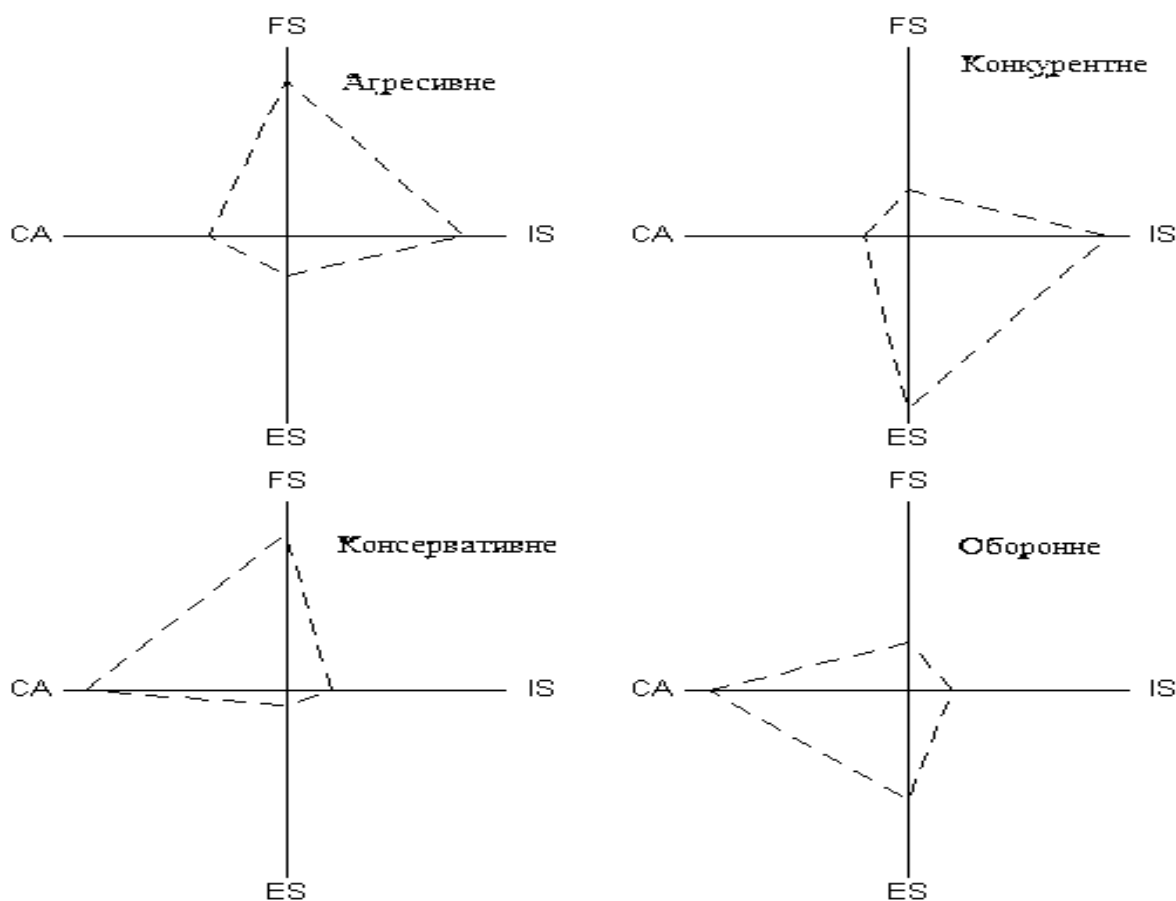


Рисунок 2.17 - Графічне представлення різних стратегічних положень підприємства

Розглядаючи кожну із стратегій, важливо надати такий коментар.

Зокрема, агресивна стратегічна позиція характеризується таким станом для типово привабливої галузі, за якого має місце певна невизначеність обставин. Тому загрози, хоч є ще незначними, підприємству все ж необхідно сконцентруватися на забезпеченні власних інтересів, які воно може укріплювати за допомогою нарощування фінансового потенціалу. Ось чому підприємству пропонуються

наступні стратегічні кроки: розширення виробництва та продажів; просування транспортних послуг на ринку; цінове суперництво з конкурентами; освоєння нових секторів ринку; просування брендів; інтеграція та диверсифікація.

Конкурентна стратегічна позиція передбачає наявність стану, що є характерним саме для привабливої галузі. Хоча підприємство і отримує конкурентні переваги за відносно нестабільних обставин, критичним фактором також виступає фінансовий потенціал, а значить обов'язково необхідно контролювати ті загрози, що пов'язані з ризиком втрати фінансування. При цьому першочергово варто використовувати наступні стратегічні кроки: пошук фінансових ресурсів; створення спільних підприємств.

Консервативна стратегічна позиція - це стан, який спостерігається на стабільних ринках з низькими темпами їх зростання. В цьому випадку зусилля концентруються на фінансовій стабілізації, а головним фактором визнається конкурентоспроможність послуг, що надаються транспортним підприємством. Основні стратегії можуть бути такі: зниження собівартості при підвищенні якості послуг; скорочення обсягів послуг та вихід на більш перспективні ринки.

І насамкінець – це оборонна стратегічна позиція. Такий стан виникає в ситуації, коли підприємство функціонує і належить до привабливої галузі, але йому не вистачає достатнього рівня конкурентоспроможності та фінансових ресурсів. Ключові стратегії в цьому випадку наступні: підвищена увага до механізму усунення загроз; вихід з ринку; реорганізація чи ліквідація підприємства.

В результаті отриманого графічного чотирьохкутника можна спостерігати, що обрані підприємства галузі займають консервативну стратегічну позицію, яка є характерною для стабільного ринку з низькими темпами зростання (рис.2.16). При цьому підприємство отримує конкурентні переваги, однак домінуючим об'єктом уваги за таких обставин є фінансові ресурси. Тож, підприємству необхідно контролювати загрози зовнішнього середовища, які можуть призводити до втрати фінансування. Для подальшої роботи підприємства основними його стратегіями мають бути: пошук фінансових ресурсів та вихід на більш перспективні ринки.

Також можна створити спільне підприємство з більш фінансово надійною та конкурентоспроможною структурою.

Таким чином, використання методу SPACE-аналізу для оцінки ситуаційного положення підприємства в ринковому просторі дозволяє обрати базову стратегію з подальшим уточненням конкретних видів стратегії розвитку в межах врахування всіх своїх можливостей.

Отже, висновок може бути таким: що вищою є нестабільність, то має бути складнішим управління, а значить тим більших зусиль треба прикласти для переходу на новий його рівень. Такий вид управління в умовах стратегічних несподіванок називається стратегічним управлінням. Сьогодні, коли рівень економічної нестабільності в країні, як і у світі, зростає, використання стратегічного управління є особливо актуальним, адже за такого способу управління все в більших масштабах і з більшою точністю повинно враховуватись характер можливих змін для забезпечення подальшого ефективного розвитку галузей та окремих підприємств. Тут важливо, щоб всі заходи стратегічного управління здійснювались в певній послідовності, поступового виявлення характеру змін і пов'язаних з ними факторів впливу, що в подальшому визначатимуть стратегію розвитку підприємства.

Такі автори, як Л.Є. Довгань, Ю.Н. Каракай, Л. П. Артеменко пропонують оцінювати передумови розвитку галузі та можливі очікувані зміни, що впливатимуть на економічний стан підприємства відповідно до таких етапів [8,93]:

1. Встановлюються основні економічні показники, за допомогою яких оцінюється галузь в цілому: розмір ринку та темпи його зростання, ступінь життєвого циклу провідних підприємств, кількість підприємств і великих компаній в галузі та легкість їх входу на ринок, ступінь вертикальної інтегрованості, новітні технології (інновації), характеристики нових видів продукції, зміни в масштабах виробництва, завантаженість виробничих потужностей, прибутковість тощо.

2. Визначається конкурентне середовище — проводиться розподіл підприємств-конкурентів за відповідною класифікацією та оцінюється їх вплив на ситуацію галузі.

3. Виявляються чинники, які спричиняють зміни в структурі конкурентного середовища в галузі.

4. Виокремлюються спочатку компанії, які мають найсильніші, а потім - найслабкіші конкурентні позиції.

5. Прогнозуються варіанти найбільш ймовірних просувань з боку найсильніших стратегічних конкурентів.

6. Обґрунтовуються ключові фактори забезпечення успіху в конкурентній боротьбі.

7. Приймаються остаточні рішення щодо привабливості галузі та забезпечення високого її рівня прибутковості.

Автори наведених етапів стратегічного управління [93] вважають, що визначення стратегічних цілей підприємств необхідно пов'язувати із тими результатами, які розглядаються менеджерами як найбільш важливі у досягненні його як складової відповідної галузі, і в першу чергу визначають результати реалізації загальної фінансової стратегії. До фінансових цілей належать: швидке зростання доходів та дивідендів; зростання обсягів грошових надходжень; розширення меж отримання прибутків; збільшення нерозподіленого прибутку та вкладень у капітал; підвищення надійності облігацій та ставок за кредитами; збільшення притоку грошових коштів від фінансових операцій; підвищення ціни акцій власного випуску; прагнення стабільного стійкого фінансового стану; більш диверсифікована база для отримання прибутків; стабільний дохід у періоди економічних спадів тощо. Стратегічні цілі важливо сфокусовувати через призму конкуренції, забезпечуючи собі сильні конкурентні позиції у будь-якій сфері діяльності, а це і збільшення частки ринку, і підвищення якості продукції; вищі позиції іміджу підприємства і галузі; покращення обслуговування клієнтів; розширення та покращення номенклатури продукції (робіт, послуг); зниження операційних витрат у порівнянні з аналогічними затратами основних конкурентів; розширення власних внутрішніх можливостей щодо зростання; підвищення репутації підприємства на ринку шляхом максимального врахування потреб

клієнтів; визнання підприємства лідером у галузі технологій та інновацій, і в решті - підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

При визначенні стратегічних цілей, як правило, постає питання вибору серед них найпріоритетніших, а для цього пропонуємо скористатися Діаграмою Ісікави (рис. 2.18). Це графічний спосіб дослідження та визначення найбільш суттєвих причинно-наслідкових взаємозв'язків між факторами та наслідками у досліджуваній ситуації чи проблемі. Така діаграма надає можливість виявити ключові взаємозв'язки між різними факторами та більш достеменно зрозуміти, вивчити і опанувати досліджуваний процес. Діаграма як інструмент відкриває нові можливості для виявлення головних чинників, які визначатимуть шляхи вирішення проблем та спричинені ними наслідки.

Робота з діаграмою Ісікави проводиться у декілька наступних етапів [134]:

1. Виявлення та збирання всіх факторів, що будь-яким чином впливають на досліджуваний результат.
2. Групування факторів за смисловими та причинно-наслідковими блоками.
3. Ранжирування визначених факторів всередині кожного блоку.
4. Аналіз отриманої інформації.
5. «Відсіювання» факторів, які не становлять загрози впливу.
6. Ігнорування щодо малозначущих і неprincipових чинників.

Зазначимо, що діаграма Ісікави – це унікальний засіб, який не тільки дає можливість ідентифікувати головну проблему, а й сформувати певну систему індикаторів для проведення діагностики потенціалу розвитку підприємства за допомогою відповідної методики, що розглядатиметься у наступному розділі.

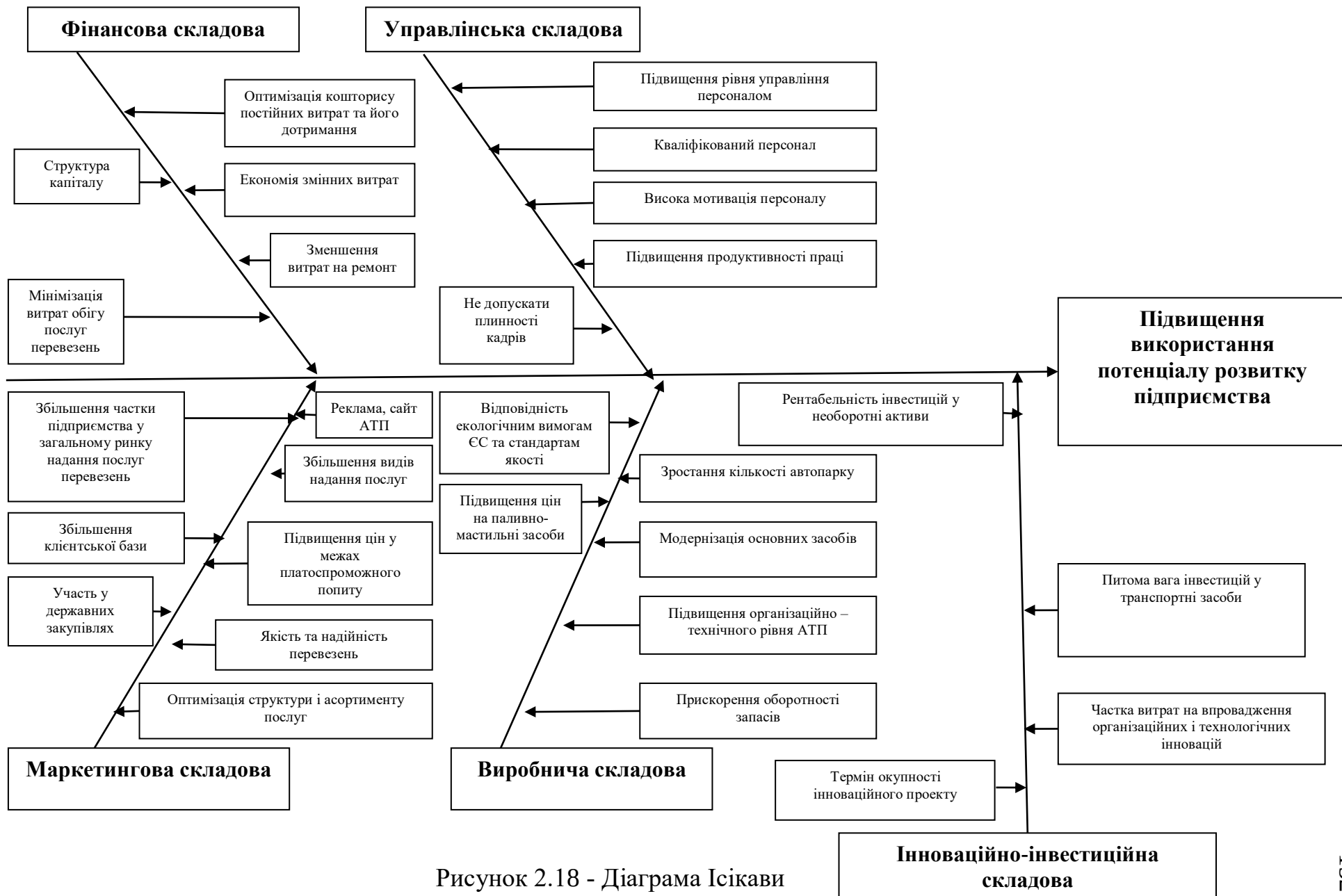


Рисунок 2.18 - Діаграма Ісікави

Сама ж методика діагностики потенціалу розвитку автотранспортного підприємства базується на доступному математичному апараті з моделювання економічних процесів, що відповідає сучасному розвитку діяльності підприємств транспортної галузі.

В цьому контексті не можна попередньо не зазначити, що запропонована методика охоплює етапи, кожен з яких містить набір послідовних дій, виконання яких забезпечує логічний перехід до отримання кінцевого результату – достовірної оцінки потенціалу розвитку в рамках поступового просування виконання стратегії розвитку підприємства.

Досягається це тому, що завдяки використанню запропонованої моделі можна вирішувати такі основні завдання:

- сформувати масив та визначити сукупність найбільш вірогідніших можливостей і загроз зовнішнього та внутрішнього середовища, що можуть вплинути на формування потенціалу розвитку підприємства;
- провести діагностику потенціалу розвитку підприємства за складовими, виявивши при цьому резерви і надлишки;
- розробити корегуючі заходи для подальшого стратегічного розвитку автотранспортного підприємства.

Отже, дослідивши зміст та послідовність проведення етапів діагностики потенціалу розвитку та враховуючи фінансовий стан підприємств транспортної галузі і динаміку їх виробничих процесів, що підпорядковуються управлінню, в дисертаційній роботі запропоновано етапи проведення діагностики потенціалу розвитку автотранспортного підприємства в контексті реалізації особливостей та стратегічних завдань галузі.

Результати другого розділу були висвітлені автором у наступних працях [32,226-230,232,238,239,242,243,246].

РОЗДІЛ 3

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ДІАГНОСТИКИ ПОТЕНЦІАЛУ РОЗВИТКУ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Методичні підходи визначення детермінантів потенціалу розвитку автотранспортного підприємства

Діагностика потенціалу розвитку автотранспортного підприємства за індикаторами стану окремих його складових все ж не дозволяє однозначно встановити рівень його можливостей та ступінь здатності щодо подальшого розвитку, а тим більше визначити шляхи підвищення ефективності за видами діяльності з обґрунтуванням напрямів досягнення стратегічних цілей.

Тому, з метою поетапного проведення узагальненої діагностики потенціалу розвитку пропонується на базі вихідних, тобто необхідних для здійснення реальної оцінки такого потенціалу показників, розраховувати інтегральний показник, який дозволяє не тільки отримати кількісне значення досягнутого рівня розвитку, але й за допомогою диференційованих інтервалів здійснювати аналіз і визначати його якісну характеристику шляхом ідентифікації високого, середнього чи низького рівня.

Для визначення кількісних критеріїв градації рівнів потенціалу розвитку автотранспортних підприємств важливим є врахування особливостей діяльності цих підприємств – йдеться перш за все про галузеву специфіку функціонування, тенденції стратегічного розвитку, стан конкурентної позиції на ринку транспортних послуг тощо. Тому для побудови відповідної шкали оцінювання та визначення функції інтегрального показника потенціалу розвитку автотранспортного підприємства пропонується як ефективний засіб застосовувати дискримінантний аналіз, що дозволяє одночасно визначати різницю між декількома групами об'єктів за однією чи декількома змінними [80,321,351]. Враховуючи, що формування потенціалу розвитку (як було раніше доведено) відбувається внаслідок взаємодії таких вагомих складових, як виробнича, управлінська, фінансова, маркетингова та інноваційно-інвестиційна, доцільно використовувати багатofакторний

дискримінантний аналіз, оскільки завдяки цьому можна здійснити більш повну діагностику об'єкта дослідження і отримати обґрунтовані її результати.

Загалом, дискримінантний аналіз створює базові умови побудови інтегральної шкали оцінювання і окреслення конкретних меж щодо класифікаційних груп потенціалів розвитку автотранспортних підприємств, що в свою чергу дає можливість класифікувати досліджувані підприємства за принципом максимальної їх схожості і кожне віднести до однієї з трьох груп, а саме: з високим, середнім та низьким рівнем потенціалу розвитку, визначивши при цьому конкретне місце підприємства серед інших.

Проте, разом із зазначеним, застосування дискримінантного аналізу передбачає також необхідність дотримання певних обмежень, які слід враховувати при побудові дискримінантної функції:

- основні показники одного підприємства не можуть одночасно знаходитися в різних досліджуваних групах (підприємство за рівнем потенціалу розвитку має відноситися лише до однієї групи);
- підприємства з екстремальними значеннями обґрунтованих для розрахунків показників виключаються при виконанні спеціальних вибірок;
- кількість підприємств, що знаходяться в одній групі, повинна бути в двічі більшою за кількість відібраних незалежних показників.

Необхідно керуватись ще і такою важливою умовою, яка вказує, що оптимальна дискримінантна модель згідно з особливостями її побудови має включати не більше семи показників [82,106,305,306].

Також, обов'язковою нормою є дотримання ряду вимог, яким мають відповідати і самі показники, за допомогою яких в моделі оцінюється потенціал розвитку автотранспортного підприємства. Зокрема йдеться про наступне:

- обрані показники повинні максимально об'єктивно відображати реальний стан підприємства (недоцільно включати до моделі ті показники, значення яких можуть бути викривлені через приховування відповідних даних);
- в процесі проведення відбору незалежних змінних із загальної їх кількості слід зосередити увагу і відбирати тільки ті з них, що відповідають максимальному

рівню зовнішньогрупової варіації та мінімальному рівню внутрішньогрупової варіації;

- кореляційний зв'язок між обраними показниками мусить бути мінімальним;
- включення до моделі показників з високим рівнем автокореляції призводить до надмірного їх впливу на результативну дискримінантну функцію.

Загальний алгоритм побудови дискримінантної моделі, що дозволяє з урахуванням викладених вимог отримати комплексну оцінку рівня потенціалу розвитку автотранспортного підприємства, представлено на рис. 3.1.

Розглядаючи наданий алгоритм важливо, на нашу думку, прокоментувати особливості проходження всіх етапів реалізації запропонованої методики, що дає підстави зосередитися на наступному.

I етап. Формування бази вихідних даних про рівень виробничої, управлінської, фінансової, маркетингової та інноваційно-інвестиційної складових потенціалу розвитку автотранспортних підприємств. На цьому етапі проводиться:

- формування вибіркової сукупності автотранспортних підприємств, що досліджуються (в кількості N одиниць підприємств);
- формування сукупності показників, за якими визначається рівень потенціалу розвитку підприємства (M – кількість обґрунтованих показників);
- побудова вихідної матриці значень показників за сукупністю досліджуваних автотранспортних підприємств (матриця $\{M; N\}$) (додаток Д, рис. Д1).

При побудові блок-схеми були прийняті такі умовні позначення:

N - кількість автотранспортних підприємств, що досліджуються у вибірці;

M - загальна кількість показників, які включено до моделі для оцінювання потенціалу розвитку автотранспортного підприємства;

k - номер групи автотранспортних підприємств за рівнем потенціалу розвитку, $k = 1, 2$.

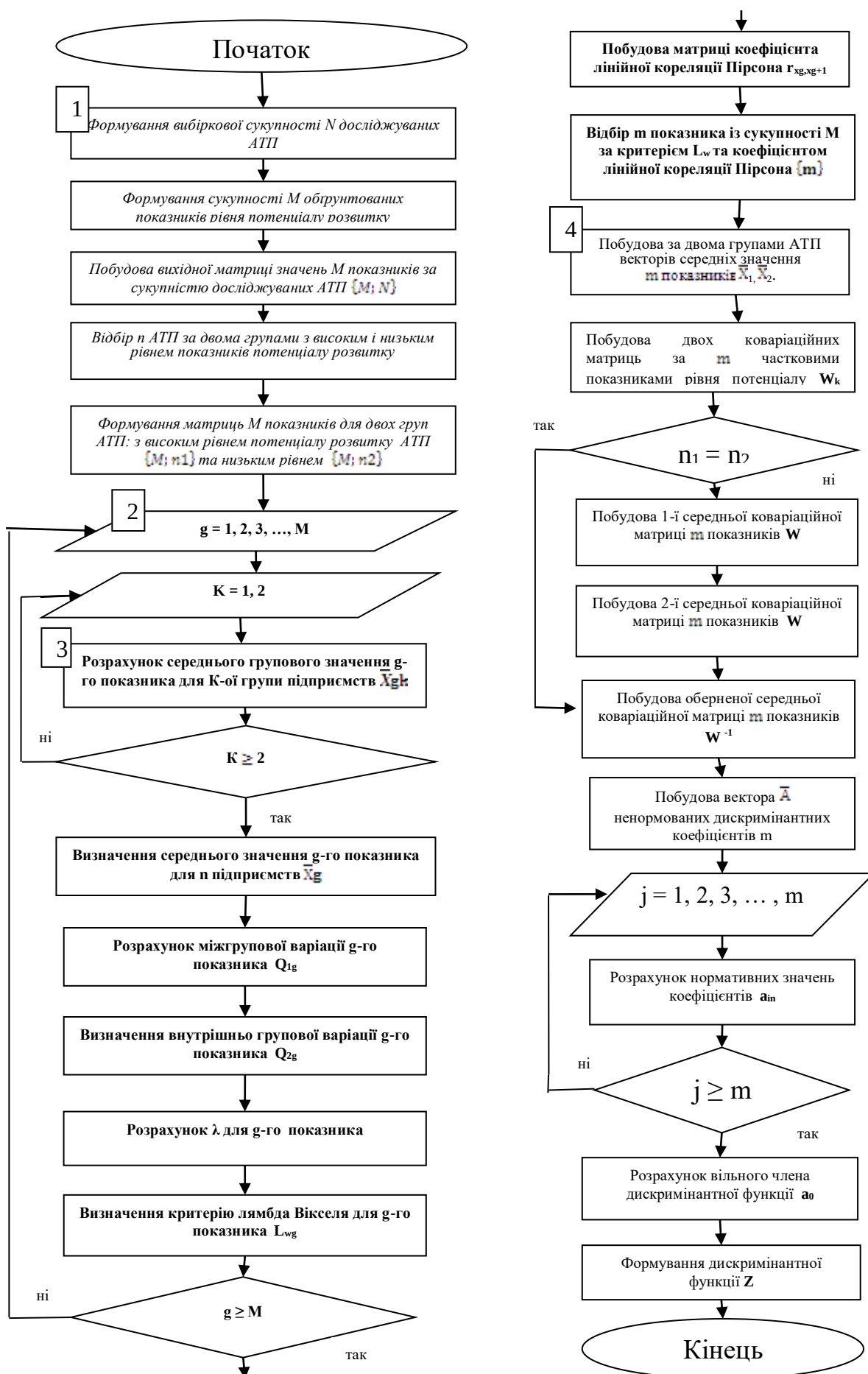


Рисунок 3.1 – Алгоритм побудови дискримінантної функції діагностики потенціалу розвитку АТП

n_1 і n_2 – кількість автотранспортних підприємств, що відібрані до груп з високим і низьким потенціалом;

i - номер автотранспортного підприємства в групі;

g - номер показника за складовими потенціалу розвитку автотранспортного підприємства ($g = 1, m$);

m - кількість відібраних показників для оцінки потенціалу розвитку підприємств;

j - номер відібраного показника $j=1, \dots, m$;

x - значення окремого обраного показника потенціалу розвитку автотранспортного підприємства;

$\overline{X_{jk}}, \overline{K_j}$ - середнє групове та середнє загальне значення показника;

Q_1, Q_2 - міжгрупова та внутрішньо групова варіації обраних показників;

λ, L_{wg} - критерії лямбда та лямбда Вілкса відповідно;

$r_{xg, xg+1}$ - коефіцієнт лінійної кореляції Пірсона;

$\overline{X}_1, \overline{X}_2$ - вектори середніх значень показників за двома групами автотранспортних підприємств;

W_k, W - групова та середньоковаріаційна матриці;

W^{-1} - обернена середньоковаріаційна матриця;

$\vec{A}$ - вектор ненормованих дискримінантних коефіцієнтів;

$\vec{A_T}$ - трансформований вектор ненормованих дискримінантних коефіцієнтів;

$a_1, a_2, \dots, a_j$ - складові вектора $\vec{A}$;

a_j - нормативні значення коефіцієнтів за j - тим показником;

a_0 - вільний член дискримінантної функції;

Z - дискримінантна функція.

II блок. Групування підприємств за високим і низьким рівнем потенціалу розвитку, що передбачає:

- розподіл всіх досліджуваних підприємств на дві групи – з високим і низьким рівнем показників відповідно до результатів оцінки потенціалу розвитку (n_1 і n_2 – кількість підприємств у відповідних групах);

- побудову двох матриць показників для відповідних груп підприємств (матриці $\{M; n_1\}$ та $\{M; n_2\}$) (рис. Д2, Д3 додатка Д).

III блок. Відбір обґрунтованих показників щодо потенціалу розвитку для побудови дискримінантної моделі. На цьому етапі:

- розраховується середнє значення кожного обґрунтованого показника (X_{gk}) для визначених груп підприємств за формулою:

$$\bar{X}_{gk} = \frac{\sum_{i=1}^{nk} X_{igk}}{nk} \quad (3.1)$$

де g – показник складової потенціалу розвитку автотранспортного підприємства ($g = 1, m$);

k – група підприємств за рівнем потенціалу розвитку (високий або низький), $k=1, 2$.

- визначаються середні значення показників потенціалу розвитку для всіх досліджуваних підприємств:

$$\bar{X}_g = \frac{\sum_{k=1}^2 \sum_{i=1}^n X_{ig}}{n} \quad (3.2)$$

- розраховується міжгрупова варіація кожного обґрунтованого показника потенціалу розвитку:

$$Q_{1g} = \sum_{k=1}^2 nk * (\bar{X}_{gk} - \bar{X}_g)^2 \quad (3.3)$$

- визначається внутрішньогрупова варіація кожного обґрунтованого показника потенціалу розвитку:

$$Q_{2g} = \sum_{k=1}^2 \sum_{i=1}^{nk} (X_{igk} - \bar{X}_{gk})^2 \quad (3.4)$$

- розраховується λ для кожного обґрунтованого показника потенціалу розвитку:

$$\lambda_g = \frac{Q_{1g}}{Q_{2g}} \quad (3.5)$$

- визначається критерій лямбда Вікселя кожного обґрунтованого показника потенціалу розвитку:

$$L_{wg} = \frac{1}{1+\lambda g} \quad (3.6)$$

- визначається кореляційний зв'язок між обґрунтованими показниками потенціалу розвитку. Щільність зв'язку перевіряється за допомогою коефіцієнта кореляції Пірсона (r), що змінюється в межах від -1 до +1, при цьому для кожного часткового показника встановлюється окремий вид залежності:

- а) +1 та -1 - жорсткий прямий та жорсткий обернений зв'язок відповідно;
 - б) +0,5 та -0,5 - слабкий прямий та обернений слабкий зв'язок;
 - в) 0 - зв'язок відсутній.
- будується матриця коефіцієнта лінійної кореляції Пірсона:

$$r_{xg, xg+1} = \frac{n \cdot \sum_{i=1}^n (X_{ig} \cdot X_{ig+1}) - \sum_{i=1}^n X_{ig} \cdot \sum_{i=1}^n X_{ig+1}}{\sqrt{(n \sum_{i=1}^n X_{ig}^2 - (\sum_{i=1}^n X_{ig})^2)} \cdot \sqrt{(n \sum_{i=1}^n X_{ig+1}^2 - (\sum_{i=1}^n X_{ig+1})^2)}} \quad (3.7)$$

- обирається m -показник із сукупності M за коефіцієнтом лінійної кореляції Пірсона $r_{\{m\}}$.

IV блок. Розрахунок параметрів дискримінантної функції, яка визначає інтегральний показник потенціалу розвитку автотранспортного підприємства. На цьому етапі виконується:

- побудова векторів середніх значень часткових показників потенціалу розвитку окремо для двох груп (з високим і низьким рівнем):

$$X_1 = \{x_{11}, x_{12}, \dots, x_{1j}\},$$

$$X_2 = \{x_{21}, x_{22}, \dots, x_{2j}\},$$

- відповідна побудова двох коваріаційних матриць:

$$W_k = \sum_{i=1}^{nk} (X_{ijk} - \bar{X}_{kj}) \cdot (X_{ij+1k} - \bar{X}_{j+1k}) \quad (3.8)$$

- перевіряється кількість підприємств у кожній з двох груп (з високим і низьким рівнем потенціалу розвитку) і будується середня коваріаційна матриця за одним з варіантів:

а) якщо кількість підприємств в кожній групі однакова:

$$W = \frac{1}{n-k} * \sum_{k=1}^2 n_k * W_k \quad (3.9)$$

б) якщо кількість підприємств в досліджуваних групах різна:

$$W = \frac{\sum_{k=1}^2 W_k}{2} \quad (3.10)$$

- побудова оберненої середньої коваріаційної матриці m показників W^{-1} ;

- побудова вектора $\bar{A}$ ненормованих дискримінантних коефіцієнтів m :

$$\bar{A} = W^{-1} * (\bar{B}_1 - \bar{B}_2)$$

$$\vec{A} = \{a_1, a_2, \dots, a_j\}, j = 1, \dots, m$$

- розрахунок нормативних значень дискримінантних коефіцієнтів:

$$a_{in} = \frac{a_j}{\sqrt{\frac{\bar{A}^T * W \bar{A}}{n-k}}} \quad (3.11)$$

- розрахунок вільного члена дискримінантної функції:

$$a_0 = - \sum_{j=1}^m a_j n * \frac{\sum_{k=1}^2 \sum_{i=1}^{n_k} X_{ij}}{n} \quad (3.12)$$

- визначення дискримінантної функції:

$$Z = a_0 + \sum_{j=1}^m a_j X_j \quad (3.13)$$

Таким чином, застосування дискриминантної функції дозволяє не тільки визначати рівень потенціалу розвитку кожного автотранспортного підприємства, але й здійснювати розподіл таких підприємств шляхом віднесення до відповідної групи за рівнем даного потенціалу: низьким, середнім або високим. Для цього необхідно визначити числові критерії розподілу, що далі застосовуються в системі алгоритму розрахунку критичних значень показника $Z_{\text{критичне}}$ (рис.3.2).

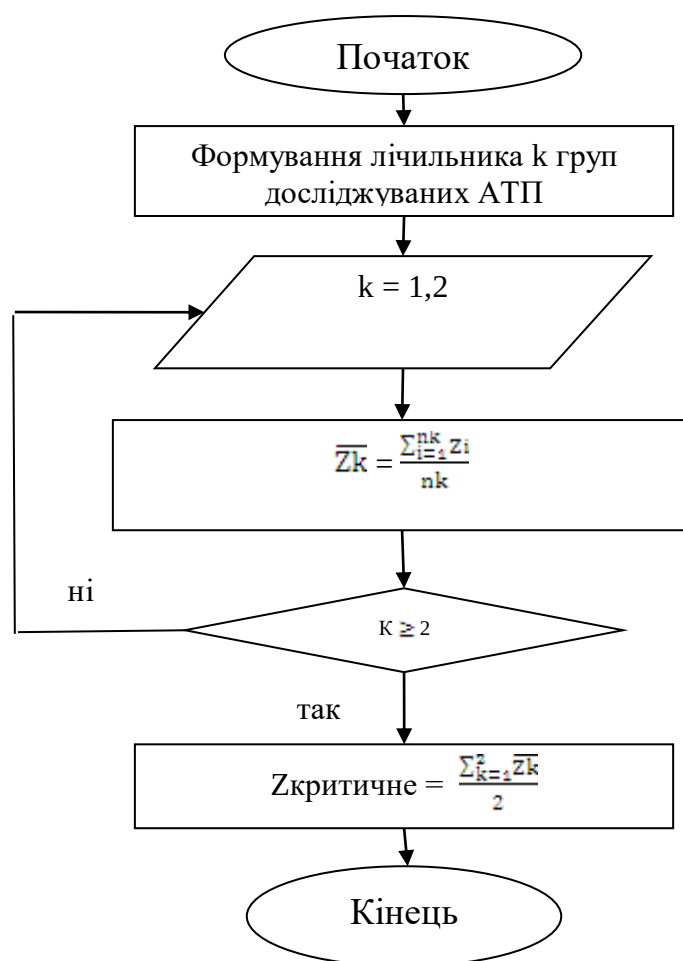


Рисунок 3.2 - Блок - схема розрахунку критичного значення Z – показника

Джерело: [82,106,305,306]

В блок - схемі використовуються такі умовні позначення:

Z_i - значення Z показника для i -го підприємства;

$\bar{Z}_k$ - середнє значення показника Z по k -ій групі підприємств;

$Z_{\text{критичне}}$ - критичне значення X показника.

Для визначення виду дискримінантної функції, що дозволяє розрахувати інтегральний показник рівня потенціалу розвитку конкретного автотранспортного підприємства, було сформовано вибірку з 24 автотранспортних підприємств [351].

По кожному з підприємств розраховано 12 відповідних індикаторів стану стосовно виробничої, управлінської, фінансової, маркетингової та інноваційно-інвестиційної складових потенціалу розвитку цих підприємств, що і дозволило сформувати відповідну матрицю (рис. Д.1 додатку Д). Всі розрахунки здійснювалися у програмному середовищі Mathcad.

При цьому із загальної сукупності обраних підприємств сформовано дві групи: перша – підприємства, що мають низький рівень обґрунтованих показників, друга – підприємства з високим рівнем таких показників. До кожної з груп було віднесено по 12 автотранспортних підприємств і сформовано відповідні матриці (рис. Д.2, Д.3 додатку Д).

Для визначення показників, які є найбільш вагомими при формуванні потенціалу розвитку саме підприємств автотранспортної галузі, і які увійдуть до дискримінантної функціональної моделі вважаємо за доцільне застосувати критерій лямбда Вікселя (λ) та критерій Пірсона, що представлено у таблицях Д.1 та Д.2 додатку Д.

Після вилучення показників, що корелюються між собою, було з'ясовано, що серед загальної кількості показників обґрунтувань, найсуттєвішими для виконання діагностики щодо оцінки потенціалу розвитку автотранспортних підприємств, слід виокремити наступні сім показників: „Рентабельність активів”, „Рентабельність транспортних послуг”, „Коефіцієнт використання машин в роботі”, „Ефективність маркетингової служби”, „Продуктивність праці працівників”, „Питома вага інвестицій в транспортні засоби”, „Частка витрат на впровадження організаційних і технологічних інновацій”. Саме за цими показниками сформовано дві матриці незалежних змінних, що знайшли своє відображення у таблицях Д.3 та Д.4 додатку Д, і з яких можна дійти висновку, що кількість стовпців дорівнює кількості змінних, обраних для даної моделі (сім показників), а кількість рядків дорівнює величині вибіркової сукупності (12 підприємств).

Після визначення середніх значень обраних семи показників було здійснено ряд розрахунків відповідно до запропонованої методики (рис. Д.4-Д.7 додатку Д), і в результаті отримано параметри дискримінантної моделі, за яких вільний член дискримінантної функції відповідно складав $a_0 = -5,676$, $a_1 = 0,027$, $a_2 = 0,317$, $a_3 = 0,264$, $a_4 = 0,289$, $a_5 = 0,021$, $a_6 = 0,446$, $a_7 = 0,012$,

Таким чином, дискримінантна функція в кінцевому підсумку отримала такий вигляд:

$$Z = -5,676 + 0,027 \cdot x_1 + 0,317 \cdot x_2 + 0,264 \cdot x_3 + 0,289 \cdot x_4 + 0,021 \cdot x_5 + 0,446 \cdot x_6 + 0,012 \cdot x_7 \quad (3.14)$$

Дана функціональна залежність дозволяє визначити інтегральний показник, який характеризує рівень використання потенціалу розвитку АТП. При цьому, як з'ясувалось за результатами для 24 автотранспортних підприємств виконаних розрахунків інтегрального показника Z , критичним визнано нульові його значення (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Результати визначення критичного значення інтегрального Z -показника для вибірки досліджуваних середніх величин стосовно автотранспортних підприємств

Підприємства	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	$\bar{Z}_k$
Показники													
I група (низький рівень потенціалу розвитку)	-4,006	-4,02	-3,553	-4,863	-4,867	-6,437	-5,14	-4,725	-5,482	-3,71	-2,88	-3,78	-53,45
II група (високий рівень потенціалу розвитку)	5,638	7,139	4,415	3,668	5,986	4,511	5,752	4,528	2,866	0,904	2,497	5,568	53,45
$Z_{\text{критичне}}$	1,63	3,12	0,83	-1,20	1,20	-1,93	0,61	-0,20	-2,62	-2,81	-0,39	1,78	0

Графічна інтерпретація виконаних розрахунків інтегрального показника наведена на рис. 3.3.

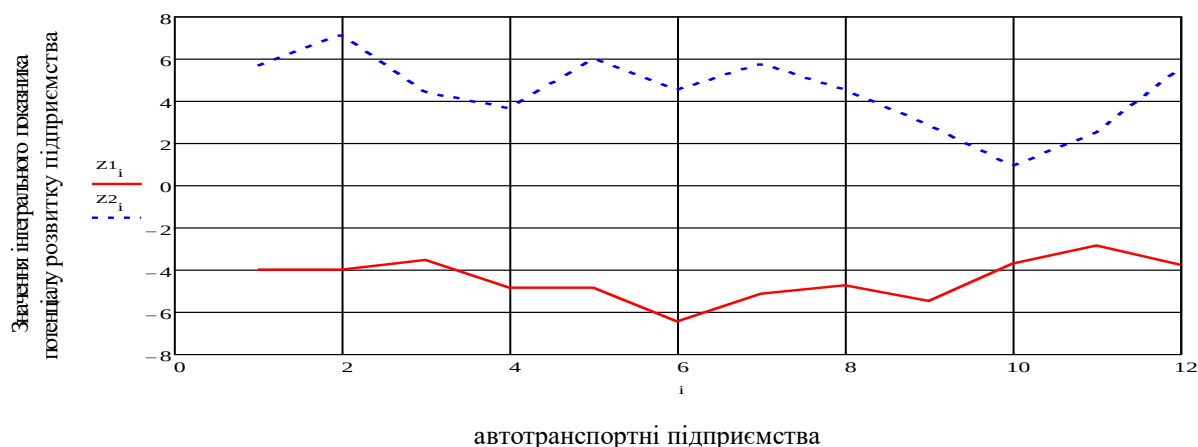


Рисунок 3.3 – Інтегральні показники потенціалу розвитку досліджуваних автотранспортних підприємств

Побудовані графіки дозволяють дійти висновку, що всі автотранспортні підприємства, які включено до складу досліджуваних груп, ідентифікуються вірно, про що врешті і свідчить побудована модель оцінки потенціалу розвитку автотранспортного підприємства, яка, як визнано за відповідними критеріями, є адекватною та достовірною.

Насамкінець, з метою кількісної інтерпретації визначеного в такий спосіб рівня потенціалу розвитку підприємства необхідно побудувати відповідну шкалу інтегрального показника за вже зазначеними характеристиками:

- низький рівень потенціалу розвитку при $Z_1 \leq \frac{\overline{Z1}}{2}$,
- середній рівень потенціалу розвитку при $\frac{\overline{Z1}}{2} < Z_1 < \frac{\overline{Z2}}{2}$,
- високий рівень потенціалу розвитку при $Z_1 \geq \frac{\overline{Z2}}{2}$.

Отже, дотримуючись вказаних норм, стає очевидним, що шкалу оцінок рівня потенціалу розвитку автотранспортних підприємств надалі слід застосовувати за трьома рівнями:

- $Z_1 \leq -2,209$ низький
- $-2,209 < Z_1 < 2,209$ середній
- $Z_1 \geq 2,209$ високий

Скориставшись розробленою шкалою оцінок, можна стверджувати, що зі всієї вибіркової сукупності, тобто із 24 підприємств - 11 мають високий рівень потенціалу розвитку, 12 - низький та 1 підприємство - середній рівень потенціалу розвитку.

В цілому ж можна вважати, що запропонована на базі дискримінантного функціонального аналізу методика є дієвим і ефективним засобом для виконання розрахунків потенціалу розвитку як окремого, так і групи підприємств, вона займає важливе місце серед методичного забезпечення в системі елементів механізму діагностики даного потенціалу, зокрема стосовно підприємств автомобільного транспорту, що обумовлює важливість поширення її застосування саме автотранспортними підприємствами, особливо наступах виконання прогнозних очікувань в рамках реалізації завдань корпоративної стратегії.

3.2. Вплив діагностики потенціалу розвитку автотранспортного підприємства на формування альтернатив його стратегічного розвитку

За сучасних умов розвитку ринкового середовища вирішальне значення у досягненні довгострокового успіху кожним суб'єктом господарювання має формування обґрунтованої стратегії розвитку на основі грамотного застосування прогресивних засобів системи стратегічного планування.

Відносно змісту та різновидів бачень фахівців щодо формування для підприємства тих чи інших стратегій в умовах невизначеності зовнішнього середовища в сучасній літературі представлено різні наукові погляди. Так, А. Чандлер - автор однієї з перших робіт з тематики стратегічного планування, розглядає стратегію як дієвий засіб визначення основних довгострокових цілей задач та курсу дій підприємства у поєднанні з обґрунтуванням ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей [332]. За думкою А. Томпсона та А. Стрикленда стратегія має розглядатись як набір дій та підходів по досягненню заданих показників діяльності [313]. Б. Карлофф визначив стратегію як узагальнюючу модель дій, необхідних для досягнення встановлених цілей шляхом координації і розподілу

ресурсів компанії [139]. Д. Куїнн також визначав стратегію як план, що інтегрує основні організаційні цілі, політику та дії, які можна об'єднувати в єдине ціле [197]. Г. Мінцберг, М. Портер, проводячи дослідження стратегічної поведінки великих корпорацій на конкурентних ринках, з'ясували, що стратегію не варто розглядати тільки як довгостроковий план, а як збалансований комплекс продуманих рішень та дій щодо послідовного виконання всіх запланованих завдань [265-267]. І. Ансофф, використовуючи концепцію стратегічного менеджменту, зазначав, що стратегія – це один з декількох наборів правил з прийняття рішень щодо поведінки окремого підприємства, і вказав на чотири групи, що об'єднують такі правила:

- встановлення відносин підприємства із зовнішнім середовищем; встановлення взаємовідносин всередині підприємства;
- ведення щоденних поточних справ;
- вимірювання сьогоdnішніх і майбутніх результатів діяльності підприємства.

Таким чином, цей автор характеризує стратегію як сукупність правил для прийняття рішень з метою забезпечення стійкого зростання і розвитку підприємства; виокремлюючи, як головні, правила перших двох груп, а саме: правила взаємовідносин підприємства з зовнішнім середовищем (стратегія бізнесу) і правила внутрішніх взаємовідносин, як встановлення рівноваги між власними внутрішніми змінними (організаційна стратегія) [5].

Отже, під стратегією підприємства будемо розуміти генеральний план дій, який визначає пріоритети стратегічних задач, ресурси та послідовність кроків по досягненню стратегічних цілей. Головне завдання стратегії полягає в тому, щоб вивести підприємство з його теперішнього стану і, керуючись необхідними правилами, забезпечувати поступовий перехід до бажаного, окресленого на майбутнє, стану.

Такий перехід стає реальним тільки за умов врахування процесів невизначеності впливу на підприємство зовнішнього середовища, наукові роботи з дослідження яких присвятили такі вчені, як В.В. Черкасов [333], Г.М. Коломієць [159], Т.М. Литвиненко [185] та ін. Вони вважають, що у сучасній літературі мають місце дві основні концепції побудови стратегії розвитку: філософська та

організаційно-управлінська. Філософська концепція – акцентує увагу на визначенні напрямку розвитку підприємства в контексті отримання відповіді на питання: в якому бізнесі діє підприємство і в якому бізнесі воно насправді повинно бути? Відповідно до іншої – організаційно-управлінської концепції - стратегія пов'язується з конкурентними діями, заходами та методами здійснення стратегічної діяльності підприємства, коли можна отримувати відповідь на питання: як підприємство діє на вибраних ним ринках в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Таким чином, стратегічний розвиток підприємства – це система довгострокових цілей діяльності підприємства, реалізація яких нерозривно пов'язується із застосуванням ефективних механізмів управління процесами формування, розподілення та використання наявних ресурсів в умовах нестабільності факторів зовнішнього середовища.

Стратегія розвитку автотранспортного підприємства формується, як правило, на найвищому для підприємства рівні, а на рівні окремого підрозділу успіх її реалізації забезпечують стратегії більш низького порядку. В цьому контексті не можна не зазначити, що на сьогодні вже існують різні варіанти класифікації стратегій - за рівнями ієрархії, управління, відповідальності тощо. В результаті проведення з цього питання досліджень встановлено, що єдиної точки зору вчених стосовно кількості рівнів, назви стратегій, їх змісту та призначення поки немає. Приймаючи ж до уваги специфіку діяльності й організаційну структуру автотранспортного підприємства, вважаємо за доцільне здійснювати розробку комплексу стратегій відповідно до трьох рівнів прийняття стратегічних рішень: на рівні відділів, підрозділів середньої ланки і підприємства в цілому.

Разом з тим варто врахувати, що формування успішної стратегії розвитку підприємства багато в чому визначається рівнем обґрунтування та наповнення її змісту та раціональною послідовністю розробки. В теперішній час існує чимало варіантів формування стратегії, але більшість з них носять загальний характер та не враховують різноманітності проявів економічних процесів. Очевидно, що автотранспортне підприємство, як таке має передусім надавати послуги з перевезення, що є характерним для сфери інфраструктури, цим воно відрізняється

від підприємств інших галузей економіки і за умовами роботи, і за технологією профільної діяльності. Тому при формуванні стратегії розвитку автотранспортного підприємства слід врахувати як особливості умов їх господарювання, так і галузеву специфіку при визначенні окремих етапів даного процесу.

Перший етап передбачає встановлення місії і побудову дерева цілей. Щоб отримати інформацію для формулювання і побудови стратегії розвитку та інших допоміжних стратегій виконують аналіз поточного стану як передумову щодо здійснення стратегічного аналізу. Такий аналіз здійснюють спочатку на рівні відділів і окремих підрозділів, а вже виконаний у цілому для підприємства аналіз дозволяє конкретизувати стратегічні цілі і намітити все можливі його стратегії. Для взаємного уточнення стратегій рекомендується для кожного підрозділу великих АТП, які використовують автомобілі різних типів: самоскиди, бортові, сидельні тягачі, спеціалізовані, розробляти господарський портфель, що може стати одним із засобів на шляху подолання невизначеності зовнішнього середовища. Загалом же процес формування стратегії носить ітеративний характер, що передбачає повільний перехід від теперішньої стратегії до наступної.

Особливістю запропонованого підходу до процесу формування стратегії розвитку АТП є відображення всього комплексу стратегій, необхідних підприємству для досягнення стратегічних цілей розвитку, а також урахування специфічних умов господарювання при проведенні стратегічного аналізу, зокрема що стосується господарського портфеля.

Загальновідомо, що в ринкових умовах головною метою переважної більшості підприємств є адаптація до умов підвищеної динамічності зовнішнього та внутрішнього середовища. Відтак підприємствам необхідна відповідна стратегія розвитку, яка стала б основою прийняття ефективних управлінських рішень. Стратегічний характер вибору мети функціонування вітчизняних підприємств набуває пріоритетного значення для вищого управлінського персоналу. Оскільки кожне підприємство є по-своєму унікальним, процес розробки та реалізації стратегії для кожного з них має бути індивідуальним, до того ж, індивідуальний підхід багато

в чому залежатиме не лише від впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, а й від їхньої взаємодії.

Для вітчизняних підприємств характерним є застосування таких базових стратегій, як стратегія виживання, стратегія стабілізації, стратегія розвитку. Розглядаючи кожну з них, необхідно відмітити наступне.

В умовах економічної кризи, високого рівня інфляції більшість підприємств вибудовували стратегію виживання, яка ставила за мету якомога краще пристосуватися до нестабільних економічних умов ринку. До цієї стратегії головним чином звертаються, коли фінансово-економічні показники діяльності підприємства мають стійку тенденцію до погіршення.

Наступна стратегія стабілізації (або обмеженого зростання) використовується в умовах відносної стабільності обсягів реалізації і одержуваних в зв'язку цим прибутків. Її застосовують в основному підприємства тих галузей, де сформоване відносно стабільне технологічне забезпечення і коли є певні здобутки у досягненні стабільності їх економічного стану.

І, нарешті, стратегія розвитку (або зростання) – це стратегія, що без сумніву відображає прагнення підприємства до зростання обсягів продажів, прибутків, до підвищення рентабельності й інших показників ефективності виробництва. Ця стратегія найчастіше застосовується в галузях, що динамічно розвиваються, реагуючи на мінливі вимоги щодо впровадження нових технологічних змін. Стратегія складається з багатьох конкурентоспроможних дій та підходів, від яких і залежить успішне управління підприємством. Менеджери (керівники) розробляють стратегії для того, щоб визначити, в якому напрямі буде розвиватися підприємство і як воно буде діяти. Вибір конкретної стратегії означає, що лише одним рішенням із множини шляхів розвитку, які відкриваються перед підприємством, слід вибрати той один, рухаючись по якому підприємство буде впевнено розвиватися. Без такої стратегії керівництво не зможе сформувати єдину програму з відповідним планом дій для досягнення бажаних результатів.

Вирішення проблеми формування стратегії розвитку автотранспортного підприємства, в першу чергу, потребує обґрунтування змісту стратегії розвитку та її

місця серед інших стратегій. В сучасній науковій літературі існує велика кількість неузгоджених трактувань цього поняття. Основною причиною розбіжностей є різні погляди на сутність стратегії та на розвиток підприємства. Стратегія розвитку автотранспортного підприємства – це набір економічних засобів, сформованих в єдину систему шляхом узгоджень на всіх рівнях щодо прийняття стратегічних рішень, і які підприємство використовує для найбільш повного задоволення потреб споживачів до якісних перевезень з мінімальним рівнем ризику і досягнення на цій основі перспективних цілей з найбільш ефективним використанням ресурсів у відповідному бізнес-просторі. Таке поняття віддзеркалює необхідність бачення саме колективного підходу до розробки стратегії, більш глибоко розкриває її сутність і разом з цим створює широке уявлення про місію кожного транспортного підприємства. Оцінити ефективність стратегії розвитку автотранспортного підприємства можна лише в процесі її реалізації на всіх рівнях, включаючи відділи, окремі підрозділи, тобто всі структури, які забезпечують стратегії більш низького порядку. Приймаючи до уваги специфіку діяльності й організаційну структуру автотранспортного підприємства, можна запропонувати здійснювати на тих же трьох рівнях розробку однієї з комплексу вже поширених стратегій.

Так, найбільш поширені, апробовані практикою стратегії розвитку підприємства відображають чотири різних підходи до забезпечення економічного зростання підприємства і пов'язані із зміною стану одного або декількох елементів: продукт (послуга) - ринок; галузь; стан підприємства всередині галузі; технологія. Кожен з елементів може знаходитися в одному з двох станів - існуючому або новому. Саме з врахуванням таких обставин і побудована класифікація сучасних стратегій розвитку.

Розглянемо детальніше основні види стратегій розвитку (рис. 3.4).

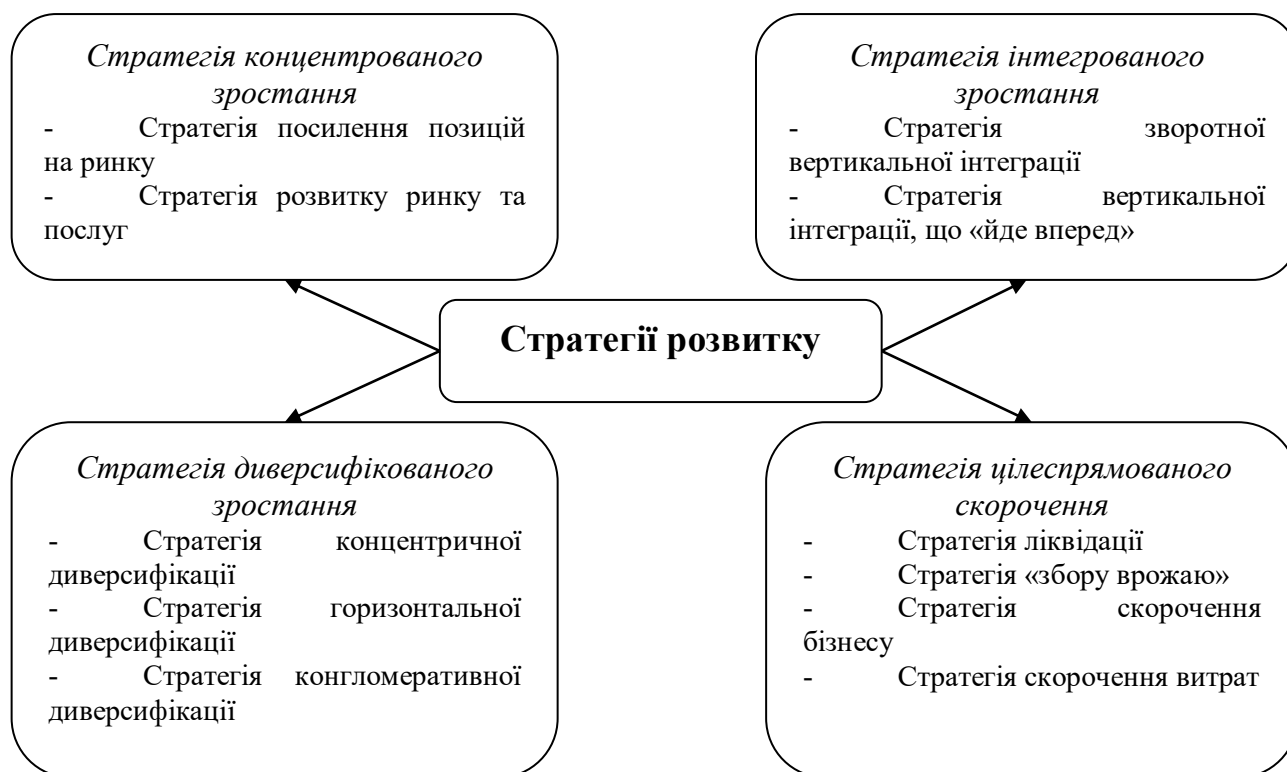


Рисунок 3.4 - Види стратегій розвитку [складено на основі літературних джерел 5,139,159,185,197, 265-267,313,332,333]

Окремо по стратегії концентрованого зростання слід вказати, що до цієї групи потрапляють ті стратегії, які пов'язані зі зміною продукту (послуги) і (або) ринку і не зачіпають три інших елемента. У разі проходження за цими стратегіями підприємство намагається поліпшити свій продукт (послугу) або почати виробляти новий, не змінюючи при цьому свою приналежність до галузі. Що стосується ринку, то суб'єкт господарювання веде пошук можливостей для поліпшення свого стану на існуючому сегменті ринку або переходу на новий. Типовими стратегіями першої групи є такі, як: стратегія посилення позицій на ринку та стратегія розвитку ринку.

Зокрема, при стратегії посилення позицій на ринку, підприємство робить все, щоб за певним продуктом (послугою) на даному ринку завоювати кращі для себе позиції. Цей тип стратегії вимагає для своєї реалізації великих маркетингових зусиль, адже не виключені з боку конкурентів спроби здійснення так званої

горизонтальної інтеграції, при якій підприємство намагається встановити за ними всебічний контроль.

Стратегія розвитку ринку полягає в пошуку нових ринків для вже виробленого продукту (послуги). Ця стратегія має на меті зростання обсягу продажів (надання послуг) шляхом впровадження наявних товарів (послуг) на нові ринки. Тут також є ряд альтернатив: нові сегменти на тому ж регіональному ринку; нові канали збуту: перевезення товару до інших мереж, що помітно відрізняються від наявних; територіальна експансія як вторгнення до інших регіонів або інших країн. Стратегії розвитку ринків спираються в основному на систему збуту і агресивну політику у царині маркетингу; стратегія розвитку продукту (послуги) передбачає вирішення завдання щодо зростання обсягів як за рахунок нарощування виробництва нового продукту (послуги), так і реалізації на ринках, освоєних фірмою. Головним інструментом цієї групи стратегій зростання є політика прориву товарів (робіт, послуг) та політика всебічного аналізу сегментації.

Друга група стратегій розвитку – це так звані стратегії інтегрованого зростання. До цієї групи еталонних стратегій відносяться стратегії бізнесу, пов'язані з розширенням окремої фірми чи підприємства шляхом додавання нових структур. Зазвичай, суб'єкт може вдаватися до здійснення таких стратегій, якщо він знаходиться у сильному бізнесі, не може реалізувати стратегії концентрованого зростання, а його інтегроване зростання не буде суперечити його власним довгостроковим цілям. Тоді суб'єкт може орієнтуватись на інтегроване зростання, як шляхом поповнення активів за рахунок придбання власності, так і шляхом нарощування внутрішніх фінансових можливостей. При цьому в обох випадках відбувається зміна положення даного суб'єкта всередині галузі відповідно до одного вибраного з двох можливих типів: стратегія зворотної вертикальної інтеграції чи стратегія вертикальної інтеграції, «що йде вперед».

Якщо обирається тип стратегії зворотної вертикальної інтеграції, то основний акцент буде спрямовано на зростання показників за рахунок придбання або посилення контролю щодо виконання договорів з постачальниками, при цьому фірма, як окремий суб'єкт, може або створювати дочірні структури, які здійснюють

постачання, або скуповувати компанії, які вже співпрацюють як постачальники. Важливо те, що реалізація стратегії зворотної вертикальної інтеграції може надати підприємству сприятливі результати, які обумовлюються в даному середовищі і передбачають послаблення залежності від коливань цін на комплектуючі від постачальників. Більш того, в разі зворотної вертикальної інтеграції поставки як центр витрат для підприємства-отримувача можуть трансформуватись у центр доходів. Іноді така інтеграція стає необхідною, адже постачальники не маючи ресурсів або ноу-хау, не в змозі забезпечувати покупців деталями чи комплектуючими, які є для них надто важливими. Отже, така стратегія використовується для того, щоб стабілізувати або захистити стратегічно важливе джерело постачання. Ще однією метою застосування стратегії зворотної вертикальної інтеграції може бути доступ до нової технології, базової для успіху у подальшій діяльності підприємства.

Стратегія вертикальної інтеграції, що «йде вперед», знаходить своє відтворення у зростанні показників підприємства за рахунок придбання або посилення контролю над структурами розподілу і продажу, тобто тими, що знаходяться між ним та кінцевим споживачем. Даний тип інтеграції вигідний, коли посередницькі послуги розширюються через звуження можливостей залучити для цього фахових посередників з якісним виконанням робіт. Мотивацією в цьому випадку є забезпечення належного контролю над вихідними каналами. Зокрема, мова може йти про контроль над збутом через відповідні мережі, ексклюзивні контракти або ж про створення власних магазинів. У деяких випадках інтеграція «вперед» здійснюється просто для того, щоб розширити інформаційну базу про користувачів своєї продукції (послуг). У цьому випадку фірма створює філію, основним завданням якої є поглиблення аналітичних досліджень щодо розуміння проблем клієнтів з метою більш повного задоволення їхніх потреб.

Третя група стратегій розвитку – це так звані стратегії диверсифікованого зростання. Дана група стратегій реалізується бізнесом у тому випадку, коли фірма як суб'єкт далі вже не може розвиватися на обраному ринку із своїм вже відомим продуктом чи послугою. Тоді можна зосередитися на окремій із основних стратегій

групи диверсифікованого зростання, до якої входять: стратегія концентричної диверсифікації, стратегія горизонтальної диверсифікації, стратегія конгломеративної диверсифікації.

Так, стратегія концентричної диверсифікації базується на пошуку і використанні додаткових можливостей щодо виробництва нових продуктів, надання послуг, які потенційно можливі в умовах існуючого бізнесу, тобто поточна діяльність залишається в центрі бізнесу, а нові напрями виникають виходячи з тих можливостей, що формуються в освоєному ринку, технології, що використовується, або ж у інших сильних сторонах його функціонування. Серед таких сторін, наприклад, можуть бути нові можливості спеціалізованої системи розподілу, коли суб'єкт господарювання виходить за рамки галузевого ланцюжка, всередині якої він створював фінансово-економічні відносини, і шукає нові види діяльності, що доповнюють існуючі в плані технологічному або комерційному. Таким чином, мета вказаної стратегії полягає в концентрації зусиль суб'єкта на тому, щоб домогтися ефекту синергії та розширити для себе потенційно можливі межі ринку.

Друга у даній групі стратегія горизонтальної диверсифікації припускає пошук можливостей розвитку підприємства на вже існуючому ринку, однак за рахунок нової продукції (послуги), що вимагає також нової технології, відмінної від тієї, що вже використовується. За такої стратегії підприємство повинно орієнтуватися на виробництво таких технологічно не пов'язаних продуктів (послуг), які б дозволяли максимально використовувати вже наявні можливості підприємства. А оскільки новий продукт (послуга) має бути орієнтований на споживачів основного продукту (послуги), то за своїми якостями новий повинен бути супутнім вже виробленому. Важливою умовою реалізації даної стратегії є попередня оцінка підприємством власної компетентності у виробництві нового продукту чи послуги.

І врешті, остання стратегія цієї групи, так звана стратегія конгломеративної диверсифікації. Дана стратегія характеризується принциповим підходом, адже беручи її за основу розвитку, суб'єкт передбачає виробництво тільки нових продуктів (послуг), технологічно не пов'язаних з уже існуючими, і освоєння нових ринків, на яких і будуть реалізовуватись нові продукти. Це одна з найскладніших для

реалізації стратегій розвитку, оскільки її успішне здійснення залежить від багатьох факторів, зокрема від рівня компетентності штатного персоналу, особливо менеджерів, сезонності попиту на ринку, наявні частки грошових коштів у структурі оборотних коштів, тощо. Безсумнівно, стратегії диверсифікації найбільш складні і ризиковані, оскільки орієнтують підприємство на нові для нього завдання, для успішної реалізації яких потрібно залучати значні обсяги фінансових ресурсів та новий персонал. Базовою передумовою успіху подібної стратегії вважається наявність хоча б однієї спільної точки між новим і базовим видами діяльності, наприклад, в частині ринку, технології або виробничого процесу. Хоча є фахівці, що наголошують також і на важливості такої програми як «фірмова культура» та «стиль управління», що разом характеризують специфіку організації виробничих процесів і одночасно можуть бути ефективними для одних видів діяльності і неефективними для інших.

Нарешті, четверта група стратегій розвитку - це стратегії цілеспрямованого скорочення. Дані стратегії реалізуються тоді, коли фірма потребує перегруповування сил після тривалого періоду зростання, або у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності, коли спостерігаються спади і кардинальні зміни в економіці, наприклад, структурна перебудова тощо. Саме за наявності таких ситуацій підприємства вдаються до використання стратегій цілеспрямовано спланованого скорочення виробництва. І хоча реалізація даних стратегій часто не проходить безболісно, однак, необхідно чітко усвідомлювати, що це така ж стратегія розвитку підприємства, як і розглянуті стратегії зростання, і за певних обставин використання даного виду стратегій неможливо уникнути. Більш того, за певних обставин це єдино можливі стратегії відновлення бізнесу, так як у переважній більшості випадків оновлення і загальне прискорення - взаємовиключні процеси розвитку бізнесу. Разом з тим важливо враховувати і специфіку окремо цілеспрямованого скорочення бізнесу, адже існують чотири типи таких стратегій: стратегія ліквідації, стратегія «збору врожаю», стратегія скорочення і стратегія скорочення витрат.

Стратегія ліквідації – це гранична межа стратегії скорочення бізнесу, що вимушено запроваджується тоді, коли фірма вже не в змозі вести подальший бізнес.

Стратегія «збору врожаю» – відмова від довгострокових бачень розвитку бізнесу через його безперспективність на користь максимального отримання доходів в короткостроковій перспективі, адже такий бізнес може бути прибутково проданий і принести гідні результати під час «збору врожаю». Дана стратегія передбачає скорочення витрат на закупівлі, робочу силу і максимальне одержання доходу від розпродажу наявного продукту (послуги) з умовою поступового скорочення засобів виробництва. Стратегія «збору врожаю» розрахована на те, щоб при поступовому згортанні бізнесу за період скорочення домогтися отримання максимального сукупного доходу.

Стратегія скорочення бізнесу передбачає застосування кардинальних дій, коли фірма закриває або продає один зі своїх підрозділів чи бізнесів для того, щоб провести на довготривалий період зміни щодо кордонів ведення бізнесу. Часто ця стратегія реалізується диверсифікованими фірмами тоді, коли одне з виробництв погано поєднується з іншими. Реалізується дана стратегія і тоді, коли потрібно отримати кошти для розвитку більш перспективних або для початку нових продуктів, які за своїми якісними характеристиками відповідають довгостроковим цілям бізнесу.

Проте, існують і інші ситуації, що вимагають реалізації стратегій скорочення. Йдеться про стратегію скорочення витрат – що є досить наближеною до стратегії скорочення бізнесу, оскільки її основною ідеєю є пошук можливостей щодо зменшення витрат і проведення відповідних для цього заходів. Таким чином, реалізація даної стратегії пов'язана зі зниженням виробничих витрат, підвищенням продуктивності праці на тлі скорочення наймання, разом зі звільненням персоналу, з припиненням виробництва неприбуткових товарів і закриттям збиткових потужностей.

Обрана стратегія оцінюється в процесі аналізу правильності та достатності обліку при виборі основних чинників, що визначають можливості здійснення тієї чи іншої стратегії. Вся процедура оцінки, в кінцевому рахунку, підпорядкована єдиному критерію розвитку: чи забезпечить обрана стратегія досягнення означених підприємством своїх цілей. Якщо стратегія відповідає цілям фірми, то в подальшому

її оцінка проводиться в контексті і відповідності вимогам навколишнього оточення: перевіряється наскільки стратегія ув'язана з вимогами партнерів по бізнесу, в якій мірі враховані фактори динаміки ринку і динаміки розвитку життєвого циклу продукту (послуги), чи призведе реалізація стратегії до появи нових конкурентних переваг та чи відповідатиме обрана стратегія завданню нарощування потенціалу розвитку фірми. Також оцінюється, наскільки обрана стратегія ув'язана з іншими стратегіями, і чи відповідає стратегія можливостям фірми щодо підвищення рівня знань персоналу, чи дозволяє існуюча структура успішно реалізовувати нові завдання стратегії, чи вивірена програма реалізації стратегії в часі щодо прийнятності закладених в стратегії ризиків. Оцінка виправданості кожного ризику проводиться за трьома напрямками: реалістичність передумов щодо вибору стратегії; до яких негативних наслідків для фірми може призвести провал стратегії; чи виправдовує можливий позитивний результат ризику втрат від провалу стратегії.

Розробка дієвого механізму реалізації стратегії - це окрема велика проблема, що включає побудову адекватних стратегій організаційних структур, фінансування функціональних стратегій, підбір керівників, що мають харизму лідера, створення мікроклімату корпоративної культури і інших необхідних умов, за яких всі співробітники зможуть краще розкрити свої таланти.

Проте, за любых обставин, провідним критеріальним фактором, що обумовлює вибір відповідної стратегії розвитку, є досягнутий підприємством рівень потенціалу розвитку, кількісну оцінку якого можна отримати в результаті проведеної діагностики.

Обрання стратегії розвитку підприємства на основі відповідного рівня його потенціалу повинно відображати і особливості певного шляху розвитку. У числі головних особливостей слід виокремлювати:

1. Специфіку методів ринкових досліджень, що передують розробці стратегії розвитку.
2. Збільшення глибини прогнозування майбутнього розвитку подій як результату діяльності підприємства.

3. Різке збільшення обсягів інформації, що переробляється, безупинне її накопичення й аналіз з метою обґрунтованого прийняття управлінських рішень, своєчасного реагування на можливості й загрози, що з'являються на ринку.

4. Багатоваріантний характер прогнозів, оскільки, як правило, розвиток подій може йти кількома можливими напрямками, ймовірності яких різні.

5. Оцінка здатності підприємства до розвитку за відповідними критеріями:

- енергійне, гнучке керівництво, здатне йти на ризик;
- прогресивна організаційна структура управління, зорієнтована на роботу в ринкових умовах;
- висока репутація підприємства та його продукції у споживачів і ділових партнерів;
- наявність інформації про тенденції змін потреб і попиту споживачів, уміння виявляти й прогнозувати приховані (майбутні) потреби і попит;
- добре знання можливостей і потенціалу конкурентів;
- наявність досвіду роботи в даній галузі;
- наявність патентів на технічні рішення і технології в обраній галузі діяльності;
- доступ до останніх досягнень науки і техніки в обраній галузі діяльності й суміжних;
- кадровий потенціал (науковий, інженерний і робітничий);
- конкурентноздатні технології і прогресивне устаткування;
- висока якість продукції і висока культура виробництва;
- резерви виробничих площ і потужностей тощо.

6. Детальний аналіз чинників ризику й оцінка ступеня їхнього впливу, основними причинами якого є:

- різкі зміни економічної, політичної, соціальної, екологічної й інших складових середовища господарювання;
- зміни споживчого попиту;
- непередбачуваність дій конкурентів;

- прискорення темпів науково-технічного прогресу, технологічні і технічні прориви і т. ін.

7. Ретельний добір методів і джерел фінансування.

Високий ризик діяльності підприємства зумовлює певні ускладнення з пошуком джерел фінансування і, відповідно, специфіку її фінансування.

8. Тісне ув'язування цілей, етапів і термінів реалізації стратегії з прогнозованими параметрами.

9. Висока мобільність і адаптивність стратегії, можливість її оперативної переорієнтації стосовно змін умов зовнішнього і внутрішнього середовища господарювання.

Стратегія розвитку має будуватися таким чином, щоб без вартісних і тривалих доробок орієнтувати діяльність підприємства на ефективну роботу в нових умовах. Цього можна досягти шляхом глибокого аналізу різних сценаріїв розвитку подій і розробки відповідних альтернативних варіантів стратегій, а також способів трансформації одного варіанта стратегії в інший з мінімальними втратами часу і коштів.

10. Необхідність оцінки стратегії розвитку за комплексом різних критеріїв (багатокритеріальна оцінка стратегії).

Розробка стратегій на підприємстві входить до компетенції вищих рівнів управління і засновується на вирішенні комплексу завдань в контексті визначення стратегічної мети.

Зусилля вищого керівництва необхідно спрямовувати і на те, щоб забезпечити реалізацію вибраної стратегії, і на проведення оцінки досягнутого рівня потенціалу розвитку підприємства, який в значній мірі визначається станом внутрішнього і зовнішнього середовища. Оцінюючи досягнутий рівень потенціалу розвитку, більшість економістів розглядають поняття високого і низького потенціалу і при цьому пропонують дуже складну систему наповнення цих понять конкретними показниками [195].

Однак в контексті вирішення даного питання важливо зважити і на такі обставини: по-перше, потенціал розвитку має складну структуру (матеріальні, нематеріальні, фінансові ресурси); по-друге, структурні елементи потенціалу розвитку можуть бути взаємозамінними, тобто конвертуватися (перетворюватися один в інший).

На наш погляд, проводити класифікацію потенціалу розвитку доцільно з виокремленням трьох його груп, які будуть надавати інформацію про низький, середній або високий потенціал розвитку. Головна мета такої класифікації – розмежування підприємств за фактором впливу потенціалу розвитку на рівень розвитку підприємств.

Низький потенціал розвитку (ПР₁) свідчить про наявність хронічних порушень більшості параметрів усіх функціональних складових: проблеми з забезпеченням підприємства з основними виробничими фондами, сировиною, матеріалами, трудовими ресурсами, неефективне їх використання. Наявність втрат на ринках послуг (зниження частини ринку або ж загрозово тривожне зниження обсягу надання послуг). Значна втрата ринкового потенціалу (несприятливі зміни в складі конкурентів, клієнтури, асортименту послуг). Наявність проблем з технічним забезпеченням діяльності. Ефективність використання основних виробничих фондів, трудових і матеріальних ресурсів нижче середньогалузевого рівня.

Середній потенціал розвитку (ПР₂) – підприємство успішно існує в бізнесі, існують труднощі, що переборюються, оскільки працюють механізми адаптації. Послуги надаються. Частка ринку не стабільна, але в середньому за період спостереження підтримується на визначеному рівні. Фізичний обсяг послуг збережений (хоча можливо його зменшення в окремі періоди). Технічна і технологічна база в задовільному стані. Ефективність використання техніки і технології – середньогалузева.

Високий потенціал розвитку (ПР₃) виникає в результаті наявності або отримання значної кількості і якості засобів, запасів та ресурсів, які дозволяють здійснювати повний виробничий цикл і комплексні перетворення. Послуги успішно надаються. Частка ринку стабільна. Фізичний обсяг надання послуг збережений.

Підприємство володіє значним ринковим потенціалом, його стан на ринку стійкий. Техніка і технологія є високопродуктивними. Технічно-економічні показники не нижче середньогалузевих [38,81,146,97-99,192,195,327].

Потенціал розвитку може посилюватися або, навпаки, послаблюватися активністю споживачів на продукцію (послуги) підприємства, який, в свою чергу, є основою формування його ринкового попиту. Однак, існують думки про те, що в окремих, як правило, екстремальних випадках зниження попиту також багато в чому може ініціювати активність підприємства і корекцію його потенціалу розвитку [38,81,146,97-99,192,195,327]. Прикладом такої ситуації може слугувати різке зниження попиту на продукцію (послуги) значної кількості підприємств при переході від адміністративної до ринкової економіки. Деяким найбільш амбіційним підприємствам вдалося за цих умов обрати вірний шлях розвитку і досягнути високих результатів діяльності. З іншого боку, в деяких випадках високий попит, який склався, як правило, в результаті монопольного становища підприємства на ринку, приводить до ситуації задоволеності, зниження активності. Це може привести до втрати потенціалу розвитку підприємства і навіть його ліквідації.

Разом з тим, переважна більшість дослідників переконана в тому, що найвищого розвитку досягнуть лише ті компанії, які мають можливість адекватно нарощувати свій потенціал.

Використання стратегічного управління потребує більш точної оцінки перспектив розвитку підприємств, а також значний потенціал розвитку, при цьому тактичне управління не пов'язане із необхідністю розробки довгострокових або середньострокових прогнозів, а значить може мати більш низький рівень потенціалу.

Слід зауважити, що на теперішній момент не розкрито механізм взаємодії ринкового попиту та потенціалу розвитку підприємства. З цією метою нами пропонується така класифікація ринкового попиту.

Зростаючий ринковий попит (РП₁) – дорівнює або перевищує можливості підприємства, дозволяє суттєво поліпшувати його економічне становище і високими темпами збільшувати потенціал розвитку підприємства.

Нестійкий ринковий попит (РП₂) - відчутно менше можливостей підприємства, отримані доходи не дозволяють значно поліпшувати економічний стан і швидко нарощувати потенціал розвитку підприємства.

Слабкий ринковий попит (РП₃) - характеризується практичною відсутністю попиту на продукцію (послуги) підприємства, значним погіршенням економічного стану, втратою ресурсів і низькими можливостями формувати потенціал розвитку.

Ринковий попит може змінюватися за рахунок факторів, не залежних від підприємства. Цьому можуть сприяти наукові відкриття, світові тенденції тощо.

Підприємства воліють контролювати ці тенденції, максимально зменшувати ризики при розбалансуванні системних показників. Системні показники запропонованої класифікації – потенціал розвитку та ринковий попит – пов'язані між собою. Вони можуть слугувати як ціль, так і засіб.

На основі сполучення двох основних факторів – потенціалу розвитку та ринкового попиту можна побудувати двомірну матрицю і таким чином обирати відповідну стратегію розвитку підприємства (рис. 3.5).

Прийняття менеджментом позитивних управлінських рішень щодо вибору стратегії розвитку сприятиме дев'ятисекторна матриця, побудована нами за системними критеріями: потенціал розвитку – ринковий попит.

Така матриця може виступати інструментарієм стратегічного менеджменту, оскільки пов'язує ринкові чинники розвитку підприємства з його потенціалом розвитку. Застосування цієї моделі дає можливість формулювати типові заходи щодо окремих напрямків діяльності підприємства з різними характеристиками потенціалу і ринкового попиту. Застосування цієї матриці допомагає усвідомити, що пріоритети в розподілі ресурсів можуть і частіше всього змінюються і в певній мірі розуміти причини цих змін.

Рівень потенціалу розвитку (ПР)	Ринковий попит (РП)			
		Слабкий (РП1)	Нестійкий (РП2)	Зростаючий (РП3)
	Високий (ПР ₃) (достатній)	Стратегія посилення позицій на ринку	Стратегія розвитку ринку	Стратегія зворотної вертикальної інтеграції Стратегія вертикальної інтеграції, що «йде вперед»
	Середній (ПР ₂) (обмежений)	Стратегія концентричної диверсифікації	Стратегія горизонтальної диверсифікації	Стратегія конгломеративної диверсифікації
	Низький (ПР ₁) (недостатній)	Стратегія ліквідації	Стратегія скорочення витрат Стратегія скорочення бізнесу	Стратегія «збору врожаю»

Рисунок 3.5 - Матриця альтернатив стратегій розвитку автотранспортного підприємства (власна розробка)

Ще однією перевагою такого підходу, на нашу думку, є те, що створюється підґрунтя для розробки і раціоналізації стратегії розвитку.

Позитивний момент цієї матриці полягає в тому, що вона дозволяє обирати стратегію розвитку не тільки базуючись на потенціалі розвитку, але й залежно від позиції підприємства у галузі. Матриця дозволить розрізнити позиції, які є в галузі, та можливості, які можуть бути використані кожним із галузевих підприємств. В будь-якій галузі є підприємства-лідери та аутсайдери. Кожне підприємство прагне зайняти на ринку найліпшу позицію, а найбільш амбіційні підприємства – стати

лідерами ринку. Останні мають переваги як в рівні потенціалу, який складається із багатьох визначених раніше нами чинників (матеріальних, нематеріальних, фінансових ресурсів) за рахунок агресивної поведінки на ринку.

Комбінація розроблених раніше варіантів ринкового попиту дозволить виявити найбільш типові ситуації, в яких може опинитися підприємство.

Кожному стану підприємства можна запропонувати найбільш прийнятну для нього стратегію розвитку. Ця стратегія дозволить впорядкувати діяльність підприємства в найбільш ефективному напрямку за умов оптимізації співвідношення потенціалу розвитку підприємства з ринковим потенціалом. Тобто привести систему на певний проміжок часу до рівноваги.

ПР₁-РП₁: цей стан передбачає продаж залишків обладнання, будівель, споруд та інших ресурсів, скорочення штату підприємства, скорочення видів надання послуг. Позитивний вихід з цієї ситуації – залучення зовнішнього інвестора. При цьому підприємства фактично починає працювати з «нуля». В цих умовах будь-які перетворення, підкріплені фінансовими ресурсами, збільшують потенціал розвитку, що в подальшому дасть позитивний результат.

ПР₁-РП₂: невисокий ринковий попит та відсутність потенціалу розвитку підприємства спонукають керівника до прийняття рішення щодо зниження витрат підприємства. Велику увагу слід приділяти системі управління ресурсами та бюджетуванню. Також необхідно проводити активний менеджмент в пошуку зовнішніх інвесторів.

ПР₁-РП₃: при високому попиті на послуги підприємства та високим ринковим потенціалом підприємство надає послуги, отримує доходи та прибутки, за рахунок яких може здійснюватися модернізація обладнання, впроваджуватися маркетингові технології.

ПР₂-РП₁: ситуація, при якій підприємство має обмежений потенціал розвитку та слабкий ринковий попит вимагає впровадження ринкових технологій, які дозволять знайти нові ринкові сегменти.

ПР₂-РП₂: в цій ситуації пропонується проводити деякі зміни в різноманітті наданих послуг, удосконалити виробничу та управлінську структуру. Деякі

підприємства розпочинають проводити масштабні перетворення, однак обмеженість потенціалу розвитку дозволяє проводити ці перетворення невеликими кроками. Підприємство підтримує існуючі форми функціонування.

ПР₂-РП₃: спостерігається високий ринковий попит на послуги підприємства, але при цьому обмежений потенціал розвитку. Підприємство прагне закріпитися на розкручених ринкових сегментах. Будь-які перетворення носять покроковий характер. Разом з тим, ринковий попит може стимулювати підприємство до накопичення ресурсів, що приведе до зростання його потенціалу розвитку.

ПР₃-РП₁: ситуація характеризується високим потенціалом розвитку за низьким попитом на його послуги, тобто слабким ринковим потенціалом. Підприємство переходить до надання послуг в іншій галузі. Перетворення відбуваються за рахунок придбання сучасних технологій, імпортного обладнання.

ПР₃-РП₂: високий потенціал розвитку підприємства досягається за рахунок технічного оновлення, розширення асортименту та якості послуг з метою підвищення попиту на послуги та ринкового попиту підприємства.

ПР₃-РП₃: ситуація створює для підприємства унікальні можливості для реалізації широкомасштабної діяльності за рахунок різних стратегічних альтернатив та фінансування нових технологічних розробок та наукових досліджень.

Брак ресурсів, що призводить до низького рівня потенціалу розвитку може привести підприємство до банкрутства. Тому навіть при будь-якому стані ринку головним завданням для підприємства буде пошук ресурсів із-зовні або нагромадження ресурсів за рахунок власних коштів для розвитку, оновлення виробництва, систем управління тощо. У випадку слабого ринкового попиту менеджментом розглядаються варіанти щодо реструктуризації або ліквідації підприємства.

Отже, вибір стратегії розвитку залежить від багатьох чинників, серед яких переважаючими є потенціал розвитку і ринковий потенціал, який залежить від попиту на продукцію (послуги) автотранспортного підприємства та забезпечення належного управління цими процесами їх формування.

Ось чому стратегію розвитку підприємства слід розглядати на кількох рівнях планування і управління.

Стратегічне управління має відбуватися відповідно до вимог системного підходу — від загального до окремого, — при цьому через зворотні зв'язки уточнюються (коригуються) стратегії більш високих рівнів. Тобто процес є ієрархічним і циклічним, він може включати декілька етапів, за яких важливо дотримуватись таких сучасних підходів до управління:

- підприємства мають постійно модифікувати свої конкурентні переваги, якщо вони прагнуть утримати позиції лідера;

- слід відходити від логічно раціональних загальноприйнятих рішень, оскільки вони легко вбачаються конкурентами, тобто необхідно приймати переважно нетрадиційні рішення;

- стратегія мусить враховувати умови господарювання, які швидко змінюються і ці тенденції все посилюються, що вимагає постійного перегляду стратегічних рішень.

Отже, саме завдяки раціональній організації системи управління щодо обґрунтування та вибору відповідної до умов саме автотранспортного підприємства стратегії його розвитку, можна очікувати, що розвиток потенціалу автотранспортної сфери буде сприяти захисту довгострокових інтересів України як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Зокрема, основними напрямками розвитку потенціалу автотранспортних послуг України на сучасному міжнародному ринку можна вважати такі:

- пріоритетні напрями в освоєнні транспортних коридорів, обсягів транзитних, місцевих та експортно-імпортних перевезень, іноземного туризму, прискорення просування транспортних засобів на прикордонних переходах;

- створення законодавчої та нормативної бази, яка регламентує умови роботи служб міжнародних автомобільних перевезень, пунктів автомобільного сервісу, їхню взаємодію з підприємствами галузей інфраструктури країни в процесі транспортного забезпечення зовнішньоекономічних зв'язків;

- перехід на міжнародні стандарти і правила, що застосовуються при будівництві об'єктів автомобільних послуг, транспортних комунікацій, при виробництві транспортних засобів;

- розробка нових правил надання послуг для транспортних засобів і їхніх екіпажів за умов транспортно-експедиторського обслуговування ними вантажовласників;

- забезпечення безпечної роботи на транспорті всередині і за межами країни.

Загалом же, врахування основних підходів в системі управління заходів з вибору та формування стратегії на основі враховування різноманітних факторів, включаючи специфіку діяльності, розміри підприємства, кваліфікацію керівництва та штатних працівників, дозволяє отримувати бажані результати в ході виконання планової діагностики потенціалу розвитку автотранспортного підприємства на кожному з етапів визначення стану та обґрунтування перспектив щодо його конкурентоспроможності.

3.3. Діагностика потенціалу розвитку автотранспортних підприємств та їх стратегічне позиціонування

Методичні підходи щодо діагностики потенціалу розвитку автотранспортного підприємства були застосовані для оцінки на двох підприємствах галузі – Публічному акціонерному товаристві «Київська виробнича компанія «РАПД» та Публічному акціонерному товаристві «АТП-13058» (м. Київ).

ПАТ «КВК «РАПД» - одне з найбільш великих та потужних транспортних підприємств України, є лідером не лише в Україні, а і у міжнародних перевезеннях автомобільним транспортом. Підприємство має парк автомобільної техніки, який налічує більш, ніж 120 одиниць автотранспорту Євро-3 та Євро-5 (сучасний рухомий склад, що укомплектовано автомобілями та напівпричепами найкращих закордонних виробників), та який при наявності трьох сервісних центрів («Івеко», «Мерседес-Бенц» та «Бош»), а також 150 тис. м² митних та матеріальних складів з

обробки консолідованих вантажів, надає можливості перевозити будь-які вантажі між країнами Європи, СНД.

ПАТ «КВК «РАПІД» є першою компанією, яка обладнала всі свої автомобілі системами супутникового відслідковування, що дозволяє відслідковувати маршрут та, при необхідності, проводити його коригування, а також виконувати контроль над станом самого перевезення.

Публічне акціонерне товариство «АТП-13058» спеціалізується на автомобільних перевезеннях будівельних та промислових вантажів, як по Києву та області, так і по Україні та Європі. У власності підприємства є така спеціалізована техніка:

- 20 автомобілів Євро-3 («Волво», «Мерседес-Бенц»);
- 60 автомобілів Євро-1 з причепами (КамАЗ 53215, 53212, 5410);
- 20 автомобілів – самоскидів (ТАТРА 815, КамАЗ 65115);
- 40 бортових, критих, спеціалізованих автомобілів (ЗІЛ 4331 дизель, 138, ММЗ, 4321 дизель, 431610, Газель ГАЗ 2705).

Вихідні дані – показники діяльності підприємств, що розглядаються, за 2014-2016 рр. – представлено в табл. 3.2.

За даними показників можна зробити наступні висновки.

Аналізуючи коефіцієнт прибутковості бачимо, що ПАТ «КВК «РАПІД» ефективно використовує всі активи підприємства, що не можна сказати про ПАТ «АТП-13058», у якого простежується погіршення цього показника з кожним роком.

Аналізуючи показник рентабельності транспортних послуг констатуємо той факт, що, зокрема, у ПАТ «КВК «РАПІД» спостерігається досить значне збільшення цього показника за рахунок збільшення чистого прибутку, в той час, як у ПАТ «АТП-13058» вже склалася негативна тенденція, яка показує на неминучу збитковість цього підприємства.

З аналізу загальної ліквідності, бачимо широкі можливості абсолютну ліквідність ПАТ «КВК «РАПІД». Що ж стосується ПАТ «АТП-13058», то простежується явна недостатність у ліквідних ресурсах підприємства з метою швидкого погашення його поточних зобов'язань.

За показником фінансового левереджа робимо висновок, що його динаміка є нестійкою і станом на 2016 рік склала 1,34. ПАТ «КВК «РАПІД» має більше власного капіталу ніж залучених коштів, а це свідчить про розвиток позитивних тенденцій. У ПАТ «АТП-13058» – спостерігається зовсім протилежна ситуація.

Аналізуючи показник фондівіддачі, спостерігаємо поступове збільшення розмірів цього показника разом на двох підприємствах, що свідчить про ефективне використання кожним підприємством власних основних засобів.

Разом з тим, що стосується показника зносу основних засобів, не можна не звернути увагу на те, що у ПАТ «АТП-13058» його рівень зменшувався протягом 2014-2016 рр., а це є позитивною ознакою, в той час, як у ПАТ «КВК «РАПІД» він значно зріс у 2016 р. в порівнянні з 2014 р., зрозуміло, що це свідчить про високу ступінь зносу основних засобів на даному підприємстві.

ПАТ КВК «Рапід» підприємство є високоліквідним, але залежить від позичкових джерел фінансування, що збільшує фінансовий ризик його діяльності.

Підприємство ефективно використовує основні засоби, про що свідчить збільшення рівня фондівіддачі. Технічний стан основних засобів задовольний, оскільки ступінь зносу більше 50%. Високий рівень коефіцієнтів використання пробігу та автомобілів в роботі. Неоднозначний висновок щодо динаміки коефіцієнта оборотності виробничих запасів: збільшення у 2015 р. порівняно з 2014р. і зменшення у 2016 р., але високий рівень зростання матеріалівіддачі, що показує позитивну тенденцію. Простежується збільшення собівартості 1 км, що також вказує на позитивні тенденції діяльності підприємства.

На двох підприємствах коефіцієнти оборотності виробничих запасів мають досить високі значення, що пояснюється інтенсивним використанням запасів підприємства.

До позитивних характеристик можна також віднести динаміку показника матеріалівіддачі, яка має також тенденцію до зростання і що позитивно характеризує в даних аспектах діяльність обох АТП.

Таблиця 3.2 – Показники діяльності ПАТ «КВК «РАПІД» та ПАТ «АТП-13058» за 2014-2016 рр.

Показник	ПАТ «КВК «РАПІД»			Темп роста 2014/2016, %	ПАТ «АТП-13058»			Темп роста 2014/2016, %
	2014 р.	2015 р.	2016 р.		2014 р.	2015 р.	2016 р.	
Рентабельність активів, %	1,21	1,91	0,86	71,07	-38,23	-22,21	-96,17	251,56
Рентабельність транспортних послуг, %	0,33	1,75	6,78	2054,50	-174,75	-54,60	-130,95	74,94
Загальна ліквідність	1,73	1,93	2,51	145,09	0,18	0,71	0,39	216,67
Фінансовий леверідж	1,08	0,94	1,34	124,07	-0,20	-0,38	-0,67	335,00
Фондовіддача	3,03	3,31	4,82	159,08	0,24	0,32	1,01	420,83
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,06	0,39	0,57	950,00	0,89	0,94	0,03	3,37
Коефіцієнт автомобіледнів в роботі	0,75	0,70	0,72	96,00	0,63	0,67	0,65	103,17
Коефіцієнт використання пробігу	0,79	0,82	0,80	101,27	0,70	0,70	0,71	101,43
Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	99,45	100,06	77,64	78,07	0	48,95	36,50	0
Матеріаловіддача	2,48	2,50	2,63	106,05	1,57	2,50	1,97	125,48
Собівартість, грн/ткм	13,23	14,38	15,12	114,29	14,11	15,79	16,00	113,39
Ринкова частка підприємства, %	0,01	0,01	0,01	100,00	0,0026	0,0021	0,0028	107,69
Ефективність маркетингової служби	0,21	0,26	0,39	185,71	-1,22	-0,72	-0,03	2,46
Продуктивність праці, тис.грн/чол	290,62	380,08	547,71	188,46	82,76	77,62	183,23	221,40
Ефективність системи управління	0,05	0,08	0,02	40,00	-1,36	-0,44	-1,76	129,41
Питома вага інвестицій в транспортні засоби, %	87,20	70,80	85,50	98,05	63,90	81,10	70,30	110,02
Частка витрат на організаційні та технологічні інновації, %	0,02	0,05	0,05	250	0,01	0,01	0,012	120

Аналізуючи ринкову частку двох автотранспортних підприємств бачимо, що для ПАТ «АТП-13058» характерним є надто низьке значення цього показника, тобто дане підприємство займає незначну частку ринку серед автотранспортних підприємств транспортної галузі і має дуже малий конкурентний вплив на ринку транспортних послуг, в той час, як ПАТ «АТП-13058» займає вагоме місце в автомобільному секторі галузі.

Розглядаючи ж показник ефективності маркетингу можна відмітити, що на ПАТ «АТП-13058» незадовільна діяльність маркетингової служби підприємства, а у ПАТ «КВК «РАПД» навпаки – маркетингова служба працює ефективно.

Однак, стосовно організації роботи щодо кадрового забезпечення на обох підприємствах продуктивність праці є досить високою, а це значить, що зазначені автотранспортні підприємства ефективно використовують свої трудові ресурси.

За показником ефективності системи управління простежуємо на обох підприємствах негативну тенденцію – низьку ефективність управлінської діяльності, що врешті не може в цілому не впливати на тенденції формування решти показників.

Отже, з проведеного аналізу розрахованих основних показників щодо проведення діагностики потенціалу розвитку діяльності автотранспортних підприємств можна відмітити, що ПАТ «КВК «РАПД» в даному напрямі має більш позитивні результати своєї діяльності, ніж ПАТ «АТП-13058».

Для визначення рівня потенціалів розвитку даних підприємств застосуємо обґрунтовану у п.п. 3.1. дискримінантну функцію, яка, з врахуванням специфіки діяльності автотранспортних підприємств, на основі розрахованих коефіцієнтів і обраних показників діагностики потенціалу розвитку, дозволяє кількісно виміряти інтегральний показник.

Так, для ПАТ «КВК «РАПД» інтегральний показник потенціалу розвитку дорівнює 2,4, що перевищує значення 2,209 і дозволяє віднести дане підприємство до суб'єктів господарювання з високим рівнем потенціалу розвитку. Для ПАТ «АТП-13058» інтегральний показник склав -2,1, що, за критеріями розподілу

відносить дане підприємство до суб'єктів господарювання з середнім рівнем потенціалу розвитку.

На основі розглянутої раніше методики SPACE-аналізу проводимо його на ПАТ «КВК «РАПІД» та ПАТ «АТП - 13058». Для цього було підібрано сукупність факторів, які описують фінансовий стан ПАТ; визначаючих конкурентні переваги ПАТ; визначаючих ступінь стабільності зовнішнього середовища та визначаючих привабливість транспортної галузі, що аналізується (її сила).

Визначення стратегічного положення підприємств за адаптованою до діяльності вітчизняних автотранспортних підприємств методики SPACE-аналізу передбачає формування сукупності факторів, які характеризують фінансовий та виробничий потенціал підприємств, їх конкурентні переваги, визначають ступінь стабільності зовнішнього середовища.

В табл. 3.3, 3.4, 3.5, 3.6 представлені результати обробки експертних думок щодо факторів, які беруться до уваги при визначенні стратегічного положення (стану) ПАТ «КВК «РАПІД».

Таблиця 3.3 – Оцінка фінансової сили підприємства (ФС) ПАТ «КВК «РАПІД»

Фактори	Бали							
	Низька	0	1	2	3	4	5	Висока
Рентабельність активів	Низька	0	1	2	3	4	5	Висока
Рентабельність транспортних послуг	Низька	0	1	2	3	4	5	Висока
Загальна ліквідність	Низька	0	1	2	3	4	5	Висока
Фінансовий леверидж	Малий	0	1	2	3	4	5	Високий
Оборотність власного капіталу	Низька	0	1	2	3	4	5	Велика

$$(FS): (4+4+4+4+4):5=20:5=4,0$$

Таблиця 3.4 – Оцінка привабливості галузі, де працює підприємство (ПГ)
ПАТ «Виробничій компанії «РАПД»

Фактори	Бали							
Потенціал росту	Малий	0	1	2	3	4	5	Високий
Прибутковість діяльності	Мала	0	1	2	3	4	5	Велика
Продуктивність праці	Низька	0	1	2	3	4	5	Висока
Розширення інноваційного потенціалу галузі	Просте	0	1	2	3	4	5	Складне
Стадія життєвого циклу галузі	Початкова	0	1	2	3	4	5	Кінцева

$$(IS): (4+4+4+3+4):5=19:5=3,8$$

Таблиця 3.5 – Оцінка конкурентних переваг підприємства (КП) ПАТ «КВК «РАПД»

Фактори	Бали							
Ринкова частка підприємства	Велика	0	1	2	3	4	5	Невелика
Ефективність маркетингової служби	Висока	0	1	2	3	4	5	Низька
Задоволення вимог клієнтів	Низьке	0	1	2	3	4	5	Високе
Якість послуг	Висока	0	1	2	3	4	5	Низька
Платоспроможність споживачів автомобільних послуг	Висока	0	1	2	3	4	5	Низька

$$(CA): (5+1+4+1+2):5=13:5=2,6$$

Таблиця 3.6 – Оцінка стабільності галузі, де функціонує підприємство (СГ)
ПАТ «КВК «РАПД»

Фактори	Бали							
Темпи технологічних змін в автомобільній галузі	Низькі	0	1	2	3	4	5	Високі
Бар'єри входу \ виходу на ринок	Низькі	0	1	2	3	4	5	Високі
Інтенсивність конкуренції	Мала	0	1	2	3	4	5	Значна
Еластичність попиту	Негнучка	0	1	2	3	4	5	Гнучка
Оподаткування	Мале	0	1	2	3	4	5	Значне

$$(ES): (1+4+4+4+3):5=16:5=3,2$$

В табл. 3.7, 3.8, 3.9, 3.10 представлені результати обробки експертних думок щодо факторів, які беруться до уваги при визначенні стратегічного положення (стану) ПАТ «АТП - 13058».

Таблиця 3.7 – Оцінка фінансової сили підприємства (ФС) ПАТ «АТП - 13058»

Фактори	Бали						
Рентабельність активів	Низька	0	1	2	3	4	Висока
Рентабельність транспортних послуг	Низька	0	1	2	3	4	Висока
Загальна ліквідність	Низька	0	1	2	3	4	Висока
Фінансовий леверидж	Малий	0	1	2	3	4	Високий
Оборотність власного капіталу	Низька	0	1	2	3	4	Велика

$$(FS): (0+0+2+0+0):5=2:5=0,4$$

Таблиця 3.8 – Оцінка привабливості галузі, де працює підприємство (ПГ) ПАТ «АТП - 13058»

Фактори	Бали						
Потенціал росту	Малий	0	1	2	3	4	Високий
Прибутковість діяльності	Мала	0	1	2	3	4	Велика
Продуктивність праці	Низька	0	1	2	3	4	Висока
Розширення інноваційного потенціалу галузі	Просте	0	1	2	3	4	Складне
Стадія життєвого циклу галузі	Початкова	0	1	2	3	4	Кінцева

$$(IS): (1+0+2+1+3):5=7:5=1,4$$

Таблиця 3.9 – Оцінка конкурентних переваг підприємства (КП) ПАТ «АТП - 13058»

Фактори	Бали							
Ринкова частка підприємства	Велика	0	1	2	3	4	5	Невелика
Ефективність маркетингової служби	Висока	0	1	2	3	4	5	Низька
Задоволення вимог клієнтів	Низьке	0	1	2	3	4	5	Високе
Якість послуг	Висока	0	1	2	3	4	5	Низька
Платоспроможність споживачів автомобільних послуг	Висока	0	1	2	3	4	5	Низька

$$(CA): (5+5+5+3+2):5=20:5=4,0$$

Таблиця 3.10 – Оцінка стабільності галузі, де функціонує підприємство (СГ) ПАТ «АТП - 13058»

Фактори	Бали							
Темпи технологічних змін в автомобільній галузі	Низькі	0	1	2	3	4	5	Високі
Бар'єри входу \ виходу на ринок	Низькі	0	1	2	3	4	5	Високі
Інтенсивність конкуренції	Мала	0	1	2	3	4	5	Значна
Еластичність попиту	Негнучка	0	1	2	3	4	5	Гнучка
Оподаткування	Мале	0	1	2	3	4	5	Значне

$$(ES): (5+5+5+4+3):5=22:5=4,4$$

Графічно стратегічне положення ПАТ КВК «Рapid» представлено на рис. 3.6, а стратегічне положення ПАТ «АТП - 13058» представлено на рис. 3.7. На відповідних вісях рис. 3.6 та рис. 3.7. відкладаються значення показників, з'єднавши які, отримаємо чотирикутники. Характеристика вектора стратегії підприємства для ПАТ КВК «Рapid» визначається наступним чином:

$$3,8 + (- 2,6) = 1,2;$$

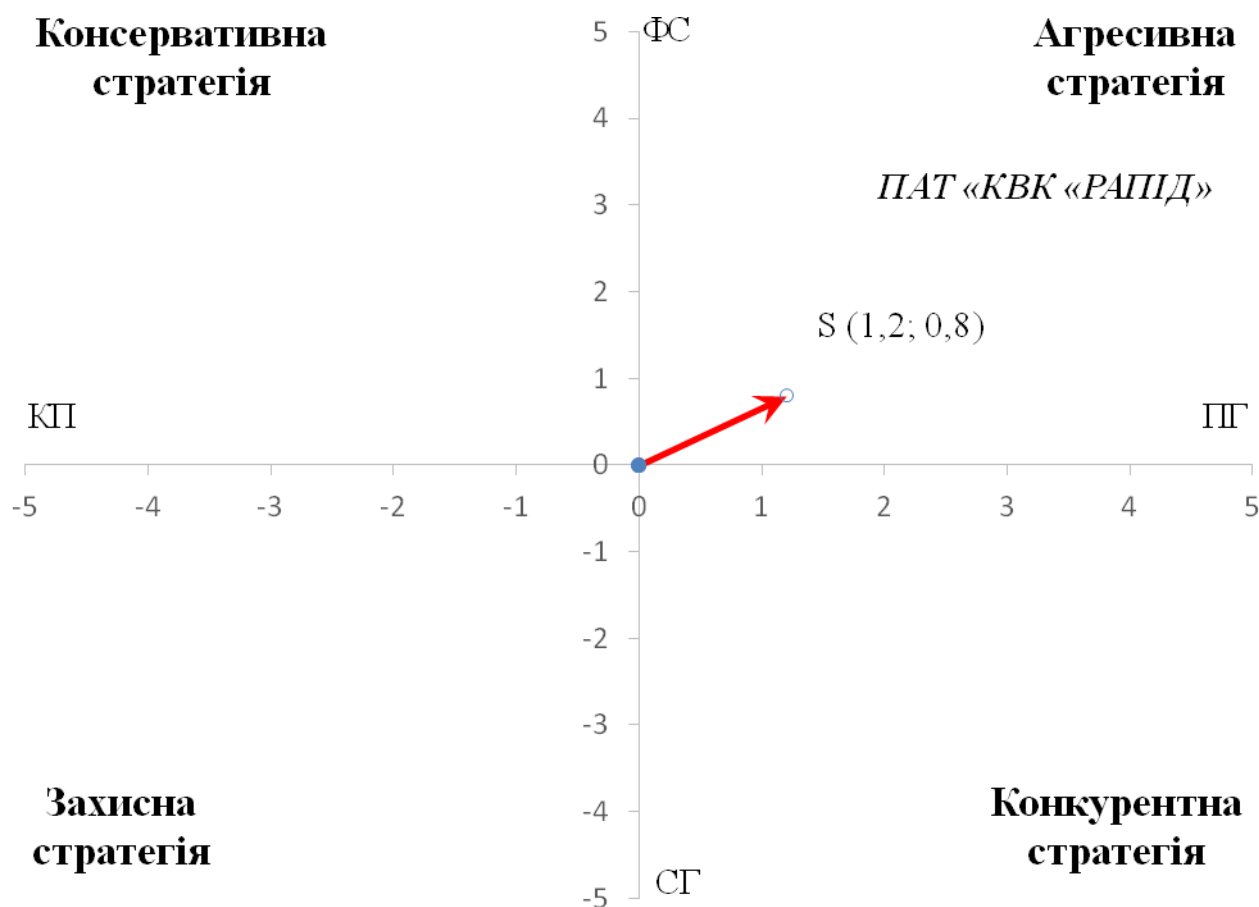
$$4,0 - 3,2 = 0,8,$$

а для ПАТ «АТП - 13058» - наступним:

$$- 4,0 + 1,4 = -2,6;$$

$$0,4 - 4,4 = -4,0.$$

Координати характеристик векторів відкладаються на осях координат і отримаємо їх напрямки, який відповідає конкурентному положенню підприємства ПАТ КВК «Рapid» та ПАТ «АТП - 13058».



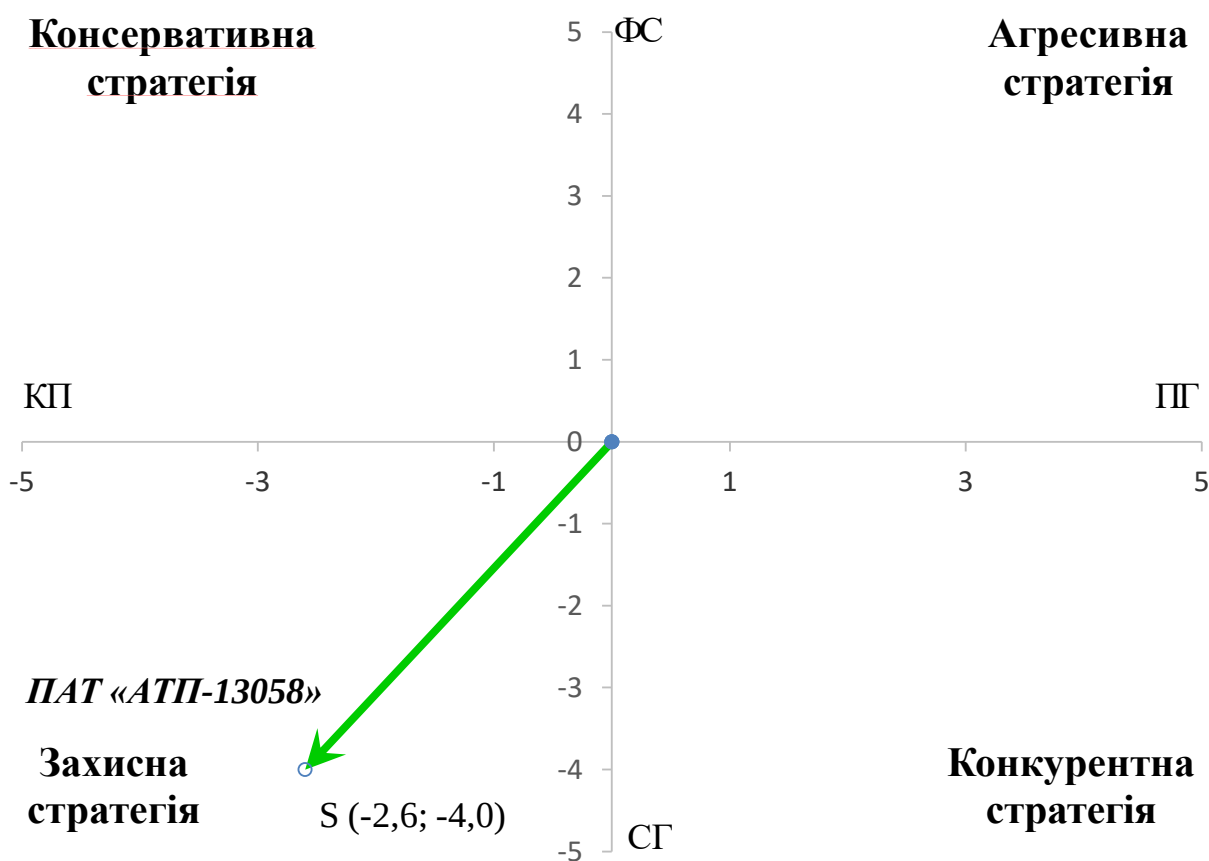
ФС - фінансова сила підприємства;

КП - конкурентні переваги підприємства;

ПГ - привабливість галузі, де функціонує підприємство;

СГ - стабільність галузі, де функціонує підприємство.

Рис. 3.6 - Побудова вектора рекомендованої стратегії ПАТ «КВК «РАПІД»



ФС - фінансова сила підприємства;

КП - конкурентні переваги підприємства;

ПГ - привабливість галузі, де функціонує підприємство;

СГ - стабільність галузі, де функціонує підприємство.

Рисунок 3.7 - Побудова вектора рекомендованої стратегії ПАТ «АТП - 13058»

З урахуванням отриманих даних представимо стан ПАТ «КВК «РАПД» на матриці стратегічних альтернатив за 2014-2016 рр. (рис.3.8).

Таким чином, аналізуючи стратегічне положення на матриці щодо обґрунтування стратегічного розвитку та оцінки зовнішнього середовища ПАТ «КВК «РАПД» пропонується для подальшої діяльності цього підприємства агресивну стратегічну позицію з характерними для неї заходами, що мають

враховувати перш за все певну невизначеність зовнішніх факторів. Тому, забезпечити конкурентні переваги підприємство може шляхом нарощування власного фінансового потенціалу. При зазначених зовнішніх загрозах підприємству необхідно сконцентруватися на забезпеченні своїх інтересів, тому пропонується стратегія розвитку ринку: розширення видів транспортних послуг та їх продажів; просування вже існуючих послуг на ринку; конкурентна боротьба з іншими учасниками ринку разом з освоєнням нових його секторів.

Рівень потенціалу розвитку (ПР)	Ринковий попит (РП)			
		Слабкий (РП ₁)	Нестійкий (РП ₂)	Зростаючий (РП ₃)
	Високий (ПР ₃) (достатній)	Стратегія посилення позицій на ринку	Стратегія розвитку ринку ПАТ «КВК «РАПД»	Стратегія зворотної вертикальної інтеграції Стратегія вертикальної інтеграції, що «йде вперед»
	Середній (ПР ₂) (обмежений)	Стратегія концентричної диверсифікації	Стратегія горизонтальної диверсифікації	Стратегія конгломеративної диверсифікації
	Низький (ПР ₁) (недостатній)	Стратегія ліквідації	Стратегія скорочення витрат Стратегія скорочення бізнесу	Стратегія «збору врожаю»

Рисунок 3.8 – Позиціювання ПАТ «КВК «РАПД» у матриці альтернатив стратегій розвитку автотранспортного підприємства

З урахуванням отриманих результатів визначимо стратегічну позицію ПАТ «АТП - 13058» на матриці стратегічних альтернатив за 2014-2016 рр. (рис.3.9).

Аналізуючи матрицю стратегічного позиціонування та оцінки дій ПАТ «АТП - 13058» пропонується у подальшій діяльності запровадити оборонну стратегічну позицію. Бачимо, що підприємство працює в привабливій галузі, але їй не вистачає конкурентоспроможності продукції та послуг, а також фінансових засобів. Тому для стратегічного розвитку доцільно впроваджувати стратегію концентричної диверсифікації.

Рівень потенціалу розвитку (ПР)	Ринковий попит (РП)			
		Слабкий (РП ₁)	Нестійкий (РП ₂)	Зростаючий (РП ₃)
	Високий (ПР ₃) (достатній)	Стратегія посилення позицій на ринку	Стратегія розвитку ринку	Стратегія зворотної вертикальної інтеграції Стратегія вертикальної інтеграції, що «йде вперед»
	Середній (ПР ₂) (обмежений)	Стратегія концентричної диверсифікації ПАТ «АТП - 13058»	Стратегія горизонтальної диверсифікації	Стратегія конгломеративної диверсифікації
	Низький (ПР ₁) (недостатній)	Стратегія ліквідації	Стратегія скорочення витрат Стратегія скорочення бізнесу	Стратегія збору врожаю

Рисунок 3.9 - Позиціонування ПАТ «АТП - 13058» у матриці альтернатив стратегій розвитку автотранспортного підприємства

Дана стратегія вимагає від ПАТ «АТП - 13058» негайного пошуку і використання додаткових можливостей щодо автотранспортних перевезень, при цьому існуючі ринки залишаються домінуючими, але з активізацією на них технологічних і продуктових інновацій, що посилюється сильними сторонами даного підприємства.

Таким чином, використання розглянутої вище методики діагностики стану автотранспортного підприємства в ринковому просторі дає йому можливість в рамках обраної базової стратегії уточнити ситуацію щодо поточного стану автотранспортного підприємства на ринку та можливостей щодо подальшого формування і реалізації його потенціалу розвитку.

Результати третього розділу були висвітлені автором в наступних працях [224,225,236,240,241,247,248].

ВИСНОВКИ

Дисертаційна робота дозволяє розв'язати важливе економічне завдання, пов'язане з проведенням діагностики потенціалу розвитку автотранспортних підприємств на основі обґрунтування складових даного потенціалу та розрахунку його рівня, що сприяє формуванню стратегічних цілей та підвищенню конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

За результатами проведеного дослідження сформульовано наступні висновки:

1. Аналіз сучасних наукових підходів засвідчив, що потенціал розвитку підприємства базується на певних складових і значною мірою підпадає під вплив факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, що при врахуванні всіх можливих змін разом в комплексі визначатиме цільові орієнтири стратегічного розвитку суб'єкта господарювання. Водночас, між елементами потенціалу розвитку існує зв'язок, в межах якого вони взаємодіють і, здійснюючи в такий спосіб вплив один на одного, цілковито визначають формування можливостей стратегічного розвитку кожного суб'єкта.

2. Досліджено еволюцію поглядів на визначення сутності економічної діагностики як економічної категорії та уточнено зміст поняття „діагностика потенціалу розвитку підприємства”. Так, діагностика потенціалу розвитку підприємства розглядається як системна сукупність аналітичних процедур щодо оцінки ресурсної бази та економічних можливостей конкурентозатності підприємства за допомогою методичного інструментарію, що забезпечує проведення вимірів і виконання порівняльного аналізу параметрів кількісних, якісних змін і можливих зрушень, які при необхідному науково-технічному і кадровому забезпеченні стали наслідком здійснення заходів інноваційно-інвестиційної діяльності згідно з поетапною реалізацією стратегічних завдань у досягненні цільового рівня конкурентоспроможності. Діагностика потенціалу розвитку дозволяє встановити відхилення визначених параметрів об'єкта дослідження від їх передбачуваних значень, встановити його приналежність до певного класу, групи чи

типу, охарактеризувати об'єкт як унікальне поєднання ознак та визначити напрями розвитку підприємства.

3. З позиції системного підходу обґрунтовано складові діагностики потенціалу розвитку підприємства, до яких віднесено виробничу, управлінську, інноваційно-інвестиційну, фінансову і маркетингову. Саме завдяки визначенню показників по кожній із зазначених складових створюються передумови для того, щоб виявити резерви і надлишки стосовно всіх економічних можливостей суб'єкта господарювання і, разом з тим, - визначення подальших напрямів інвестиційної, інноваційної політики в контексті стратегічних завдань на шляху забезпечення поступального розвитку підприємства.

4. На основі аналізу сучасного стану і тенденцій розвитку підприємств автотранспортної підгалузі систематизовано напрями розвитку автотранспортних підприємств, серед яких основними виокремлено такі: оновлення рухомого складу, підвищення якості транспортних послуг, диверсифікація діяльності, підвищення рівня безпеки транспортних перевезень, екологізація діяльності. Зроблено висновок, що систематичне спрямування комплексу зусиль і ресурсів за вказаними напрямками забезпечить високий рівень обґрунтування управлінських рішень підприємства щодо поетапного формування стратегічних орієнтирів економічного розвитку.

5. На основі цілісного підходу щодо об'єднання визначальних складових (виробничої, управлінської, інноваційно-інвестиційної, фінансової, маркетингової) з метою проведення ефективної діагностики потенціалу розвитку обґрунтовано систему показників, що дозволяє, враховуючи специфіку діяльності автотранспортних підприємств, всебічно кількісно і якісно оцінити їх стан, резерви і можливості в контексті реалізації стратегічних завдань економічного розвитку.

6. Проведення діагностики потенціалу розвитку автотранспортного підприємства потребує розробки відповідного механізму. Його охарактеризовано як сукупність необхідних елементів, використання яких разом з виявленням можливих загроз зовнішнього і внутрішнього середовища, забезпечує якісне проведення оцінки реалізації інноваційних, інвестиційних та обґрунтованих стосовно взаємозв'язку з ними процесів, спрямованих на формування в окреслених періодах

ресурсів і можливостей з підтримки конкурентоздатності підприємства і забезпечення реалізації відповідних заходів в напрямі досягнення його стратегічних цілей. Це обумовило обґрунтування відповідного методичного забезпечення і вирішення організаційно-прикладних завдань.

7. Для оцінювання потенціалу розвитку автотранспортних підприємств запропоновано методичний підхід, який базується на дискримінантній моделі із визначенням відповідних параметрів. Дана методика є дієвим і ефективним засобом для виконання розрахунків потенціалу розвитку як окремого, так і групи підприємств щодо ідентифікації рівня визначеного потенціалу (низький, середній, високий) та обґрунтування напрямів його подальшого розвитку.

8. З метою організації процесу управління економічним розвитком автотранспортного підприємства розроблено логічно взаємоузгоджену систему стратегічних альтернатив із врахуванням рівня потенціалу розвитку і ринкової позиції суб'єкта господарювання. Комбінація трьох варіантів рівня потенціалу розвитку з трьома варіантами ринкових позицій дає дев'ять видів стратегій економічного розвитку, що знайшло відображення у матриці стратегічних альтернатив.

9. Запропонований методичний підхід щодо діагностики потенціалу розвитку автотранспортного підприємства апробовано при виконанні комплексу досліджень на Публічному акціонерному товаристві «Київська виробнича компанія «РАПД»» та Публічному акціонерному товаристві «АТП- 13058» (м. Київ). Результатом досліджень стало обґрунтування висновків щодо рівня потенціалів розвитку для кожного з підприємств та формування відповідних стратегій їх економічного розвитку.

Використання запропонованого автором аналітичного інструментарію, щодо діагностики потенціалу розвитку автотранспортного підприємства засвідчило, що провадження обґрунтованих заходів дозволить шляхом реалізації наявних резервів і надлишків потенціалу розвитку виявити реальні їх ресурсні можливості і в комплексі із своєчасним використанням достовірної інформації щодо факторів зовнішнього впливу є основою для використання стратегії й сприятиме

раціональному управлінню економічним розвитком у нарощуванні конкурентоспроможності, що, в свою чергу, забезпечуватиме економічний розвиток транспортної галузі, а отже, і економіки України в цілому.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Аксенова З.И. Анализ производственно-финансовой деятельности автотранспортных предприятий / З.И. Аксенова. – М. : Транспорт, 2001. – 224 с.
2. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / Рассел Л. Акофф. – [М.] : Сирин, 2002. – 255 с.
3. Алабакин Л.И. Диалектика социалистической экономики / Л.И. Алабакин / М., 1981-351 с.
4. Андрєєва Г.І. Економічний аналіз / Г.І. Андрєєва. – К., 2008. – 263 с.
5. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
6. Антикризисное управление / [Коротков Э.М., Беляев А.А., Воловой Д.В. и др.] під ред. Э.М. Коротков. – М. : ИНФРА - М, 2003. – 431 с.
7. Арєф'єва О. В. Методичний підхід до визначення резервів загального потенціалу розвитку підприємства та управління ним / О. В. Арєф'єва, О. В. Коренков // Економіст. – 2003. – № 9. – С. 45–47.
8. Артеменко В.Г. Финансовый анализ / В. Артеменко, М. Беллендир. – М. : Издательство «ДИС», ИГАЭ и У, 1997. – 128 с.
9. Асан К. Прикладные нечеткие системы / Под ред. Т. Тэрано, К. Асан, М. Сунэго. – М. : Мир, 1993 – 368 с.
10. Афанасьєв М.В. Економічна діагностика / М. Афанасьєв, Г. Білоконенко. – Х. : СЕК, 2007. – 296 с.
11. Афанасьєв Н.М. Управление развитием предприятия / Афанасьєв Н.М., Рогожкин В.Д., Рудыка И.В. – Х. : ИД «ИНЖЭК», 2002. – 184 с.
12. Афонин И.В. Управление развитием предприятия: стратегический менеджмент, инновации, инвестиции, цены : [учебное пособие] / И.В. Афонин. – М. : ИТК «Дашков и Ко», 2002. – 380 с.
13. Бабина О.Є. Детермінанти розвитку транспортного потенціалу України // О. Є. Бабина, С.М. Шуляренко // Вісник Академії праці і соціальних відносин федерації профспілок України. – 2015. - №1-2 (72). – с. 21-28.

14. Бабина О.Є. Оцінка та моделювання збалансованості потенціалу транспортного підприємства: теоретико - методичні аспекти / О.Є. Бабина // Збірник наукових праць Державного економіко – технологічного університету транспорту: Серія «Економіка і управління». – Вип. 33. – К. ДЕТУТ, 2014. – с. 9-18.

15. Бабина О.Є. Перспективи розвитку потенціалу транспортних підприємств / О.Є. Бабина // Розвиток фінансово – економічного становища на різних рівнях управління: підприємство, регіон, держава: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Дніпропетровськ, 6-7 листопада 2015 р.) у 4-х частинах. – Дніпропетровськ : НО «Перспектива», 2015. – Ч 2. – с. 106 – 108.

16. Бабина О.Є. Управління знаннями як складова потенціалу підприємства [текст] / О.Є. Бабина, Т.І. Андреюшина // Водний транспорт. Зб. наук. праць КДАВТ. – К. : КДАВТ, 2012. - №2(14) с. 101 – 106.

17. Базиліук А.В. Стратегії реалізації розширеного фінансування підприємств автотранспортного комплексу / А.В. Базиліук, Н.П. Теслюк // Вісник Національного транспортного університету : науково-технічний збірник: в 2 ч. / М-во освіти і науки України, НТУ; Гол. ред. М.Ф. Дмитриченко. – Київ : НТУ, 2012. – Вип. 26, Ч. 1. – с. 231-236.

18. Балабанова Л.В. SWOT - аналіз – як основа формування маркетингових стратегій / Л.В. Балабанова. – К. : Знання, 2005. – 301 с.

19. Бальжинов А.В. Анализ и диагностика финансово – хозяйственной деятельности предприятия / А. Бальжинов, Е. Михеева. – Улан - Удэ, 2003. – 119 с.

20. Бачевський Б.Є. Потенціал і розвиток підприємства / Бачевський Б.Є., Заблодська І.В., Решетняк О.О. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 400 с.

21. Бачурин А.А. Анализ производственно-хозяйственной деятельности автотранспортных организаций / А.А. Бачурин. – М. : Издательский центр«Академия», 2007. – 320 с.

22. Бахрамов Ю.М. Финансовый менеджмент / Ю.М.Бахрамов, В.В. Глухов–СПб. : Лань, 2006. – 734 с.

23. Березін О.В., Безпарточний М.Г. Стратегія підприємництва : навчальний посібник / О.В. Березін, М.Г. Безпарточний. – К. : Ліра, 2010. – 224 с.

24. Бердар М.М. Фінансова стратегія стійкого розвитку підприємства і підходи до її обґрунтування // Економіка та держава. – 2014. - №9. – с. 52-55.
25. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия / Т.Б. Бердникова. – М. : ИНФРА - М, 2007. – 215 с.
26. Бешелев С.Д., Гурвич Ф.Г. Математико - статистические методы экспертных оценок / Ф.Г. Гуркевич. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Статистика, 1980. – 263 с.
27. Бідняк М. Н. Стратегія розвитку підприємства в сучасних умовах / М.Н. Бідняк, О.П. Зімін // Системні методи керування, технологія та організація виробництва, ремонту і експлуатації автомобілів : збірник наукових праць / М-во освіти і науки України, НТУ,ТАУ ; гол. ред. В.Є. Канарчук. – Київ : НТК ; ТАУ, 2002. – Вип. 14. – с. 4-6. – (Економічна).
28. Бикова В.Г. Оцінка та планування фінансово-економічного потенціалу підприємств загальнодержавного значення: дис. канд. екон. наук: 08.04.01 / В.Г. Бикова. — К., 2006. — 220 с.
29. Біла І. П. Організаційно-економічний механізм управління гнучкістю виробничих систем : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук / І. П. Біла ; Донец. нац. ун-т. – Донецьк, 2006. – 16 с.
30. Бланк И.А. Финансовый менеджмент / И.А. Бланк. – К. : Ника-Центр, 1999. – 578 с.
31. Богомоллова Н.І. Метод визначення собівартості продукції як фактор ефективності використання потенціалу підприємства / Н.І. Богомоллова, О.В. Познякова // 36. Наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту: Серія «Економіка і управління». – Вип. 18. Частина 1. – 2011.
32. Бойко В.В., Парфентьева О.Г. Методичне забезпечення економічної діагностики потенціалу розвитку підприємства / В.В. Бойко, О. Г. Парфентьева // Вісник Національного транспортного університету, м. Київ, Україна, 2015 р. - № 3(33). – С. 47-55.

33. Бойко В.В., Парфентьева О.Г. Роль економічної діагностики в обґрунтуванні управлінських рішень / В. В. Бойко, О. Г. Парфентьева // Управління проектами, системний аналіз і логістика. Технічна серія. - 2012. - Вип. 9. - С. 253-257.

34. Бойко В. В., Парфентьева О.Г. Сутність діагностики потенціалу розвитку підприємств транспорту / В. В. Бойко, О. Г. Парфентьева // Управління проектами, системний аналіз і логістика. Технічна серія. - 2012. - Вип. 10. - С. 368-374.

35. Большаков В.В. Проблемная диагностика развития организаций и предприятий / В. В. Большаков. – Вильнюс. : Лит. НИИТИ, 1989. – 127 с.

36. Бондар Н.М. Потенціал підприємства автомобільного транспорту та його оцінка / Н.М. Бондар // Вісник Національного транспортного університету : науково-технічний збірник / М-во освіти і науки України, НТУ; Гол. ред. М.Ф. Дмитриченко. – Київ : НТУ, 2007. – Вип. 15, Ч. 1. – с. 199-202.

37. Борисов А.Н. Принятие решений на основе нечетких моделей. Примеры моделей / А.Н. Борисов, О.А. Крумберг, И.П. Федоров. – Рига : Зинатне, 1990 – 184 с.

38. Бурнышев К. Стратегии инновационного предприятия / Papers presented to the project dissemination seminars, Moscow, October, 4-th, 2001. – [http : // www.warwich. ac.uk/](http://www.warwich.ac.uk/)

39. Буханець В.В. Економічний механізм формування технічного потенціалу залізничних підприємств: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / В.В. Буханець. — Кривий Ріг, 2005. — 18 с.

40. Вагнер В.А. Исследование операций / В.А. Вагнер. – М.: Наука, 1982. - 386с.

41. Вартанов А.С. Экономическая диагностика деятельности предприятия: организация и методология / А.С. Вартанов. – М : Финансы и статистика, 1991. – 80с.

42. Василенко В.А. Диагностика устойчивого развития предприятия / В.А. Василенко – К. : Центр учебной литературы, 2006. – 184 с.

43. Василенко В.А. Стратегічне управління / В. Василенко, Т. Ткаченко. – К. : Центр учебной литературы, 2003. – 396 с.
44. Васина А.А. Анализ финансового состояния компании / Анна Василина. – М.: ИКФ «Альф», 2003. - 50 с.
45. Васина А.А. Финансовая диагностика и оценка проектов / А.А. Васина – СПб.: Питер, 2004. – 448 с.
46. Васюткіна Н. Підхід до побудови ієрархічної структури потенціалу розвитку підприємств. // Вісник ТНЕУ. – 2014 - № 1. – с. 154-163.
47. Варжапетян А.Г. Квалиметрия: учеб. пособие / А.Г. Варжапетян; СПб., 2005. – 176 с.
48. Вартанов А.С. Экономическая диагностика деятельности предприятия: организация и методология / А. С. Вартанов. – М.: Финансы и статистика, 1991. – 78 с.
49. Вершинин Ю.Б. Формирование стратегии диверсификации промышленного предприятия : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук : спец. 08.00.05 / Ю.Б. Вершинин – Ільнянськ, 2004. – 20 с.
50. Винокуров В.А. Организация стратегического управления предприятием / В.А. Винокуров. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1996. – 160 с.
51. Виханский О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский. – М. : Гардарики, 2003. – 296 с.
52. Волков О. И. Экономика предприятия : курс лекций / О. И. Волков, В. К. Складенко. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 280 с.
53. Волкова О.Д. Діагностика стану та використання фінансового потенціалу підприємства (на прикладі хлібопекарської промисловості) : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04 / Оксана Дмитрівна Волкова. – О., 2010. – 184 с.
54. Воронкова А.Е. Діагностика стану підприємства: теорія і практика / А.Е. Воронкова. – Х. : ІНЖЕК, 2008. – 520 с.
55. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация / Алла Эженивна Воронкова.

– Луганск. : Изд-во Восточно-украинского национального университета, 2000. – 315с.

56. Воронкова А.Е., Погорелов Ю.С. Потенціал підприємства як основа його довгострокового розвитку / А.Е. Воронкова, Ю.С. Погорелов // Актуальні проблеми економіки та управління підприємствами. – 2009. - № 4. – с. 77-84.

57. Гавва Н.В. Потенціал підприємства: формування та оцінювання / Н. Гавва, Е. Божко. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 221 с.

58. Гаврилишин В.Д. Економічна енциклопедія у 3 томах. – Том 1, 2000 р., с 419.

59. Гадзевич О.І. Основи економічного аналізу і діагностики діяльності підприємства / О.І. Гадзевич. – К. : Кондор, 2007. – 180 с.

60. Гайворонська Ю.Є. Методичні основи функціонування механізму антикризового управління підприємством : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.06.01 / Юлія Євгенівна Гайворонська. – К., 2006. – 178 с.

61. Гевлич Л.Л. Використання стратегічної діагностики в розробці стратегії підприємства, організації, міста / Л.Л.Гевлич, Д.Л. Тарасенко, Г.І. Гевлич– Макіївка : Донбас, 2008. – 232 с.

62. Гевлич Л.Л. Стратегічна діагностика підприємства / Л.Л. Гевлич. – Донецьк : ТОВ «Юго-Восток, Лтд», 2007. – 199 с.

63. Герасименко В.Г., Коростинська Ю.О. Діагностика системи управління підприємством: аспекти централізації та децентралізації / В.Г. Герасименко, Ю.О. Коростинська // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2007. - № 576 Менеджмент та підприємництво в Україні: Етапи становлення і проблеми розвитку. – с. 397 - 402.

64. Герасимович О.В. Экономическая диагностика строительных предприятий: дис. на получ. науч. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.12 / Ольга Владимировна Герасимович. – СПб., 2001. – 218 с.

65. Герасимчук В.Г. Діагностика системи управління підприємством / В.Г. Герасимчук. – К. : ІСДО, 1995. – 120 с.

66. Гетьман О.О. Економічна діагностика / О. Гетьман, В. Шаповал. – К. : Центр навчальної літератури, 2007. – 307 с.
67. Глазов М.М. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия / Михаил Михайлович Глазов. – СПб : ООО «Андреевский издательский дом», 2006. – 448 с.
68. Глазов М.М. Диагностика промышленного предприятия / М. М. Глазов. – СПб : РГГМУ, 2006. – 480 с.
69. Глазов М.М. Управление персоналом. Анализ и диагностика персонал - менеджмента / М.М. Глазов. – СПб : ООО «Андреевский издательский дом», 2007. – 251 с.
70. Глухарев С.М. Конспект лекцій з курсу «Економічна діагностика» / С.М. Глухарев. – Харків : ХНАУМГ, 2008. – 118 с.
71. Глухов В. В. Анализ и диагностика хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособ. / В. В. Глухов, Ю. М. Бахрамов. – М.: Финансы и статистика, 2010. – 432 с.
72. Голованенко С.Л. Экономика автомобильного транспорта / С.Л. Голованенко. – М. : Высшая школа, 1983. – 352 с.
73. Горбачук Ю.А. Економічна діагностика. Інтерактивний комплекс навчально-методичного забезпечення для студентів напряму підготовки «Економіка і підприємництво» / Ю. Горбачук, Н. Кушнір. – Рівне, 2007. – 176 с.
74. Горемыкин В.А. Экономическая стратегия предприятия. Учебник / В.А. Горемыкин, О.А. Богомолов. – М.: Информационно-издательский дом «Фимень», Рилант, 2001. – 506 с.
75. Грабовецький Б.Є. Економічний аналіз : [навчальний посібник]. – К.: Центр учбової літератури, 2009. -256 с.
76. Градов А.П. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / А. Градов, В. Кузин. – СПб. : Специальная литература, 1996. – 510 с.
77. Гречан А.П. Інноваційний потенціал промислового підприємства і вплив зовнішніх можливостей на його реалізацію / А.П. Гречан // Економіка та держава. - 2005. - № 12. – с. 50-52.

78. Гречан А.П. Стратегічні альтернативи інноваційного розвитку промислових підприємств / А.П. Гречан // Економіка та держава. - 2005. - № 9. - с. 45-47.

79. Гречан А.П., Парфентьєва О.Г. Методичні підходи до оцінки ефективності інновацій / А.П. Гречан, О. Г. Парфентьєва // Економіка та управління на транспорті. — К.: НТУ, 2016 р. — Вип. № 2. — С. 30-34. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eut_2016_2_8

80. Гребенікова О.В. Дискримінантна модель діагностики платоспроможності українських підприємств машинобудівної галузі / О.В. Гребенікова, К.О. Соломонова – Кирильчук // Фінанси підприємства. – 2007. - №12. – С.129-137.

81. Гриньов А.В. Інноваційний розвиток промислових підприємств : концепція, методологія, стратегічне управління. – Х. : ВД «Інжек», 2003 – 308 с.

82. Гриценко Л.Л. Дискримінантна модель діагности банкрутства малих підприємств / Л.Л. Гриценко, І.М. Боярко, А.А. Губар // Актуальні проблеми економіки. – 2009. - №5. – С. 256-262.

83. Грищенко О.В. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия / О.В. Грищенко. – Таганра. : Из-во ТРГУ, 2000. – 112 с.

84. Давискіба К.В. Економічний потенціал регіону та його ефективне використання в умовах ринкової трансформації: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.10.01 / К.В. Давискіба. — Х., 2005. — 20 с.

85. Дєєва Н.М. Фінансовий аналіз / Н. Дєєва, О. Дедінков. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 328 с.

86. Демчук Н.І. Стратегічне планування та організаційно-економічний механізм інвестиційної діяльності харчових підприємств / Н.І. Демчук // Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. – 2014. – Вип. 19. – Ч. 1. – С. 17–24.

87. Денисенко М.П. Діагностика спроможності підприємства до інноваційної діяльності / М.П. Денисенко, С.В. Ладика, Ю. П. Лагода // Проблеми науки. – 2008. № 1. – с. 34-39.

88. Діагностика стану підприємства: теорія і практика: монографія / [А.Е. Воронкова, Р.З. Вечерковська, Д.К. Воронов та ін.]; за ред. А.Е. Воронкової. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Х.: ІНЖЕК, 2008. – 520 с.
89. Дикий С.О. Використання математичного моделювання економічних процесів відносно автотранспортного підприємства / С.О. Дикий // Системні методи керування, технологія та організація виробництва, ремонту і експлуатації автомобілів. – 1997. - №4. – с. 66-70.
90. Длин А.М. Фактрный анализ в производстве. М., «Статистика», 1975. – 328 с.
91. Дмитренко Г.А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организаций : учеб. пособие / Г.А. Дмитренко. – К. : МАУП, 2002. – 192 с.
92. Дмитриева О.Г. Региональная экономическая диагностика / О.Г. Дмитриева. – СПб. : СПбГУЭФ, 1996. – 274 с.
93. Довгань Л.Є. Стратегічне управління / Б.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.
94. Довбенко В.І. Потенціал і розвиток підприємства / В. Довбенко, В. Мельник. – Львів. : Видавництво національного університету «Львівська політехніка», 2010. – 232 с.
95. Должанський І. З., Загорна Т. О., Удалих О. О. Управління потенціалом підприємства. Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 362 с.
96. Донець Л.І. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків: навч. посібник / Л.І. Донець, О.В. Шепеленко, С.М. Баранцева, О.В. Сергєєва, О.Ф. Веремейчик. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 472 с.
97. Друкер П.Ф. Практика менеджмента / Питер Друкер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 398 с.
98. Drucker P. Innovation and Entrepreneurship. – HEINMANN, 1989. -421 p.
99. Друкер П.Ф. Энциклопедия менеджмента / Питер Друкер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 432 с.

100. Євдокімова Н.М. Економічна діагностика / Н. Євдокімова, А. Кірієнко. – К. : КНЕУ, 2005. – 110 с.
101. Економічний аналіз і діагностика стану сучасного підприємства / [Т.Д. Костенко, Є.О. Підгора, В.С. Рижиков, В.А. Панков, А.А. Герасимов та ін.] під ред. Т.Д. Костенко. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 400 с.
102. Економічний аналіз / [М. А. Болюх, В. З. Бурчевський, М. І. Горбатов та ін.] за ред. акад. НАНУ, проф. М. Г. Чумаченка. — К. : КНЕУ, 2003. — 556 с.
103. Економічна енциклопедія: У трьох томах / [скл. Гаврілішин Б.Д.; ред. Мочерний С.В.]. – К. : Академія, 2002 – Т. 1. – 2002 – 449 с.
104. Єлісєєва О.К. Економічна діагностика в управлінні виробничо-економічними системами (статистичний аспект) / Оксана Костянтинівна Єлісєєва. – Дніпропетровськ: наука і освіта, 2006. – 292 с.
105. Енин Д.В. Стратегия развития автомобильного транспорта / Д.В. Енин //Вестник транспорта. – 2009. №9. – с. 2-8.
106. Єріна А.М. Статистичне моделювання та прогнозування [навч. посіб.] А.М. Єріна – К. : КНЕУ, 2001. – 170 с.
107. Єршова Н.Ю. Діагностика у системі антикризового управління машинобудівельними підприємствами : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / Н.Ю. Єршова. – Харків., 2009. – 20 с.
108. Ершова С.А. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия / Светлана Анатольевна Ершова. – СПб : СПбГАСУ, 2007. – 155 с.
109. Жаворонкова Г.В. Стратегічне управління авіатранспортними підприємствами: Монографія // Жаворонкова Г.В., Садловська І.П., Шкода Т.Н., Жаворонков В.О. / За ред. д.е.н.Жаворонкової Г.В.-К.: Кондор-Видавництво, 2012.- 676 с.
110. Жамбекова Р.Л. Методология системной экономической диагностики предприятия: дис. на получение научн. степени док. экон. наук : спец. 08.00.05 / Розитта Лютовна Жамбекова. – СПб, 2000. – 349 с.

111. Железняк В. В. Управління економічним потенціалом підприємства: актуальність проблеми та напрями її дослідження / В. В. Железняк // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: III Міжнар. наук.-практ. конф. Харків, 11 грудня 2009 р. - Харків: ФОП Павлов М. Ю., 2009 – Т. 2. - С. 45-46.

112. Железняк К.Л. Вибір стратегії розвитку автотранспортного підприємства, як елемента фрагментарної галузі / К. Л. Железняк // Вісник Національного транспортного університету. Частина 2. – 2012. - № 26. – с. 147-150.

113. Железняк К.Л. Дослідження підходів формування системи показників кількісної та якісної оцінки економічного потенціалу підприємства / В. В. Железняк, Л.А. Шило // Ефективна економіка [Електронний ресурс]. – 2010. - № 9. – Режим доступу до журналу [http // www.economy.nauka.com.ua](http://www.economy.nauka.com.ua).

114. Забродський В.А. Диагностика финансовой устойчивости функционирования производственно-экономических систем / В. Забродский, Н. Кизим. – Х. : Бизнес Информ, 2000. – 108 с.

115. Загорко О.П. Економічна діагностика і оцінка господарської діяльності у стратегічному управлінні будівельними організаціями : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.07.03 / Олена Павлівна Загорко. – К., 1999. – 193 с.

116. Загорна Т.О. Економічна діагностика / Т.О. Загорна. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 400 с.

117. Заде Л.А. Понятие лингвистической переменной и его применение к принятию приближенных решений / Л.А. Заде. – М. : Мир, 1976. – 165 с.

118. Залуцький І.Р. Планування і діагностика підприємств / Залуцький І.Р., Цимбалюк В.М., Шевченко С.Г. – Львів : «Новий Світ 2000», 2009. – 320 с.

119. Запатріна І. Стратегія розвитку України: від планів до практичного втілення / І. Запатріна // Економіст. Ukrainian journal. – 2007. № 11. – с. 21-26.

120. Заярна Н.М. Сутність діагностики господарської діяльності підприємства / Н.М. Заярна, М.Ю. Онишкевич // Науковий вісник НЛПУ України. – 2010. - № 20.14. – с. 146.

121. Зимин Н.Е. Анализ и диагностика финансового состояния предприятия / Н.Е. Зимин. – М. : ИКФ ЭКСМОС, 2002. – 238 с.

122. Зленко В.А. Становлення та розвиток економічних відносин в аграрному секторі України: історико - науковий аналіз [Електронний ресурс] В.А. Зленко // Історія науки і біографістика. – 2007. - № 1.
123. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент : Теория и практика : учебное пособие для вузов / А.Т. Зуб. – М. : Аспект Пресс, 2002. – 415 с.
124. Иберла К. Факторный анализ / Пер. с нем. В.М. Ивановой; Предисл. А.М. Дуброва. – М.: Статистика, 1980. – 398 с.
125. Иванов В.Б., Кожась О.М., Хмелевський С.М. Потенціал підприємства: Науково-метод. посіб. – К. : Кондор, 2009. – 300 с.
126. Ивахненко В.М. Курс економічного аналізу / В.М. Ивахненко. – К. : Знання, 2006. – 261 с.
127. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент / І.А. Ігнат'єва. – К. : Каравела, 2008. – 480 с.
128. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика - монографія / І.А. Ігнат'єва: – К. : Знання України, 2005. – 250 с.
129. Ізмайлова К.В. Фінансовий аналіз / К.В. Ізмайлова. – К. : МАУП, 2000. – 152 с.
130. Ілляшенко Н.С. Формування організаційно-економічного механізму прогнозування перспективних напрямів інноваційного розвитку промислового підприємства / Н.С. Ілляшенко, А.С. Росохата // Ефективна економіка. – 2015. – № 1.
131. Інноваційні системи економічної діагностики підприємств на засадах індикаторів / О.Г. Мельник, І.Б. Олексійв. – Львів, 2009.- 209 с.
132. Ісаєва С.В. Економічна діагностика і вибір інноваційно-привабливих рішень у промисловості України : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.07.01 / Светлана Васильевна Исаева. – О, 2001. – 178 с.
133. Исаева С.В., Харичков С.К. Модель диагностики инвестиционной привлекательности экономических объектов / С.В. Исаева, С.К. Харичков // Научные труды УДАЗ им. О.С. Попова. – 2001. - № 1. – с. 88 - 92.
134. Isikawa K. Guide to Quality Control. Tokyo, Asian Productivity Organization, 1976.

135. Истомина.Т.А. Диагностика кризисных ситуаций в процессе управления реструктуризацией предприятия : дис. кандидата экон. наук: 08.06.01 / Татьяна Анатольевна Истомина. - Х., 2002. – 191с.
136. Іщук С.О. Виробничий потенціал: проблеми формування / Світлана Олексіївна Іщук. – Львів. : ІРД НАН України, 2006. – 278 с.
137. Калінеску Т.В. Стратегічний потенціал підприємства: формування та розвиток / Т.В. Калінеску, Ю.А. Романовська, О.Д. Кирилов – Луганськ. : Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля, 2007. – 271 с.
138. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Кушнир. – СПб. : Питер, 2001. – 320 с.
139. Карлофф Б. Деловая стратегия / Б. Карлофф ; пер. с англ. К.О. Сидорова. – М. : Экономика, 1991. – С. 91-101.
140. Касьянова Н.В. Потенціал підприємства: формування та використання: підручник / Н.В. Касьянова, Д.В. Солоха, В.В. Морєва, О.В. Беякова, О.Б. Балакай / К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 248 с.
141. Качан И.В., Зубенко В.В. Методики диагностики организационной культуры предприятия / И.В. Качан, В.В. Зубенко // Научные труды ДонНТУ. Серия: экономическая. – 2008. - № 33-1. – с. 187-191.
142. Кіндрацька Г.І. Економічний аналіз / Г.І. Кіндрацька, М.С. Білик, А.Г. Загородній– К. : Центр учбової літератури, 2008. – 487 с.
143. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент / Г.І. Кіндрацька. - К. : Знання, 2010. – 406 с.
144. Кизим М. О., Забродський В. А., Зінченко В. А., Кончак Ю. С. Оцінка і діагностика фінансової стійкості підприємства: Монографія. – Х.: ИНЖЭК, 2003. – 144 с.
145. Кіпіоро І.М. Організаційно-економічний механізм розвитку інноваційно-інвестиційної діяльності сільськогосподарських підприємств : дис. ... канд. экон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / І.М. Кіпіоро. – Умань, 2015. – 235 с.

146. Клівець Л. Г. Стратегія підприємства: Навч. посіб. – К. : Академвидав., 2007. – 320 с. (Альмаматер).
147. Кляйнкнехт А. Циклы нововведень : вопросы теории. – М. : Республика, 1996. – 309 с.
148. Ковалевська А.В. Конспект лекцій з дисципліни Потенціал і розвиток підприємства / А. Ковалевська, В. Федорова. – Харків. : ХНАУМГ, 2011. – 131 с.
149. Ковальов В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / В. Ковальов, О. Волкова. – М. : ООО «ТК Велби», 2002. – 424 с.
150. Ковалев В.В. Учет, анализ и финансовый менеджмент / В. Ковалев, Вит. Ковалев. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 688 с.
151. Ковалев В.В. Финансовый анализ / Валерий Викторович Ковалев. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 560 с.
152. Ковалев В.В. Финансы организаций (предприятий) / В. Ковалев, Вит. Ковалев. – М. : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 356 с.
153. Ковалев В.Н. Формирование потенциала развития для обеспечения конкурентоспособности предприятия [текст] : автореф. дис. канд. экон. наук : 08.00.05 / В.Н. Ковалев. – Москва, 2007. – 24 с.
154. Ковальчук І.В. Економіка підприємства / І В Ковальчук. – К., 2008. – 679с.
155. Ковтун О.І. Стратегія підприємства : навчальний посібник / О.І. Ковтун. – 3-тє вид., оновлене і доп. Львів : «Новий світ – 2000», 2013. – 324 с. – (Вища освіта в Україні).
156. Козаченко Г. В. Організаційно-економічний механізм як інструмент управління підприємством / Г. В. Козаченко // Економіка. Менеджмент. Підприємство. – 2003. – № 11. – С.107-111.
157. Коласс Б. Управление финансовой деятельностью предприятия. Проблемы, концепции и методы / Б. Коласс. – М : Финансы, ЮНИТИ, 1997. – 576 с.
158. Колесніков О.О. Управління стратегічним потенціалом підприємства : дис. на здобуття наук. ступеня канд. экон. наук : спец. 08.06.01 / Олександр Олександрович Колесніков. – Харків, 2005. – 226 с.

159. Коломієць Г.М. Спряження невизначеності господарської системи та її реформування : автореф. дис. ... д.е.н. : спец. 08.01.01 / Г.М. Коломієць ; Харків. нац. ун-т ім. В.Н. Каразіна. – Х., 2006. – С.10.
160. Концева В.В. Фінансові аспекти управління структурою капіталу в сучасних умовах / В. В.Концева, І.О. Хоменко, Н.В. Бойко // Вісник чернігівського державного технічного університету. Серія. Економічні науки. – 2014. - № 2. – с. 69-74.
161. Костенко Т.Д. Економічний аналіз і діагностика стану сучасного підприємства: видання 2-ге перероблене та доповнене. Навч. посіб. / Т.Д. Костенко, Є.О. Підгора, В.С. Рижиков, А.А. Герасимов. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 400 с.
162. Костирко Л.А. Діагностика потенціалу фінансово-економічної стійкості підприємства / Л.А. Костирко. – Х. : Фактор, 2008. – 336 с.
163. Костирко Л.А. Фінансовий аналіз / Л.А. Костирко. – Х. : Фактор, 2007. – 784 с.
164. Костирко Р.О. Контроль і аналіз в системі управління економічним потенціалом господарюючого суб'єкта : методологія та організація / Руслан Олегович Костирко. – Луганськ : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. – 728 с.
165. Косянчук Т.Ф. Економічна діагностика / Тетяна Францевна Косянчук. – Львів. : Новий Світ, 2000, 2009. – 452 с.
166. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс. / Ф. Котлер. - М.: Вильямс, 2007. — 656 с.
167. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства : формування та оцінка / Н.С. Краснокутська. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.
168. Кремер Н.Ш. Исследование операций в экономике / Н.Ш. Кремер, Б.А. Путко, Н. М. Тришин и др. – М.: ЮНИТИ, 2004. – 492 с.
169. Крепкий. Л.М. Экономическая диагностика предприятия [Текст] / Л.М. Крепкий. – М.: Экономика, 2006. – 215 с.
170. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством / Ігор Володимирович Кривов'язюк. – К. : Кондор, 2008. –366 с.

171. Кривов'язюк І.В. Економічна діагностика підприємства: теорія та практика застосування: монографія / І. В. Кривов'язюк. – Луцьк : Надстир'я, 2007. – 260 с.
172. Кудрицька Ж.В. Економічна ефективність сталого розвитку підприємств авіаційної галузі / Ж.В. Кудрицька, О.В. Апарова, В.В. Жебка // Монографія – К. : Видавництво «Логос», 2012. – 464 с.
173. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Діагностика потенціалу підприємства / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. - № 1. – с. 155-166.
174. Кузьмін О.Є. Економічна діагностика / И. Кузьмін, О. Мельник. – К. : Знання, 2012. – 318 с.
175. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Концептуальні засади формування та використання полікритеріальних діагностичних систем на підприємствах машинобудування / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник // Вісник економічної науки України. – 2010. - № 1. – с. 56-60.
176. Кустова Т.Н. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия / Т.Н. Кустова. – Рыбинск. : РГАТА, 2003. – 200 с.
177. Куценко Ю.Ю. Економетрична діагностика системи (поглиблений аналіз) / Ю.Ю. Куценко. – К., 1998. – 20 с.
178. Куцневич В.О. Поняття фінансового потенціалу підприємства та його оцінка // Актуальні проблеми економіки № 7, 2004 р. – с. 123-130.
179. Лапін Є. В. Економічний потенціал підприємств промисловості: формування, оцінка, управління: дис. д-ра екон. наук: 08.07.01 / Є.В. Лапін. — Х., 2006. — 432 с.
180. Лапин Е.В. Оценка экономического потенциала предприятия и механизм ее реализации [текст] / Е.В. Лапин // Вестник Сумского державного університету «Серія Економіка». – 2004. - №9 (68). – с.109-123.
181. Лапин Е.В. Экономический потенциал предприятия. / Е.В. Лапин. – Сумы : «Университетская книга», 2002. – 310 с.

182. Лещук Г. В. Діагностика в системі реалізації інвестиційних проектів / Р. З. Дарміць, Г. В. Лещук // Науковий журнал «Вісник Хмельницького національного університету». – № 4, Т.3. – Хмельницький, 2009. - С. 133-139.
183. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством / Л.О. Лігоненко. – К. : КНЕУ, 2005. – 823 с.
184. Лимич Ю.В. Організаційно-економічний механізм використання інноваційно-інвестиційного потенціалу сталого розвитку / Ю.В. Лимич // Менеджер. – 2014. – № 1 (67). – С. 201–208.
185. Литвиненко Т.М. Невизначеність ринкового середовища та шляхи її локалізації / Т.М. Литвиненко / Теоретичні та прикладні питання економіки : зб. наук. праць КНУ ім. Т.Г. Шевченка. – 2009. – Вип. 19. – С. 46-55.
186. Ложачевська О.М. Формування стратегії позиціонування авіакомпаній України на ринку авіаційних послуг / О.М. Ложачевська, О.В. Коваленко // Стратегія розвитку України. – 2016. - №1. – с. 48-50.
187. Лук'янова В.В. Діагностика ризику діяльності підприємства / В.В. Лук'янова. – Хмельницький : ПП Ковальський В.В., 2007. – 312 с.
188. Мазаракі А.А., Лігоненко Л.О., Ушакова Н.М. Економіка торговельного підприємства : підручник. – К. : Хрещатик, 1999. – 800 с.
189. Малышев А.И. Экономика автомобильного транспорта / А. И. Малышев. – М. : Транспорт, 1983. – 336 с.
190. Маркарьян З.А. Финансовый анализ / З.А. Маркарьян, Г.П. Герасименко, С.Э. Маркарьян. – М. : КНОРУС, 2011 – 272 с.
191. Мартиненко М.М. Стратегічний менеджмент / М. Мартиненко, І. Ігнат'єва. – К. : Каравела, 2006. – 320 с.
192. Матросова Л.Н. Организационно-экономическое обеспечение управления инновациями на пром. предпр. – Дис. док. економ. наук. – Луганск. : Вост. укр. нац. унив. им. В. Даля, 2002. – 371 с.
193. Мельник Л. Г. Экономика предприятия : учеб. пособие / под общ. ред. Л. Г. Мельника. – Сумы : Университетская книга, 2002. – 632 с.

194. Мельник О.Г. Діагностика діяльності машинобудівного підприємства на засадах системи економічних індикаторів / О.Г. Мельник. – монографія, Львів : Видавництво ДП «Видавничий дім», 2007. – 400 с.
195. Менеджмент організацій : Підручник / за заг. ред. Л.І. Федулової. – К.: Либідь, 2003 . – 448 с.
196. Механізм стратегічного управління інноваційним розвитком: монографія / за заг. ред. О.А. Біловодської. – Суми: Університетська книга, 2016. – 432 с.
197. Мінцберг Г., Куїнн Дж. Стратегічний процес / Г. Мінцберг, Дж Куїнн ; пер. с англ. під. ред. Ю. Каптуревського. – СПб.: П., 2001. – 688 с. – С.530-541.
198. Мних Є.В. Економічний аналіз / Євген Володимирович Мних. – К. : Центр учбової літератури, 2003. – 412 с.
199. Моїсєєв В.Г. Маркетингове управління диверсифікацією виробництва на промисловому підприємстві / В.Г. Моїсєєв. – Донецьк : ДНУУЕ ім. Турган-Барновського, 2003. – 157 с.
200. Мороз О.В. Фінансова діагностика у системі антикризового управління на підприємствах / О. Мороз, О. Сметанюк. – монографія, Вінниця. : УНІВЕРСУМ - Вінниця, 2006. – 167 с.
201. Москаленко В. П. Финансово-экономический механизм промышленного предприятия : научно-методическое издание / В. П. Москаленко, О. В. Шипунова / Под научной редакцией д.э.н., проф. В. П. Москаленко. – Сумы: Изд-во "Довкілля", 2003. – 176 с.
202. Муравьев А.И. Экономическая диагностика при хозрасчете и самофинансировании / А.И. Муравьев. – Ереван. : КОМО, 1989. – 156 с.
203. Муравьев А.И. Теория экономического анализа: проблемы и решения / А.И. Муравьев. – М. : Финансы и статистика, 1988. – 144 с.
204. Мурах А.И. Проблемы измерения, оценки и планирования повышения эффективности производства. – Л. : 1981, - 110 с.
205. Назаренко Я.Я. Інвестиційна стратегія транспортного підприємства в умовах динамічного ринкового середовища / Я.Я. Назаренко // Вісник

Національного транспортного університету : науково-технічний збірник / М-во освіти і науки України, НТУ; Гол. ред. М.Ф. Дмитриченко. – Київ : НТУ, 2010. – Вип. 21, Ч. 1. – с. 389-392.

206. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент / В. Немцов, Л. Довгань. – К. : ТОВ «УВПК ЕксОб», 2002. – 560 с.

207. Нечеткая логика: алгебраические основы и приложения / [Блюмин С.Л., Шуйкова И.А., Сараев И.В., Черпаков И.В.] под ред. С.Л. Блюмина. – Липецкк. : ЛЭГИ, 2002. – 113 с.

208. Новікова А.М. SWOT – аналіз і аналіз прогалин (GAP – аналіз) політик, програм, планів і законодавчих актів у галузі транспорту та транспортної політики та підготовка рекомендацій щодо їх удосконалення відповідно до положень Конвенцій РІО / А.М. Новікова. – Херсонн : ФОП Грінь Д.С., 2016. – 146 с.

209. Олексюк О.І. Управління потенціалом акціонерних товариств // Автореф. дис. канд. екон. наук. - / К., 2001.

210. Омаров Шахін Анвер Огли. Діагностика результатів діяльності коксохімічних підприємств : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 / Шахін Анвер Огли Омаров. – Харків, 2008. – 249 с.

211. Оптнер С. Системный анализ решения деловых и промышленных проблем / С. Оптнер. – 1967. – 216 с.

212. Осауменко О.Г. Статистичний щорічник України за 2016 рік / О.Г. Осауменко. – К., 2017. – 560 с.

213. Основи економіки транспорту / [В.І. Щелкунов, Ю.Ф. Кулаєв, Л.Г. Зайончик, В.М. Загорулько та ін.] під ред. В.І. Щелкунова. –К. : Кондор, 2011. – 392 с.

214. Осовська Г.В., Фіщук О.Л., Жалінська І.В. Стратегічний менеджмент : навч. посібник / Г.В. Осовська О.Л. Фіщук, І.В. Жалінська. –К. : Кондор, 2003. – 196 с.

215. Островська І.В. Менеджмент організацій / І. Островська, О. Островський. – К. : Кондор, 2007. – 676 с.

216. Отенко І.П. Аналіз і оцінка стратегічного потенціалу підприємства / І.П. Отенко, Л.М. Малярець, Г.А. Іващенко— Харків. : Вид. ХНЕУ, 2007. – 348 с.
217. Отенко І.П. Стратегічні пріоритети підприємства [монографія] / І.П.Отенко. – Харків. : Вид. ХНЕУ, 2008. – 180 с.
218. Оцінка і діагностика фінансової стійкості підприємства / [М.О. Кизим, В.А. Забродський, В.А. Зінченко та ін.] під ред. М.О. Кизим. – Х. : ІНЖЕК, 2003. – 144 с.
219. Пантелєєва Н.М. Організаційно-економічний механізм управління інноваціями банківської системи / Н.М. Пантелєєва // Вісник Університету банківської справи Національного банку України. – 2013. – № 1 (16). – С. 123–128.
220. Парфентьєва О.Г. Місце і роль економічної діагностики в системі управління підприємством / О.Г. Парфентьєва // Економіка України: інвестиційно-інноваційна складова. - 2012. - С. 260-264.
221. Парфентьєва О.Г. Теоретичні аспекти до визначення сутності стратегічного потенціалу та потенціалу розвитку підприємства / О.Г. Парфентьєва // Вісник Національного транспортного університету. - 2012. - № 26(1). - С. 465-470.
222. Парфентьєва О.Г. Характеристика категорій «Економічний аналіз» та «економічна діагностика» / О. Г. Парфентьєва // Вестник «Наука и практика», м. Гданськ, Польща - 2012. - № 7. – С. 125-130.
223. Парфентьєва О.Г. Диалектика понятия «потенциал» / О. Г. Парфентьєва // Журнал научных публикаций «Экономика, Социология и Право», м. Москва, Росія, 2012 р. № 12. – С.114-112.
224. Парфентьєва О.Г. Потенціал розвитку та його стратегія / О. Г. Парфентьєва // Вісник Чернівецького торгово-економічного університету, м. Чернівці, Україна, Вип. 1(49). - 2012 р. – С. 157-161.
225. Парфентьєва О.Г. Роль результатів економічної діагностики у використанні потенціалу розвитку підприємств автомобільного транспорту / О.Г. Парфентьєва // Вісник Харківського національного аграрного університету, м. Харків, Україна, 2013 р. - № 3. – С. 171-177.

226. Парфентьева О.Г. Методологічні аспекти формування системи показників для оцінки потенціалу розвитку підприємств автомобільного транспорту / О.Г. Парфентьева // Наукові записки Національного університету «Острозька академія», м. Острог, Україна, 2013 р. – Вип. 23. – С. 34-38.

227. Парфентьева О.Г. Методичні підходи до економічної діагностики потенціалу розвитку підприємств / О.Г. Парфентьева // Вісник Харківського національного аграрного університету, м. Харків, Україна, 2013 р. - № 5. – С. 214-221.

228. Парфентьева О.Г. Основні методи, які використовуються при проведенні економічної діагностики потенціалу розвитку підприємства / О.Г. Парфентьева // Наукові записки Національного університету «Острозька академія», м. Острог, Україна, 2013 р. – Вип. 24. – С. 34-38.

229. Парфентьева О.Г. Методичні підходи щодо діагностики потенціалу розвитку автотранспортного підприємства / О. Г. Парфентьева // Економіка та управління на транспорті, м. Київ, Україна, 2015 р. - № 1. – С. 96-103.

230. Парфентьева О.Г. Методичний підхід до оцінювання вартості потенціалу розвитку підприємства автотранспорту / О. Г. Парфентьева // Економіка та управління на транспорті. - 2016. - Вип. 3. - С. 66–71.

231. Парфентьева О.Г. Аналіз трактування та принципи оцінки потенціалу розвитку підприємства / О.Г. Парфентьева // Економіка та управління на транспорті. – К.: НТУ – 2017 р. – С. 60-67.

232. Парфентьева О.Г. Аналіз трактування організаційно-економічного механізму / О.Г. Парфентьева // Економіка та управління на транспорті. – К.: НТУ – 2018 р. – С. 142-147.

233. Парфентьева О.Г. Вибір стратегії розвитку підприємства в залежності від потенціалу розвитку і ринкового потенціалу / О.Г. Парфентьева // Вестник. – м. Варшава, Польща – 2018 р. – С. 36-39.

234. Парфентьева О.Г. Основні функції та напрямки економічної діагностики в системі управління підприємством / О.Г. Парфентьева // Інформаційні технології в економіці, менеджменті і бізнесі. Проблеми науки, практики і освіти: Тези

доповідей: Матеріали XVII Міжнарод. наук.- практ. конф. – К.: Вид-во Європейського університету, 2011 р. – С. 128-129.

235. Парфентьєва О.Г. Сутність і функції економічної діагностики стану автотранспортних підприємств / О.Г. Парфентьєва // Тези доповідей LXVIII наукової конференції професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів Національного транспортного університету. – К.: НТУ, 2012 р. – С. 319.

236. Парфентьєва О.Г. Місце результатів економічної діагностики у використанні потенціалу розвитку підприємств / О.Г. Парфентьєва // Тези доповідей на XXI Міжнародній науковій конференції студентів і молодих учених «Наука і Вища Освіта». –м. Запоріжжя: Класичний приватний університет, 2013р. – С.36.

237. Парфентьєва О.Г. Сутність діагностики потенціалу розвитку підприємств транспорту / О.Г. Парфентьєва // Тези доповідей LXIX наукової конференції професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів Національного транспортного університету. – К.: НТУ, 2013 р. – С. 319.

238. Парфентьєва О.Г. Модель діагностики потенціалу розвитку підприємства / О.Г. Парфентьєва // Тези доповідей на LXX наукову конференцію професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів Національного транспортного університету. – К.: НТУ, 2015 р. – С.375.

239. Парфентьєва О.Г. Методика проведення діагностики потенціалу розвитку підприємств автотранспорту / О.Г. Парфентьєва // Тези доповідей: IV Міжнародна науково-практична конференція «Економіка підприємництва: сучасні проблеми теорії та практики». – Одеса, ОНЕУ, 2015 р. – С. 155-157.

240. Парфентьєва О.Г. Процес розробки стратегії розвитку підприємства. / О.Г. Парфентьєва // Тези доповідей на XXI Міжнародній науковій конференції студентів і молодих учених «Наука і Вища Освіта». –2015 р., м. Харків: Класичний приватний університет. – С. 424-425.

241. Парфентьева О.Г. Дискримінантний аналіз як інструмент визначення рівня потенціалу розвитку автотранспортного підприємства. / О.Г. Парфентьева // Тези доповідей: Міжнародна науково-практична конференція «Стійкий розвиток регіонів в умовах глобалізації». – Житомир – Ізмаїл - Одеса, 2016 р. – С. 117-118.

242. Парфентьева О.Г. Методичне забезпечення економічної діагностики потенціалу розвитку підприємства / О.Г. Парфентьева // Тези доповідей на LXXII наукову конференцію професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів Національного транспортного університету. – К.: НТУ, 2016 р. – С. 339.

243. Парфентьева О.Г. Змістовне наповнення категорій «розвиток» та «стратегія розвитку підприємства» / О.Г. Парфентьева // Тези доповідей на VII Міжнародну науково-практичну інтернет-конференцію. – Хмельницький, 2016 р. – С.107-110.

244. Парфентьева О.Г. Оцінка нестабільності зовнішнього середовища при діагностиці діяльності підприємства / О.Г. Парфентьева // Тези доповідей: V Міжнародна науково-практична конференція «Економіка підприємництва: сучасні проблеми теорії та практики». – Одеса, ОНЕУ, 2016 р. С. 414-415.

245. Парфентьева О.Г. Визначення потенціалу розвитку. / О.Г. Парфентьева // Тези доповідей на LXXIII наукову конференцію професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів Національного транспортного університету. – К.: НТУ, 2017 р. – С. 358.

246. Парфентьева О.Г. Шляхи визначення резервів потенціалу розвитку АТП / О.Г. Парфентьева // Тези доповідей на IX міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні тенденції розвитку світової економіки». – Харків. : ХНАДУ, 2017 р. – Т. 2 – С. 70.

247. Парфентьева О.Г. Оцінка ступеня реалізації стратегії розвитку автотранспортного підприємства / О.Г. Парфентьева // Тези доповідей на VI міжнародній науково-практичній конференції «Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики». – Одеса. : Одеський національний університет, 2017 р. – Т. 2 – С. 151-152.

248. Парфентьева О.Г. Вибір стратегії розвитку підприємства в залежності від потенціалу розвитку ринкового потенціалу / О.Г. Парфентьева // Тези доповідей на II Міжнародну науково-практичну інтернет - конференцію «Актуальні проблеми сучасного економіко-гуманітарного дискурсу в Україні», 2018 р. – С. 149-150.

249. Парфентьева О.Г. Діагностика середовища підприємства / О.Г. Парфентьева // Тези доповідей LXXIV наукової конференції професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів Національного транспортного університету. – К.: НТУ, 2018 р. – С. 378.

250. Пасічник В.І. Економічна стратегія розвитку експлуатаційної діяльності залізничного транспорту. Спеціальність 08.07.04 – економіка транспорту і зв'язку : Дніпропетровський національний транспортний ун-т залізничного транспорту ім. академіка В. Лазаряна. – Дніпропетровськ, 2004 . – с. 327-340.

251. Педченко Н.С. Обґрунтування термінологічної конструкції категорії потенціал розвитку підприємства / Н.С. Педченко // Актуальні проблеми економіки. – 2012. - № 12. – с. 24-29.

252. Пелипенко І.С. Потенціал підприємства як об'єкт управління / І.С. Пилипенко // Економіка транспортного транспортного комплексу : збірник наукових праць / ред. колегія : О.М. Криворучко [та ін.]; М-во освіти і науки України, Харківський національний автомобільно-дорожній ун-т. – Харків : ХНАДУ, 2015. – Вип. 26. – с. 89-105.

253. Перельман М.А. Исследование операций в задачах автомобильного транспорта / М.А. Перельман. – Х., 1995. – 134 с.

254. Пирс Д. Стратегический менеджмент / Д. Пирс, Р. Робинзон; Пер. с англ. Е Милютин. – Спб.: Питер, 2013. – 560 с.

255. Пленкина В.В. Анализ и диагностика деятельности предприятия нефтяного профиля / В.В. Пленкина, А.В. Шалахметова, Е.Л. Чижевская – Тюмень. : Тюм. ГНГУ, 2005. – 128 с.

256. Погостинская Н. Н., Погостинский Ю. А. Системный анализ финансовой отчетности. – СПб.: Изд-во Михайлова В. А., 1999. – 96 с.

257. Подольська В.О. Фінансовий аналіз / В. Подольська, О. Яріш. – К. : ЦНЛ, 2007. – 488 с.
258. Подольська В.О. Дискримінантний аналіз як засіб удосконалення методики діагностики банкрутства / В.О. Подольська // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2007. - № 577 Менеджмент та підприємництво в Україні: Етапи становлення і проблеми розвитку. – с. 322 - 327.
259. Поліщук Н.В. Методи аналізу діяльності підприємства / Н.В. Поліщук // Фінанси України. – 2001. - № 1(62). – С. 61-66.
260. Понамаренко В.С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи / В.С. Понамаренко, О.М. Тридід, М.О. Кизим– Харків. : Вид. Дім «ІНЖЕК», 2003. – 328 с.
261. Попкова Л.В., Яременко А.А. Экономическая диагностика как инструмент выявления производственных резервов / Л.В. Попкова, А.А. Яременко // Економічний простір. – 2008. - № 10. – с. 120 - 122.
262. Попов С.А. Стратегический менеджмент : Видение – важнее, чем знание : [учеб. пособие] / С.А. Попов. – М. : Дело, 2003. – 352 с.
263. Попова В.В. Стратегічний потенціал автотранспортного підприємства як аспект його економічної безпеки / В.В. Попова // Вісник Національного транспортного університету : науково-технічний збірник / М-во освіти і науки України, НТУ; Гол. ред. М.Ф. Дмитриченко. – Київ : НТУ, 2009. – Вип. 19, Ч. 1. – с. 353-355.
264. Попович П.Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання / П.Я. Попович. – Х. : ІНЖЕК, 2008. – 630 с.
265. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов [текст] / М. Портер. пер. с англ. И. Минервин. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
266. Портер М. Стратегія конкуренції / М. Портер. – К. : Основи, 1997. – 390 с.
267. Porter M.E. How competitive forces shape strategy // Harvard Business Review.– 1979. – Pp. 137-145.

268. Прокопишин Л.М. Оцінка складових економічного потенціалу машинобудівних підприємств / Л.М. Прокопишин // Економічний простір. – 2008. - № 9. – с. 149-155.
269. Пушкарь А.И. Стратегическое управление развитием предприятия / А.И. Пушкарь, А.Н. Тридед // Бизнес – информ. – 1999. - № 11-12. – с. 124-129.
270. Раппопорт В.Ш. Диагностика управления (практический опыт и рекомендации) / В. Ш. Раппопорт. – М. : Экономика, 1988. – 128 с.
271. Редзюк А.М. Автомобільний транспорт України: стан, проблеми, перспективи розвитку / А.М. Редзюк. – К. : ДП «ДержавтотрансНДІпроект», 2005. – 400 с.
272. Ротштейн А.П. Интеллектуальные технологии идентификации: нечеткая логика, генетические алгоритмы, нейронные сети / А.П. Ротштейн. – Винница. : УНИВЕРСУМ, 1999. – 320 с.
273. Рутковская Д. Нейронные сети, генетические алгоритмы и нечеткие системы / Д. Рутковская, М. Пилинский, Л. Рутковский – М. : Горячая линия - Телеком, 2004. – 452 с.
274. Ряховська А. Ю. Інвестиції в основний капітал промислових підприємств в умовах кризи / А. Ю. Ряховська // Економіка і регіон. - 2012. - № 4. - С. 36-41.
275. Сагалакова Н.О. Система показників-індикаторів економічної діагностики діяльності торговельного підприємства / Н.О. Сагалакова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. - № 2, Т. 2. – с. 19-24.
276. Сагалакова Н.О. Економічна діагностика діяльності торгового підприємства : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.07.05 / Наталія Олександрівна Сагалакова. – К., 2006. – 201 с.
277. Савицкая Г.В. Экономический анализ / Г.В. Савицкая. – М : Новое знание, 2005. – 651 с.
278. Савицкая Г.В. Анализ господарської діяльності підприємства : [підручник] / Г.В. Савицкая. – Мінськ : Новое знание, 2001. – 688 с.

279. Савченко М.В. Управління економічним потенціалом промислових підприємств: дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / М.В. Савченко. — Х., 2004. — 220 с.
280. Савченко О.В. Сутність та складові організаційно-економічного механізму стимулювання інноваційної діяльності на підприємстві / О.В. Савченко, В.П. Соловійов // Ефективна економіка. — 2013. — № 12.
281. Савчук В.П. Диагностика предприятия: поддержка управленческих решений / В.П. Савчук. — М. : Бином. Лаборатория знаний, 2010. — 175 с.
282. Савчук В.П. Фінансова діагностика і моніторинг діяльності підприємства / В.П. Савчук. — К. : КНЕУ, 2004. — 368 с.
283. Савчук Л.М. Діагностика фінансового забезпечення в процесі управління підприємством / Л. Савчук, І. Сокиринська. — Дніпропетровськ : ВАТ «Видавництво Зоря», 2005. — 128 с.
284. Савчук О.В. Організаційно-економічний механізм інноваційного розвитку великої компанії : автореф. дис. ... докт. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / О.В. Савчук. — Донецьк : НАН України, Ін-т екон. промисловості, 2003. — 32 с.
285. Садеков А. А. Управление предприятием в условиях кризиса : моногр. / А. А. Садеков, В. В. Цурик. — Донецк : ДонГУЭТ, 2006. — 178 с.
286. Сахарцева І.І. Ризики економічної діагностики підприємства / І. Сахарцева, О. Шляга. — К. : Кондор, 2008. — 380 с.
287. Сборник инженера-экономиста автомобильного транспорта/ [С.Л. Голованенко, О.М. Жарова, Т.И. Маслова, В.Г. Посыпай] під ред. Голованенко С.Л. — М. : Транспорт, 1984. — 320 с.
288. Скібицький О.М. Антикризовий менеджмент / А.Н. Скібицький. — К. : Центр учбової літератури, 2009. — 568 с.
289. Скібицький О.М. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник / А.Н. Скібицький. — К. : Центр учбової літератури, 2006. — 312 с.
290. Сметанюк О.А. Економічна діагностика / О.А. Сметанюк. — Вінниця. : УНІВЕРСАМ - Вінниця, 2009. — 139 с.

291. Сокирська І.Г. Економічна діагностика та управління фінансовим забезпеченням підприємства : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 / Ірина Геннадіївна Сокирська. – Дніпропетровськ, 2004. – 191 с.

292. Соколовская З.Н. Диагностика хозяйственных ситуаций в деятельности предприятия / Зоя Николаевна Соколовская. – Одесса. : ОЦИТ и ЭИ; ОК ФА, 1995. – 120 с.

293. Соколовська З.Н. Методы диагностики хозяйственных ситуаций в деятельности предприятия : дис. на получ. науч. степени доктора экон. наук : 08.06.04; 08.03.02 / З.Н. Соколовская. – О., 1996. – 502 с.

294. Стратегічне управління потенціалом підприємства / [Б.Г. Шелегеда, Н.В. Касьянова, А.Я. Бесруцький та ін.] під ред. Б.Г. Шелегеда. – Донецьк : Доп УЕП, 2006. – 219 с.

295. Стратегічний аналіз : навч. посіб. / Г.М. Давидов, В.М. Малахова, О.А. Магопєць та ін. – 2-ге вид., стер. – К. : Знання, 2014. – 389 с. – (Вища освіта ХХІ століття).

296. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Г.І. Кіндрацька. – 2-ге вид., перекл. і доповн. – К. : Знання, 2010. – 406 с.

297. Стратегія сталого розвитку та структурно-інноваційної перебудови української економіки (2004-2015) // Економіст. Ukrainian journal. – 2004. - №5. – с. 27-45.

298. Сумець О.М. Оцінка конкурентоспроможності сучасного промислового підприємства / О.М. Сумець, О.Є. Сомова, Є.Ф. Пєліхов– К. : Профєсїонал, 2007. – 208 с.

299. Табачникова Е. В. Роль элементов кадровой политики в обеспечении и повышении конкурентоспособности грузового автотранспортного предприятия / Е.В. Табачникова // Экономика и менеджмент на транспорте. – СПб. : СПбГИЭУ, [текст], 2004. – с. 84-90.

300. Табурчак П.П. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия / П.П. Табурчак, В.М. Тумин, М.С. Сапрыкин– Ростов – на - Дону. : Феникс, 2002. – 352 с.

301. Тарасенко Н.В. Економічний аналіз / Н.В. Тарасенко. – Львів : «Новий Світ», 2008. – 344 с.
302. Тарасенко Н.В. Фінансовий аналіз / Н. Тарасенко, І. Вагнер. – Львів : «Новий Світ 2000», 2008. – 444 с.
303. Тараруєв Ю.О. Конспект лекцій з курсу «Економіка підприємства» / Ю.О. Тараруєв. – Х. : ХНАМГ, 2009. – 93 с.
304. Тарнавська Н., Напора О. Стратегічний менеджмент : практикум / Н. Тарнавська, О. Напора Навчальний посібник. – Тернопіль : Карт – бланш, К. : Кондор, 2008. – 287 с.
305. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління / О.О. Терещенко. - К. : КНЕУ, 2008. — 272 с.
306. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання / О.О. Терещенко. - К. : КНЕУ, 2003. — 554 с.
307. Терещенко Н.Н. Экономическая диагностика состояния и развития потребительского рынка / Н.Н. Терещенко. – М. : Креативная экономика, 2008. – 359 с.
308. Теронимус Б.Л. Экономико-математические методы в планировании на автомобильном транспорте / Б.Л. Теронимус – М.: Транспорт, 1977. – 634 с.
309. Тивончук С.О. Організаційно-економічний механізм активізації інноваційного розвитку агропродовольчого комплексу України в ринкових умовах (концептуальні і методичні положення) / С.О. Тивончук, Я.О. Тивончук // Економіка АПК. – 2013. – № 7. – С. 98–105.
310. Титов А.Б. Организационно-экономический механизм управления инновационной деятельностью предприятия / А.Б. Титов, О.В. Машевская // Вопросы экономики и права. – 2016. – № 1. – С. 110–114. Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства : монографія / О. М. Тридід. – Х. : Вид-во ХДЕУ, 2002. – 364 с.
311. Тихомиров Е.Ф. Стратегия развития грузового автомобильного транспорта / Е.Ф. Тихомиров // Автотранспортное предприятие. – 2006. - № 7. – с. 6-10.

312. Толстих Т.Н. Проблемы оценки экономического потенциала предприятия : финансовый потенциал / Т.Н. Толстых, Е.М. Уланова [текст] // Вопросы оценки. – 2004. - № 4. – с. 80-84.

313. Thompson Arthur A., Stricland Jr. A. Strategic Management – Boston – Irwin, 1990.

314. Транспортна стратегія України на період до 2020 року (проект) // Транспортні інновації. – 2009. - № 12. – с. 2-22.

315. Тридід О.М. Організаційно-економічний механізм розвитку підприємства: моногр. / О.М. Тридід. -Харків: ХДЕУ, 2008. - 364 с.

316. Тульчинська С.О. Функціонування організаційно-економічного механізму інноваційного процесу / С.О. Тульчинська // Стратегічні пріоритети. – 2008. – № 1 (6). – С.89-95.

317. Турило А.А. Організаційно-економічний механізм управління інноваційним розвитком підприємства / А.А. Турило // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2015. – Вип. 14. – Ч. 1. – С. 93–96.

318. Туркоман Л.С. Ролі і місце економічної діагностики в системі оцінки суб'єктів господарювання / Л.С. Туркоман // Економіка. – 2009. – Т. 109, № 96. – с. 87 - 91.

319. Управління потенціалом підприємства / [І.З. Долгожанський, Т.О. Загорна, О.О. Удалих, І.М. Герасименко, В.М. Ращутсіна] під ред. І.З. Долгожданського. – Нальчик. : К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 362 с.

320. Ушаков С.А. Большой толковый словарь русского языка / С.А. Ушаков. – 1988. – 750 с.

321. Факторний дискримінантний аналіз / [Ким ДЖ. О., Мьюллер Ч.У., Клекка У.Р. и др.; пер. с англ. под. ред. И.С. Енюкова]. – М. : Финансы и статистика, 1989. – 215 с.

322. Фарион І.Д., Савчук Л.І. Діагностика і економічний аналіз у сфері послуг: / І.Д. Фаріон, Л.І. Савчук. – Т. : Економічна думка, 2005. – 260 с.

323. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка / Федонін О.С., Репіна І.М., Олексюк О.І. – К. : КНЕУ, 2004. – 316 с.
324. Федорук О.В. Методичні основи діагностики імовірності банкрутства підприємств : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04 / Олеся Володимирівна Федорук. – К., 2011. – 231 с.
325. Фінансовий аналіз / [Алексєєв І.В., Мороз А.С., Романов Є.М., Хома І.Б.] під ред. І.В. Алексєєва. – Львів. : Видавництво «Бескид Біт», 2003. – 152 с.
326. Фомин Я.А. Диагностика кризисного состояния предприятия / Ярослав Алексеевич Фомин. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 349 с.
327. Freeman H. The Economics of Industrial innovation. – Harmond_Sworth, Pengulin, 1974. – 170 с.
328. Хасси Д. Стратегия и планирование (Пер. с англ. под ред. Л.А. Трофимовой / Д. Хасси. – СПб: Питер, 2001. – 384 с.
329. Хоменко І.О. Шляхи нарощування виробничого потенціалу транспортних підприємств/ В.П. Ільчук, І.О. Хоменко // Проблеми і перспективи економіки та управління. – Чернігів–2015.№3(3) – С. 92 – 99.
330. Хоменко І.О. Кластеризація у формуванні виробничого потенціалу підприємств реального сектору економіки / В. П. Ільчук, І. О. Хоменко // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2016. – № 4 (8). – С. 7-15.
331. Хом'яков В.І. Потенціал і розвиток підприємства / В. І. Хом'яков. – Черкаси: УДТУ, 2009. – 435 с.
332. Chandler, Alfred D., Jr/ Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise, 1962.
333. Черкасов В.В., Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність / В.В. Черкасов, В.В. Пастухова. – Київ : КНТЕУ, 2002. – С. 142-151.
334. Чумаченко М.Г. Економічний аналіз / Микола Григорович Чумаченко. – К. : КНЕУ, 2003. – 556 с.
335. Шегда А.В. Економіка підприємства / Анатолій Васильович Шегда. – К., 2006. – 614 с.

336. Шелегеда Б.Г. Экономическая диагностика: Курс лекций / Б. Шелегеда, Н. Касьянова. – Донецьк. : ДИЭХП, 2002. – 114 с.
337. Шеремет О.О. Фінансовий аналіз / Олег Олексійович Шеремет. – К., 2005. – 196 с.
338. Швиданенко Г.О. Бізнес – діагностика підприємства / Г.О. Швиданенко, А.І. Дмитренко, О.І. Олексюк– К. : КНЕУ, 2008. – 344 с.
339. Швиданенко Г.О. Сучасна технологія діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства / Г. Швиданенко, О. Олексюк. – К. : КНЕУ, 2002. – 192 с.
340. Шипуліна Ю.С. Управління потенціалом інноваційного розвитку промислових підприємств : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.02.02 / Юлія Сергіївна Шипуліна. – Харків, 2006. – 197 с.
341. Шиян Д.В. Фінансовий аналіз / Д. Шиян, Н. Строченко. – К. : А.С.К., 2005. – 240 с.
342. Шнипер Р.И. Регион: диагностика и прогнозирование / Р.И. Шнипер. – Новосибирск: ИЭОПП СО РАН, 1996. – 135 с.
343. Штереверя А.В. Формування збалансованої системи показників оцінки діяльності підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / А.В. Штереверя. – Харків, 2010. – 20 с.
344. Штовба С.Д. Проектирование нечетких систем средствами MATLAB / С.Д. Штовба. – М. : Горячая линия - Телеком, 2007. – 288 с.
345. Щербакова Н.О. Потенціал автотранспортного підприємства як іманентна ознака його ресурсів / Н.О. Щербакова // Вестник Харьковского национального автомобильно-дорожного университета : сборник научных трудов / М-во образования и науки Украины, Харьковский национальный автомобильно-дорожный ун-т, Северо-Восточный Научный центр, Транспортная Академия Украины ; ред. коллегия Ф.И. Абрамчук [и др.]. – Харьков : ХНАДУ, 2010. – Вип. 49. – с. 52-56.

346. Экономическая диагностика: теория и методы / [Н.Н. Погостинская, Ю.А. Погостинский, Р.Л. Жамбекова, Р.Р. Ацканов] під ред. Н.Н. Погостинского. – Нальчик. : Эльбрус, 2000. – 320 с.

347. Юксвяров Р.К. Управленческое консультирование: теория и практика / Р.К. Юксвяров, М.Я. Хабакух, Я.Д. Дейман– М. : Экономика, 1988. – 240 с.

348. Яремко І.І. Економічний потенціал підприємства в контексті ресурсної концепції / І.І. Яремко // Вісник Національного університету «Львівська політехніка» : Видається з 1966 р. / М-во освіти і науки України, Національний ун-т «Львівська політехніка» ; від ред. О.Є. Кузьмін. – Львів : Національний університет «Львівська політехніка», 2010. - № 682 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – с. 294-298.

349. Яричина Г.Ф. Экономическая диагностика деятельности предприятия: межвузовский сборник научных статей. В. 24 / Галина Федоровна Яричина. – Красноярск : КРТУ, 1999. –172 с.

350. <http://rapid.com.ua/>

351. <https://smida.gov.ua/db/emitent/search>

352. <http://www.atp13058.kiev.ua/>

353. <https://mtu.gov.ua/projects/115> - Проект Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року.

354. http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ1_u.htm.

Додаток А

**Таблиця А.1- Перелік показників та їх бальна оцінка, які характеризують
потенціал розвитку автотранспортного підприємства за функціональними
складовими**

Показники	Формула розрахунку	Критеріальні значення	Змістовне наповнення показників	Бальна шкала оцінки показників від 1 (min) до 5 (max)					
				1	2	3	4	5	
Фінансова складова									
Рентабельність активів(<i>коефіцієнт прибутковості</i>)	Чистий прибуток* 100 % / Середньорічна величина активів	>0, збільшення	Характеризує ефективність використання всіх активів підприємства						
Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток* 100 % / Середньорічний власний капітал	>0, збільшення	Показує, скільки прибутку дає кожна гривня власного капіталу						
Рентабельність транспортних послуг	Прибуток від операційної діяльності * 100 % / Чистий дохід	>0, збільшення	Демонструє частку чистого прибутку в обсязі чистого доходу від реалізації послуг						
Загальна ліквідність	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	≥1	Відображає достатність ліквідних ресурсів підприємства для погашення його поточних зобов'язань						
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Валюта балансу	≥0,5	Показує питому вагу власного капіталу в загальному обсязі коштів, авансованих у діяльність підприємства						
Фінансовий леверидж	Власний капітал / (Довгострокові + Поточні зобов'язання)	≥1	Показує співвідношення між власним капіталом та залученими коштами						
Оборотність активів	Чистий дохід / Середньорічна вартість активів	Збільшення	Характеризує швидкість втілення капіталу у вартості реалізованих послуг						
Оборотність власного капіталу	Чистий дохід / Середньорічний обсяг власного капіталу	Збільшення	Характеризує швидкість втілення власного капіталу у вартості реалізованих послуг						
Оборотність кредиторської заборгованості	Чистий дохід / Середньорічний обсяг кредиторської заборгованості	Збільшення	Показує швидкість обертання кредиторської заборгованості, розширення чи згортання комерційного кредитування підприємства						
Оборотність дебіторської заборгованості	Чистий дохід / Середньорічний обсяг дебіторської заборгованості	Збільшення	Характеризує швидкість обертання дебіторської заборгованості, розширення чи згортання комерційного кредитування підприємством						
Виробнича складова									
Фондовіддача	Чистий дохід / Середньорічна залишкова вартість основних засобів	Збільшення	Характеризує швидкість втілення вартості основних засобів у вартості реалізованих послуг						
Фондоозброєність	Середньорічна залишкова вартість основних засобів / Середньоспискова чисельність	Збільшення	Характеризує забезпеченість персоналу підприємства основними засобами						
Коефіцієнт зносу основних засобів	Знос основних засобів / Первісна вартість основних засобів	Зменшення	Ступінь зношення основних засобів підприємства						
Коефіцієнт оновлення основних засобів	Введення основних засобів у звітному періоді / Первісна вартість основних засобів на кінець звітного періоду	Збільшення	Показує рівень оновлення основних засобів у відповідному періоді						
Коефіцієнт оборотності	Собівартість реалізованої продукції / Середньорічний	Збільшення	Демонструє інтенсивність використання виробничих						

виробничих запасів	обсяг виробничих запасів		запасів						
Матеріаловіддача	Чистий дохід / Матеріальні витрати	Збільшення	Підтверджує вартість надання послуг із використанням 1 грн. матеріальних витрат						
Коефіцієнт нерівномірності постачання	Кількість виконаних договорів / Кількість укладених договорів на поставки	Збільшення	Характеризує ритмічність поставок матеріальних ресурсів на підприємство						
Коефіцієнт використання виробничої потужності	Фактична кількість виробничих потужностей / Планова кількість виробничих потужностей	Збільшення	Показує наскільки повно використовують виробничі потужності на підприємстві						
Коефіцієнт інтенсивного використання основних засобів	Фактичний обсяг перевезень / Максимально можливий обсяг перевезень	Збільшення	Характеризує рівень використання основних засобів						
Коефіцієнт екстенсивного використання основних засобів	Фактичний час здійснення перевезень / Календарний час	Збільшення	Відображає частку фактичного часу для надання перевезень у можливому календарному фонді робочого часу						
Інтегральний коефіцієнт використання основних засобів	Коефіцієнт інтенсивного використання основних засобів * Коефіцієнт екстенсивного використання основних засобів	Збільшення	Характеризує використання основних засобів підприємства						
Коефіцієнт автомобіледнів в роботі	Відношення автомобіле-днів перебування в господарстві до автомобіле-днів в роботі	Збільшення	Показує інтенсивність роботи транспорту						
Коефіцієнт використання пробігу	Відношення продуктивного пробігу автомобіля з вантажем / Загальний пробіг	Зменшення	Характеризує витратність транспортних послуг						
Собівартість 1 т км	Операційні витрати в розрахунку на 1 т/км	Збільшення	Характеризує використання основних засобів підприємства						
Маркетингова складова									
Ринкова частка підприємства	Виручка від перевезень підприємства / Сукупний обсяг перевезень на відповідному ринку	> 0,1, Збільшення	Відображає позицію підприємства на відповідному ринку						
Якість послуг	Безпека перевезень Повнота перевезень Своєчасність надання споживачам послуг	Збільшення	Показує, яка якість наданих підприємством послуг						
Ефект від реклами	Спостереження експертів щодо ефективності рекламної діяльності	Збільшення	Засвідчує приріст реалізації послуг під впливом рекламних заходів						
Ефективність маркетингової служби	Прибуток від реалізації(валовий) / Затрати на рекламу (маркетингову діяльність)	Збільшення	Показує наскільки ефективна діяльність маркетингової служби підприємства						
Платоспроможність споживачів автомобільних послуг	Кількість замовлень за звітний період	Збільшення	Показує наскільки покупці в змозі користуватися послугами АТП						
Зміна кількості сегментів	Частка ринку	Збільшення	Характеризує положення АТП на ринку						
Інноваційно-інвестиційна складова									
Питома вага інвестицій у транспортні засоби	Інвестиції у транспортні засоби / Загальні капітальні вкладення	Збільшення	Показує кількість залучених коштів у придбання транспортних засобів						
Частка витрат на впровадження організаційних і технологічних інновацій	Витрати на організаційні і технологічні інновації / Витрати від участі в капіталі	> 0	Показує кількість витрат, яка припадає на впровадження організаційних і технологічних інновацій						
Рентабельність інвестицій у необоротні активи	Фінансовий результат до оподаткування / середньорічна вартість необоротних активів	> 0,1, Збільшення	Характеризує ефективність використання інвестицій у необоротні активи						
Термін окупності інноваційного	Первісна вартість інноваційного проекту \	Зменшення	Показує на скільки швидко окупасться інноваційний проект						

проекту	(чистий прибуток+амортизаційні відрахування)								
Складова Управління									
Продуктивність праці працівників	Чистий дохід / Середньооблікова чисельність	Збільшення	Показує ефективність використання трудових ресурсів підприємства						
Коефіцієнт обороту прийнятих працівників	Чисельність прийнятих працівників / Середньооблікова чисельність	Зменшення	Показує плинність працівників на підприємстві						
Коефіцієнт обороту звільнених працівників	Чисельність звільнених працівників / Середньооблікова чисельність	0, зменшення	Показує плинність працівників на підприємстві						
Ступінь забезпеченості кадрами	Фактична кількість працюючих / Кількість посадових одиниць	1	Характеризує забезпеченість підприємства кадрами						
Частка адміністративних витрат в витратах на господарську діяльність АТП	Витрати адміністративні * 100 / Витрати на господарську діяльність	Зменшення	Показує вагомість адміністративних витрат в витратах на господарську діяльність						
Ефективність системи управління	Прибуток чистий / Чисельність апарата управління	1, збільшення	Характеризує ефективність системи управління						

Таблиця А.2- Перелік показників та їх бальна оцінка, які доцільно розглядати при оцінці привабливості ринку автотранспортних послуг

Показники	Формула розрахунку	Критеріальні значення	Змістове наповнення показників	Бальна шкала оцінки показників від 1 (min) до 5 (max)				
				1	2	3	4	5
Привабливість транспортної галузі								
Індекс зростання тарифів на перевезення	Тарифи на послуги у поточному періоді / Тарифи на послуги у звітному періоді	Орієнтація на рівень інфляції	Показує динаміку цін на послуги підприємства					
Рівень інфляції	Дані Державної служби статистики	Зменшення	Показує зниження купівельної спроможності грошей					
Зміна попиту споживачів	Кількість замовлень	Зменшення	Показує коливання вподобань споживачів та зміну їх кількості					
Потенціал росту	Звітний обсяг реалізації транспортних послуг / Базовий обсяг транспортних послуг	Збільшення	Показує динаміку обсягів реалізації транспортних послуг підприємства					
Прибутковість	Прибуток по галузі/ Витрати по галузі	> 0, збільшення	Демонструє частку чистого прибутку в обсязі витрат від реалізації послуг по галузі					
Продуктивність праці	Дохід / Чисельність працівників	Збільшення	Показує ефективність використання трудових ресурсів					
Індекс росту	Фінансові результати фактичні / Фінансові результати базові	Збільшення	Показує рух прибутку (збитку) по галузі					
Темпи технологічних змін в автомобільній галузі	Приріст нових технологій в галузі	Збільшення	Характеризує наскільки швидко розвиваються технології в галузі					
Розширення інноваційного потенціалу галузі	Кількість ноу-хау, ступінь розвитку технологій	Збільшення	Відображає інноваційну активність підприємства					
Бар'єри входу / виходу на ринок	Обсяг інвестицій на 1 грн. основних фондів (засобів)	Зменшення	Показує легкість доступу до входження в галузь					
Стадія життєвого циклу галузі	Обсяг перевезень	Збільшення	Показує на якій стадії життєвого циклу галузі знаходиться підприємство за кількістю надання послуг					
Інтенсивність конкуренції	Наявність та їх кількість на вітчизняному ринку міжнародних та вітчизняних компаній	Зменшення	Характеризує конкурентоспроможність галузі					
Еластичність попиту	Приріст обсягів перевезень / Зміна ціни за період	≤1 ≥1	Характеризує міру чутливості попиту споживачів від цінових та нецінових чинників на послуги підприємств галузі					
Інформаційне забезпечення щодо оподаткування	Податковий кодекс України	Зменшення	Визначення податкових розмірів і ставок					

**Форма анкети для визначення показників, які характеризують привабливість
транспортної галузі та потенціал розвитку автотранспортного підприємства за
функціональними складовими Фінанси, Виробництво, Маркетинг,
Інноваційно-інвестиційна діяльність, Управління
та визначення їх бальної оцінки**

АНКЕТА

Для розробки методики діагностики потенціалу розвитку автотранспортного підприємства Вас просять виступити в якості експерта щодо виділення основних показників, які мають бути враховані при оцінці привабливості транспортної галузі та діагностиці потенціалу розвитку підприємства за такими функціональними складовими: Фінанси, Виробництво, Маркетинг, Інноваційно-інвестиційна діяльність, Управління та дати бальну оцінку цим показникам, які наведені в таблиці А1 та таблиці А2.

При заповненні стовпчика таблиці 1 та таблиці 2 «Бальна шкала оцінки показників» поставте «Х» напроти бальної оцінки кожного із показників діяльності підприємства, які доцільно, на Вашу думку, дослідити в процесі оцінки привабливості транспортної галузі та діагностики потенціалу розвитку автотранспортного підприємства в межах від 1 (мінімальна вагомість) до 5 (максимальна вагомість) балів.

Ваша посада _____

Ваш стаж роботи _____

Ви слідкуєте за новинами на економічну тему ? _____

Експерт _____

(підпис)

Додаток В

Статистична обробка експертних оцінок з електронної таблиці пакету MS EXCEL

0,2	0,333333	0,266667	0,333333	0,333333	0,2	0,133333	0	0,133333	0,2	0,266667	0,2	0,2	0,333333	0,2	3,333333	
0,2	0,333333	0,333333	0,333333	0,333333	0,2	0,133333	0	0,133333	0,066667	0,066667	0,266667	0,2	0,133333	0,133333	2,866667	
0,2	0,266667	0,333333	0,333333	0,266667	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,266667	0,2	0,333333	0,2	3,6	
0,333333	0,2	0,333333	0,333333	0,333333	0,266667	0,266667	0,333333	0,266667	0,2	0,333333	0,333333	0,266667	0,333333	0,266667	4,4	7
0,333333	0,2	0,333333	0,333333	0,333333	0,2	0,2	0,333333	0,333333	0,333333	0,333333	0,333333	0,333333	0,333333	0,2	4,466667	5
0,333333	0,266667	0,333333	0,333333	0,333333	0,2	0,2	0,333333	0,333333	0,333333	0,333333	0,266667	0,266667	0,333333	0,2	4,4	8
0,333333	0,333333	0,333333	0,333333	0,333333	0,266667	0,266667	0	0,266667	0,2	0,266667	0,266667	0,266667	0,333333	0,266667	4,066667	16
0,2	0,266667	0,333333	0,2	0,266667	0,266667	0,066667	0,333333	0,266667	0,266667	0,266667	0,2	0,266667	0,333333	0,333333	3,866667	
0,333333	0,333333	0,333333	0,2	0,266667	0,333333	0,133333	0,333333	0,2	0,2	0,266667	0,2	0,266667	0,333333	0,333333	4,066667	17
0,266667	0,266667	0,333333	0,266667	0,333333	0,266667	0,2	0,266667	0,2	0,133333	0,2	0,2	0,2	0,333333	0,2	3,666667	
0,266667	0,266667	0,333333	0,2	0,333333	0,266667	0,133333	0,2	0,266667	0,133333	0,2	0,266667	0,266667	0,333333	0,2	3,666667	
0,333333	0,333333	0,333333	0,333333	0,333333	0,2	0,266667	0,266667	0,2	0,133333	0,2	0,266667	0,2	0,333333	0,266667	4	21
0,333333	0,333333	0,333333	0,266667	0,333333	0,2	0,333333	0,2	0,2	0,133333	0,266667	0,266667	0,333333	0,333333	0,2	4,066667	18
0,266667	0,266667	0,333333	0,333333	0,333333	0,266667	0,266667	0	0,333333	0,133333	0,2	0,266667	0,266667	0,066667	0,333333	3,666667	

Таблиця Г.1 - Показники діяльності підприємств автомобільної галузі України за 2014 рік

Підприємства	Показники											
	Рентабельність активів	Рентабельність транспортних послуг	Загальна ліквідність	Питома вага інвестицій у транспортні засоби	Частка витрат на організаційні технологічні інновації	Коефіцієнт автомобіле – днів в роботі	Коефіцієнт використання пробігу	Собівартість 1 т \ км	Ринкова частка	Ефективність маркетингу	Продуктивність праці	Ефективність системи управління
ПАТ «Вінницьке АТП 10554»	0,865	7,290	1,198	0,342	0,585	0,627	0,7	14,033	0,004	0,485	816,000	1,180
ПАТ «Бородянське АТП 13237»	-0,196	-47,969	0,219	0,036	0,103	0,500	0,8	15,667	0,0002	-0,778	128,000	0,076
ПАТ «Авіаційно транспортне підприємство АРТЕМ-АВІА»	12,766	10,579	0,295	0,702	0,302	0,989	0,6	14,000	0,0001	0,123	264,667	0,064
ПАТ «АТП №5»	26,144	0	17,655	0,655	0	0,670	0,6	16,333	0	0,902	0	0,479
ПАТ «АТП 13057»	0,081	-46,059	0,659	0,137	0,973	0,692	0,6	14,485	0,0001	0,816	50,750	0,002
ПАТ «Обухівське АТП 13238»	-0,068	-0,034	0,391	0,245	0,552	0,331	0,7	16,571	0,0002	-0,002	308,57	0
ПАТ «АТП 13002»	-2,115	-187,213	0,409	0,911	0,352	0,929	0,6	14,286	0	-1,011	7,625	0
ПАТ «АТП Фортуна»	-61,133	-26,675	0,637	0,984	0,151	0,329	0,6	16,041	0,0002	0,253	176,42	0
ПАТ «АТП Поліграфкнига»	-31,462	-27,030	0,058	0,145	0,594	0,153	0,7	14,427	0,0001	-0,320	85,110	0
ПАТ «Ямпільське АТП 10551»	12,397	-4,987	0,963	0,425	0,653	0,736	0,9	14,326	0,0001	3,776	53,714	0,070
ПАТ «АТП №7»	3,303	2,401	0,001	0,351	0,675	0	0,6	14,610	0,0001	0,057	119,324	0
ПАТ Бердянського АТП 10567	-26,904	-158,367	0,478	0,476	0,166	0,741	0,6	14,523	0	-1,357	6,275	0
ПАТ «Васильківське вантажне АТП»	-31,400	-40,429	0,059	0,502	0,407	0,596	0,6	14,956	0	-6,049	40,400	0
ПАТ «Піщанське АТП 10540»	-24,506	-5,618	2,177	0,25	0,367	0,661	0,9	16,333	0,0001	-0,196	41,533	0
ПАТ «Шаргородське АТП 10528»	-39,531	-4,648	0,699	0,998	0,316	0,734	0,7	15,077	0,0001	-0,695	57,857	0
ПАТ «Погребищенське АТП 10537»	-32,993	-2,495	0,187	0,415	0,825	0,787	0,8	15,615	0,0001	-0,124	58,064	0
ПАТ Баришівське АТП «13247»	-5,113	-251,852	0,032	0,226	0,099	0,561	0,7	14,158	0	-0,806	9,714	0
ПАТ «Київське АТП 1010»	-16,402	-12,039	3,341	0,439	0,827	0,774	0,8	16,500	0	0	39,615	0
ПАТ «Миронівське АТП 13243»	-3,458	-11,574	6,450	0,371	0,752	0,830	0,6	15,894	0	0	24,958	0
ПАТ «АТП Меблі»	15,642	2100	2,690	0,393	0,007	0,717	0,7	14,008	0	0,060	24,958	0,035

Таблиця Г.2 - Показники діяльності підприємств автомобільної галузі України за 2015 рік

Підприємства	Показники											
	Рентабельність активів	Рентабельність транспортних послуг	Загальна ліквідність	Питома вага інвестицій у транспортні засоби	Частка витрат на організаційні технологічні інновації	Коефіцієнт автомобіле – днів в роботі	Коефіцієнт використання пробігу	Собівартість 1 т \ км	Ринкова частка	Ефективність маркетингу	Продуктивність праці	Ефективність системи управління
ПАТ «Вінницьке АТП 10554»	5,150	9,712	1,260	0,390	0,031	0,638	0,9	15,579	0,001	0,9825	1412,278	-3,300
ПАТ «Бородянське АТП 13237»	-0,175	-0,412	0,222	0,036	0,102	0,085	0,8	14,652	0	15,560	121,500	-0,035
ПАТ «Авіаційно транспортне підприємство АРТЕМ-АВІА»	-103,077	-19,820	0,150	0,850	0,000	0,000	0,6	16,571	0	3,330	111,000	-0,167
ПАТ «АТП №5»	32,268	54,700	16,755	0,750	0,812	0,681	0,6	14,213	0,0001	1,257	231,385	1,571
ПАТ «АТП 13057»	0,541	-11,238	0,799	0,220	0,554	0	0,6	14,891	0	-1,710	57,632	0,010
ПАТ «Обухівське АТП 13238»	-18,628	-6,334	6,899	0,118	0,553	0,359	0,7	14,096	0,0003	0,768	336,611	0
ПАТ «АТП 13002»	-27,004	-15,000	0,593	0,113	0,000	0,958	0,6	14,214	0,0001	-2,006	103,250	0,268
ПАТ «АТП Фортуна»	-3,616	-36,418	0,242	0,012	0,130	0,016	0,6	15,656	0,0001	-1,259	172,875	0
ПАТ «АТП Поліграфкнига»	-1,000	-0,900	0,076	0,107	0,620	0	0,6	14,950	0,0	0	101,824	0
ПАТ «Ямпільське АТП 10551»	-103,927	-15,174	0,207	0,142	0,490	0,750	0,7	14,175	0,0001	-0,198	53,976	0,075
ПАТ «АТП №7»	-114,792	-71,073	0,312	0,382	0,169	0,122	0,7	14,000	0,0001	-0,508	103,133	-0,422
ПАТ Бердянського АТП 10567	-17,238	-259,369	0,373	0,189	0,038	0,747	0,6	14,365	0	-1,049	1,586	0
ПАТ «Васильківське вантажне АТП»	-16,140	-6,628	0,078	0,384	0,275	0,615	0,6	14,196	0,0001	0,656	115,667	0
ПАТ «Піщанське АТП 10540»	-3,411	-0,604	4,665	0,181	0,288	0,692	0,8	16,566	0,0001	-0,026	53,737	-0,274
ПАТ «Шаргородське АТП 10528»	-35,538	-5,230	0,071	0,067	0,130	0,776	0,8	15,306	0,0001	0	40,051	0
ПАТ «Погребищенське АТП 10537»	-32,112	-2,521	0,700	0,773	0,353	0,806	0,8	15,041	0,0001	-0,165	60,146	0
ПАТ Баришівське АТП «13247»	-81,344	-455,446	0,019	0,160	0,838	0,613	0,6	16,733	0	-0,481	7,214	0
ПАТ «Київське АТП 1010»	-17,454	-12,056	2,867	0,217	0,885	0,793	0,9	16,667	0,0001	0	50,600	0
ПАТ «Миронівське АТП 13243»	-5,161	-1,163	3,852	0,840	0,081	0,827	0,7	14,649	0	0	40,133	0
ПАТ «АТП Меблі»	-17,5	0	0,877	0,226	0	0,664	0,6	15,000	0	-0,787	0	-0,768

Таблиця Г.3 - Показники діяльності підприємств автомобільної галузі України за 2016 рік

Підприємства	Показники											
	Рентабельність активів	Рентабельність транспортних послуг	Загальна ліквідність	Питома вага у інвестицій транспортні засоби	Частка витрат на організаційні технологічні інновації	Коефіцієнт автомобіле – днів в роботі	Коефіцієнт використання пробігу	Собівартість 1 т \ км	Ринкова частка	Ефективність маркетингу	Продуктивність праці	Ефективність системи управління
ПАТ «Вінницьке АТП 10554»	3,016	196,576	1,370	0,031	0,035	0,656	0,6	14,639	0	-1,738	19,429	3,532
ПАТ «Бородянське АТП 13237»	1,393	6,941	0,284	0,043	0,137	0,125	0,6	16,951	0,0002	7,188	155,600	0,203
ПАТ «Авіаційно транспортне підприємство АРТЕМ-АВІА»	183,271	61,702	0,500	0,000	0	1,000	0,6	16,167	0,0001	3,343	399,500	-0,725
ПАТ «АТП №5»	31,770	44,624	0,100	0,269	0,845	0,702	0,7	15,369	0,0001	2,741	212,889	2,188
ПАТ «АТП 13057»	1,832	-15,801	0,721	0,220	0,975	0,898	0,6	16,600	0,0001	0,930	62,289	0,028
ПАТ «Обухівське АТП 13238»	38,846	11,537	0,541	0,698	0,205	0,407	0,8	15,380	0,0003	10,868	482,211	0,680
ПАТ «АТП 13002»	12,247	7,203	0,870	0,267	0,714	1,000	0,6	16,695	0,0001	1,285	236,000	0
ПАТ «АТП Фортуна»	1,213	12,003	0,566	0,064	0,115	0,037	0,6	16,570	0,0004	1,509	605,250	0
ПАТ «АТП Поліграфкнига»	3,771	2,771	0,065	0,143	0,756	0,083	0,7	14,144	0,0001	3,140	95,136	0,075
ПАТ «Ямпільське АТП 10551»	-60,514	-7,950	0,194	0,378	0,166	0,774	0,9	16,25	0,0001	-1,113	64,606	0
ПАТ «АТП №7»	-27,448	-18,215	0,348	0,435	0,017	0,176	0,9	16,333	0,0001	-0,238	93,987	0
ПАТ Бердянського АТП 10567	0	0	0	0,088	0	0,747	0,6	15,000	0	0	0	0
ПАТ «Васильківське вантажне АТП»	-1,356	-0,647	0,105	0,388	0,147	0,615	0,6	14,272	0	0,968	103,000	-0,032
ПАТ «Піщанське АТП 10540»	-7,367	-1,256	6,377	0,078	0,663	0,742	0,9	16,543	0,0001	0	55,713	0
ПАТ «Шаргородське АТП 10528»	-36,313	-4,766	0,198	0,545	0,132	0,780	0,9	15,890	0,0001	-1,825	31,280	0
ПАТ «Погребіщенське АТП 10537»	-28,223	-3,314	0,203	0,515	0,780	2,160	0,8	16,182	0,0001	-0,215	66,824	0
ПАТ Баришівське АТП «13247»	-85,472	-629,688	0,012	0,396	0,063	0,661	0,7	14,571	0	-1,161	6,400	0
ПАТ «Київське АТП 1010»	-11,728	-6,922	0	0,250	0,051	0,812	0,8	14,250	0,0001	0	61,000	0
ПАТ «Миронівське АТП 13243»	-17,296	-3,690	6,819	0,500	0,509	0,836	0,9	16,093	0	0	37,258	0
ПАТ «АТП Меблі»	-24,153	0	2,362	0,830	0	0,735	0,6	15,000	0	-0,900	0	-0,089

Додаток Д

До визначення дискримінантної функції для розрахунку інтегрального показника рівня потенціалу розвитку автотранспортного підприємства

Матриця часткових показників рівня складових потенціалу розвитку

Data :=	0.341	-13.813	0.142	0.038	0.140	0.037	49.017	26.090	0.00000	7.323	135.033	0.081
	0.818	-9.161	0.226	-0.104	0.157	0.143	0.183	52.091	0.00010	0.012	56.890	0.013
	-9.564	-11.386	0.066	-0.132	0.526	0.279	12.448	9.507	0.00000	0.940	94.023	0.025
	-14.714	-16.881	0.284	1.584	0.068	0.025	0.000	1.629	0.00000	-0.802	12.620	0.025
	-37.127	-39.245	0.323	1.203	0.828	0.263	0.720	11.325	0.00010	-0.840	43.063	0.005
	-57.310	-105.662	0.021	-0.110	0.333	0.092	15.009	6.154	0.00000	-0.816	7.776	0.000
	-15.602	-19.890	0.134	-0.209	0.089	0.034	8.970	26.541	0.0000	0.670	38.450	0.009
	-27.632	-29.784	0.244	-0.090	0.310	0.076	3.219	3.955	0.00010	-0.984	42.603	0.000
	-41.563	-23.632	0.111	1.097	1.785	0.456	14.754	13.744	0.00000	-0.111	39.865	0.065
	-1.784	-17.451	1.256	0.698	1.080	0.256	31.978	9.555	0.00010	0.954	52.095	0.019
	-16.893	-35.562	1.189	0.977	0.477	0.105	11.988	9.034	0.00010	-0.345	81.545	0.000
	-23.986	-38.891	0.444	1.014	1.773	0.293	24.456	44.078	0.00000	-0.326	69.055	0.034
	12.061	24.108	12.510	15.225	3.219	0.684	19.035	28.972	0.00100	1.633	148.091	1.413
	6.717	2.723	2.610	1.020	2.770	0.366	155.517	95.682	0.00030	3.878	375.797	0.227
	-11.179	-15.030	0.482	4.345	0.799	0.412	11.670	25.879	0.00010	0.168	318.182	0.000
	-5.195	-12.339	2.069	16.969	0.921	0.593	155.332	133.417	0.0001	0.204	50.405	0.411
	-8.638	-5.476	5.707	22.904	1.781	0.832	41.291	32.545	0.00010	0.389	134.116	0.000
	3.783	4.122	11.986	5.578	1.544	0.545	35.095	59.051	0.00040	2.111	189.900	1.098
	7.856	19.788	8.566	21.155	3.987	0.854	126.055	128.121	0.00040	2.678	91.050	0.645
	7.907	9.342	4.423	13.985	2.399	0.644	97.451	42.655	0.00030	3.544	178.231	0.038
	9.605	2.111	0.056	8.564	3.566	0.727	119.452	89.005	0.00000	4.098	221.123	0.100
	12.976	7.657	2.855	4.675	1.905	0.334	31.563	48.905	0.00010	1.077	155.054	0.000
	4.401	-2.666	8.125	3.007	0.956	0.298	45.122	21.055	0.00040	3.764	197.892	0.531
	13.492	9.393	7.205	14.728	2.899	0.993	101.783	58.333	0.00025	3.082	166.344	0.725

Рисунок Д.1 - Матриця часткових показників рівня складових потенціалу розвитку автотранспортних підприємств

Продовження ДодаткуД

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	0.341	-13.813	0.142	0.038	0.14	0.037	49.017	26.09	0	7.323	135.033	0.081
2	0.818	-9.161	0.226	-0.104	0.157	0.143	0.183	52.091	$1 \cdot 10^{-4}$	0.012	56.89	0.013
3	-9.564	-11.386	0.066	-0.132	0.526	0.279	12.448	9.507	0	0.94	94.023	0.025
4	-14.714	-16.881	0.284	1.584	0.068	0.025	0	1.629	0	-0.802	12.62	0.025
5	-37.127	-39.245	0.323	1.203	0.828	0.263	0.72	11.325	$1 \cdot 10^{-4}$	-0.84	43.063	$5 \cdot 10^{-3}$
Data1 = 6	-57.31	-105.662	0.021	-0.11	0.333	0.092	15.009	6.154	0	-0.816	7.776	0
7	-15.602	-19.89	0.134	-0.209	0.089	0.034	8.97	26.541	0	0.67	38.45	$9 \cdot 10^{-3}$
8	-27.632	-29.784	0.244	-0.09	0.31	0.076	3.219	3.955	$1 \cdot 10^{-4}$	-0.984	42.603	0
9	-41.563	-23.632	0.111	1.097	1.785	0.456	14.754	13.744	0	-0.111	39.865	0.065
10	-1.784	-17.451	1.256	0.698	1.08	0.256	31.978	9.555	$1 \cdot 10^{-4}$	0.954	52.095	0.019
11	-16.893	-35.562	1.189	0.977	0.477	0.105	11.988	9.034	$1 \cdot 10^{-4}$	-0.345	81.545	0
12	-23.986	-38.891	0.444	1.014	1.773	0.293	24.456	44.078	0	-0.326	69.055	0.034

Рисунок Д.2 – Матриця часткових показників високого рівня потенціалу розвитку автотранспортних підприємств

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	12.061	24.108	12.51	15.225	3.219	0.684	19.035	28.972	$1 \cdot 10^{-3}$	1.633	148.091	1.413
2	6.717	2.723	2.61	1.02	2.77	0.366	155.517	95.682	$3 \cdot 10^{-4}$	3.878	375.797	0.227
3	-11.179	-15.03	0.482	4.345	0.799	0.412	11.67	25.879	$1 \cdot 10^{-4}$	0.168	318.182	0
4	-5.195	-12.339	2.069	16.969	0.921	0.593	155.332	133.417	$1 \cdot 10^{-4}$	0.204	50.405	0.411
5	-8.638	-5.476	5.707	22.904	1.781	0.832	41.291	32.545	$1 \cdot 10^{-4}$	0.389	134.116	0
Data2 = 6	3.783	4.122	11.986	5.578	1.544	0.545	35.095	59.051	$4 \cdot 10^{-4}$	2.111	189.9	1.098
7	7.856	19.788	8.566	21.155	3.987	0.854	126.055	128.121	$4 \cdot 10^{-4}$	2.678	91.05	0.645
8	7.907	9.342	4.423	13.985	2.399	0.644	97.451	42.655	$3 \cdot 10^{-4}$	3.544	178.231	0.038
9	9.605	2.111	0.056	8.564	3.566	0.727	119.452	89.005	0	4.098	221.123	0.1
10	12.976	7.657	2.855	4.675	1.905	0.334	31.563	48.905	$1 \cdot 10^{-4}$	1.077	155.054	0
11	4.401	-2.666	8.125	3.007	0.956	0.298	45.122	21.055	$4 \cdot 10^{-4}$	3.764	197.892	0.531
12	13.492	9.393	7.205	14.728	2.899	0.993	101.783	58.333	$2.5 \cdot 10^{-4}$	3.082	166.344	0.725

Рисунок Д.3 – Матриця часткових показників низького рівня потенціалу розвитку автотранспортних підприємств

Продовження Додатку Д

Таблиця Д.1 - Значення лямбда Вікселя L_w

$$L_w^T =$$

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	0.539	0.566	0.548	0.479	0.525	0.399	0.579	0.61	0.688	0.816	0.502	0.707

Таблиця Д.2- Значення критерію лінійної кореляції Пірсона між показниками

$$R_{xy} =$$

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	1	0.894	0.544	0.458	0.525	0.497	0.517	0.514	0.498	0.65	0.568	0.47
2	0.894	1	0.588	0.533	0.595	0.591	0.435	0.473	0.556	0.518	0.498	0.515
3	0.544	0.588	1	0.609	0.553	0.62	0.246	0.293	0.867	0.312	0.312	0.899
4	0.458	0.533	0.609	1	0.65	0.871	0.556	0.572	0.461	0.193	0.167	0.467
5	0.525	0.595	0.553	0.65	1	0.834	0.638	0.603	0.533	0.403	0.459	0.504
6	0.497	0.591	0.62	0.871	0.834	1	0.605	0.583	0.457	0.288	0.376	0.53
7	0.517	0.435	0.246	0.556	0.638	0.605	1	0.864	0.187	0.553	0.462	0.253
8	0.514	0.473	0.293	0.572	0.603	0.583	0.864	1	0.207	0.353	0.335	0.338
9	0.498	0.556	0.867	0.461	0.533	0.457	0.187	0.207	1	0.26	0.338	0.866
10	0.65	0.518	0.312	0.193	0.403	0.288	0.553	0.353	0.26	1	0.563	0.289
11	0.568	0.498	0.312	0.167	0.459	0.376	0.462	0.335	0.338	0.563	1	0.238
12	0.47	0.515	0.899	0.467	0.504	0.53	0.253	0.338	0.866	0.289	0.238	1

Таблиця Д.3 - Матриця незалежних змінних для підприємств з низьким рівнем потенціалу розвитку

$$Data1 =$$

	1	2	3	4	5	6	7
1	0.341	0.142	0.038	0.14	49.017	7.323	135.033
2	0.818	0.226	-0.104	0.157	0.183	0.012	56.89
3	-9.564	0.066	-0.132	0.526	12.448	0.94	94.023
4	-14.714	0.284	1.584	0.068	0	-0.802	12.62
5	-37.127	0.323	1.203	0.828	0.72	-0.84	43.063
6	-57.31	0.021	-0.11	0.333	15.009	-0.816	7.776
7	-15.602	0.134	-0.209	0.089	8.97	0.67	38.45
8	-27.632	0.244	-0.09	0.31	3.219	-0.984	42.603
9	-41.563	0.111	1.097	1.785	14.754	-0.111	39.865
10	-1.784	1.256	0.698	1.08	31.978	0.954	52.095
11	-16.893	1.189	0.977	0.477	11.988	-0.345	81.545
12	-23.986	0.444	1.014	1.773	24.456	-0.326	69.055

Продовження Додатку Д

Таблиця Д.4 - Матриця незалежних змінних для підприємств з високим рівнем потенціалу розвитку

	1	2	3	4	5	6	7
1	12.061	12.51	15.225	3.219	19.035	1.633	148.091
2	6.717	2.61	1.02	2.77	155.517	3.878	375.797
3	-11.179	0.482	4.345	0.799	11.67	0.168	318.182
4	-5.195	2.069	16.969	0.921	155.332	0.204	50.405
5	-8.638	5.707	22.904	1.781	41.291	0.389	134.116
Data2 = 6	3.783	11.986	5.578	1.544	35.095	2.111	189.9
7	7.856	8.566	21.155	3.987	126.055	2.678	91.05
8	7.907	4.423	13.985	2.399	97.451	3.544	178.231
9	9.605	0.056	8.564	3.566	119.452	4.098	221.123
10	12.976	2.855	4.675	1.905	31.563	1.077	155.054
11	4.401	8.125	3.007	0.956	45.122	3.764	197.892
12	13.492	7.205	14.728	2.899	101.783	3.082	166.344

$$x1sr = \begin{pmatrix} -20.418 \\ 0.37 \\ 0.497 \\ 0.63 \\ 14.395 \\ 0.473 \\ 56.085 \end{pmatrix} \quad x2sr = \begin{pmatrix} 4.48217 \\ 5.5495 \\ 11.01292 \\ 2.22883 \\ 78.2805 \\ 2.21883 \\ 185.51542 \end{pmatrix}$$

Рисунок Д.4 - Вектори середніх значень часткових показників потенціалу розвитку автотранспортних підприємств

$$W1 = \begin{pmatrix} 297.266 & 2.205 & -1.715 & -3.155 & 70.807 & 19.37 & 345.338 \\ 2.205 & 0.158 & 0.097 & 0.048 & 1.113 & -0.086 & 1.658 \\ -1.715 & 0.097 & 0.396 & 0.18 & -1.134 & -0.42 & -4.912 \\ -3.155 & 0.048 & 0.18 & 0.348 & 1.822 & -0.27 & -0.213 \\ 70.807 & 1.113 & -1.134 & 1.8 & 197.475 & 24.643 & 305.142 \\ 19.3 & -0.086 & -0.42 & -0.27 & 24.643 & 4.7 & 57.122 \\ 345.338 & 1.658 & -4.912 & -0.213 & 305.142 & 57.122 & 1.138 \cdot 10^3 \end{pmatrix}$$

Рисунок Д.5 - Коваріаційна матриця часткових показників для підприємств з високим рівнем потенціалу розвитку

Продовження Додатку Д

W2=

64.722	10.221	-6.974	5.573	66.004	7.386	-45.919
10.221	16.126	6.829	0.758	-73.175	0.46	-115.99
-6.974	6.829	50.353	2.392	63.844	-3.04	-452.303
5.573	0.758	2.392	1.065	19.928	0.775	-5.459
66.004	-73.175	63.844	19.928	2.605*10 ³	30.305	-270.516
7.386	0.46	-3.04	0.775	30.305	2.055	40.217
-45.919	-115.99	-452.303	-5.459	270.516	40.217	7.318*10 ³

Рисунок Д.5 - Коваріаційна матриця часткових показників для підприємств з низьким рівнем потенціалу розвитку

$$W = \begin{pmatrix} 2171.926 & 74.559 & -52.137 & 14.509 & 820.863 & 160.536 & 1796.513 \\ 74.559 & 97.707 & 41.556 & 4.836 & -432.373 & 2.246 & -685.99 \\ -52.137 & 41.556 & 304.494 & 15.427 & 376.259 & -20.757 & -2743.292 \\ 14.509 & 4.836 & 15.427 & 8.48 & 130.504 & 3.036 & -34.032 \\ 820.863 & -432.373 & 376.259 & 130.504 & 16815.843 & 329.688 & 207.751 \\ 160.536 & 2.246 & -20.757 & 3.036 & 329.688 & 40.531 & 584.031 \\ 1796.513 & -685.99 & -2743.292 & -34.032 & 207.751 & 584.031 & 50735.401 \end{pmatrix}$$

Рисунок Д.6 - Середньоковаріаційна матриця часткових показників потенціалу розвитку автотранспортних підприємств

$$W^{-1} = \begin{pmatrix} 0.00067 & -0.00036 & -0.00001 & -0.00013 & 0.00001 & -0.00279 & 0 \\ -0.00036 & 0.0174 & -0.00027 & -0.01606 & 0.00078 & -0.00957 & 0.00033 \\ -0.00001 & -0.00027 & 0.00758 & -0.01044 & -0.00009 & -0.00033 & 0.0004 \\ -0.00013 & -0.01606 & -0.01044 & 0.16515 & -0.00159 & 0.00734 & -0.00074 \\ 0.00001 & 0.00078 & -0.00009 & -0.00159 & 0.00012 & -0.00124 & 0.00002 \\ -0.00279 & -0.00957 & -0.00033 & 0.00734 & -0.00124 & 0.05533 & -0.00068 \\ 0 & 0.00033 & 0.0004 & -0.00074 & 0.00002 & -0.00068 & 0.00005 \end{pmatrix}$$

Рисунок Д.7 – Обернена середньоковаріаційна матриця часткових показників потенціалу розвитку автотранспортних підприємств

Акти впровадження



ДЕРЖАВНЕ АГЕНТСТВО АВТОМОБІЛЬНИХ ДОРІГ УКРАЇНИ
(УКРАВТОДОР)

Державне підприємство
«Державний дорожній науково-дослідний інститут імені М.П. Шульгіна»
ДП «ДерждорНДІ»

03113, м. Київ,
проспект Перемоги, 57
код ЄДРПОУ 03450778

тел/факс 456-34-15
e-mail: dornauka@post.com.ua
www.dorndi.org.ua

13.03.2018 № 19.1-5-210
на № _____ від _____

До спеціалізованої вченої ради
за місцем захисту дисертації
аспіранта О.Г. Парфентьєвої

Акт впровадження
щодо наукових та практичних результатів дисертаційного дослідження аспіранта
Національного транспортного університету Парфентьєвої Олени Геннадіївни на тему:
«Діагностика потенціалу розвитку автотранспортного підприємства»

ДП «ДерждорНДІ», як головна науково-дослідна установа у дорожній галузі, повідомляє, що у робочому порядку були розглянуті наукові та практичні результати дисертаційного дослідження аспіранта Національного транспортного університету О.Г. Парфентьєвої, щодо діагностики потенціалу розвитку автотранспортного підприємства, запропоновані для використання у діяльності підприємств транспортної галузі, використовуються в їх практичній діяльності, обґрунтовані, достовірні та представляють науковий інтерес.

Теоретико-методичні підходи до визначення стратегічних альтернатив розвитку автотранспортних підприємств на основі матриці взаємозалежності динаміки ринкового попиту та результатів діагностики потенціалу розвитку підприємства дають змогу обґрунтувати можливості підприємства у досягненні стратегічних цілей та забезпечити визначену конкурентоспроможність.

Методика оцінювання рівня потенціалу розвитку автотранспортного підприємства є ефективним інструментом управління, який дозволяє визначити місце підприємства на ринку автотранспортних послуг.

За допомогою методики оцінювання потенціалу розвитку автотранспортного підприємства може бути виявлені резерви його підвищення.

Вказані положення використовуються у наукових розробках інституту.

З повагою,
В.о. директора,
кандидат економічних наук

Стасюк Б.О.
(044) 201-08-48



А.О. Безуглий

013613



ЗАТВЕРДЖУЮ

Генеральний директор

Публічного акціонерного товариства
«Київська виробнича компанія «РАПІД»

Гриненко Володимир Іванович

«29» грудня 2017 р.

АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ

Результатів науково-дослідної роботи

Цей акт складено про те, що результати наукових досліджень Парфентьєвої Олени Геннадіївни використані в практичній діяльності ПАТ «Київська виробнича компанія «РАПІД».

За допомогою моделі оцінювання рівня потенціалу розвитку автотранспортного підприємства визначено рівень потенціалу ПАТ «Київська виробнича компанія «РАПІД» порівняно зі спорідненими підприємствами галузі.

В процесі управління потенціалом розвитку підприємства використовується розроблена модель діагностики потенціалу розвитку підприємства за його функціональними складовими: фінансовою, виробничою, маркетинговою, управлінською та інноваційно-інвестиційною.

Впровадження розробленої моделі дає можливість здійснити контроль за використанням існуючого потенціалу розвитку підприємства.

ПАТ «Київська виробнича
компанія «РАПІД»

С. О. [signature] *М. І. [signature]*

ЗАТВЕРДЖУЮ

Голова правління публічного
акціонерного товариства «АТП – 13058»
Міщенко Сергій Дмитрович
2018 р.

**АКТ**

Про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Парфентьевої Олени Геннадіївни на тему
«Діагностика потенціалу розвитку автотранспортних підприємств»

Методика оцінювання рівня потенціалу розвитку підприємства та ефективності його використання, яка запропонована у дисертаційному дослідженні Парфентьевої О.Г., була впроваджена на ПАТ «АТП-13058» з метою забезпечення реалізації стратегічних планів та підвищення конкурентоспроможності на ринку транспортних послуг.

Отримані результати дозволили виявити резерви і можливості підприємства щодо забезпечення економічного розвитку в сучасних умовах господарювання.

Голова правління
ПАТ «АТП – 13058»



Міщенко С.Д.

ЗАТВЕРДЖУЮ
 Проректор з навчальної роботи

 О.К. Гришук
 « » 2018 р.



АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ

результатів науково-дослідної роботи

в навчальний процес Національного транспортного університету

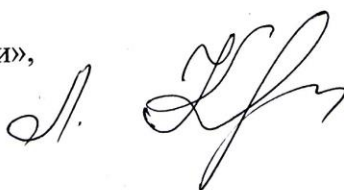
Результати дисертаційної роботи Парфентьєвої Олени Геннадіївни на тему «Діагностика потенціалу розвитку автотранспортного підприємства» мають певну наукову новизну і практичну цінність, використовуються в процесі дипломного і курсового проектування Національного транспортного університету, на факультеті «Економіки та права», на кафедрі «Економіки».

Матеріали дисертаційної роботи впроваджені у вигляді конспектів лекцій та реалізовані у навчальних програмах з таких дисциплін, як: «Економічна діагностика», «Потенціал підприємства».

Впровадження зазначених методичних матеріалів дозволило перейти до комплексного вивчення студентами названих навчальних дисциплін з використанням досвіду оцінювання потенціалу розвитку автотранспортного підприємства.

Завідувач кафедри «Економіки»,

К.е.н., професор



Л.С. Козак