

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра менеджменту та адміністрування

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

магістра

(назва освітнього ступеня)

на тему: «Дослідження системи управління потенціалом підприємства, на прикладі
ТОВ «ПроТек логістик»

Виконав(ла): студент(ка) 6 курсу групи БМмз-61
спеціальності 073 Менеджмент

(шифр і назва спеціальності)

(підпис)

Тримбуляк Я.-Х. І.

(прізвище та ініціали)

Керівник

(підпис)

Шведа Н. М.

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

(підпис)

Мосій О. Б.

(прізвище та ініціали)

Завідувач
кафедри

(підпис)

Сороківська О. А.

(прізвище та ініціали)

Рецензент

(підпис)

Островська Г. Й.

(прізвище та ініціали)

Тернопіль
2025

АНОТАЦІЯ

на тему: «Дослідження системи управління потенціалом підприємства, на прикладі ТОВ «ПроТек логістик»»

Кваліфікаційна робота магістра: містить 82 сторінки, 9 рисунків, 20 таблиць, 1 додаток, 32 літературних джерел.

Об'єктом дослідження є потенціал підприємства.

Предметом дослідження є вдосконалення системи управління потенціалом підприємства.

Метою дослідження є дослідження теоретичних аспектів системи управління потенціалом підприємства та формування пропозицій щодо підвищення її ефективності.

Методи дослідження: логіко-економічний підхід, системний аналіз, порівняльний метод, фінансовий і статистичний аналіз, організаційно-управлінські підходи, методи синтезу та групування.

Запропоновано комплекс заходів щодо вдосконалення системи управління потенціалом ТОВ «ПроТек Логістик», зокрема для підвищення ефективності трудового потенціалу рекомендовано організувати додаткове навчання та підвищення кваліфікації працівників; для оптимізації управління інформаційним потенціалом запропоновано створення корпоративного сайту; для розвитку виробничого потенціалу розроблено пропозиції щодо оновлення основних фондів товариства.

Рекомендації можуть знайти успішне застосування у господарській діяльності ТОВ «ПроТек логістик».

Ключові слова: підприємство, управління, потенціал, структура потенціалу, підвищення кваліфікації.

SUMMARY

Topic: “Research on the Enterprise Potential Management System (of LLC “ProTek Logistic” as a case of study)”

Master's thesis: 82 pages, 9 figures, 20 tables, 1 appendix, 32 references.

The object of research is enterprise potential.

The subject of research is improvement of the enterprise potential management system.

The purpose of the thesis is to research the theoretical aspects of the enterprise potential management system and to develop proposals for enhancing its efficiency.

Research methods include logical and economic approach; systems analysis; comparative method; financial and statistical analyses; organizational and managerial approaches; methods of synthesis and grouping.

A set of measures aimed at improving the potential management system of LLC “ProTek Logistics” has been proposed. In particular, to enhance the efficiency of labor potential, it is recommended to organize additional training and professional development for employees; to optimize the management of information potential, the creation of a corporate website is proposed; and to develop production potential, proposals for the renewal of the company’s fixed assets have been developed.

The recommendations can be successfully applied in the business activities of LLC “ProTek Logistics”.

Keywords: enterprise, management, potential, potential structure, professional development.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Суть поняття «потенціал підприємства»	8
1.2 Структура потенціалу підприємства	13
1.3 Система управління потенціалом підприємства	20
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК»	26
2.1 Загальна характеристика досліджуваного товариства	26
2.2 Аналіз структури потенціалу ТОВ «ПроТек логістик»	31
2.3 Дослідження організаційного забезпечення системи управління потенціалом ТОВ «ПроТек логістик»	41
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК»	47
3.1 Вдосконалення управління трудовим потенціалом досліджуваного товариства через підвищення кваліфікації і додаткове навчання працівників	47
3.2 Рекомендації по вдосконаленню управління інформаційним потенціалом ТОВ «ПроТек логістик» шляхом створення сайту	53
3.3 Пропозиції по покращенню управління виробничим потенціалом ТОВ «ПроТек логістик»	58
РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ.....	67
4.1 Вимоги до організації та забезпечення безпеки на робочих місцях підприємства	67
4.2 Забезпечення оптимального використання матеріальних резервів та фінансових ресурсів, сил підприємства під час НС мирного та воєнного часу	70
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	75

БІБЛІОГРАФІЯ.....	78
ДОДАТКИ.....	82

ВСТУП

Актуальність дослідження визначається тим, що в умовах інтенсивної конкуренції, нестабільності ринку та швидкої зміни зовнішнього середовища питання ефективного управління потенціалом підприємства набуває особливої важливості. Потенціал підприємства визначає його можливості до розвитку, адаптації, нарощення конкурентних переваг та забезпечення довгострокової стійкості. Саме тому дослідження системи управління потенціалом є ключовим для оцінки реального стану підприємства та визначення напрямів її вдосконалення.

Проблема аналізу та вдосконалення системи управління потенціалом підприємства привернула увагу численних дослідників, таких як Квасницька Р., Тарасюк М. [1], Кузнєцова Т. В., Красовська Ю. В., Подлевська О. М. [2], Алієв Р. [3], Завора О. [4], Орехова А. І. [5], Пасько М. [6], Кужда Т.І., Кирич Н.Б. [8] та багато інших.

Метою дослідження є дослідження теоретичних аспектів системи управління потенціалом підприємства та формування пропозицій щодо підвищення її ефективності.

Завдання дослідження визначаються роботою у таких напрямках:

1. Вивчення наукових підходів, концепцій та моделей управління потенціалом на підприємствах.
2. Дослідження існуючої організаційної структури, методів управління та ефективності використання потенціалу ТОВ «ПроТек логістик».
3. Визначення напрямів удосконалення системи управління та підвищення ефективності використання потенціалу «ПроТек логістик».
4. Дослідження вимог до організації та забезпечення безпеки на робочих місцях, а також оптимального використання матеріальних резервів та фінансових ресурсів, сил підприємства під час НС мирного та воєнного часу.

Об'єктом дослідження є потенціал підприємства.

Предметом дослідження є вдосконалення системи управління потенціалом підприємства.

Методи дослідження: логіко-економічний підхід, системний аналіз, порівняльний метод, фінансовий і статистичний аналіз, організаційно-управлінські підходи, методи синтезу та групування.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у дослідженні теоретичних положень і розробленні практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення системи управління потенціалом підприємства.

Практичне значення роботи включає формування рекомендацій щодо покращення системи управління потенціалом сучасного підприємства.

Інформаційною базою роботи виступають нормативно-правові документи, фахові журнальні статті, навчальні посібники, дослідження вітчизняних і міжнародних спеціалістів, а також інформаційні та звітні ресурси ТОВ «ПроТек логістик».

Апробація результатів дослідження та публікації. Ключові висновки роботи були розглянуті та проаналізовані у роботі XV Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах» (м. Тернопіль, 17 листопада 2025 року).

Структура та обсяг дослідження. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків та пропозицій. Робота містить 82 сторінки, 9 рисунків, 20 таблиць, 1 додаток. Бібліографія включає 32 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Суть поняття «потенціал підприємства»

Будь-яке підприємство прагне бути успішним. На можливість досягнення успіху і розвиток підприємства впливає його наявний потенціал. Незалежно від того, яку продукцію чи послугу продукує підприємство і в якій галузі воно працює, потенціал і його рівень є важливим ресурсом підприємства. Фактично потенціал підприємства формують його власники або керівники. Проте сьогоденні виклики значно впливають на побудову потенціалу підприємства.

В широкому смислі термін «потенціал» науковці почали застосовувати вкінці 70-х–на початку 80х рр. 20 ст. [1, с. 74]. Слово «потенціал» походить від латинського «*potentia*» і його трактують як «приховані можливості», які завдяки праці на виробництві можуть перетворитися в реальність. Якщо досліджувати українську економічну літературу, то її автори використовують термін «потенціал» як можливості чи засоби, котрі можна використати, або рівень потужності чи сукупність засобів, котрі є необхідними для чогось [2, с. 7]. Також термін «потенціал» використовують в сенсі здібностей людини, країни, суспільства до певного виду діяльності [1, с. 74].

Отже, термін «потенціал» і відповідно «потенціальний» означає (це може бути як окрема людина чи окреме підприємство, так і суспільство загалом) наявність у когось прихованих можливостей, які ще повною мірою не проявились, або наявність хисту вести діяльність у певних сферах [2, с. 7].

Щодо сучасного трактування терміну «потенціал», то в науковій літературі можна виділити три підходи [2, с. 8; 3, с. 54-55]:

- перший підхід – ресурсний – його прихильники вважають, що потенціал передбачає певну сукупність різних ресурсів, які потрібні для роботи чи розвитку

системи; для успішної роботи підприємства важливим є, чи вірна система розподілу наявних ресурсів;

- другий підхід – цільовий – його прихильники вважають, що потенціал є системою матеріальних і трудових факторів/складових, які сприяють досягненню мети виробництва, тобто відбувається ототожнення потенціалу і здатності підприємства досягати встановлених цілей через виконання завдань;

- третій підхід – системний – його прихильники вказують, що потенціал є здатністю комплексу ресурсів системи вирішувати завдання, які були поставлені перед нею; всі процеси підприємства є окремими видами потенціалу.

Окремі науковці [1, с. 75] виділяють ще четвертий підхід до тлумачення терміну «потенціал» – результатний – відповідно до якого потенціал передбачає сукупність ресурсів і можливостей, які можна використати з метою досягнення результатів (цілей).

Термін «потенціал» досить багатозначний і його використовують в багатьох галузях знань. Також даний термін використовують і в економіці. В економічному смислі носіями потенціалу може бути будь-який суб'єкт, що веде господарську діяльність, а також групи суб'єктів. Поясненням цього виступає те, що потенціал – це не об'єкт чи результати, а сукупність можливостей, які об'єкт може реалізувати в майбутньому. Тому носія потенціалу в економіці розглядають не тільки як суб'єкт економічної діяльності, а також залежно від ієрархічного рівня економіки [1, с. 75]:

- мегарівень – носіями виступають різні держави;
- макрорівень – носієм є окрема держава;
- мезорівень – носіями виступають або окремі регіони, або окремі галузі;
- мікрорівень – носіями виступають або окремі підприємства, або окремі люди.

У науковій літературі найбільше уваги приділили терміну «потенціал» на мікрорівні, а саме потенціалу підприємства. Для підприємства потенціал формується [1, 75]:

- на вході – за рахунок наявних ресурсів (зокрема фінансових, матеріальних, трудових й інформаційних);

- на виході – у вигляді створеної продукції та послуг, оцінених з позиції можливого джерела прибутку.

Також потенціал підприємства включає систему норм і правил соціальної поведінки, дотримання яких забезпечує стабільне досягнення його цілей.

Іншими словами, єдиного тлумачення терміну «потенціал» не існує. Крім того, досить часто термін трактують однобічно: сукупність ресурсів, можливість системи випускати продукцію чи можливість виробничих сил досягати ефекту [2, с. 10]. Тому різні науковці мають власне бачення цього терміну.

Потенціал підприємства – це сукупність різних ресурсів, навиків і можливостей персоналу (керівників і працівників) до виробництва товарів (надання послуг), отримання прибутку та успішного функціонування і розвитку підприємства [2, с. 10].

Потенціал підприємства включає три види ресурсів, а саме фінансові, матеріальні і людські ресурси, формування і використання яких встановлює рівень економічного потенціалу, а також забезпечує досягнення певного рівня ринкового потенціалу (мається на увазі рівень прибутковості, що утворюється при реалізації продукції/послуг підприємства) [3, с. 57].

Потенціал підприємства – це комплексне представлення поточних і перспективних можливостей підприємства, які можна якнайповніше задіяти в його господарській діяльності [5, с. 309].

Потенціал підприємства – це система, яка охоплює ресурси, можливості та здібності, що перебувають у постійній взаємодії та які можна використати, щоб сформувати і задовільнити потреби в товарах/послугах задля досягнення цілей підприємства (стратегічних, тактичних і поточних) [6, с. 203].

Потенціал підприємства має ряд характерних рис [2, с. 10-13]:

- цілісність – вказує на те, що всі елементи потенціалу «працюють» на досягнення встановленої загальної мети;
- складність – потенціал складають компоненти і зв'язки між ними, які водночас формують потенціал як одне ціле; зміни в одній із компонент потенціалу є причиною змін в інших компонентах;

- взаємозамінність – передбачає, що компоненти потенціалу можуть замінювати одна одну, особливо якщо відбувається якісне вдосконалення однієї із них;

- взаємозв'язок і взаємодія елементів потенціалу – вказує, що елементи потенціалу під час виробництва взаємодіють певним чином, утворюючи нові якості, що не притаманні вказаним елементам;

- здатність до сприйняття інновацій – передбачає, що потужність компонент потенціалу та зв'язок між ними впливають на ефективність діяльності та здатність до розвитку через застосування нових наукових ідей;

- гнучкість – вказує, що виробнича система може переорієнтовуватись на нові продукцію, матеріали, технологію тощо;

- потужність – дозволяє кількісно охарактеризувати продуктивність потенціалу підрозділу чи підприємства, що вказує його місце потенціалі галузі чи країни.

Вказані характерні риси потенціалу підприємства в різних умовах можуть проявлятися по-різному. Окрім того, потенціал підприємства – це не статична величина: з плином часу і зміною умов господарювання потенціал постійно змінюється [3, с. 55].

Підприємство, працюючи в ринкових умовах, формує нові властивості, які є ознаками потенціалу. В цьому контексті потенціал, об'єднуючи просторові і тимчасові характеристики, формує три рівні зв'язків і станів [2, с. 13-14]:

- 1) потенціалу властиво відображати минуле, тобто усю сукупність властивостей, що сформувалися в системі під час її становлення і забезпечують можливість її існування та прогресу. В цьому випадку «потенціал» зазвичай ототожнюють із поняттям «ресурс». Проте елементи, що підприємство не використовує, ведуть до зниження ефективності його діяльності;

- 2) потенціал визначає міру освоєння та використання підприємством власних можливостей, що дозволяє поділити можливості на реалізовані і нереалізовані. В цьому випадку «потенціал» можна застосовувати як поняття «резерв», проте не завжди. Разом з тим надлишковий запас елементів потенціалу

може змінювати підприємство і умови його функціонування, що не завжди може бути позитивним;

3) потенціал орієнтується на майбутнє, адже поєднує стійкість і мінливість, що характерні для майбутнього розвитку.

Поєднання вказаних трьох рівні станів і дозволяє визначити рівень потенціалу підприємства, а також визначити відмінності його від понять «ресурс» і «резерв».

Ознаками, що допомагають охарактеризувати потенціал підприємства, є [2, с. 14]:

- потенціал підприємства можна визначити, оцінюючи його реальні можливості (реалізовані чи нереалізовані по певних причинах) в певній сфері діяльності;

- існує пряма залежність між можливостями підприємства та наявними ресурсами і резервами, що на даний момент часу не залучені у діяльність, тому потенціал підприємства можна охарактеризувати за допомогою наявності ресурсів, які залучені чи незалучені у виробництво, але підготовлені для застосування в ньому;

- потенціал підприємства характеризують не лише обсяги ресурсів, що є в нього, але і навички працівників застосовувати ці ресурси та отримувати з них максимальний дохід;

- на рівень і отримані результати від реалізації потенціалу підприємства (йдеться про обсяги виготовлення продукції і величину отриманого прибутку) впливає форма підприємництва і наявна організаційна структура управління підприємством.

Отже, потенціал підприємства передбачає сукупність наявних і прихованих його можливостей, ресурсів, знань, навичок і здібностей, які можуть бути використані для досягнення ним стратегічних, тактичних і поточних цілей. Потенціал відображає здатність підприємства функціонувати, розвиватися та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Потенціал не є сталою величиною – він постійно змінюється під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Рівень

потенціалу залежить від ефективності використання ресурсів, організації праці, управлінських рішень і здатності підприємства до оновлення. Залежно від рівня економічної системи (мега-, макро-, мезо- та мікрорівень) носіями потенціалу можуть виступати як окремі люди чи підприємства, так і галузі, регіони або держави. Потенціал підприємства поєднує минуле (накопичені ресурси), теперішнє (реалізовані можливості) і майбутнє (нереалізовані резерви розвитку), що робить його важливою категорією.

1.2 Структура потенціалу підприємства

Для підприємства є важливим його ефективне функціонування, яке можливе при умові узгодження усіх його підсистем, що відповідають потенціалу підприємства і зовнішньому середовищу, в якому підприємство працює [6, с. 206]. Іншими словами можна сказати, що потенціал підприємства визначається можливостями в різних сферах, а саме:

- ресурсними можливостями, тобто наявними обсягами і якістю ресурсів, зокрема кількість працівників, величина основних фондів, матеріальних запасів, фінансових і нематеріальних ресурсів тощо;
- трудовими можливостями, тобто рівнем освіти і кваліфікації керівників і працівників, їх досвідом, а також мотиваційним і психофізичним потенціалом тощо;
- управлінськими можливостями, тобто здатністю керівників ефективно розподіляти і використовувати ресурси, що наявні у підприємства;
- інформаційними можливостями підприємства, тобто здатністю генерувати і перетворювати інформацію для власного використання у різних процесах;
- фінансовими можливостями підприємства, тобто здатністю ефективно використовувати власні фінанси, а також залучати фінанси із зовнішніх джерел;
- інноваційними можливостями, тобто здатністю підприємства оновити виробничу базу, випускати інноваційну продукцію, використовувати інноваційні управлінські технології тощо;
- іншими можливостями.

Фактично всі ці можливості формують потенціал підприємства, який відображає його конкурентоспроможність [6, с. 207].

Розуміння структури потенціалу (також використовують термін «структуризація») є важливим для процесів його формування і використання, бо тільки розуміння не лише компонент, а й зв'язків між ними дозволяє формувати потенціал [1, с. 75-76]. В сучасній літературі подають різні підходи щодо структури потенціалу. Зокрема, можна видіти два варіанти структуризації [1, с. 76]:

- блочно-модульний – ґрунтується на взаємодії трьох стратегічних компонент – ресурсів, системи управління і роботи персоналу; ці компоненти сприяють досягненню цілей підприємства, а також описують його внутрішнє середовище;

- функціональний – виділяє функціональні області підприємства (виробництво, маркетинг, менеджмент, кадри, фінанси, інформація), в рамках яких формується свій внутрішній потенціал, що можна поділити на об'єктивний (зовнішній стосовно людини) і суб'єктивний (його існування зумовлене людиною і її діяльністю).

Питання структуризації потенціалу підприємства розглядалося в працях багатьох науковців [1-8]. На нашу думку, найповніше питання структуризації потенціалу розглянуто в роботі [9].

Складові потенціалу підприємства – це всі елементи, що пов'язані з його функціонуванням і розвитком [9, с. 6]. В структуру потенціалу підприємства включено об'єктні і суб'єктні складові, що зображено на рис. 1.1.

Об'єктні складові потенціалу підприємства стосуються матеріально-речовинних і особових елементів потенціалу. Споживання і відтворення даних елементів здійснюється в певній формі під час процесу функціонування підприємства. Об'єктними складовими є виробничий, інноваційний, фінансовий потенціали і потенціал відтворення [9, с. 7].

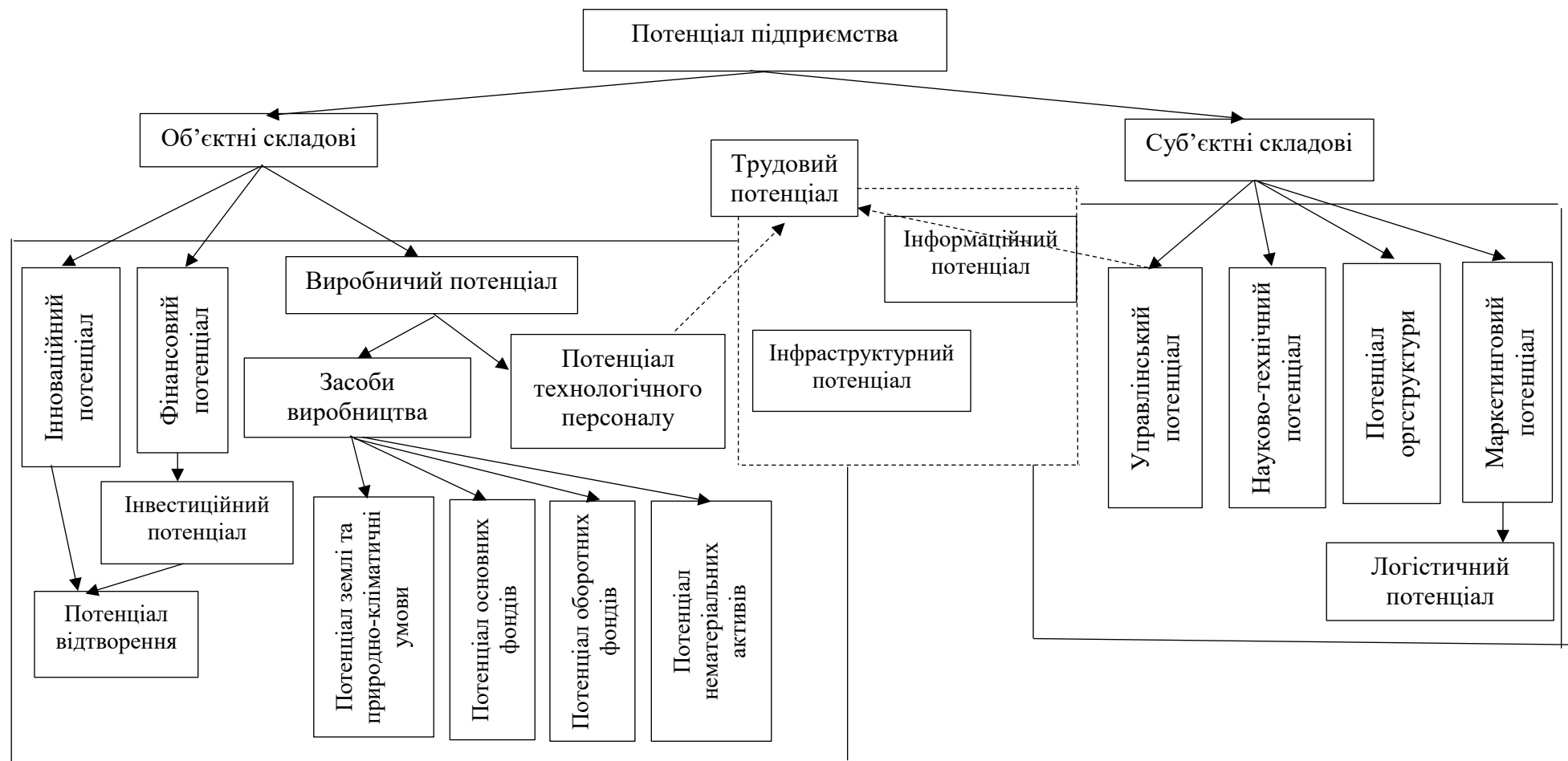


Рисунок 1.1 – Структура потенціалу підприємства

Джерело: [9, с. 8]

Суб'єктні складові потенціалу підприємства стосуються суспільної форми їх виявлення. Підприємство ці складові не споживає при здійсненні своєї господарської діяльності, вони формують передумови раціонального використання об'єктних складових. Фактично суб'єктні складові потенціалу здійснюють вплив на основні фактори виробництва і на ефективність діяльності, що є дуже важливим. До суб'єктних складових потенціалу відносять науково-технічний, управлінський, маркетинговий потенціали і потенціал оргструктури [9, с. 10].

Розглянемо більш детально елементи об'єктних і суб'єктних складових потенціалу підприємства.

Виробничий потенціал підприємства вказує на наявність можливостей (видимих і прихованих) для залучення і використання факторів виробництва з метою виробництва продукції чи послуг в максимально можливому обсязі [9, с. 7]. Часто виробничий потенціал асоціюють із сукупністю ресурсів, що працюють і що здатні до виготовлення певного обсягу продукції. Виробничий потенціал підприємства є складним утворенням, до складу якого входять такі елементи [9, с. 7]:

- потенціал землі та природно-кліматичні умови – передбачає наявність у підприємства можливостей використовувати природні багатства у виготовленні продукції чи послуг;
- потенціал основних фондів – вказує на наявні і приховані можливості у основних фондів підприємства для виготовлення продукції і послуг, адже саме основні фонди є техніко-технологічною основою для формування виробничої потужності;
- потенціал оборотних фондів – вказує на наявність можливостей підприємства ефективно використовувати свої оборотні фонди для забезпечення безперервності виробничого процесу; є частиною виробничого капіталу підприємства, що перебуває у вигляді предметів праці (сировини, матеріалів, компонент, запчастин, енергії, палива тощо), які знаходяться у складі незавершеного виробництва і запасів, у напівфабрикатах власного виготовлення і витратах, віднесених на майбутні періоди;

- потенціал нематеріальних активів – передбачає можливість використання нематеріальних ресурсів (таких як знання, бренд, репутація, патенти, програмне забезпечення, ноу-хау тощо) в господарській діяльності для забезпечення розвитку підприємства, підвищення його вартості, а також задоволення суспільних потреб;
- потенціал технологічного персоналу – вказує на здатність технологічного персоналу (тобто робітників) реалізовувати виробничі процеси по виготовленню продукції чи послуг на високому рівні.

Інноваційний потенціал підприємства ґрунтується на загальних його можливостях до створення, сприйняття та реалізації нових ідей, які мають на меті комплексне технічне, організаційне та управлінське оновлення всього підприємства [9, с. 7].

Фінансовий потенціал підприємства включає всі фінансові ресурси (власні, позичені і залучені), яким підприємство може розпоряджатись на власний розсуд для покриття витрат. Основним компонентом фінансового потенціалу є інвестиційний потенціал, який визначає можливості (наявні і приховані) підприємства в сфері відтворення [9, с. 9].

Потенціал відтворення передбачає здатність підприємства здійснювати відновлення усіх складових потенціалу. Фактично потенціал відтворення вказує на наявність ресурсів (підприємство їх вже має або може залучити) для відтворення факторів виробництва чи інших компонент потенціалу [9, с. 9-10].

Відтворення потенціалу може бути [9, с. 9]:

- простим – відбувається у обсягах, що не змінюються, з метою відновлення використаних виробничих ресурсів та забезпечення безперервного функціонування підприємства;
- розширеним – означає кількісне й якісне зростання виробничих факторів та інших елементів потенціалу, які сприяють підвищенню ефективності його діяльності; може бути у трьох типах: екстенсивному (або традиційному – збільшення відбувається за рахунок додаткового залучення факторів виробництва, проте техніко-технологічна база не змінюється), інтенсивному (або інноваційному – збільшення відбувається за рахунок якісного вдосконалення

факторів виробництва) і екстенсивно-інтенсивному (або змішаному – передбачає збалансованість або домінування певного типу розвитку).

Науково-технічний потенціал підприємства – характеризує рівень наукового забезпечення виробництва, а саме стану розвитку досліджень, техніки, технологій, інженерної діяльності, а також наявних можливостей і ресурсів (зокрема науково-технічних кадрів), які має підприємство і може застосувати для розв’язання науково-технічних завдань [9, с. 10].

Управлінський потенціал підприємства – вказує на навички і здібності управлінського персоналу щодо створення і підтримки умов для ефективного функціонування та прогресу [9, с. 10].

Потенціал оргструктури – визначає управлінський механізм діяльності підприємства, який відображає ступінь упорядкованості функціональних елементів системи та особливості взаємодії між ними [9, с. 10].

Маркетинговий потенціал – описує здатність підприємства послідовно та цілеспрямовано координувати всі свої функції (від визначення потреб і попиту до організації виробництва, реалізації продукції та післяпродажного обслуговування) з метою максимально повного задоволення потреб споживачів і використання можливостей ринку збуту (наявного і потенційного) [9, с. 10].

Важливим компонентом маркетингового потенціалу є логістичний потенціал, який визначають як максимальну продуктивність підрозділів, що забезпечують види діяльності, пов’язані з переміщенням у просторі та часі працівників, матеріалів і готової продукції, інформаційних і енергетичних потоків тощо. В контексті логістичного потенціалу стосовно працівників мають на увазі їх перевезення та розташування в службових приміщеннях, стосовно матеріалів і готової продукції мають на увазі їх транспортування, складування, сортування, перерозподіл, а стосовно інформаційних і енергетичних потоків – їх передавання, оброблення, збереження та перетворення [9, с. 10-11].

Особливе місце в структурі потенціалу підприємства займають трудовий, інформаційний та інфраструктурний потенціали. Вони є особливими, адже вони

однозначно не належать ні до суб'єктних, ні до об'єктних складових потенціалу підприємства [9, с. 11].

Трудовий потенціал підприємства розглядають з точки зору якісних характеристик окремого працівника [9, с. 11]. Оцінка даного поняття дозволяє діяти в двох важливих напрямках:

1) здійснити оцінку рівня реалізації потенційних можливостей і окремого працівника, і всього колективу підприємства, що необхідно для активізації людини і її потенціалу;

2) забезпечити якісну збалансованість розвитку людських і матеріальних факторів виробництва.

Інформаційний потенціал підприємства означає поєднання інформаційних й організаційно-технічних можливостей, що сприяють підготовці й прийняттю управлінських рішень та впливають на специфіку виробничого процесу через процеси збору, зберігання, оброблення та розповсюдження інформаційних ресурсів. Окремим, проте важливим елементом інформаційного потенціалу є інформаційно-обчислювальний потенціал, який охоплює спеціальні засоби (технічні, програмно-математичні, організаційно-економічні), а також спеціалізовані кадри, що забезпечують автоматизацію процесів управління підприємством у різних сферах діяльності. Крім того, інформація та знання, отримані завдяки її використанню, втілюються у нових засобах праці, технологіях, професійних навичках працівників і організації виробничих структур, що говорить про тісну взаємозалежність інформаційного потенціалу підприємства й інших компонент його потенціалу [9, с. 11].

Інфраструктурний потенціал підприємства передбачає узгодження можливостей цехів, господарств і служб з потребами виробництва для забезпечення необхідних умов в роботі основних підрозділів і задоволення соціальних потреб його персоналу. Якщо інфраструктурний компонент потенціалу підприємства розвивається надмірно, то можна надавати послуги або виконувати роботи для сторонніх організацій [9, с. 11].

Отже, структура потенціалу підприємства охоплює об'єктні (виробничий, інноваційний, фінансовий, потенціал відтворення) та суб'єктні (науково-технічний, управлінський, маркетинговий, потенціал оргструктури) складові, які взаємодіють між собою. Окреме місце займають трудовий, інформаційний та інфраструктурний потенціали, що забезпечують збалансований розвиток усіх елементів системи. Розуміння структури потенціалу дає змогу підприємству ефективно формувати, використовувати та відтворювати свої ресурси для досягнення стратегічних цілей.

1.3 Система управління потенціалом підприємства

Управління потенціалом підприємства – це процес ухвалення та виконання управлінських рішень, що забезпечує оптимізацію діяльності підприємства, зростання його потенціалу та досягнення стратегічних цілей [6, с. 211].

Управління потенціалом – це фактор, що вказує на раціональне використання ресурсів та ефективну роботу всієї виробничої системи підприємства. Для системи управління потенціалом підприємства характерні такі ознаки [10, с. 14]:

- для підприємства характерна наявність потенціалу, взаємна залежність його компонент і функціонування двох підсистем – керуючої та керованої;
- здатність потенціалу до постійних змін;
- можливість системи потенціалу змінювати свій стан під дією незначних факторів;
- накопичення, передавання й перетворення інформації;
- спрямованість управління на впорядкування безладу.

Система управління потенціалом підприємства є відкритою і можна спостерігати активний обмін інформацією і ресурсами із зовнішнім світом.

Метою управління потенціалом підприємства є координація та стимулювання його ресурсів для максимально ефективного використання [10, с. 18].

В систему управління потенціалом підприємства включають всі процеси, що ведуть до його формування, використання і розвитку. Формування потенціалу

підприємства має на меті пошук нових можливостей і ресурсів, що допоможуть підвищити його конкурентоспроможність та виявити приховані резерви. Управління використанням потенціалом повинно забезпечувати ефективне залучення ресурсів, що виявили при аналізі потенційних можливостей і які раніше не були задіяні. Розвиток потенціалу підприємства означає його зростання через використання резервів і поліпшення основних фінансових та економічних показників [6, с. 211-212].

У межах системи управління потенціалом підприємства виділяють два типи закономірностей [2, с. 18]:

- 1) формувальні – сприяють переходу системи в більш якісний стан;
- 2) регулювальні – ведуть до стабілізації наявного рівня якості системи.

Основою, що формує потенціал підприємства, науковці вважають виробничий (або відповідно до сучасних трактувань операційний) потенціал. Саме виробничі процеси визначають необхідну кількість і співвідношення живої праці, будівель, обладнання, сировини, фінансових ресурсів тощо.

Принципи управління потенціалом підприємства подано в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Основні принципи управління потенціалом підприємства

№ п/п	Принципи	Пояснення суті принципів
1	2	3
1	Альтернативність елементів потенціалу	Потенціал підприємства включає ряд компонентів, які можуть в певних умовах при потребі замінювати один одного
2	Динамічність формування потенціалу	Потенціал підприємства – це не сума його компонент і для його розвитку не достатньо додати ще один компонент. Тут потрібне налагодження ефективних зв'язків між компонентами
3	Синергія компонент потенціалу	Правильний підбір компонент і налагодження ефективних зв'язків між ними веде до отримання синергічного ефекту в потенціалі підприємства
4	Самостійна трансформація потенціалу	Якщо потенціал підприємства досяг вищих форм його прояву, то при додаванні нових компонент він може самостійно трансформуватись з метою створення нової бази

Продовження табл. 1.1

1	2	3
5	Збалансованість компонент потенціалу	Компоненти потенціалу з метою його розвитку мають працювати в сукупності, а не кожен окремо, тому тут постає питання пошуку балансу і оптимального співвідношення між компонентами
6	Мінливість компонент потенціалу	Компоненти потенціалу підлягають фізичному і моральному старінню, але ситуацію може виправити впровадження інновацій щодо них
7	Адекватність компонент потенціалу	Компоненти потенціалу мають відповідати характеристикам продукції/послуг, що виготовляє підприємство

Джерело: сформовано автором на основі [2, с.17-18]

Зміна потенціалу підприємства проходить три стадії [3, с. 55-56]:

- зміна кількісного і якісного складу компонент потенціалу;
- формування потенціалу – здійснюється на основі поєднання фінансових, матеріальних і людських ресурсів та різного способу їх використання і комбінування з метою досягнення цілей;
- реалізація потенціалу – передбачає досягнення встановлених цілей, спрямованих на довгострокове зростання та зміцнення позицій на ринку (зокрема збільшення ринкової частки).

Класично ці три етапи зміни потенціалу підприємства йдуть у вказаній послідовності, проте в зв'язку із зміною чинників зовнішнього середовища та зміною власних потреб підприємства послідовність етапів може змінюватись.

Формування потенціалу підприємства – це дуже важливий, але водночас і важкий процес, який є частиною його економічної стратегії. Він передбачає організацію ресурсів та компетенцій так, щоб їх взаємодія сприяла успішному виконанню стратегічних, тактичних і щоденних завдань підприємства [6, с. 203].

Важливим моментом формування потенціалу підприємства є орієнтація процесу на взаємодію із зовнішнім середовищем. В цьому контексті потрібно розуміти які саме чинники визначають розвиток компонент потенціалу та впливають ефективність їх використання і збалансованість [6, с. 203].

Відповідно до сфери впливу на компоненти потенціалу всі чинники середовища можна поділити на [6, с. 205]:

- внутрішні – включають стратегію підприємства (адже саме для її реалізації на підприємстві формують потенціал) та досвід і навички менеджерів, що сприяють виконанню планів;

- зовнішні – включають різного роду умови (наприклад, економічні, політичні, соціальні, юридичні тощо), що діють на компоненти потенціалу і їх вплив визначають обмежувальні чи стимулюючі заходи зі сторони державних органів, банківсько-інвестиційних органів, політичних сил, суспільних груп тощо.

Сформований потенціал науковці ділять на чотири категорії, що подано на рис.1.2.

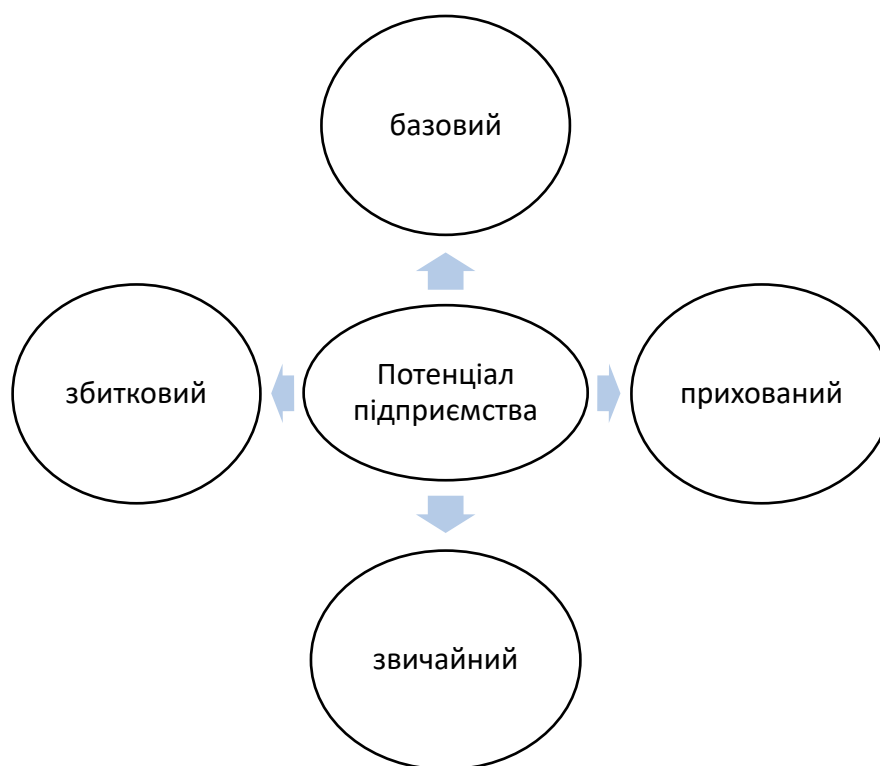


Рисунок 1.2 – Категорії потенціалу підприємства

Джерело: [6, с. 206]

Розглянемо категорії сформованого потенціалу детальніше [6, с. 205-206]:

- базовий потенціал – підприємство може досягати цілей, виготовляти продукцію чи надавати послуги та отримувати прибуток в результаті діяльності;

має тісний зв'язок із конкурентними перевагами підприємства, адже саме підтримка і розвиток базового потенціалу сприяє отриманню підприємством стійкої конкурентної переваги;

- прихований потенціал – вказує на активи (наприклад досвід діяльності, кадровий потенціал тощо), які з часом можуть бути перетворені на конкурентні переваги; має здатність до накопичення, після чого його можна реалізувати у вигляді нового напрямку діяльності або покращення споживчих властивостей товару;

- збитковий потенціал – з'являється в умовах звичайного споживання ресурсів від діяльності без отримання прибутку, наприклад, при нераціональній організаційній структурі чи наявності витрат на дублювання тощо;

- звичайний потенціал – передбачає наявність активів, що дозволяють підприємству ефективно використовувати інші потенціали, наприклад, наявність систем управління збутом чи фінансами, що добре функціонують.

Для деталізації розуміння системи управління потенціалом підприємства потрібно описати функції управління ним. До функцій управління потенціалом підприємства відносять [10, с. 17-18]:

- 1) формування цілей та основних напрямів розвитку потенціалу підприємства в сучасному світі;

- 2) регулювання проблемних моментів в системі управління потенціалом;

- 3) оцінювання потенціалу відповідно до джерел ресурсного забезпечення;

- 4) оптимізація використання потенціалу з акцентом на економію найбільш обмежених і цінних ресурсів;

- 5) розробка регуляторних механізмів для оптимізації використання потенціалу, що сприяє розвитку підприємства та підвищенню його фінансової незалежності.

Отже, управління потенціалом сучасного підприємства окреслює такі аспекти [10, с. 18-19]:

- потенціал є складним і багаторівневим поняття, потенціал одного рівня неодмінно впливає на потенціал іншого рівня і може як стримувати, так і сприяти його розвитку;

- потенціал підприємства формується під впливом різноманітних чинників. Крім високих темпів зростання обсягів виробництва та продуктивності ресурсів, важливу роль відіграють інвестиційна активність, рівень структурної перебудови та інші показники розвитку;

- управління потенціалом підприємства безпосередньо пов'язане з розвитком національної та регіональної економіки. Відсутність тривалих позитивних результатів у будь-якій взаємозалежній сфері свідчить про ризик негативних тенденцій, що можуть звести нанівець позитивні зрушення;

- система управління потенціалом повинна бути гнучкою, здатною адаптуватися до умов середовища та забезпечувати високий рівень ефективності діяльності підприємства.

Таким чином, потенціал підприємства – це сукупність його ресурсів, можливостей, знань, навичок і здібностей, які можуть бути використані для досягнення стратегічних, тактичних і поточних цілей діяльності. Структура потенціалу підприємства охоплює об'єктні складові (виробничий, інноваційний, фінансовий, потенціал відтворення) та суб'єктні (науково-технічний, управлінський, маркетинговий, потенціал оргструктури). Особливе місце займають трудовий, інформаційний та інфраструктурний потенціали. Ефективне функціонування підприємства можливе лише за узгодженої взаємодії всіх елементів потенціалу, які забезпечують його конкурентоспроможність та розвиток.

Управління потенціалом підприємства – це безперервний процес формування, використання й розвитку ресурсів з метою підвищення ефективності діяльності та досягнення стратегічних цілей. Система управління потенціалом повинна бути відкритою, гнучкою, адаптованою до змін зовнішнього середовища й орієнтованою на інновації та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК»

2.1 Загальна характеристика досліджуваного товариства

Товариство з обмеженою відповідальністю «ПроТек логістик» (скорочено ТОВ «ПроТек логістик») – це підприємство, що працює на ринку України і займається дистрибуцією продукції. Історія товариства подана в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Історію розвитку ТОВ «ПроТек логістик»

Дата	Ключова подія
1	2
1998	Засновано компанію Оверко – першу з усіх компаній групи, як гуртовий склад напоїв та продуктів харчування
2005	Компанія отримала нове ім'я – Львівська Пивна Компанія
2011	Холдинг стає найбільшим тарним оператором в Україні з філіями в усіх областях Західного регіону
2016	Збудовано новий виробничий комплекс у Львові площею 37 000 м ² відкриття на базі комплексу заводу Fujikura
2020	Здано в експлуатацію найбільший на Західній Україні логістичний центр – 100000 м ²
2023	Ребрендинг та зміна назви на ProTec Logistic

Джерело: [19]

Саме тому датою заснування ТОВ «ПроТек логістик» вважають 7 вересня 2022 року. Хоча досвід команди на ринку значно довший (27 років).

Директором ТОВ «ПроТек логістик» є Солтис Надія Василівна.

Статутний фонд ТОВ «ПроТек логістик» – 1,0 млн. грн. [17].

Головний офіс ТОВ «ПроТек логістик» знаходиться в м. Києві. Товариство має 11 філій по всій Україні та регіональних представників у всіх ключових областях.

ТОВ «ПроТек логістик» має свій товарний знак, що зображений на рис. 2.1.

Місією ТОВ «ПроТек логістик» є «Ми об'єднуємо найкращих, заради вдосконалення послуг для партнерів та суспільства» [19].



Рисунок 2.1 – Товарний знак ТОВ «ПроТек логістик»

Джерело: [19]

Візію ТОВ «ПроТек логістик» було сформульовано таким чином: «Бути надійним та стабільним партнером для усіх клієнтів. Надавати максимально ефективно повний об'єм послуг для забезпечення зростаючого прибутку та розвитку компанії, партнерів та суспільства. Ми робимо це за допомогою гарантування зустрічі будь якого товару чи послуги зі своїм споживачем швидко, ефективно та безпечно» [19].

В своїй роботі ТОВ «ПроТек логістик» орієнтуються на певні цінності, що подано на рис.2.2.



Рисунок 2.2 – Цінності ТОВ «ПроТек логістик»

Джерело: [19]

Основним видом діяльності ТОВ «ПроТек логістик» є оптова торгівля напоями (КВЕД 46.34). Також до видів діяльності товариства відносять неспеціалізовану оптову торгівлю продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами (КВЕД 46.39), роздрібну торгівлю в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами (КВЕД 47.11), вантажний автомобільний транспорт (КВЕД 49.41), складське господарство (КВЕД 52.10), іншу допоміжну діяльність у сфері транспорту (КВЕД 52.29), надання в оренду й експлуатацію нерухомого майна (КВЕД 68.20), дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки (КВЕД 73.20), надання інших допоміжних комерційних послуг (КВЕД 82.99) та інші [18].

ТОВ «ПроТек логістик» торгує товарами групи FMCG (товарами широкого вжитку), для чого співпрацює із 76 виробниками цих товарів, які пропонують 285 брендів. На складах товариства зберігається 7000 SKU (товарні позиції, що є на складі) [19].

Основними категоріями товарів, які продає досліджуване товариство, є [19]:

- алкогольні напої – ТМ «Nemiroff», ТМ «Zubrowka», ТМ «GreenDay», ТМ «Aznauri», ТМ «Bolgrad», ТМ «Prime Vodka», ТМ «Shabo», ТМ «Jameson» та інші;
- пиво – ТМ «Carlsberg», ТМ «Tuborg», ТМ «Kronenbourg 1664» та інші;
- слабоалкогольні напої – ТМ «Seth&Riley`s Garage», ТМ «Shake» та інші;
- безалкогольні напої – ТМ «Mirinda», ТМ «Pepsi», ТМ «7up», ТМ «Квас Тарас», ТМ «Lipton Ice Tea», ТМ «Revo» та інші;
- соки – ТМ «Sandora», ТМ «Садочок»;
- чай – ТМ «Lovare», ТМ «Monomax», ТМ «Richard», ТМ «Curtis» та інші;
- бакалія – ТМ «Руна», ТМ «Чумак», ТМ «Стожар», продукція ПАТ «Первомайський молочноконсервний комбінат» та інші;
- снеки – чипси ТМ «Lays»;
- товари для дому і побутова хімія – ТМ «Ficosota», ТМ «Soffione», ТМ «PZ Cussons» та інші.

ТОВ «ПроТек логістик» продає товари як окремим роздрібним магазинам, так і цілим торговим мережам, серед яких є: «Сільпо», «Наш край», «Коло»,

«Барва», «Два кроки», «Рукавичка», «Свій маркет», «Сім23», «Spar» та інші. Фактично, ТОВ «ПроТек логістик» працює із більше, ніж 30859 торгових точок.

Інфраструктура ТОВ «ПроТек логістик» охоплює 442 одиниці логістичного автопарку.

Завдяки ефективно налагодженим логістичним процесам ТОВ «ПроТек логістик» щомісяця відвантажує понад 30000 тон продукції, забезпечуючи високу швидкість, точність і першокласний сервіс.

Сьогодні ТОВ «ПроТек логістик» є успішним підприємством і продовжує успішно розвиватись. В результаті ефективної системи управління потенціалом товариство отримало такі результати (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Аналіз основних показників господарської діяльності ТОВ «ПроТек логістик» за 2022-204 роки

Показники	Роки			Відхилення			
	2022, тис. грн.	2023, тис. грн.	2024, тис. грн.	Абсолютне, тис. грн.		Відносне, %	
				2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3026	3026818	3392765	3023792	365947	99927	12,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	0	2548613	2789489	2548613	240876	100,0	9,5
Валовий прибуток	3026	478205	603276	475179	125071	15703	26,2
Інші операційні доходи	0	59299	231976	59299	172677	100,0	291,2
Адміністративні витрати	0	92964	228360	92964	135396	100,0	145,6
Витрати на збут	0	235020	455613	235020	220593	100,0	93,9
Інші операційні витрати	2887	62418	12214	59531	-50204	2062,0	-80,4

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Фінансовий результат від операційної діяльності	139	147102	139065	146963	-8037	105729	-5,5
Інші фінансові доходи	0	13838	19616	13838	5778	100,0	41,8
Інші доходи	0	361	406	361	45	100,0	12,5
Фінансові витрати	0	136071	138845	136071	2774	100,0	2,0
Інші витрати	105	0	0	-105	0	-100,0	0,0
Фінансовий результат до оподаткування	34	25230	20242	25196	-4988	74106	-19,8
Витрати з податку на прибуток	6	5881	4010	5875	-1871	97917	-31,8
Чистий фінансовий результат	28	19349	16232	19321	-3117	69004	-16,1

Джерело: сформовано автором на основі [21]

Як бачимо, в 2022 році показники, що характеризують діяльність ТОВ «ПроТек логістик», значно відрізняються від показників 2023-2024 років. Це пов'язано з тим, що в попередній компанії було здійснено ребрендинг і товариство було зареєстровано лише у вересні 2022 року. За період вересень-грудень 2022 року збутова мережа лише створювалась і фактично майже не діяла. Дохід від реалізації становив 3026 тис. грн. Адміністративних витрат і витрат на збут не було, були лише інші операційні витрати у сумі 2887 тис. грн. та інші витрати у сумі 105 тис. грн. В результаті цього фінансовий результат до оподаткування дорівнював 34 тис. грн., витрати на оподаткування – 6 тис. грн. і ТОВ отримало 28 тис. грн. чистого прибутку.

В 2023 році ТОВ «ПроТек логістик» вже повноцінно запрацювало і в 2023-2024 роках вийшло на зовсім інші показники діяльності. Так, чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг) в 2023 році дорівнював 3026818 тис. грн., а в 2024 році зріс на 365947 тис. грн. або на 12,1%. Водночас в 2024 році зросла собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг) на 240876 тис. грн. або на 9,5%.

Такі результати привели до того, що в 2023 році ТОВ «ПроТек логістик» отримало валовий прибуток в сумі 478205 тис. грн., а в 2024 році – на 125071 тис. грн. більший або на 26,2%. Також в 2024 році порівняно із 2023 роком в товаристві зросла величина інших операційних доходів – на 172677 тис. грн. або на 291,2%.

В 2024 році порівняно із 2023 роком в ТОВ «ПроТек логістик» зросли адміністративні витрати і витрати на збут – відповідно на 135396 тис. грн. (або на 145,6%) і 220593 тис. грн. (або 93,9%), а інші операційні витрати знизились на 50204 тис. грн. або 80,4%. В результаті цього фінансовий результат від операційної діяльності ТОВ «ПроТек логістик» в 2023 році дорівнював 147102 тис. грн., а в 2024 році вже зменшився на 8037 тис. грн. або на 5,5%. Також в 2024 році порівняно із 2023 роком зросли інші фінансові доходи товариства – на 5778 тис. грн. або на 41,8% та інші доходи – на 45 тис. грн. або на 12,5% з одночасним ростом і фінансових витрат – на 2774 тис. грн. або 2%. В результаті цього в 2023 році ТОВ «ПроТек логістик» отримало фінансові витрати до оподаткування в сумі 25230 тис. грн., а в 2024 році – вони зменшилися на 4988 тис. грн. або на 19,8%. ТОВ «ПроТек логістик» в 2023-2024 роках сплатило податки на прибуток в сумі 5881 тис. грн. і 4010 тис. грн. відповідно. Отже, чистий прибуток товариства в 2023 році дорівнював 19349 тис. грн., а в 2024 році показник зменшився на 3117 тис. грн. або на 16,1%, що не є позитивним аспектом діяльності досліджуваного товариства.

2.2 Аналіз структури потенціалу ТОВ «ПроТек логістик»

Проаналізуємо основні компоненти потенціалу, а саме виробничий, трудовий, фінансовий, інноваційний, інформаційний, інфраструктурний та маркетинговий.

Оцінка виробничого потенціалу передбачає аналіз операційного процесу, стан та ефективність використання основних засобів і оборотних активів, рівень запасів.

На рис. 2.3 подано опис процесу продажу продукції ТОВ «ПроТек логістик» клієнтам.

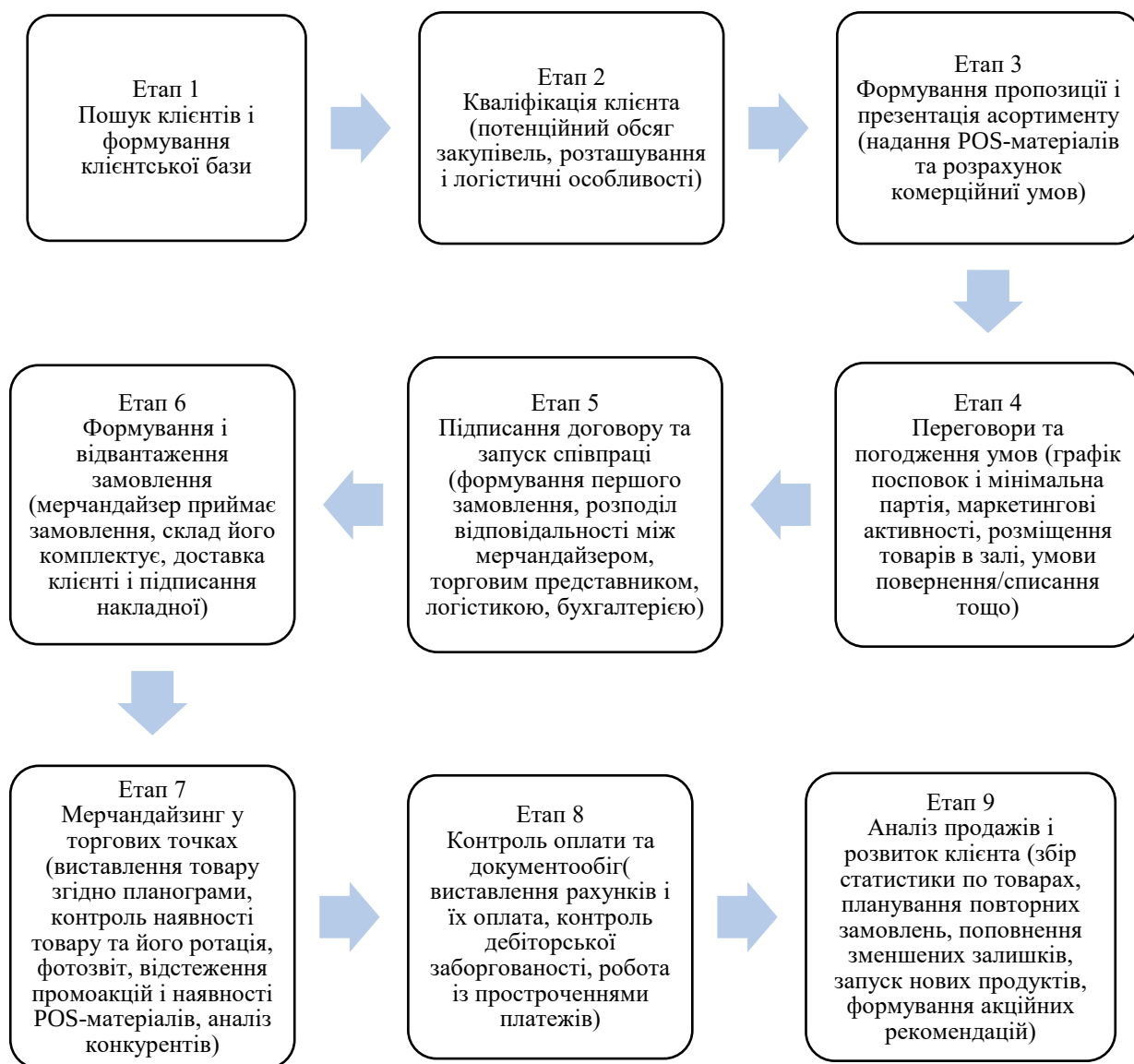


Рисунок 2.3 – Цикл продажу товарів в ТОВ «ПроТек логістик»

Відповідно до рис. 2.3 етап 1 вказує на дії, які здійснюють в ТОВ «ПроТек логістик», коли розширюється клієнтська база, етапи 2-5 здійснюють у випадку появи нового клієнта, щоб налагодити з ним роботу, а етапи 6-9 є повторюваними з певною періодичністю (може бути і щоденно, і два рази в тиждень, і щотижня, і рідше, що залежить від клієнта і його потреб), адже вони описують етапи роботи із постійним клієнтом.

Для оцінки виробничого потенціалу ТОВ «ПроТек логістик» проаналізуємо ефективність використання його основних засобів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Аналіз показників ефективності використання основних засобів ТОВ «ПроТек логістик» за 2022-2024 роки

Показник	Формула	Роки			Відхилення (+/-)	
		2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт придатності ОЗ	Залишкова вартість ОЗ / Первісна вартість ОЗ	0,999	0,751	0,589	-0,248	-0,162
Коефіцієнт оновлення ОЗ	ОЗ, які надійшли за рік / Вартість ОЗ на кінець року	1,0	0,27	0,26	-0,73	-0,01
Коефіцієнт зносу ОЗ	Знос ОЗ / Вартість ОЗ на кінець року	0,001	0,332	0,697	0,331	0,365
Фондовіддача	Чистий дохід від реалізації продукції / Середньорічна вартість ОЗ	0,09	45,32	54,33	45,23	9,01
Фондомісткість	Середньорічна вартість ОЗ / Чистий дохід від реалізації продукції	11,37	0,022	0,018	-11,348	-0,004
Рентабельність ОЗ, %	Чистий прибуток *100%/ Середньорічна вартість ОЗ	0,08	28,97	25,99	28,89	-2,98

Джерело: розраховано автором на основі [20-21]

Як бачимо, ТОВ «ПроТек логістик» демонструє високу ефективність використання основних засобів, що підтверджують різке зростання показників фондовіддачі та рентабельності. Так, фондовіддача товариства зросла з 0,09 у 2022 році до 45,32 у 2023 році і до 54,33 у 2024 році, що означає надзвичайне збільшення обсягів продукції (доходу) на 1 грн. основних засобів. Відповідно, фондомісткість відповідно зменшилася з 11,37 у 2022 році до 0,022 і 0,018 у 2023-2024 роках), що підтверджує значне підвищення ефективності використання основних засобів. Таке значення показників фондовіддачі і фондомісткості вказують, що товариство стало значно продуктивніше, навіть попри старіння фондів. Водночас зросла рентабельність ОЗ з 0,08 % у 2022 році до 28,97 % у 2023 році, але дещо знизилася до 25,99 % у 2024 році. Як бачимо, рентабельність ОЗ є високою, що свідчить про ефективність використання виробничих потужностей.

Однак зростання ефективності використання основних засобів відбувається на фоні суттєвого погіршення технічного стану основних засобів (коефіцієнт придатності ОЗ знижується з 0,999 у 2022 році до 0,751 у 2023 році і до 0,589 у 2024

році), стрімкого зростання зносу обладнання (коефіцієнт зносу ОЗ зростає з 0,001 у 2022 році до 0,332 у 2023 році і до 0,697 у 2024 році), зниження темпів оновлення основних фондів (коефіцієнт оновлення ОЗ різко зменшився з 1,0 у 2022 році (адже товариство отримало нове обладнання при реєстрації) до 0,27 у 2023 році і 0,26 у 2024 році). Це означає, що позитивна динаміка результативних показників досягається за рахунок інтенсивного використання дедалі більш зношених основних засобів, що створює ризики в майбутньому – можливі збої, підвищення витрат на ремонти та зниження виробничих можливостей.

Важливим аспектом оцінки виробничого потенціалу ТОВ «ПроТек логістик» є аналіз його оборотних активів. Перш за все оцінимо структуру оборотних активів товариства в 2022-2024 роках (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Аналіз структури оборотних активів ТОВ «ПроТек логістик» за 2022-2024 роки

Показники	2022		2023		2024	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
1	2	3	4	5	6	7
Запаси	106662	72,16	548965	50,38	513292	55,49
Дебіторська заборгованість за продукцію	2600	1,76	219641	20,16	311160	33,64
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	36712	24,84	0	0	0	0
Інша дебіторська заборгованість	0	0	181761	16,68	18158	1,96
Поточні фінансові інвестиції	0	0	28069	2,58	0	
Гроші та їх еквіваленти	1465	0,99	53088	4,87	67176	7,26
Витрати майбутніх періодів	375	0,25	387	0,04	623	0,07
Інші оборотні активи	0	0	57673	5,29	14671	1,59
Усього оборотних активів	147814	100,00	1089584	100,00	925080	100,00

Джерело: розраховано автором на основі [20-21]

Як бачимо, запаси ТОВ «ПроТек логістик» у 2022 році становили 72,16% оборотних активів, в 2023 році їх частка зменшилась до 50,38%, а в 2024 році зросла до 55,49%. Фактично, протягом аналізованого періоду запаси залишаються основним елементом оборотних активів. Високий рівень запасів вказує на уповільнення обігу або накопичення нереалізованої продукції.

Частка дебіторської заборгованості ТОВ «ПроТек логістик» у 2022-2024 роках теж змінювалась. Так, частка дебіторської заборгованості товариства за продукцію у 2022 році дорівнювала 1,76%, у 2023 році зросла до 20,16%, а в 2024 році – до 33,64%. Таке зростання частки дебіторської заборгованості за продукцію є ознакою погіршення платіжної дисципліни покупців і зростання обсягів продажів у кредит. Частка іншої дебіторської заборгованості товариства дорівнювала 0, у 2023 році відбувся різкий стрибок до 16,68%, у 2024 – падіння до 1,96%. Це вказує на разові розрахунки. Також частка дебіторської заборгованості по розрахунках з бюджетом у 2022 році дорівнювала 24,84%, а в 2023-2024 впала до 0. Це вказує, що товариство погасило відшкодування від бюджету і більше таких операцій не мало.

Також протягом 2022-2024 років зростала частка грошових коштів та еквівалентів у оборотних активах ТОВ «ПроТек логістик» (з 0,99% у 2022 році до 4,87% у 2023 році і до 7,26% у 2024 році). Така тенденція вказує, що товариство стало більш ліквідним, проте рівень все ще невисокий. Також, частка інших оборотних активів зросла з 0 у 2022 році до 5,29% у 2023 році і впала до 1,59% у 2024 році.

Таким чином, сума оборотних активів ТОВ «ПроТек логістик» різко зросла з 147814 тис. грн. у 2022 році до 1089584 тис. грн. у 2023 році (майже у 7,4 рази). У 2024 році сума оборотних активів зменшилися до 925080 тис. грн (на 15,1%). Таке різке збільшення оборотних активів товариства пов'язано зі збільшенням масштабів діяльності, закупівлею великих обсягів запасів і суттєвим зростанням дебіторської заборгованості.

Наступним кроком при оцінці виробничого потенціалу ТОВ «ПроТек логістик» є аналіз окремих показників, що дозволяють оцінити ефективність використання оборотних активів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Аналіз показників ефективності використання оборотних активів ТОВ «ПроТек логістик» за 2022-2024 роки

Показник	Формула	Роки			Відхилення (+/-)	
		2022	2023	2024	2023 / 2022	2024 / 2023
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	Чистий дохід від реалізації продукції / Середньорічна вартість оборотних активів	0,041	4,39	3,368	4,349	-1,022
Коефіцієнт оборотності запасів	Чистий дохід від реалізації продукції / Середньорічна вартість запасів	0,057	9,233	6,388	9,176	-2,845
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Чистий дохід від реалізації продукції / Середньорічна вартість дебіторської заборгованості	0,154	13,736	9,286	13,582	-4,45
Рентабельність оборотних активів, %	Чистий прибуток * 100 / Середньорічна вартість оборотних активів	0,038	2,8	1,61	2,762	-1,19

Джерело: розраховано автором на основі [20-21]

Як бачимо, коефіцієнт оборотності оборотних активів ТОВ «ПроТек логістик» зріс з 0,041 у 2022 році до 4,39 у 2023 році, що свідчить про різке підвищення ефективності використання оборотних активів. Проте в 2024 році цей показник знизився до 3,368 (на 1,022), що є негативною тенденцією.

Коефіцієнт оборотності запасів ТОВ «ПроТек логістик» зріс із 0,057 у 2022 році до 9,233 у 2023 році, що є позитивною ознакою, оскільки запаси стали обертатися значно швидше. Проте в 2024 році коефіцієнт зменшився до 6,388 (на 2,845), що свідчить про накопичення нереалізованої продукції.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зріс із 0,154 у 2022 році до 13,736 у 2023 році, що демонструє значне покращення роботи з дебіторами, проте в 2024 році він знизився до 9,286 (на 4,45). Такі зміни вказують на зниження платіжної дисципліни покупців та послаблення контролю за розрахунками.

Рентабельність оборотних активів підвищилася з 0,038% у 2022 році до 2,8% у 2023 році, що свідчить про суттєве зростання ефективності використання

оборотних активів для отримання прибутку, проте в 2024 році відбулося зниження показника до 1,61% (на 1,19), що свідчить про погіршення. Як бачимо, ТОВ «ПроТек логістик» у 2024 році отримувало менше прибутку з кожної гривні, вкладеної в оборотні активи, порівняно з 2023 роком.

Таким чином, 2023 рік був найуспішнішим за всіма показниками оборотності та рентабельності, а в 2024 році спостерігається загальне погіршення ситуації.

Для аналізу трудового потенціалу ТОВ «ПроТек логістик» вивчимо рух працівників за 2022-2024 роки і обчислимо показники обороту працівників за цей же період (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Аналіз руху персоналу ТОВ «ПроТек логістик» за 2022-2024 роки

Показники	Роки			Відхилення (+/-)	
	2022	2023	2024	2023 / 2022	2024 / 2023
Середньоспискова чисельність працівників, осіб	5	1071	1078	1066	7
Прийнято працівників, осіб	5	1123	65	1118	-1058
Вибуло працівників, осіб	0	57	58	57	1
Коефіцієнт обороту прийнятих працівників	1,0	1,05	0,06	0,05	-0,99
Коефіцієнт обороту вибулих працівників	0	0,05	0,05	0,05	0
Коефіцієнт загального обороту персоналу	1,0	1,1	0,11	0,1	-0,99

Джерело: сформовано автором на основі [22]

Як бачимо, середньоспискова чисельність працівників ТОВ «ПроТек логістик» у 2023 році значно зросла порівняно з 2022 р. (+1066 осіб), однак у 2024 р. тенденція до зростання продовжується, хоча в незначних обсягах (зростання чисельності працівників до 1078 осіб (+7 осіб)). Це свідчить про набір працівників для роботи в ТОВ в 2023 році, а в 2024 р. ситуація майже стабілізувалась.

Прийом працівників у 2023 році зріс порівняно з 2022 роком (з 5 до 1123 осіб), що є різким стрибком. У 2024 році прийом нових працівників значно зменшився (до 65 осіб). Така різка зміна свідчить про завершення періоду

активного набору працівників в попередньому році. Вибуття працівників збільшилось незначно: з 57 до 58 осіб у 2023-2024 роках, що означає стабільний рівень плинності персоналу ТОВ «ПроТек логістик».

Коефіцієнт обороту з прийому працівників різко знизився з 1,05 у 2023 році до 0,06 у 2024 році. Це підтверджує, що 2023 рік був періодом масового набору, після чого підприємство повернулось до нормального рівня прийому. Коефіцієнт обороту вибуття працівників залишається стабільним (0,05 у 2023-2024 роках), що свідчить про відсутність суттєвого зростання плинності кадрів. Коефіцієнт загального обороту персоналу також зменшився (з 1,1 у 2023 році до 0,11 у 2024 році), що підтверджує стабілізацію руху персоналу після надзвичайно активної кадрової динаміки у 2023 році.

Для аналізу фінансового потенціалу ТОВ «ПроТек логістик» потрібно розрахувати ряд основних показників (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Аналіз основних показників фінансового стану ТОВ «ПроТек логістик» за 2022-2024 роки

Показник	Формула	Роки			Відхилення (+/-)	
		2022	2023	2024	2023 / 2022	2024 / 2023
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	(Грошові кошти + Поточні фінансові інвестиції) / Поточні зобов'язання	0,007	0,077	0,076	0,07	-0,001
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Оборотні активи – Запаси) / Поточні зобов'язання	0,183	0,512	0,469	0,329	-0,043
Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	0,657	1,032	1,053	0,375	0,021
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Валюта балансу	0,005	0,018	0,037	0,013	0,019
Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток * 100 / Власний капітал	2,67	94,96	44,35	92,29	-50,61
Рентабельність продажів, %	Чистий прибуток * 100 / Виручка	0,92	0,64	0,48	-0,28	-0,16

Джерело: розраховано автором на основі [20-21]

Як бачимо, коефіцієнт абсолютної ліквідності ТОВ зріс з 0,007 у 2022 році до 0,077 у 2023 році, але бачимо незначне зниження до 0,076 у 2024 році. Значення коефіцієнта залишаються значно нижчими за норматив (0,2-0,25), що свідчить про нестачу грошових коштів для моментального погашення боргів. Коефіцієнт швидкої ліквідності покращився до 0,512 у 2023 році з 0,183 в 2022 році, але знизився до 0,469 у 2024 році. Показник нижчий за рекомендований рівень 0,7-1,0, тому товариство недостатньо забезпечене активами, які швидко можна реалізувати. Коефіцієнт поточної ліквідності теж покращився: з 0,657 у 2022 році до понад 1,0 у 2023-2024 роках. Це свідчить про наближення до нормального рівня покриття поточних зобов'язань оборотними активами, хоча запас міцності мінімальний.

Коефіцієнт автономії зріс із 0,005 до 0,037 – це позитивна динаміка, проте значення все одно дуже низьке (норма – вище рівня 0,5). Це означає, що товариство критично залежить від позикових коштів та має слабку фінансову незалежність.

Рентабельність власного капіталу різко зросла у 2023 році (94,96%) порівняно із 2022 роком (2,67%), але в 2024 році відбулося його падіння до 44,35%. Хоча падіння показника суттєве, однак показник залишається відносно високим, що свідчить про здатність ТОВ «ПроТек логістик» генерувати прибуток на вкладений капітал. Водночас різкі коливання – ознака нестабільності діяльності.

Рентабельність продажів демонструє поступове зниження: 0,92% - у 2022 році, 0,64% - у 2023 році, 0,48% у 2024 році. Це вказує на зростання витрат і падіння прибутковості реалізованої продукції. Загалом рентабельність продажів низька.

Для подальшого розширення товарного асортименту та закупівлі нового обладнання на склад чи нового автотранспорту для доставки товарів до покупців потрібні фінансові ресурси. Аналіз показника нерозподіленого прибутку у 2022–2024 роках (рис. 2.4) можна побачити, що в ТОВ «ПроТек логістик» наявний інвестиційний потенціал для вкладання в розширення діяльності, оновлення та модернізацію обладнання, удосконалення операційних процесів тощо.



Рисунок 2.4 – Динаміка нерозподіленого прибутку ТОВ «ПроТек логістик» у 2022-2024 роках

Джерело: сформовано автором на основі [20]

Інформаційний потенціал ТОВ «ПроТек логістик» є досить високим. Товариство має розвинену інфраструктуру (склади, автопарк, хаби), великі обсяги операцій (доставка, дистрибуція), серйозні ІТ-системи для управління процесами, значний людський ресурс для аналізу даних, фінансову прозорість, що дозволяє не тільки операційне, але й стратегічне планування.

ТОВ «ПроТек логістик» володіє значним маркетинговим потенціалом у сегменті FMCG, який визначається поєднанням ринкових умов, внутрішніх ресурсів компанії та можливостей для стратегічного розвитку. Товариство може успішно реалізувати свій потенціал завдяки здатності адаптуватися до ринкових умов та швидко реагувати на потреби клієнтів. Наявність досвіду у логістиці та потенційно розвиненої складської інфраструктури забезпечує компанії конкурентну перевагу в одному з ключових аспектів FMCG-бізнесу – швидкості та стабільності постачань. Важливою складовою потенціалу є й можливість оптимізації товарного портфеля, що дозволяє компанії ефективно працювати з різними сегментами ринку.

2.3 Дослідження організаційного забезпечення системи управління потенціалом ТОВ «ПроТек логістик»

Система управління потенціалом ТОВ «ПроТек логістик» – це комплексний підхід, що охоплює стратегічне планування (SWOT-аналіз), моніторинг ринку, управління персоналом, фінансами, маркетингом та збутом, а також формування довготривалих відносин з клієнтами через якість продукції та обслуговування. Цей підхід забезпечує ефективний розвиток товариства шляхом постійного аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів, використання сучасних інструментів та утримання клієнтської бази. У цих процесах значну вагу мають складові системи управління потенціалом ТОВ «ПроТек логістик» (рис.2.5).

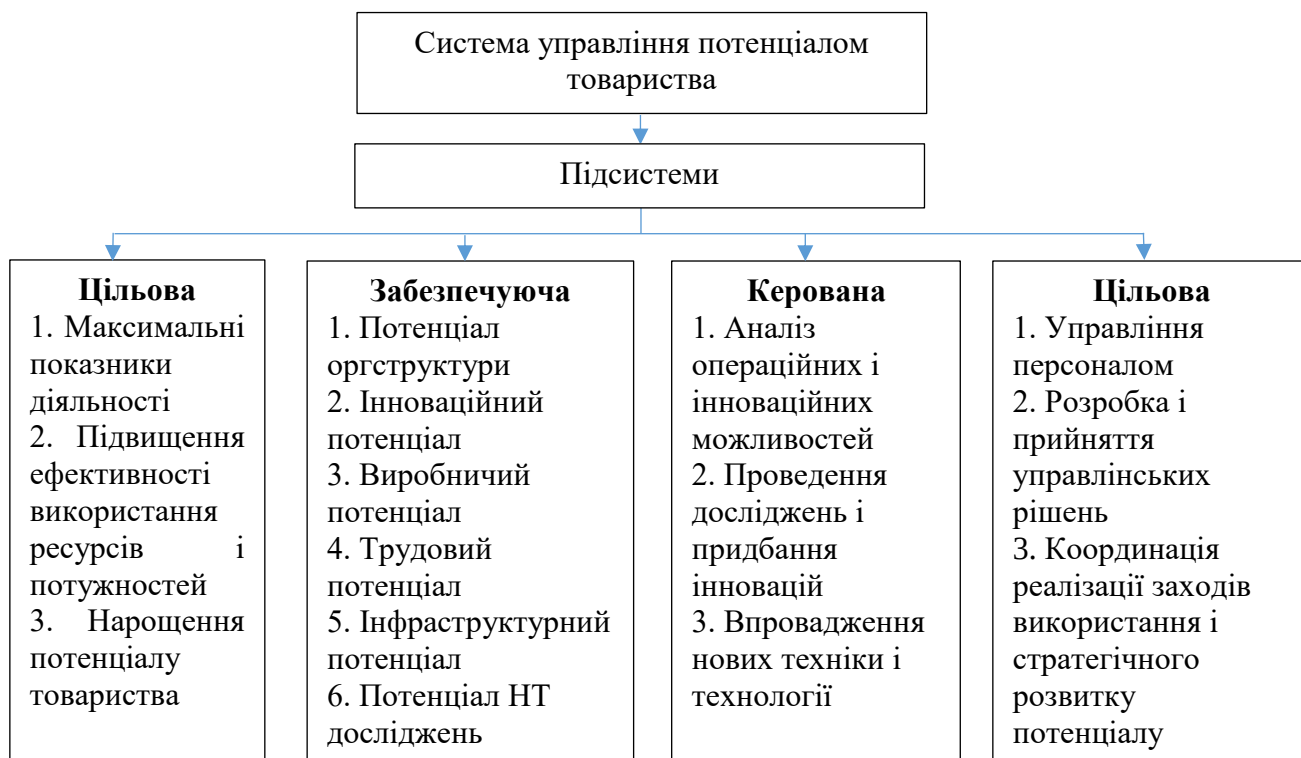


Рисунок 2.5 – Складові системи управління потенціалом ТОВ «ПроТек логістик»

Важливе місце в системі управління потенціалом ТОВ «ПроТек логістик» відводиться його організаційній структурі. На рис. 2.6 зображено структуру досліджуваного товариства.

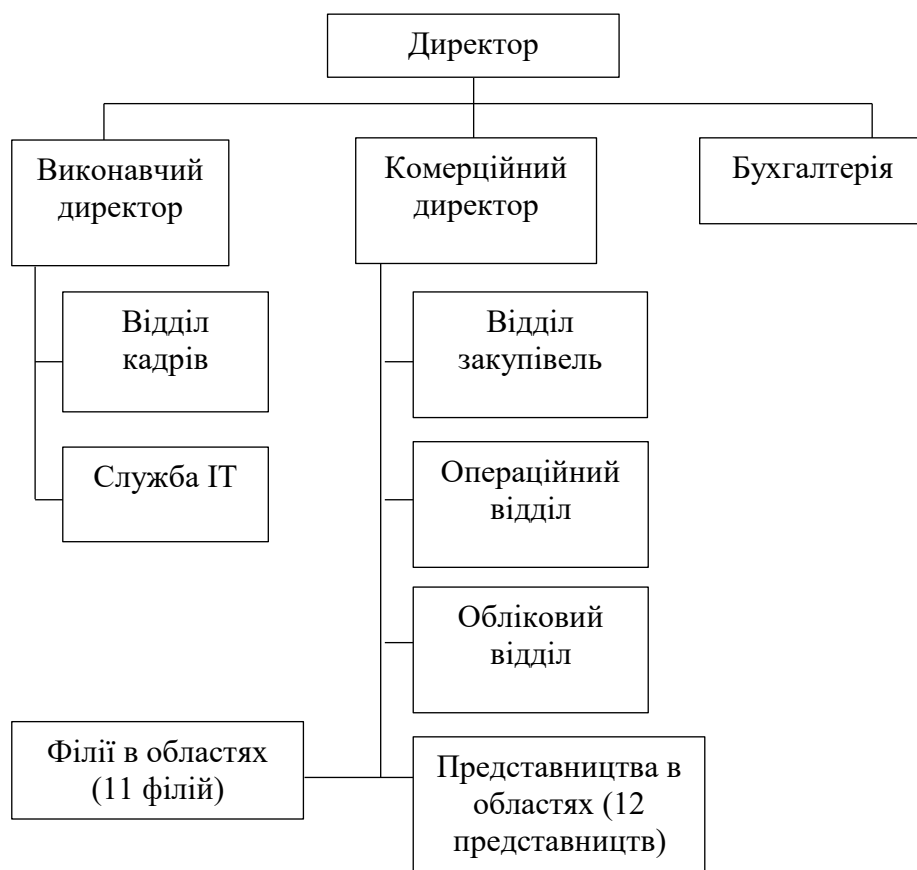


Рисунок 2.6 – Організаційна структура управління ТОВ «ПроТек логістик»
Джерело: сформовано автором на основі [22]

Дана структура є лінійно-функціональною. Такий підхід до побудови структури сприяє ефективному функціонуванню збутових процесів ТОВ «ПроТек логістик» на регіональному і національному рівнях. Вона охоплює різні підрозділи та посадові особи, кожен із яких виконує важливі функції: комерційний директор формує плани розвитку та обґрунтовує розширення товарного асортименту; бухгалтерія веде облік усіх фінансових та господарських операцій; відділ постачання забезпечує товариство товарами для продажу; операційний відділ здійснює координацію реалізації продукції; обліковий відділ відповідає за контроль розрахунків із постачальниками і клієнтами.

ТОВ «ПроТек логістик» здійснює продаж своєї продукції через торгових представників, для яких у центральному офісі філії чи представництва формуються маршрути відвідування торгових точок (магазинів, кафе тощо) у межах закріплених

територій. Водночас торгові представники повинні не лише дотримуватися визначеного маршруту, а й активно шукати нових клієнтів, розширюючи мережу збуту. До їхніх функцій також належать приймання та опрацювання замовлень, контроль строків і повноти оплати за замовлення. Хоча керівництво товариства надає їм всебічну підтримку, робота торгових представників перебуває під пильним контролем.

Конку rentними перевагами ТОВ «ПроТек логістик» є те, що було створено велику мережеву структуру, яка включає філії і представництва та власний автопарк, і відповідно можна покрити всю територію України. Наявність торгівлі, логістичних можливостей і складів дозволяє отримати синергійний ефект для товариства. Також ТОВ «ПроТек логістик» продає дуже широкий асортимент продукції широкого вжитку, що дає змогу обслуговувати різні сегменти ринку.

Управління потенціалом на ТОВ «ПроТек логістик» здійснюється через комплекс різних методів, що поділяються на економічні, технологічні, організаційно-розпорядчі та соціально-психологічні. Розглянемо їх детальніше.

До основних економічних методів, що формують ефективність управління потенціалом ТОВ «ПроТек логістик», належать: стратегічне планування процесів продажі продукції підприємства загалом і окремими філіями (представництвами); оперативне планування діяльності торгових представників; формування бюджету витрат всього товариства чи філій/представництв (на рік, півріччя, квартал чи місяць); система матеріальної мотивації персоналу (заробітна плата, преміювання, доплати та надбавки); величина податкових платежів; комплексна звітність товариства.

При управлінні потенціалом ТОВ «ПроТек логістик» важливе місце посідають і технологічні методи менеджменту. Вони є невід'ємною частиною роботи всіх підрозділів товариства, особливо складів і транспортної системи. До таких методів належать: регламенти щодо організації роботи операційних і складських підрозділів, санітарні норми для адміністративних приміщень і складів (особливо, де зберігаються чаї, снеки і бакалія), вимоги з техніки безпеки та охорони праці, а також інші нормативи і документи.

У системі управління потенціалом ТОВ «ПроТек логістик» значну роль відіграють організаційно-розпорядчі методи. Застосування цих методів дає можливість системі управління здійснювати такі управлінські процеси, як:

- сформувати чітку організаційну ієрархію, визначивши прозору систему управління з конкретним розподілом ролей і обов'язків для кожного працівника, що передбачає розробку та затвердження штатного розпису і посадових інструкцій;
- регламентувати операційні процеси завдяки застосуванню відповідних внутрішніх інструкцій та стандартів для постачання і складування продукції на складах, транспортування продукції, роботи торгових представників;
- контролювати виконання оперативних та стратегічних планів, застосовуючи моніторинг і систему звітності для оцінки результатів роботи торгових представників, філій/представництв чи товариства загалом;
- управляти персоналом, оцінювати ефективність роботи працівників, планувати їх навчання і підвищення кваліфікації, що передбачає застосування таких документів, як накази, положення по відповідних кадрових питаннях;
- планувати надходження і витрачання ресурсів для забезпечення безперебійної роботи всього товариства чи його окремих підрозділів з метою недопущення затримок, помилок чи втрат;
- налагоджувати систему внутрішніх комунікацій за допомогою обміну усною інформацією і службовими документами з метою вдосконалення комунікаційних процесів між різними підрозділами товариства, його філіями і представництвами, а також між адміністрацією і торговими представниками.

Управління потенціалом в ТОВ «ПроТек логістик» теж не обходиться без застосування соціально-психологічних методів. Вони охоплюють такі напрями: створення безпечних умов праці для персоналу (захист робочої зони, адміністративних, транспортних і складських приміщень та територій); забезпечення працівників належним рівнем винагороди (оплата праці відповідно до окладу, додаткові премії за перевиконання планів, доплати й надбавки тощо), офіційне працевлаштування та надання соціального пакета (оплачувані відпустки і лікарняні); проведення навчання для нових працівників і направлення персоналу

на підвищення кваліфікації; формування соціально-психологічного клімату в колективі; обладнання приміщень мікрохвильовками, електрочайниками та іншими кухонними засобами для покращення побутових умов працівників.

В табл. 2.8 подано узагальнений перелік методів менеджменту, що застосовують в ТОВ «ПроТек логістик» при управлінні його потенціалом.

Таблиця 2.8 – Узагальнений перелік методів менеджменту, що застосовують в ТОВ «ПроТек логістик» при управлінні його потенціалом

Методи менеджменту	Вид управлінського впливу
1	2
Економічні	- стратегічні продажі продукції підприємства загалом і окремими філіями (представництвами); - оперативні плани діяльності торгових представників; - бюджет витрат всього товариства і філій/представництв; - матеріальна мотивація персоналу (заробітна плата, преміювання, доплати та надбавки); - величина податкових платежів; - комплексна звітність товариства, ін.
Технологічні	- регламенти щодо організації роботи операційних і складських підрозділів; - санітарні норми для адміністративних приміщень і складів; - вимоги з техніки безпеки та охорони праці; - інші нормативи і документи
Організаційно-розпорядчі	- формування організаційної ієрархії, штатного розпису і посадових інструкцій; - інструкції та стандарти для постачання і складування продукції на складах, транспортування продукції, роботи торгових представників тощо; - система звітності торгових представників, філій/представництв чи товариства загалом; - накази, положення по відповідних кадрових питаннях; - плани надходження і витрачання ресурсів; - розпорядження, накази, інструкції, вказівки по основній діяльності, ін.
Соціально-психологічні	- безпечних умов праці для персоналу; - оплата праці відповідно до окладу, додаткові премії за перевиконання планів, доплати й надбавки; - офіційне працевлаштування та надання соціального пакета; - навчання для нових працівників і підвищення кваліфікації для персоналу; - формування соціально-психологічного клімату в колективі; - обладнання приміщень засобами для покращення побутових умов працівників

Джерело: сформовано автором на основі [19]

Отже, організаційне забезпечення системи управління потенціалом ТОВ «ПроТек логістик» є її невід'ємним елементом, що дає змогу досягати запланованих результатів діяльності, а також забезпечувати ефективність і стійкість підприємства в умовах мінливого ринкового середовища.

Таким чином, дослідження системи управління потенціалом ТОВ «ПроТек логістик» показало, що підприємство має значний розвитковий потенціал, сформований за рахунок розгалуженої інфраструктури, великої клієнтської бази, ефективних логістичних процесів та сучасного підходу до організації діяльності. Після ребрендингу у 2022 році товариство демонструє стрімке збільшення масштабів операцій, зростання доходів та формування сталих бізнес-процесів.

Попри позитивну динаміку використання основних засобів і активний розвиток оборотного капіталу, у 2024 році спостерігається уповільнення оборотності запасів і дебіторської заборгованості, а також зниження рентабельності, що послаблює виробничий потенціал. Фінансовий потенціал покращується у частині ліквідності та автономії, проте рівень залежності від позикових коштів залишається високим. Трудовий потенціал стабілізується після масштабного розширення штату у 2023 році.

Організаційне забезпечення управління потенціалом є достатньо розвиненим і включає економічні, технологічні, організаційно-розпорядчі та соціально-психологічні методи, що підтримують ефективну роботу всіх підрозділів. Загалом ТОВ «ПроТек логістик» володіє потужним ресурсним, інфраструктурним та маркетинговим потенціалом, що створює основу для подальшого зростання, однак потребує підвищення ефективності управління активами та зміцнення фінансової стійкості.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК»

3.1 Вдосконалення управління трудовим потенціалом досліджуваного товариства через підвищення кваліфікації і додаткове навчання працівників

Суть трудового потенціалу ТОВ «ПроТек логістик» полягає в тому, що він відображає не просто наявність робочої сили, а реальні можливості людей ефективно працювати та розвиватися в процесі праці. Іншими словами, трудовий потенціал ТОВ «ПроТек логістик» показує, наскільки ефективно окремі люди та весь колектив можуть працювати і як ці можливості можуть змінюватися. В цьому контексті важливо говорити про управління трудовим потенціалом досліджуваного товариства та покращення потенціалу. Саме тому для ТОВ «ПроТек логістик» питання переходу до сучасних методів підготовки, підтримки та розвитку трудових ресурсів, їх раціонального використання й виявлення внутрішніх резервів стає дедалі актуальнішим.

Вдосконалення управління трудовим потенціалом ТОВ «ПроТек логістик» потребує оновлення його кадрової політики. Тому особливу увагу слід приділяти пошуку резервів і чинників, що впливають на результативність праці. Розв'язання цього завдання передбачає формування дієвої мотивації працівників до високопродуктивної роботи, особливо за умов дефіциту кадрів та зростання витрат на їхнє залучення. У таких умовах особливості персоналу (психологічні і кваліфікаційні) набувають вирішального значення для підвищення ефективності діяльності ТОВ «ПроТек логістик».

На нашу думку, основними напрямками покращення управління трудовим потенціалом ТОВ «ПроТек логістик» мають стати:

1) удосконалення кадрової роботи товариства, що має ґрунтуватись на системному підході та передбачати формування цілісної стратегії розвитку персоналу, яка враховуватиме як кар'єрне, так і особистісне зростання працівників;

2) підвищення продуктивності і результативності працівників шляхом формування дієвої мотиваційної системи, що включає матеріальне й нематеріальне стимулювання працівників;

3) соціальний розвиток працівників, який включає створення сприятливого психологічного клімату, зменшення кількості конфліктів і забезпечення умов для професійного та особистісного зростання працівників;

4) оптимізація організаційного та управлінського процесів, що передбачає вдосконалення планування і оперативного управління розвитком, зростання професіоналізму керівників і фахівців, удосконалення організаційної структури та інформаційного забезпечення;

5) раціоналізація робочих процесів, що ґрунтується на систематичному аналізі та передбачає модернізацію внутрішніх операцій, впровадження сучасних методів менеджменту, оптимізацію графіків роботи та оснащення сучасними технікою та технологіями;

6) забезпечення безпеки, належного рівня комфорту, облаштування зон відпочинку для зниження стресу та підтримки позитивного робочого настрою;

7) вдосконалення системи оцінювання результативності, що включає запровадження ефективних методів оцінки внеску працівників та регулярний контроль їхньої діяльності.

Діяльність ТОВ «ПроТек логістик» організована таким чином, що продаж продукції відбувається через торгових представників. Торгові представники не просто відповідають за просування товарів. Вони мають встановлювати і підтримувати контакт із клієнтами. Щоб торгові представники добре виконували свої обов'язки, їм потрібні відповідні навички. Саме тому, торгові представники ТОВ «ПроТек логістик» мають проходити постійне підвищення кваліфікації і додаткове навчання, яке має ґрунтуватись на певних принципах, що подані в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Принципи системи підвищення кваліфікації і додаткового навчання для працівників ТОВ «ПроТек логістик»

№ п/п	Принцип	Пояснення принципу
1	2	3
1	Системність і плановість	Підвищення кваліфікації має здійснюватися не хаотично, а системно і відповідно до стратегії розвитку товариства та його кадрової політики, а також враховувати потреби товариства
2	Безперервність навчання	Працівники повинні мати можливість розвивати компетенції протягом усього періоду роботи, а не лише епізодично
3	Індивідуальний підхід	Врахування рівня підготовки, досвіду, інтересів і кар'єрних цілей конкретного працівника
4	Практична спрямованість	Навчання має давати не лише теоретичні знання, а й практичні навички, необхідні для успішної діяльності
5	Мотивація персоналу	Важливо забезпечити внутрішню і зовнішню мотивацію до навчання (премії, кар'єрні можливості, визнання)
6	Доступність та рівні можливості	Усі працівники повинні мати рівний доступ до підвищення кваліфікації незалежно від віку, статі, посади тощо
7	Ефективність та контроль результатів	Необхідно оцінювати результати навчання: тести, атестації, показники продуктивності, практичні успіхи
8	Інноваційність	Використання сучасних методів: онлайн чи офлайн підходи, кейс-методи, коучинг, менторство, тренінги, майстер-класи тощо
9	Гнучкість	Програми навчання мають бути гнучкими і змінюватись відповідно до зміни умов зовнішнього і внутрішнього середовища товариства

Навчання повинно допомагати торговим представникам ТОВ «ПроТек логістик» досягати таких цілей:

- збільшувати обсяг продажів;
- розширювати дистрибуцію;
- підвищувати частку на полиці;
- розвивати клієнтську базу;
- ефективно працювати з акціями і промо.

Основні напрямки підвищення кваліфікації і додаткового навчання для торгових представників ТОВ «ПроТек логістик», а також хто буде його здійснювати показано в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Основні напрямки підвищення кваліфікації і додаткового навчання для торгових представників ТОВ «ПроТек логістик»

№ п/п	Сфера знань	Аспекти для навчання	Хто буде навчати
1	2	3	4
1	Знання продукту та категорій	- характеристика продукції; - переваги порівняно із конкурентами; - сезонність; - споживчі властивості тощо	Менеджер товариства
2	Мерчендайзинг	- правильне викладання товару; - правила планограм; - методи управління складськими запасами, що визначають пріоритет відвантаження товарів – FIFO/FEFO; - контроль залишків у торговій точці; - правила роботи з POS-матеріалами (рекламною продукцією, яка розміщується безпосередньо в місцях продажу)	Менеджер товариства і сторонній тренер
3	Знання технік продажу	- техніка візиту (наприклад, 7 кроків TCS або SPIN/IPA); - правила проведення успішних переговорів з клієнтом; - вміти працювати із запереченнями; - як налагодити активні продажі; - крос-продаж (пропонування додаткових чи супутніх товарів) та up-sell (техніка продажу дорожчих товарів порівняно із базовими); - управління дебіторською заборгованістю	Сторонній тренер
4	Знання стандартів роботи дистриб'ютора	- правила відвідування торгових точок; - нормативи покриття території; - ведення маршрутів; - виконання планів продажу та показники результативності; - документообіг	Менеджер товариства
5	Вміння працювати з цифровими інструментами	- мобільними CRM/SFA-системами; - інструментами для замовлень; - цифровими каталогами; - програмами для визначення залишків та аналізу продажів	Менеджер товариства
6	Знання стандартів сервісу для B2B	- правила комунікації з власниками/продавцями; - правильне ведення зворотного зв'язку; - швидке реагування на проблеми; - формування довгострокових відносин з клієнтом	Сторонній тренер

Окрім вище зазначених загальних знань торговий представник ТОВ «ПроТек логістик» має мати знання про командну роботу і командну взаємодію, адже торговий представник працює у співпраці із складськими працівниками (які

збирають і пакують замовлення) та працівниками доставки (які доставляють замовлення до клієнта). Окрім того часто відбувається взаємодія і взаємозаміна торгових представників, коли виникають різні специфічні обставини (наприклад, відпустка, хвороба, зміна в територіях і маршрутах тощо). Навчання стосовно командної роботи і командної взаємодії зазвичай включає знання та навички у таких сферах, як управління комунікаціями, конфліктами, рішеннями, лідерство та емоційний інтелект.

Ще одним важливим аспектом, що суттєво впливає на діяльність торгового представника ТОВ «ПроТек логістик», є наявність або відсутність вмінь ефективно планувати свій робочий час. В цьому контексті теж потрібні знання щодо методик планування, організації роботи, постановки цілей (зокрема SMART-підхід), управління часом тощо.

Враховуючи, що в ТОВ «ПроТек логістик» є велика кількість торгових представників, які працюють в різних регіонах України, рекомендуємо обрати онлайн-формат корпоративного навчання із окремими офлайн-заняттями у вигляді польових тренінгів, що дозволить охопити одночасно 30 учасника, а загалом всі торгові представники (їх є 450) можуть пройти таке навчання поетапно. Окрім того на вивчення окремих тем достатньо коротких занять тривалістю 1 день, а для вивчення інших тем потрібно 3 дні, адже окрім теоретичного матеріалу вони потребують практичних занять та обговорення їх результатів. Витрати на проведення серії тренінгів для торгових представників ТОВ «ПроТек логістик» подано в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Розрахунок річних витрат на проведення серії тренінгів для торгових представників ТОВ «ПроТек логістик» (30 осіб)

№ п/п	Стаття витрат	Сума, тис. грн.
1	2	3
1	Організаційні витрати на проведення тренінгів	50
2	Оплата праці стороннього тренера	150
3	Додаткові консультації	50
4	Навчальні матеріали	25
	Разом	275

Отже, як бачимо, витрати на проведення серії тренінгів для торгових представників ТОВ «ПроТек логістик» (1 група, 30 осіб) дорівнює 275 тис. грн.

В результаті підвищення кваліфікації і додаткового навчання торгових представників ТОВ «ПроТек логістик» відбудеться покращення результатів їх роботи, що відобразиться на ефективності діяльності всього товариства (чистий прибуток зросте на 11%). Проведемо відповідні розрахунки. Перш за все розрахуємо величину прибутку від операційної діяльності, що припадала на 1 працівника в 2024 році:

$$139065 / 1078 = 129 \text{ тис. грн.}$$

Тепер розрахуємо приріст прибутку після зростання, що припадатиме на одного працівника ТОВ «ПроТек логістик» в результаті його підвищення кваліфікації і додаткового навчання:

$$129 \times 0,11 = 14,2 \text{ тис. грн.}$$

Отже, приріст прибутку від операційної діяльності в розрахунку на групу працівників ТОВ «ПроТек логістик», що пройшли підвищення кваліфікації і додаткового навчання, становитиме:

$$14,2 \times 30 = 426 \text{ тис. грн.}$$

Відповідно економічний ефект від підвищення кваліфікації і додаткового навчання 30 працівників в ТОВ «ПроТек логістик» становитиме:

$$426 - 275 = 151 \text{ тис. грн.}$$

Проте якщо здійснити навчання усіх торгових представник ТОВ «ПроТек логістик» (їх 450), економічний ефект буде значно більший.

Економічна ефективність від організації підвищення кваліфікації та додаткового навчання працівників ТОВ «ПроТек логістик» становить:

$$426 / 151 = 2,82$$

Отже, додатковий прибуток, отриманий від підвищення кваліфікації і додаткового навчання 30 торгових представників ТОВ «ПроТек логістик», перевищує затрати на навчання у 2,82 рази.

Результати виконаних розрахунків зведено в таблицю 3.4.

Таблиця 3.4 – Розрахунок показників доцільності проведення підвищення кваліфікації і додаткового навчання торгових представників (30 осіб) ТОВ «ПроТек логістик»

№ п/п	Показник	Значення
1	2	3
1	Річні витрати на проведення серії тренінгів для торгових представників, тис. грн.	275
2	Очікуваний приріст прибутку від операційної діяльності в розрахунку на групу працівників, тис. грн.	426
3	Економічний ефект від навчальних заходів, тис. грн.	151
4	Економічна ефективність проведення навчання	2,82

Отже, проведені розрахунки свідчать, що підвищення кваліфікації та додаткове навчання торгових представників ТОВ «ПроТек логістик» як важливого аспекту вдосконалення управління трудовим потенціалом є доцільним й сприятиме покращенню результатів роботи як окремих працівників, так і підприємства в цілому.

3.2 Рекомендації по вдосконаленню управління інформаційним потенціалом ТОВ «ПроТек логістик» шляхом створення сайту

В сучасному світі конкуренція в роздрібній і оптовій торгівлі товарами широкого вжитку інтенсивна. Тому торгівці мають зробити все можливе, щоб

отримати конкурентні переваги, які дозволять підвищити ефективність власної діяльності. Однією із переваг може стати застосування в торгівлі інформаційних технологій. Розширення застосування інформаційних технологій у формі створення власного сайту для ТОВ «ПроТек логістик» дасть змогу не лише налагодити тіснішу співпрацю із клієнтами та партнерами, а й підвищити якість управління інформаційним потенціалом товариства, адже сайт покращує процес взаємодії і обміну інформацією із зовнішнім світом, особливо із споживачами та партнерами.

Основними вигодами від створення сайту для ТОВ «ПроТек логістик», на нашу думку, є:

1) залучення нових клієнтів:

- сайт працює як «вітрина» товариства у форматі «двадцять чотири на сім» і наявні та потенційні клієнти можуть дізнатись про товариство, продукцію, що продається, знайти контакти тощо;

- потенційні оптові покупці можуть знайти товариство через пошук у Google, що вказує на те, що товариство – це «серйозне» підприємство, воно нічого не приховує і з ним можна мати справу;

- збільшується географія продажів, адже торгові представники можуть не знати всі, наприклад, нові магазини, проте власники магазинів можуть дізнатись про товариство чи його продукцію;

2) підвищення довіри та репутації:

- наявність професійного сайту підсилює імідж товариства, адже для великих оптових і невеликих роздрібних клієнтів важливою є надійність постачальника продукції;

- відкрито демонструються сертифікати, партнери, відгуки, умови співпраці тощо, що підтверджує репутацію надійного партнера;

- каталог із фільтрами, цінами, оптовими умовами, залишками тощо, що зменшує сумніви та прискорює прийняття рішення про співпрацю;

- просте оновлення номенклатури та акцій, що дозволяє постійно повідомляти наявних і потенційних клієнтів та бути відкритими до них;

3) оптимізація процесів продажу:

- можна налагодити автоматизацію подачі заявок, зокрема форми замовлення, прайс-завантаження, особисті кабінети;
- менеджери тратять менше часу на рутинні роз'яснення клієнтам, адже клієнти можуть отримати додаткову інформацію із сайту, що полегшує розуміння ситуації обом сторонам, зменшує кількість помилок та завантаженість працівників;

4) економія коштів на маркетингу:

- сайт може стати основою для цифрового маркетингу, адже SEO-просування, контекстної реклами, e-mail-розсилка, соцмережі працюють краще, якщо є сайт;
- менші витрати у порівнянні з традиційною рекламою, тому що сайт сам по собі – це вже реклама продукції, що продає товариство, і його самого;

5) аналітика та розуміння клієнта:

- сайт можна інтегрувати із різними аналітичними інструментами, що дасть змогу відстежувати, які товари найбільш популярні, з яких регіонів найчастіше переглядають тощо;
- наявність аналітики дозволяє краще планувати складські запаси і робити прогнози продажів для товарів різних виробників;

6) платформа для масштабування:

- із часом і відповідними доробками сайт можна перетворити на повноцінний B2B-портал, в якому буде враховано можливість індивідуальних цін для різних груп клієнтів, буде здійснено інтеграцію зі складськими програмами (1C/BAS), буде запущено автоматичне виставлення рахунків та онлайн-замовлення. це робить діяльність товариства більш технологічною і водночас більш конкурентоздатною;

7) конкурентна перевага:

- присутність онлайн часто стає вирішальною для великих покупців, адже вони хочуть працювати із постачальником, у кого зручніший каталог та прозорі умови, що і забезпечує сайт.

Наведені вище переваги від розробки та роботи веб-сайту для ТОВ «ПроТек логістик» подано у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Переваги від розробки та роботи веб-сайту для ТОВ «ПроТек логістик»

№ п/п	Перевага	Деталізація переваги
1	2	3
1	Залучення нових клієнтів	- Сайт працює як «вітрина» товариства у форматі «двадцять чотири на сім»; - потенційні оптові покупці можуть знайти товариство через пошук у Google; - збільшується географія продажів
2	Підвищення довіри та репутації	- Підсилюється імідж товариства як надійного постачальника продукції; - відкрито демонструються сертифікати, партнери, відгуки, умови співпраці тощо; - наявність каталогу із фільтрами, цінами, оптовими умовами, залишками тощо; - оновлення номенклатури продукції та акцій
3	Оптимізація процесів продажу	- Автоматизація подачі заявок, зокрема форми замовлення, прайс-завантаження, особисті кабінети; - менеджери тратять менше часу на рутинні роз'яснення клієнтам
4	Економія коштів на маркетингу	- Сайт може стати основою для цифрового маркетингу - менші витрати у порівнянні з традиційною рекламою
5	Аналітика та розуміння клієнта	- Сайт можна інтегрувати із різними аналітичними інструментами; - наявність аналітики дозволяє краще планувати складські запаси і робити прогнози продажів для товарів різних виробників
6	Платформа для масштабування	- сайт можна перетворити на повноцінний B2B-портал
7	Конкурентна перевага	- присутність онлайн часто стає вирішальною для великих покупців

Розрахуємо витрати на створення сайту ТОВ «ПроТек логістик» (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Загальні витрати на створення і підтримку роботи сайту ТОВ «ПроТек логістик»

№ п/п	Стаття витрат	Сума, тис. грн.
1	2	3
1	Розробка сайту товариства	550
2	Просування сайту товариства	150
3	Підтримка сайту товариства	230
	Разом	930

Як бачимо, загальні витрати на створення і підтримку роботи сайту для ТОВ «ПроТек логістик» дорівнюють 930 тис. грн. Досліджуване товариство є

прибутковим, тому фінансування витрат на розробку і підтримку сайту може здійснюватися за рахунок його власних коштів.

Відповідно до наших прогнозів після запуску власного сайту відбудеться зростання обсягів збуту продукції на 11%. Розрахуємо приріст чистого прибутку ТОВ «ПроТек логістик»:

$$19321 \times 0,11 = 2125,3 \text{ тис. грн.}$$

Відповідно економічний ефект від розробки і підтримки сайту для ТОВ «ПроТек логістик» становитиме:

$$2125,3 - 930 = 1195,3 \text{ тис. грн.}$$

Економічна ефективність від розробки і підтримки сайту для ТОВ «ПроТек логістик» становить:

$$2125,3 / 930 = 2,29$$

Отже, додатковий прибуток, отриманий від розробки і підтримки сайту ТОВ «ПроТек логістик», перевищує затрати на його створення у 2,29 разів.

Результати виконаних розрахунків зведено в таблицю 3.7.

Таблиця 3.7 – Розрахунок показників доцільності розробки і підтримки сайту для ТОВ «ПроТек логістик»

№ п/п	Показник	Значення
1	2	3
1	Річні витрати на розробку і підтримку, тис. грн.	930
2	Очікуваний приріст чистого прибутку, тис. грн.	2125,3
3	Економічний ефект від застосування сайту, тис. грн.	1195,3
4	Економічна ефективність застосування сайту	2,29

Отже, проведені розрахунки свідчать, що розробка сайту для ТОВ «ПроТек логістик» є доцільним й сприятиме покращенню результатів роботи товариства, а саме збільшенню кількості клієнтів і відповідно обсягів збуту.

3.3 Пропозиції по покращенню управління виробничим потенціалом ТОВ «ПроТек логістик»

Для гуртової торгівлі товарами широкого вжитку виробничий потенціал включає сукупність ресурсів, які забезпечують ефективне виконання функцій закупівлі, зберігання, обробки, комплектування та транспортування товарів. Складовими виробничого потенціалу ТОВ «ПроТек логістик» є його матеріально-технічна база (склади, техніка, ІТ-системи), логістична інфраструктура (транспорт, обладнання для переміщення вантажів, складські технології), кадрові ресурси (компетенції, кваліфікація персоналу), організаційно-управлінські ресурси (процеси, регламенти, система контролю), фінансові ресурси та інвестиційний потенціал. В свою чергу, управління виробничим потенціалом ТОВ «ПроТек логістик» має на меті пошук напрямів вдосконалення виробничої діяльності, що в результаті дає зростання рівня конкурентоспроможності товариства. Основні цілі, на досягнення яких має орієнтуватися ТОВ «ПроТек логістик» при управлінні виробничим потенціалом, подано на рис. 3.1.

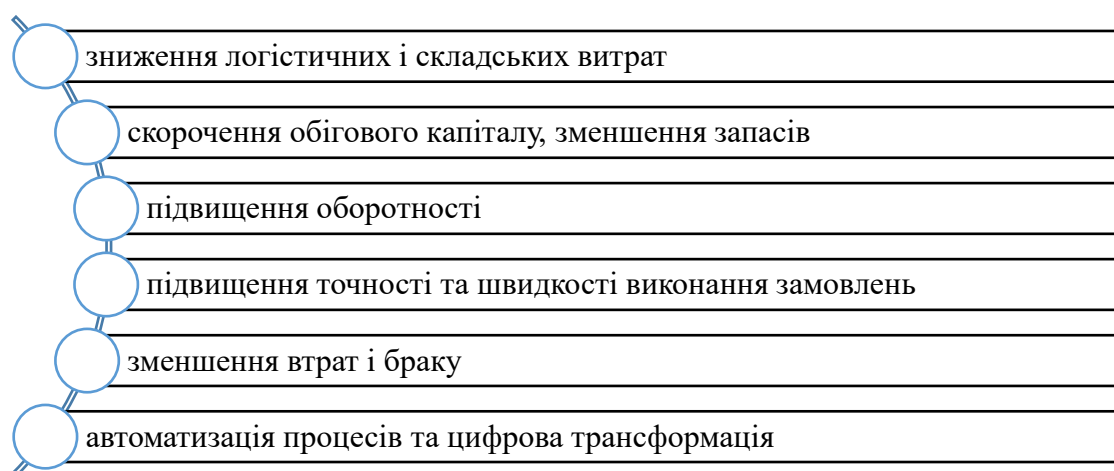


Рисунок 3.1 – Основні цілі, на досягнення яких має орієнтуватися ТОВ «ПроТек логістик» при управлінні виробничим потенціалом

Відповідно до вказаних цілей для ТОВ «ПроТек логістик», на нашу думку, основними напрямками зростання виробничого потенціалу мають стати:

1) технічне та технологічне оновлення, яке включає такі напрями:

- модернізація складського обладнання, зокрема встановлення високостелажних систем, мобільних і автоматизованих стелажів; використання сучасних навантажувачів для швидкої внутрішньоскладської логістики; запровадження автоматичних конвеєрних ліній для сортування та переміщення товарів;

- автоматизація операцій комплектування та пакування, що передбачає використання систем штрихкодування, QR-кодів, RFID-міток; застосування автоматичних сканерів та вагових систем для контролю відповідності товару специфікаціям;

- оновлення транспортного парку для оптимізації логістики, застосування GPS-моніторингу для контролю доставки та оптимізації витрат пального;

2) розвиток логістичної інфраструктури, що передбачає:

- розширення логістичних центрів та організація мультифункціональних логістичних зон;

- впровадження крос-докінгу для скорочення часу обробки замовлень, застосування технологій комплектації замовлень «pick-by-light» і «pick-by-voice» з метою підвищення продуктивності працівників складу;

- оптимізація маршрутів постачання та завантаженості транспорту;

3) цифровізація та автоматизація управління процесами на складі і в доставці, зокрема:

- впровадження ERP, WMS, CRM-систем для інтегрованого управління операціями на складі і в доставці, що сприяє зниженню витрат і ризику людських помилок;

- використання прогнозної аналітики та Big Data для планування і оптимізації асортименту, запасів;

- вдосконалення електронного документообігу із постачальниками та клієнтами;

4) підвищення ефективності використання складських площ та оптимізація складських процесів, що передбачає:

- оптимізацію зонування складу, що ґрунтується на результатах ABC/XYZ-аналізу;

- збільшення щільності зберігання продукції за допомогою застосування високостелажних систем, мобільних стелажів, мезонінних систем тощо;

- зменшення часу на внутрішньоскладські операції, зокрема на переміщення між зонами складу, використання автоматичних візків тощо;

5) розвиток персоналу, що включає підвищення кваліфікації працівників логістики, інженерів та менеджерів; впровадження систем мотивації, спрямованих на зростання продуктивності працівників; розвиток культури безпеки та якості виконання процесів;

6) оптимізація асортиментної політики через:

- формування оптимальної товарної номенклатури, що передбачає аналіз попиту за групами товарів та виключення низькооборотних або збиткових позицій;

- розвиток категорійного менеджменту, що включає управління товарними групами як окремими «бізнес-одинацями» та оптимізацію цін, постачальників, умов закупівель тощо;

- зниження витрат на зберігання завдяки зменшенню обігових запасів без втрати рівня сервісу і пошук балансу між витратами запасів і швидкістю постачання;

7) розвиток сервісних функцій, що передбачає надання додаткових логістичних послуг: фасування, маркування, комплектація, сортування; after-sales сервіс для торгових мереж; розвиток B2B-e-commerce платформ;

8) економія ресурсів та позитивний вплив на довкілля, що передбачає застосування енергоефективних складських технологій (LED-освітлення, автоматичних систем опалення); оптимізацію палетного та упаковочного матеріалу та «зелену» логістику (заощадження пального, екологічні маршрути) тощо.

На основі вище вказаної інформації сформуємо табл. 3.8, яка дозволить зрозуміти доцільність заходів з управління виробничим потенціалом для ТОВ «ПроТек логістик».

Таблиця 3.8 – Запропоновані напрями удосконалення управління виробничим потенціалом ТОВ «ПроТек логістик»

№ п/п	Напрями удосконалення потенціалу	Пояснення
1	2	3
1	Технічне та технологічне оновлення	- модернізація складського обладнання; - автоматизація операцій комплектування та пакування; - оновлення транспортного парку
2	Розвиток логістичної інфраструктури	- розширення логістичних центрів та організація мультифункціональних логістичних зон; - впровадження крос-докінгу; - застосування технологій комплектації замовлень «pick-by-light» і «pick-by-voice»; - оптимізація маршрутів постачання та завантаженості транспорту
3	Цифровізація та автоматизація управління процесами на складі і в доставці	- впровадження ERP, WMS, CRM-систем для інтегрованого управління операціями на складі і в доставці; - використання прогнозової аналітики та Big Data для планування і оптимізації асортименту, запасів; - вдосконалення електронного документообігу із постачальниками та клієнтами
4	Підвищення ефективності використання складських площ та оптимізація складських процесів	- оптимізація зонування складу; - збільшення щільності зберігання продукції; - зменшення часу на внутрішньоскладські операції
5	Розвиток персоналу	- підвищення кваліфікації працівників логістики, інженерів та менеджерів; - вдосконалення систем мотивації; - розвиток культури безпеки та якості виконання процесів
6	Оптимізація асортиментної політики	- формування оптимальної товарної номенклатури; - розвиток категорійного менеджменту; - зниження витрат на зберігання
7	Розвиток сервісних функцій	- надання додаткових логістичних послуг; - after-sales сервіс для торгових мереж; - розвиток B2B-e-commerce платформ
8	Економія ресурсів та позитивний вплив на довкілля	- застосування енергоефективних складських технологій; - оптимізація палетного та упаковочного матеріалу; - «зелена» логістика

Оновлення виробничих фондів є важливим чинником розвитку та нарощення виробничого потенціалу ТОВ «ПроТек логістик». Саме тому потрібно постійно

покращувати обладнання, з яким працюють в товаристві. Важливим в цьому контексті є автомобілі, якими транспортують продукцію на склади, а потім до клієнтів. Для розвезення товару до центральних складів в ТОВ «ПроТек логістик» використовують великогабаритні вантажівки Volvo та MANN. Проте вже для розвезення продукції із складу до клієнтів використовують невеликі вантажні автомобілі, але вони різняться залежно від того, які саме товари по вазі потрібно розвозити. Тут потрібно врахувати, що саме ці невеликі автомобілі становлять велику частину основних фондів товариства і є основою його виробничого потенціалу. Оскільки невеликі вантажні автомобілі постійно в експлуатації, то їх знос дуже великий, що підтверджують розрахунки, здійснені в п.2.2 роботи. Тому пропонуємо оновити автомобільний парк товариства, а саме закупити автомобілі Mercedes Benz Sprinter 316 (середня або довга база, однокатковий). Цей автомобіль універсальний. До нього є багато запчастин, на які ціни помірні. Він себе непогано показав по наших дорогах. Ціна автомобіля 1450 тис. грн. (біля 30 тис. євро). Ці автомобілі вживані, але вони в хорошому стані. Пропонуємо купити 5 автомобілів. В ТОВ «ПроТек логістик» достатньо коштів для купівлі цих автомобілів без кредиту.

В табл. 3.9 подано розрахунки економії, яку отримає ТОВ «ПроТек логістик» при використанні для доставки товару 1 нового автомобіля.

Таблиця 3.9 – Розрахунки економії, яку отримає ТОВ «ПроТек логістик» при використанні для доставки товару новим автомобілем Mercedes Benz Sprinter 316

№ п/п	Показник	Значення при використанні старого автомобіля	Значення при використанні нового автомобіля	Економія
1	2	3	4	5
1	Витрати на паливе	400 тис. грн./рік	300 тис. грн./рік	100 тис. грн.
2	Витрати на обслуговування і ремонт	200 тис. грн./рік	80 тис. грн./рік	120 тис. грн.
3	Втрати від невийїзду на маршрут	50 тис. грн./рік	0	50 тис. грн.
	Разом	650 тис. грн.	380 тис. грн.	270 тис. грн.

Як бачимо, сума економії при купівлі і експлуатації нового автомобіля дорівнює 270 тис. грн.

Табл. 3.10 містить прогноз річних потоків, які ТОВ «ПроТек логістик» очікує отримати у 2026–2031 роках від купівлі нового автомобіля Mercedes Benz Sprinter 316.

Таблиця 3.10 – Прогноз річних потоків, які ТОВ «ПроТек логістик» очікує отримати у 2026–2030 роках від купівлі нового автомобіля Mercedes Benz Sprinter 316

Показники	Прогнозовані річні грошові потоки, роки				
	2026	2027	2028	2029	2030
1	2	3	4	5	6
Економія ресурсів від використання нового автомобіля, тис. грн.	270	270	270	270	270
Амортизація автомобіля, тис. грн.	290	290	290	290	290
Величина загального грошового потоку, тис. грн.	560	560	560	560	560
Процентний фактор визначення теперішньої вартості (ставка 16%)	0,862	0,743	0,641	0,552	0,476
Величина дисконтованого грошового потоку, тис. грн.	482,72	416,08	358,96	309,12	266,56

Отже, річний звичайний грошовий потік ТОВ «ПроТек логістик» від придбання нового автомобіля Mercedes Benz Sprinter 316 дорівнює 560 тис. грн, а загальна сума дисконтованих грошових потоків становить:

$$\begin{aligned} \text{Сума дисконтованого грошового потоку} &= 482,72 + 416,08 + 358,96 + \\ &+ 309,12 + 266,56 = 1833,44 \text{ тис. грн.} \end{aligned}$$

Визначимо чисту теперішню вартість (NPV) проєкту купівлі автомобіля:

$$NPV = \text{Сума дисконтованого грошового потоку} - \text{Сума капітальних інвестицій} = 1833,44 - 1450 = 383,44 \text{ тис. грн.}$$

Оскільки чиста теперішня вартість проєкту придбання Mercedes Benz Sprinter 316 для ТОВ «ПроТек логістик» має позитивне значення, це підтверджує раціональність та вигідність його впровадження.

Ще один показник, який дає змогу визначити ефективність реалізації проєкту придбання Mercedes Benz Sprinter 316 для ТОВ «ПроТек логістик», – це індекс прибутковості (IP). Виконаємо його розрахунок:

$$IP = \text{Сума дисконтованого грошового потоку} / \text{Сума капітальних інвестицій} = 1833,44 / 1450 = 1,26$$

Значення індексу прибутковості свідчить, що реалізація проєкту купівлі автомобіля є виправданою.

Важливим критерієм оцінки ефективності придбання Mercedes Benz Sprinter 316 для ТОВ «ПроТек логістик» є період окупності капітальних інвестицій. Розглянемо розрахунок як звичайного, так і дисконтованого періоду окупності. При визначенні звичайного періоду окупності не враховується зміна вартості грошей з часом, тому його обчислення здійснюється таким чином:

$$\text{Ток}_{\text{зв}} = \text{Сума капітальних інвестицій} / \text{Сума загального річного грошового потоку} = 1450 / 560 = 2,6 \text{ років}$$

Як показує розрахунок, проєкт придбання Mercedes Benz Sprinter 316 для ТОВ окупається за 2,6 року, або близько 2 років і 7 місяців.

Обчислимо термін окупності проєкту з урахуванням зміни вартості грошей у часі:

$$1) 482,72 + 416,08 + 358,96 = 1257,76 \text{ тис. грн.}$$

$$2) 1450 - 1257,76 = 1089,6 \text{ тис. грн.}$$

$$3) 192,24 / 309,12 = 0,62 \text{ року}$$

Отже, $T_{\text{окдис}}$ проєкту дорівнює 3 роки 7,5 місяців

Систематизуємо всі ключові розрахунки для оцінки ефективності проєкту з придбання автомобіля Mercedes Benz Sprinter 316 для ТОВ «ПроТек логістик» у вигляді єдиної табл. 3.11.

Таблиця 3.11 – Оцінка доцільності проєкту придбання автомобіля Mercedes Benz Sprinter 316 для ТОВ «ПроТек логістик»

№ п/п	Показник	Значення
1	2	3
1	Витрати на придбання автомобіля, тис. грн.	1450
2	Економія ресурсів від використання нового автомобіля, тис. грн.	270
3	Чиста теперішня вартість проєкту придбання автомобіля, тис. грн.	383,44
4	Індекс прибутковості	1,26
5	Простий період окупності	2,6 років або 2 роки і 7 місяців
6	Дисконтований період окупності	3,62 років або 3 роки і 7,5 місяців

Як бачимо, проєкт придбання автомобіля Mercedes Benz Sprinter 316 для ТОВ «ПроТек логістик» є економічно доцільним і вигідним. Очікувана економія на пальному, обслуговуванні та запобігання простоїв складає 270 тис. грн. на рік, що забезпечує позитивну чисту теперішню вартість проєкту ($NPV = 383,44$ тис. грн.) та індекс прибутковості 1,26. Простий термін окупності складає 2,6 року, а з урахуванням дисконтованого грошового потоку – 3,62 року, що підтверджує ефективність інвестиції та доцільність оновлення автопарку для підвищення виробничого потенціалу товариства.

Отже, проведені розрахунки та аналіз трудового, інформаційного та виробничого потенціалів ТОВ «ПроТек логістик» свідчать, що підприємство має значні можливості для підвищення ефективності діяльності шляхом цілеспрямованого вдосконалення ключових напрямів управління.

Запропоноване підвищення кваліфікації та додаткове навчання торгових представників ТОВ «ПроТек логістик» є економічно виправданим та забезпечує зростання результативності працівників; підвищення якості роботи з клієнтами; покращення показників збуту та прибутковості підприємства. Економічна ефективність заходів становить 2,82, а додатковий прибуток суттєво перевищує витрати на навчання. Масштабування навчання на весь штат (450 торгових представників) дозволить досягти суттєво більшого загального ефекту для досліджуваного товариства.

Створення власного сайту суттєво підсилює інформаційні та маркетингові можливості ТОВ «ПроТек логістик». Основні ефекти включають при цьому – це залучення нових клієнтів; підвищення довіри та репутації; оптимізацію продажів і зменшення навантаження на персонал; можливість подальшого масштабування до B2B-порталу. Економічна ефективність проекту – 2,29, що свідчить про високу вигідність інвестиції. Витрати на створення та підтримку сайту повністю окупаються і генерують приріст прибутку для товариства.

Удосконалення виробничого потенціалу через технічне оновлення, оптимізацію логістики, цифровізацію та розвиток персоналу є важливим стратегічним напрямом для стабільного розвитку ТОВ «ПроТек логістик». Запропонований проєкт придбання автомобілів Mercedes Benz Sprinter 316 забезпечує значну економію на ремонтах і пальному; скорочення простоїв; підвищення продуктивності логістики. Для цього проєкту NPV дорівнює 383,44 тис. грн, період окупності дорівнює 2,6 року, що підтверджує доцільність проєкту.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1 Вимоги до організації та забезпечення безпеки на робочих місцях підприємства

Робоче місце – первинна і основна ланка підприємства, раціональна його організація має найважливіше значення у всьому комплексі питань наукової організації праці. Саме на робочому місці відбувається поєднання елементів виробничого процесу – засобів праці, предметів праці та самої праці. На робочому місці досягається головна мета праці – якісне, економічне і своєчасне виготовлення продукції або виконання встановленого обсягу роботи.

Організація робочого місця – це система заходів щодо його оснащення засобами і предметами праці та розміщення їх у визначеному порядку. Організація обслуговування робочого місця означає його забезпечення засобами, предметами праці і послугами, необхідними для здійснення трудового процесу.

Основна мета організації робочого місця є досягнення високоякісного й економічно ефективного виконання виробничого завдання у встановлений термін на основі повного використання устаткування, робочого часу, застосування передових методів праці з найменшими фізичними зусиллями, створення безпечних і сприятливих умов ведення робіт. Залежно від специфіки виробництва на організацію робочих місць впливають і інші фактори: співвідношення елементів розумової і фізичної роботи, ступінь її відповідальності. При проектуванні робочих місць повинні бути також враховані освітленість, температура, вологість, тиск, шум, вібрація, пиловиділення і інші санітарно-гігієнічні вимоги до організації робочих місць. Необхідними вимогами є:

- характеристика робочого місця;
- загальні вимоги до організації робочого місця;
- оснащення робочого місця;

- просторова організація робочого місця та порядок розміщення організаційного оснащення, інструментів, матеріалів;
- опис організації праці на робочому місці та рекомендовані передові прийоми і методи праці;
- організація обслуговування робочого місця, способи і засоби зв'язку зі службами обслуговування й управління;
- умови праці на робочому місці;
- вимоги безпеки і охорони праці;
- нормування праці, застосовувані форми і системи оплати праці;
- документація на робочому місці;
- економічна ефективність від впровадження типового проекту.

Оснащення і планування робочих місць – основа їхньої організації. Елементами оснащення робочих місць є основне і допоміжне обладнання, технологічне і організаційне оснащення.

Допоміжне обладнання складається з підйомних пристроїв, різноманітних транспортерів, контрольних приладів, випробувальних стендів та інших підсобних засобів.

Технологічне оснащення включає інструментарій і технічну документацію.

До організаційного оснащення відносять:

- пристрої для розміщення і зберігання на робочих місцях технологічного оснащення, заготовок, сировини, матеріалів, готових виробів, відходів;
- виробничі меблі;
- засоби сигналізації і зв'язку, місцевого освітлення;
- предмети догляду за устаткуванням і робочим місцем (щітки, маслянки, гачки тощо);
- огорожувальні та запобіжні пристрої;
- деталі виробничого інтер'єру.

Розташування засобів і предметів праці визначає трудові рухи, їх кількісні та якісні характеристики, площу робочого місця. Удосконалення планування робочого місця має бути спрямоване на усунення зайвих і нераціональних трудових

рухів, максимальне скорочення переміщення працівника і матеріальних елементів трудового процесу, а отже, на підвищення ефективності праці та зниження стомлюваності працівника.

Відповідність робочого місця ергономічним вимогам досягається за рахунок раціонального формування робочих зон і правильного розміщення матеріальних елементів виробництва у відповідності з антропометричними і психофізіологічними даними людини на основі забезпечення робочого необхідного оперативного простору, що дозволяє вільно здійснювати трудові функції. Раціональне планування робочого місця передбачає чіткий порядок і сталість розміщення інструментів і пристосувань, документації, деталей як у процесі роботи, так і при їх зберіганні і забезпечувати зручну робочу позу, виконання трудових процесів з максимальною економією рухів робітника, а також повну безпеку праці. Важливою вимогою є правильне використання відведеної для робочого місця виробничої площі. На робочому місці фіксуються оперативний і допоміжний робочі простори. В оперативному просторі розміщують необхідне обладнання, у допоміжному – засоби і предмети праці, що рідше використовуються. Оперативний простір можна поділяти на робочі зони різної значимості. Робоча зона – це ділянка тривимірного простору, обмежена межами досяжності рук в горизонтальному і вертикальному напрямках.

Велике значення має вибір робочої пози, що викликає мінімальне стомлення працівника: "сидячи", "стоячи" або "сидячи-стоячи". Вибір здійснюється з урахуванням фізичних зусиль, необхідних для виконання роботи, її темпу і характеру. Одночасно встановлюється відповідність розміщення обладнання і оснащення нормам вимог безпеки та умов праці.

Важливі вихідні передумови проектування раціонального планування робочого місця – його спеціалізація відповідно до встановленої технології і форм поділу праці; розроблені методи і прийоми праці; вимоги безпеки і охорони праці.

При плануванні робочих місць необхідно дотримуватись раціональної ширини транспортних проходів і проїздів, а також правильно визначати види

підйомно-транспортних засобів. Основні поздовжні і поперечні проїзди повинні бути наскрізними, без тупиків.

На підприємстві мають бути створені здорові й безпечні умови праці на робочому місці для кожного працівника. При цьому необхідно дотримуватись таких основних принципів запобігання небезпекам:

- виключення небезпек, якщо це можливо й реально;
- обмеження небезпек, яких уникнути неможливо;
- усунення небезпек у їх першоджерелах, виключення або максимальне обмеження впливу небезпечних і шкідливих виробничих чинників;
- забезпечення пріоритету колективних засобів захисту над індивідуальними;
- врахування людського фактору, зокрема під час вибору засобів виробництва, технології, організації праці, устаткування робочих місць тощо.

Вимоги до створення безпечних і нешкідливих умов праці шляхом належного облаштування робочих місць і виробничих, санітарно-побутових та інших приміщень на підприємстві, безпечного використання працівниками засобів праці, забезпечення навчання працівників і залучення їх до вирішення питань охорони праці, регулювання взаємовідносин з охорони праці між підприємствами у випадку залучення до робіт працівників інших підприємств встановлені «Загальними вимогами стосовно забезпечення роботодавцями охорони праці працівників».

4.2 Забезпечення оптимального використання матеріальних резервів та фінансових ресурсів, сил підприємства під час НС мирного та воєнного часу

З метою задоволення потреб сил цивільного захисту в аварійно-рятувальній та спеціальній техніці, озброєнні, пальному, продовольстві, речовому, технічному, медичному майні та інших матеріальних засобах здійснюється комплекс заходів по їх придбанню та накопиченню, який включає: замовлення, постачання, отримання і створення запасів матеріальних засобів, їх зберігання, поповнення, відправку і підвезення споживачам, а також маневр запасами і резервами.

До основних заходів матеріально-технічного забезпечення сил ЦЗ у мирний час відносяться:

- розробка і коригування планів матеріального забезпечення;
- створення і підготовка служб і формувань матеріального забезпечення до дій в умовах НС;
- створення запасів засобів захисту, спеціальної техніки, приладів та іншого майна, необхідного для безперебійного забезпечення дій сил ЦЗ;
- забезпечення позаштатних аварійно-рятувальних формувань технікою та майном;
- організація системи матеріально-технічного постачання у заміській зоні;
- забезпечення будівельними матеріалами і обладнанням для будівництва і вдосконалення захисних споруд.

В особливий період (воєнний стан) в осередках ураження або в зоні надзвичайної ситуації:

- безперебійне забезпечення матеріальними засобами формувань, які ведуть аварійно-рятувальні роботи;
- забезпечення харчуванням і предметами першої необхідності організацій цивільного захисту і постраждалого населення;
- підвезення і забезпечення змінним одягом і взуттям;
- забезпечення паливом і мастильними матеріалами техніки, що працює в осередках ураження та зонах НС;
- контроль за придатністю продуктів харчування і проведення робіт по їх знезараженню.

Для забезпечення населення і сил цивільного захисту спеціальним майном у мирний час здійснюється його накопичення шляхом закладки майна ЦЗ та інших видів матеріальних ресурсів у резерви, зокрема державний резерв України, які утворюються з метою забезпечення потреб країни в особливий період. У складі резервів створюється незнижуваний запас матеріальних цінностей (постійно підтримуваний обсяг їх зберігання).

Порядок створення, утримання, поповнення та використання такого виду запасів у нашій державі регламентується відповідною постановою уряду, згідно якої матеріальні резерви підрозділяються на:

- оперативний матеріальний резерв для запобігання і ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій та надання термінової невідкладної допомоги постраждалому населенню – створює ДСНС України;
- відомчий матеріальний резерв для запобігання і ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій у відповідній галузі економіки, який створюють відповідні міністерства;
- регіональний та місцевий матеріальні резерви для здійснення заходів, спрямованих на запобігання і ліквідацію наслідків надзвичайних ситуацій та надання термінової допомоги постраждалому населенню – створюються відповідними міськими, районними держадміністраціями та органами місцевого самоврядування;
- об'єктовий матеріальний резерв для запобігання і ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій та проведення невідкладних відновлювальних робіт – створюють підприємства, у власності або користуванні яких є об'єкти підвищеної небезпеки або потенційно небезпечний.

Номенклатура та обсяги зазначених матеріальних резервів визначаються та затверджуються відповідними органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування та керівниками підприємств, з урахуванням прогнозованих для конкретної території, галузі, підприємства видів та рівня надзвичайних ситуацій, обсягів робіт з ліквідації їх наслідків, розмірів заподіяних збитків, обсягів забезпечення життєдіяльності постраждалого населення.

Створення, утримання та поповнення матеріальних резервів здійснюється:

- оперативного – за рахунок коштів державного бюджету через ДСНС;
- відомчого – за рахунок коштів державного бюджету через відповідні центральні органи виконавчої влади;
- регіонального та місцевого – за рахунок коштів місцевих бюджетів;
- об'єктового – за рахунок власних коштів підприємств.

Передбачено, що створення, утримання та поповнення матеріальних резервів може здійснюватися також за рахунок добровільних пожертвувань фізичних і юридичних осіб, благодійних організацій та об'єднань громадян, інших не заборонених законодавством джерел.

Підкреслюється, що матеріальні резерви використовуються виключно для:

- здійснення запобіжних заходів у разі загрози виникнення надзвичайних ситуацій;
- ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій;
- проведення невідкладних відновлювальних робіт і заходів;
- надання постраждалому населенню необхідної допомоги для забезпечення його життєдіяльності;
- розгортання та утримання тимчасових пунктів проживання і харчування постраждалого населення;
- забезпечення паливно-мастильними та іншими витратними матеріалами транспортних засобів підприємств та громадян, залучених для евакуації постраждалого населення із зони НС та можливого ураження.

Прописаний механізм використання матеріальних резервів відповідно до рівня надзвичайної ситуації, зокрема:

- оперативний – для запобігання і ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій на території держави за рішенням Голови ДСНС;
- відомчий – для запобігання і ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій на об'єктах відповідних галузей економіки;
- регіональний, місцевий та об'єктовий – для запобігання і ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій на відповідних територіях та об'єктах.

У разі недостатності матеріального резерву (регіонального, місцевого та об'єктового) чи його використання у повному обсязі залучається матеріальний резерв вищого рівня. Залучення матеріальних резервів вищого рівня здійснюється за рішенням відповідних органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування та керівників підприємств.

Встановлено також обставини та види робіт, на які можуть використовуватися кошти. Зокрема кошти, виділені на запобігання та ліквідацію наслідків НС, використовуються для:

- проведення пошуково-рятувальних, аварійно-відновних та інших невідкладних робіт з метою усунення безпосередньої загрози життю і здоров'ю людей, що виникла внаслідок цих ситуацій;
- надання згідно із законодавством матеріальної допомоги потерпілим внаслідок НС;
- розгортання та утримання тимчасових пунктів проживання і харчування потерпілих; – проведення евакуаційних заходів;
- забезпечення дій рятувальних та інших підрозділів або організацій, залучених до ліквідації НС;
- завчасного реагування на загрозу виникнення НС ї, недопущення або пом'якшення її можливих наслідків.

Разом з цим, в умовах обмежених економічних можливостей країни, постійного бюджетного дефіциту, жорсткого фінансування, фінансові кошти на відшкодування витрат на заходи ЦЗ виділяються у вкрай обмежених обсягах.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У дослідженні проаналізовано теоретичні основи управління потенціалом підприємства та визначено шляхи вдосконалення системи управління потенціалом для ТОВ «ПроТек логістик». В умовах інтенсивної конкуренції і швидкої зміни зовнішнього середовища питання ефективного управління потенціалом підприємства набуває особливої важливості. Потенціал підприємства визначає його можливості до розвитку, адаптації, нарощення конкурентних переваг та забезпечення довгострокової стійкості. Саме тому дослідження системи управління потенціалом є ключовим для оцінки реального стану компанії та визначення напрямів її вдосконалення.

Потенціал підприємства – це сукупність його ресурсів, можливостей, знань, навичок і здібностей, які можуть бути використані для досягнення стратегічних, тактичних і поточних цілей діяльності. Структура потенціалу підприємства охоплює об'єктні складові (виробничий, інноваційний, фінансовий, потенціал відтворення) та суб'єктні (науково-технічний, управлінський, маркетинговий, потенціал оргструктури). Особливе місце займають трудовий, інформаційний та інфраструктурний потенціали. Ефективне функціонування підприємства можливе лише за узгодженої взаємодії всіх елементів потенціалу, які забезпечують його конкурентоспроможність та розвиток.

Управління потенціалом підприємства – це безперервний процес формування, використання й розвитку ресурсів з метою підвищення ефективності діяльності та досягнення стратегічних цілей. Система управління потенціалом повинна бути відкритою, гнучкою, адаптованою до змін зовнішнього середовища й орієнтованою на інновації та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Дослідження системи управління потенціалом ТОВ «ПроТек логістик» показало, що підприємство має значний розвитковий потенціал, сформований за рахунок розгалуженої інфраструктури, великої клієнтської бази, ефективних

логістичних процесів та сучасного підходу до організації діяльності. Після ребрендингу у 2022 році товариство демонструє стрімке збільшення масштабів операцій, зростання доходів та формування сталих бізнес-процесів.

Попри позитивну динаміку використання основних засобів і активний розвиток оборотного капіталу, у 2024 році спостерігається уповільнення оборотності запасів і дебіторської заборгованості, а також зниження рентабельності, що послаблює виробничий потенціал. Фінансовий потенціал покращується у частині ліквідності та автономії, проте рівень залежності від позикових коштів залишається високим. Трудовий потенціал стабілізується після масштабного розширення штату у 2023 році.

Організаційне забезпечення управління потенціалом є достатньо розвиненим і включає економічні, технологічні, організаційно-розпорядчі та соціально-психологічні методи, що підтримують ефективну роботу всіх підрозділів. Загалом ТОВ «ПроТек логістик» володіє потужним ресурсним, інфраструктурним та маркетинговим потенціалом, що створює основу для подальшого зростання, однак потребує підвищення ефективності управління активами та зміцнення фінансової стійкості.

Запропоноване підвищення кваліфікації та додаткове навчання торгових представників ТОВ «ПроТек логістик» є економічно виправданим та забезпечує зростання результативності працівників; підвищення якості роботи з клієнтами; покращення показників збуту та прибутковості підприємства. Економічна ефективність заходів становить 2,82, а додатковий прибуток суттєво перевищує витрати на навчання. Масштабування навчання на весь штат (450 торгових представників) дозволить досягти суттєво більшого загального ефекту для досліджуваного товариства.

Створення власного сайту суттєво підсилює інформаційні та маркетингові можливості ТОВ «ПроТек логістик». Основні ефекти включають при цьому – це залучення нових клієнтів; підвищення довіри та репутації; оптимізацію продажів і зменшення навантаження на персонал; можливість подальшого масштабування до B2B-порталу. Економічна ефективність проєкту – 2,29, що свідчить про високу

вигідність інвестиції. Витрати на створення та підтримку сайту повністю окупаються і генерують приріст прибутку для товариства.

Удосконалення виробничого потенціалу через технічне оновлення, оптимізацію логістики, цифровізацію та розвиток персоналу є важливим стратегічним напрямом для стабільного розвитку ТОВ «ПроТек логістик». Запропонований проєкт придбання автомобілів Mercedes Benz Sprinter 316 забезпечує значну економію на ремонтах і пальному; скорочення простоїв; підвищення продуктивності логістики. Для цього проєкту NPV дорівнює 383,44 тис. грн, період окупності дорівнює 2,6 року, що підтверджує доцільність проєкту.

Таким чином. запропоновані заходи комплексно підвищують ефективність потенціалу підприємства, забезпечують ріст прибутку та зміцнюють конкурентні позиції ТОВ «ПроТек логістик».

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Квасницька Р., Тарасюк М. Структуризація потенціалу підприємства. *Scientia fructuosa*. 2017. Том 111. №1 (Лют 2017). С. 73–82. URL: <https://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/807/744>
2. Кузнєцова Т. В., Красовська Ю. В., Подлевська О. М. Управління потенціалом підприємства. Навчальний посібник. Рівне: НУВГП, 2017. 196 с. URL: <https://surl.li/nwkdgt>
3. Алієв Р. Сутність поняття «потенціал підприємства» та його складники. *Підприємництво та інновації*. 2019. №9. С. 54-59. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/9.8>
4. Завора О. Потенціал підприємства: сутність та ідентифікація його складових. *Економіка та суспільство*. 2024. №66. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-70>
5. Орехова А. І. Економічний потенціал підприємства: сутнісні характеристики та структуризація. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 17. С. 308-313. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/45.pdf
6. Пасько М. Концептуальні засади формування та управління потенціалом підприємства і його складовими. *Modern foundations of economics, management and tourism: collective monograph*. Boston : Primedia eLaunch, 2022. Р. 201-248. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/28317>
7. Кужда Т. І., Вовк І. П. Enterprise capability and its competitiveness. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2016. Вип.14(1). С. 171-177.
8. Кужда Т. І., Кирич Н. Б. The applied aspects of enterprise capability assessment. *Науковий вісник НГУ: Економіка та управління*. 2015. № 6. С. 129-134.
9. Кулакова С. Ю., Міняйленко І. В. Потенціал і розвиток підприємства: навчальний посібник для студентів напряму підготовки 6.030504 «Економіка підприємства». Полтава: ПолтНТУ імені Юрія Кондратюка, 2015. 214 с. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/716/1/POTENTsIAL.pdf>

10. Касьянова Н. В., Солоха Д. В., Морева В. В., Белякова О. В., Балакай О. Б. Потенціал підприємства: формування та використання: підручник. Донецьк: Вид-во Цифрова типографія, 2012. 257 с. URL: <https://surl.li/fozkio>

11. Шведа Н., Тримбуляк Я.-Х. Потенціал підприємства і управління ним. Матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 17 листопада 2025 р., ФОП Паляниця В.А., 2025. 120 с. С. 62-64. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/50404>

12. Дементьев О., Калінкін А. Управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства у глобальному середовищі. Економіка та суспільство. 2024. №65. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-115>

13. Лизунова Е. Н., Ганцура А. В. Стратегічне управління потенціалом підприємства на основі підвищення його конкурентоспроможності. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. Вип. 9. С. 97-100. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2d51c55b-d82d-4817-8ae9-1151259fb2af/content>

14. Захаренко М. М. Організаційно-економічні засади формування системи управління потенціалом підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 23. С. 88–93. DOI: 10.32702/2306-6814.2018.23.88

15. Костецька, Н. І. Стратегічне управління потенціалом підприємства: теоретико-методичні аспекти. Економічний вісник НТУУ «КПІ»: збірник наукових праць. 2021. № 20. С. 51-55. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/6f70e779-ccf1-4565-ba3f-ef128dec65cf/content>

16. Машлій Г., Грицишин В., Мосій О. Теоретичні засади формування інвестиційного потенціалу підприємств та напрями його розвитку. Соціально-економічні проблеми і держава. 2021. Вип. 2 (25). С. 421-432. URL: <https://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21mhbnjr.pdf>

17. ТОВ «ПроТек логістик». 44777672. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/44777672/
18. ТОВ «ПроТек логістик». URL: <https://opendatabot.ua/c/44777672>
19. Інформація про ТОВ «ПроТек логістик».
20. Баланс ТОВ «ПроТек логістик» за 2022-2024 роки.
21. Звіт про фінансові результати за 2022-2024 роки.
22. Кадрова інформація про ТОВ «ПроТек логістик».
23. Торговий представник: обов'язки та кар'єра. URL: <https://surl.li/eiobrr>
24. Збрицька Т. П., Савченко Г. О., Татаревська М. С. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник. За заг. ред. М.С. Татаревської. Одеса: Атлант, 2013. 427 с. URL: <http://lib.idgu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/%D0%A3%D0%A0%D0%9F.pdf>
25. Скільки коштує зробити сайт. URL: <https://www.seo-design.ua/uk/skilki-koshtue-zrobiti-sayt/>
26. Пошук авто в Україні. AutoRIA. URL: https://auto.ria.com/uk/search/?indexName=auto%2Corder_auto%2Cnewauto_search&categories.main.id=6&city.id%5B0%5D=3®ion.id%5B0%5D=3
27. Варахсіна О. В., Яблунівський С. В. Управління виробничим потенціалом – важливий інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2021. Випуск 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-47>
28. Основні вимоги до організації робочого місця. URL: https://yu.mk.ua/news/show/osnovni_vimogi_do_organizatsii_robochogo_mistsya?
28. Вимоги до організації та забезпечення безпеки на робочих місцях. URL: <https://kadroland.com/news/2827-vimogi-do-organizaciyi-ta-zabezpecennya-bezpeki-na-robocix-miscyah>
30. Кулешов М. М., Садковий В. П., Тютюник В. В. Державна система цивільного захисту: навч. посіб. Харків: НУЦЗУ, 2020. 232 с. URL: <https://surl.lt/dfjhmm>

31. Стручок В.С. Безпека в надзвичайних ситуаціях. Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня «магістр» всіх спеціальностей денної та заочної (дистанційної) форм навчання. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2022. 156 с. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39196>.

32. Стручок В.С. Техноекологія та цивільна безпека. Частина «Цивільна безпека». Навчальний посібник. Тернопіль: ТНТУ ім. І.Пулую, 2022. 150 с. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39424>

ДОДАТКИ