**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**
**ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**
**ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**КАФЕДРА БІЗНЕСУ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕСОНАЛОМ**

# ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО РИНКУ

**Кваліфікаційна робота**

**Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)**

**Виконав:** студент 4 курсу, 476-1 групи,
спеціальності 076 Підприємництво та торгівля
ОП «Економіка та організація бізнесу»
**Дмитрюк Вадим Петрович _____**

**Керівник:** кандидат економічних наук, доцент
**Філіпчук Наталія Василівна _____**

***До захисту допущено***
***на засіданні кафедри бізнесу та управління персоналом***
***протокол № _____ від _____ 2025 р.***
***Зав. кафедрою ____ доцент Водянка Л.Д.***

**Чернівці – 2025**

## АНОТАЦІЯ

У роботі досліджено теоретичні засади управління потенціалом підприємства в умовах ринкової нестабільності, а також проаналізовано наукові підходи до визначення сутності економічного потенціалу та його структури. Розглянуто концепції оптимізації управління підприємницькими ресурсами як ключовими чинниками забезпечення стійкого розвитку.

Здійснено комплексний аналіз матеріального, трудового та фінансового потенціалу малого транспортного підприємства ФОП «Бень», яке спеціалізується на вантажних автоперевезеннях. Оцінено ефективність використання наявного потенціалу в умовах динамічного ринку та визначено основні проблеми управління ресурсами підприємства.

Запропоновано практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління потенціалом підприємства з урахуванням сучасних викликів, зокрема цифровізації логістики, кадрових змін та нестабільного попиту. Обґрунтовано доцільність впровадження адаптивної моделі управління, яка дозволяє підвищити ефективність функціонування підприємства на конкурентному ринку.



**Ключові слова:** економічний потенціал, управління ресурсами, оптимізація, мале підприємство, ефективність, динамічний ринок.



## ABSTRACT

The thesis investigates the theoretical foundations of enterprise potential management in a volatile market environment and analyzes scientific approaches to defining the essence and structure of economic potential. Concepts for optimizing the management of enterprise resources are examined as key factors in ensuring sustainable development.

A comprehensive analysis of the material, labor, and financial potential of the small transport enterprise «Ben′» has been conducted. The enterprise specializes in freight transportation. The efficiency of resource utilization under dynamic market conditions is assessed, and the main issues of resource management are identified.

Practical recommendations are proposed to improve the enterprise potential management system, considering modern challenges such as logistics digitalization, workforce transformation, and fluctuating demand. The feasibility of implementing an adaptive management model is substantiated, aiming to increase the enterprise’s efficiency and competitiveness.



**Keywords:** economic potential, resource management, optimization, small enterprise, efficiency, dynamic market.


Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів наукових досліджень інших авторів мають посилання на відповідне джерело. _____ **В.П. Дмитрюк**



## ЗМІСТ


**ВСТУП**

7
**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**
1.1. Економічна сутність поняття «потенціал підприємства» та його 7
структурних компонентів
1.2. Сучасні підходи до управління потенціалом підприємства 15
27
**РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА**
2.1. Стан та особливості ринку транспортно-логістичних послуг в Україні 27
2.2. Оцінка ефективності використання потенціалу ФОП «Бень»» 37
48
**РОЗДІЛ 3. ОПТИМІЗАЦІЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО РИНКУ**
3.1. Сценарний підхід до управління потенціалом підприємства з 48
урахуванням ринкових ризиків
3.2. Стратегічні напрями удосконалення управління
56
потенціалом ФОП «Бень»
**ВИСНОВОК** 66 **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ** 71 **ДОДАТКИ** 77


## ВСТУП

У сучасних умовах нестабільного економічного середовища та високої конкуренції підприємства постають перед необхідністю швидко адаптуватися до змін ринкових умов. Динамічний розвиток ринку, поява нових технологій, зміна споживчих уподобань, вплив глобальних та локальних криз – усе це вимагає від підприємств не лише гнучкості, а й раціонального використання наявного потенціалу для забезпечення стабільного функціонування та розвитку. У такій ситуації особливої ваги набуває питання оптимізації

управління потенціалом підприємства як ключового чинника конкурентоспроможності та стійкості бізнесу.

Під потенціалом підприємства розуміється сукупність його ресурсів, можливостей, компетенцій та здатностей, які можуть бути використані для досягнення стратегічних і тактичних цілей. Ефективне управління цим потенціалом дозволяє забезпечити раціональне використання ресурсів, знизити витрати, підвищити продуктивність та створити основу для інноваційного розвитку. Однак у сучасному мінливому середовищі традиційні підходи до управління вже не відповідають потребам бізнесу – вони мають бути адаптовані до умов ринкової турбулентності, цифровізації економіки та нестійкості зовнішніх факторів.

Актуальність дослідження також обумовлена необхідністю пошуку нових моделей прийняття управлінських рішень, що враховують ризики, динаміку попиту, технологічні зміни та потребу в стійкому розвитку. Оптимізація управління потенціалом підприємства дозволяє не тільки підвищити ефективність внутрішніх процесів, а й створити підґрунтя для стратегічного зростання, розширення ринків, поліпшення взаємодії з клієнтами та партнерами.

У зв’язку з цим, дослідження шляхів оптимізації управління потенціалом підприємства в умовах динамічного ринку є надзвичайно актуальним та має практичну значущість для розробки ефективних



управлінських рішень, що забезпечать довгострокову стійкість і конкурентоспроможність суб’єктів господарювання.

У сучасному науковому дискурсі поняття «потенціал підприємства» розглядається крізь призму різноманітних підходів, що відображають багатогранність його змісту та значення для ефективного функціонування і розвитку суб’єктів господарювання. Значний внесок у дослідження сутності, структури та типології потенціалу зробили відомі зарубіжні вчені, серед яких варто відзначити Р. Гранта, Г. Хамела, Д. Тіса, М. Портера, Е. Менсфілда, А.

Томпсона, Б. Твісса, Д. Колліса, А. Дж. Стрікленда, а також С. Нельсона та Л. Дафт.

Серед українських і вітчизняних дослідників вагомі теоретико прикладні напрацювання з питань формування та оцінювання потенціалу підприємства представлено у працях О. Анісімової, М. Войнаренка, В. Гавви, А. Череп, О. Добикіна, Т. Загорної, Г. Ділігенського, С. Федоніна, М. Шарко, А. Шеремета, Н. Рєпіної, В. Ляшенка, Н. Краснокутської та ін.

Незважаючи на ґрунтовні дослідження, багато аспектів залишається відкритими для подальшого наукового опрацювання. Зокрема, недостатньо розробленими залишаються підходи до управління потенціалом підприємства з урахуванням ризиків, що зумовлені динамікою сучасного ринкового середовища. В умовах турбулентності, невизначеності та постійних змін зростає потреба в удосконаленні методичних і практичних інструментів оптимізації управлінських рішень щодо потенціалу підприємства.

Для досягнення поставленої мети передбачається вирішення таких завдань:

– уточнення економічної сутності поняття «потенціал підприємства» та його структурних компонентів;
– аналіз сучасних підходів до оцінювання та управління потенціалом підприємства;



– діагностика поточного стану галузі функціонування досліджуваного підприємства;
– виявлення основних проблем і ризиків, що ускладнюють ефективне управління потенціалом;
– розробка рекомендацій щодо оптимізації управління потенціалом транспортного підприємства на основі інноваційних та адаптивних інструментів менеджменту;
– обгрунтовано сценарний підхід до управління потенціалом у мінливих ринкових умовах.

**Об'єктом дослідження** виступає потенціал підприємства як комплексна система ресурсів та можливостей.

**Предметом дослідження є** теоретичні, методичні та прикладні аспекти оптимізації управління потенціалом транспортного підприємства в умовах динамічного ринку (на прикладі ФОП «Бень»).

**Метою дипломного дослідження** є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення та оптимізації процесу управління потенціалом підприємства в умовах динамічного ринку, з урахуванням сучасних викликів, ризиків та необхідності підвищення ефективності функціонування підприємства в конкурентному середовищі.

**Інформаційну базу дослідження** становлять аналітичні матеріали Державної служби статистики України, первинна документація підприємства ФОП «Бень», результати внутрішнього аудиту та моніторингу діяльності підприємства, наукові праці українських і зарубіжних авторів з питань управління потенціалом, офіційні нормативно-правові документи, а також власні розрахунки та спостереження, здійснені в процесі виконання дослідження.

**Структура роботи** складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.



# РОЗДІЛ 1
# ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1. Економічна сутність поняття «потенціал підприємства» та його структурних компонентів

На підставі аналізу ключових етапів становлення теорії потенціалу підприємства можна дійти висновку, що в різні історичні періоди науковці фокусували увагу на окремих аспектах цього поняття, інтерпретуючи

потенціал підприємства з різних позицій, на різних рівнях його формування й практичного застосування. У межах сучасної наукової парадигми потенціал розглядається як сукупність стратегічно значущих ресурсів, що перебувають у розпорядженні підприємства й формують простір можливостей, напрямів та меж реалізації його економічної діяльності. Іншими словами, саме ці ресурси створюють фундамент не лише для стабільної поточної діяльності, а й для довгострокового зростання підприємства в умовах ринкової конкуренції.

Поняття «виробничо-технологічного потенціалу» в актуальній економічній літературі часто подається узагальнено, однак дає змогу виокремити маркетингову складову як ключовий елемент загальної структури потенціалу підприємства. Це дозволяє сформувати уявлення про ринковий потенціал як окрему складову, що відображає потенціал підприємства до реалізації продукції чи послуг за наявного рівня ресурсної підтримки. Більшість учених визначають ринковий потенціал як максимальний рівень освоєння певного ринку конкретним суб'єктом господарювання з урахуванням наявних виробничих, ресурсних та фінансових можливостей. Він демонструє здатність підприємства зберігати або розширювати частку ринку в умовах конкурентного середовища.



Цей підхід поділяє дослідниця Бузько І., яка під ринковим потенціалом розуміє здатність підприємства забезпечувати сталу присутність на ринку, адаптуватися до змін зовнішнього середовища на основі аналізу сукупного економічного потенціалу, рівня технологій і характеристик виробничої бази [5, с. 112]. Така інтерпретація допомагає розкрити глибинні внутрішні механізми, що впливають на конкурентну позицію, й акцентує увагу на ролі маркетингу у забезпеченні ринкової реалізації потенціалу.

Комплексну модель структурування потенціалу підприємства запропонував Левик І., який виокремив основні складові: кадровий, виробничо-технологічний, інноваційний, науково-технічний та фінансово економічний потенціали. Саме ці елементи, за його твердженням, є базою для

побудови ефективної стратегії розвитку підприємства в умовах ринкової економіки [25].

Інший погляд демонструє Должанський І., котрий, враховуючи специфіку малих підприємств, пропонує дещо змінений підхід до структурування потенціалу. Він включає такі компоненти, як загальне управління, фінансове адміністрування, маркетинг, виробництво, науково дослідну діяльність, кадровий ресурс і корпоративну культуру. Незважаючи на міжфункціональний акцент, дана структура не дає відповіді щодо її універсальності в контексті підприємств різного масштабу [12, с. 230].

Функціональну класифікацію потенціалу запропонував Отенко І., який поділяє його на виробничий, маркетинговий, фінансово-інвестиційний та інноваційний. Однак його підхід не враховує ринкові можливості підприємства та особливості ведення бізнесу у конкурентному середовищі.

Більш інтегрований підхід демонструє Краснокутська Н.С., яка розглядає потенціал підприємства крізь призму компетенцій. Вона стверджує, що синергія ресурсної бази та управлінських механізмів створює можливості для реалізації потенціалу через зовнішні прояви – ринкові можливості. Вона підкреслює, що маркетинг відіграє важливу роль у трансформації компетенцій у конкурентні переваги. В основі цього –



збалансована взаємодія управлінських, ресурсних та комунікаційних підсистем [21].

Вагомий внесок у формування теоретичних підходів здійснив Козловський В., яка тлумачить потенціал як комбінацію ресурсів (виробничих, інвестиційних, кадрових, технологічних, фінансових, наукових), доповнених знаннями, досвідом і здібностями персоналу, що формує спроможність до стабільної господарської діяльності та довгострокового зростання [24].

Загалом сучасні концепції потенціалу підприємства ґрунтуються на його багатовимірності, необхідності поєднання внутрішніх і зовнішніх

чинників та інтеграції управлінських, технологічних і фінансових інструментів. Простежується тенденція до деталізації структури потенціалу й адаптації її до змін ринкового середовища, що потребує більш гнучкого управління.

У працях Завори О. потенціал розглядається як сукупність усіх доступних варіантів дій – як активних, так і пасивних, що зумовлені специфікою середовища, ресурсними обмеженнями, часовими рамками й соціокультурними факторами. Такий підхід акцентує увагу на контекстуальності формування потенціалу й потребі адаптації до зовнішніх змін [13].

Науковець Краснoруцький О. запропонув три підходи до трактування поняття: ресурсний, функціональний та системно-цільовий. Перший зосереджений на ресурсах, другий – на забезпеченні виробничих процесів, третій – на досягненні цілей через мобілізацію наявних сил [22].

Незважаючи на широкий спектр тлумачень, багато підходів все ще зосереджуються або на ресурсній складовій, або на функціональній спроможності, і часто позбавлені гнучкості у врахуванні змінного середовища.

У західній економічній науці термін «потенціал» поступається підходам стратегічного управління. Концепція RBV (Resource-Based View)



передбачає трактування підприємства як носія унікальних ресурсів, що є джерелом конкурентних переваг. Проте ці моделі, хоч і корисні, мають обмежену аналітичну здатність у контексті змін ринкової динаміки.

Підсумовуючи викладене, можна стверджувати, що економічний потенціал – багатоскладне явище, структура якого залежить від специфіки підприємства. Єдиного універсального підходу до його оцінки не існує, однак базові компоненти потенціалу можна структурувати у вигляді функціональної моделі (див. рис. 1.1) [21, с. 34].




**Рис. 1.1. Базова структура елементів потенціалу підприємства сучасного підприємства**

Ця модель охоплює ключові елементи: матеріально-технічний, кадровий, фінансово-економічний, організаційний, маркетинговий, інноваційно-технологічний та інформаційно-комунікаційний потенціали. Разом вони утворюють стрижень функціонування підприємства,



забезпечуючи його адаптивність і стійкість у динамічному ринковому середовищі.

Схематичне зображення, представлене на рисунку 1.1, носить узагальнений характер і має на меті продемонструвати головні складові потенціалу підприємства. Варто наголосити, що кожен із зазначених типів потенціалу є самостійною багаторівневою структурою, що включає низку підсистем, взаємодія яких визначає ефективність функціонування підприємства як єдиної цілісної системи.

Існує також точка зору, відповідно до якої, наприклад, до складу

виробничого потенціалу входять як технологічні, так і ресурсні компоненти, а інвестиційний потенціал, у свою чергу, розглядається як елемент фінансового потенціалу. Це пояснюється тим, що згадані підсистеми мають спільні характеристики, функціональну спрямованість, орієнтовані на забезпечення стійкості підприємства, а також виконують взаємодоповнюючі ролі у досягненні стратегічних цілей.

У цілому, процес формування потенціалу підприємства є складним, динамічним і безперервним. Він базується на постійній взаємодії підприємства з оточуючим середовищем, здатності адаптувати внутрішні ресурси до змін у зовнішньому середовищі, та потребує гнучких механізмів управління, які враховують як зовнішні виклики, так і внутрішні резерви. Важливо ідентифікувати ті фактори, що впливають на розвиток окремих елементів потенціалу, забезпечуючи їх узгодженість та ефективне використання в умовах нестабільності та високої конкуренції на ринку.

Безумовно, логічною основою для такої систематизації є структуризація потенціалу за його складовими. Крім того, необхідно враховувати джерела впливу на кожен із елементів, що дозволяє класифікувати всі фактори на зовнішні та внутрішні (див. рис. 1.2) [21, с. 119]. Така класифікація дає змогу чітко окреслити межі управлінського впливу та вчасно коригувати стратегічні пріоритети відповідно до змін у макро- й мікросередовищі.

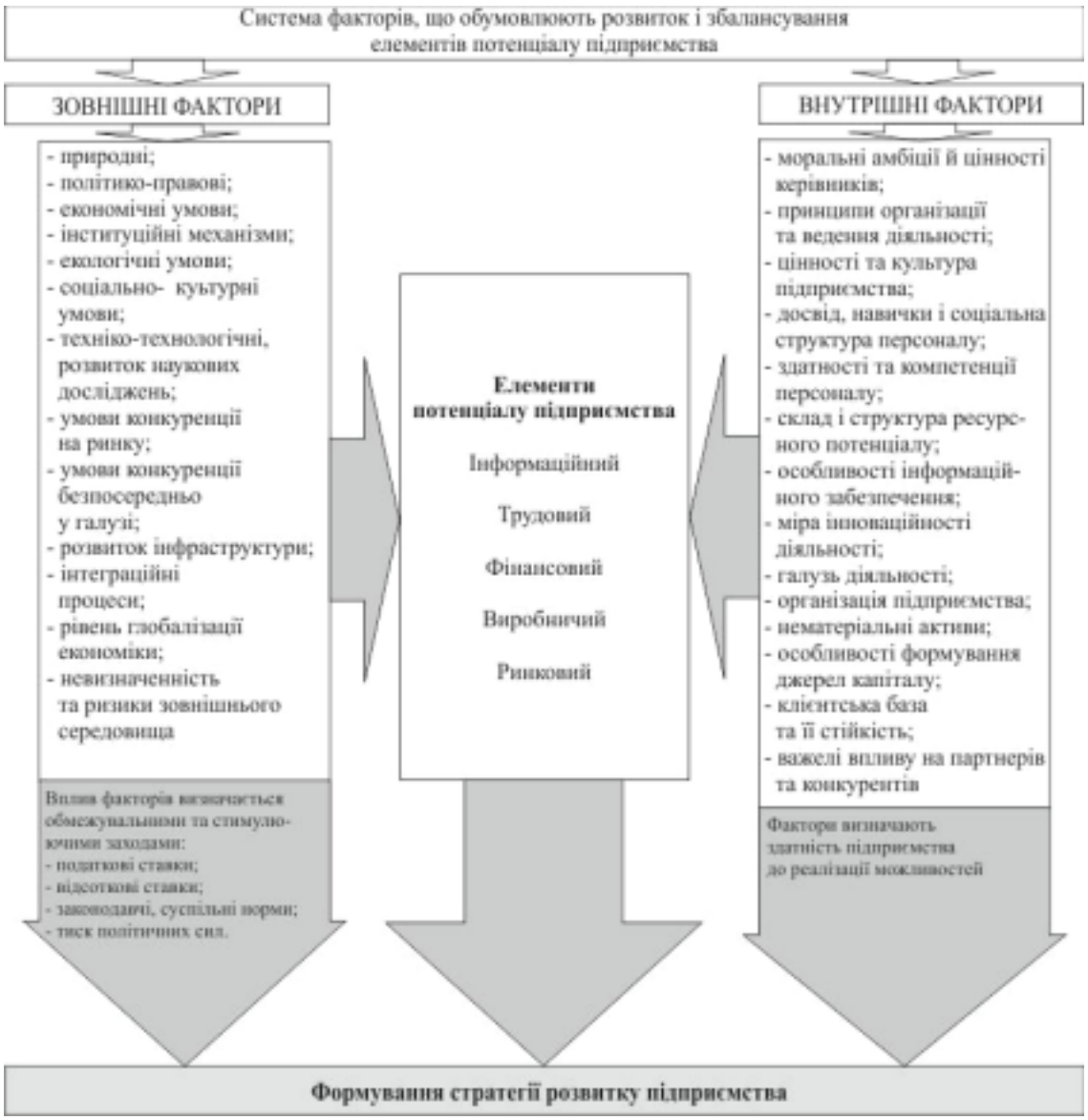



**Рис. 1.2. Систематизація факторів, які детермінують розвиток й збалансування елементів потенціалу підприємства**

До зовнішніх факторів, що впливають на потенціал підприємства, належать економічні, соціальні, політичні чинники, а також законодавче забезпечення його діяльності. Вони проявляються через обмеження або стимули з боку державних структур, банків, інвесторів, громадських організацій і політичних партій. Ці впливи реалізуються через податкову систему, кредитні умови, законодавчі та етичні норми, а також політичний



тиск, що може як ускладнювати, так і стимулювати розвиток окремих

елементів потенціалу підприємства.

Окрему категорію зовнішніх факторів становлять умови конкуренції на ринках ресурсів (вхідні) і в самій галузі (вихідні). Перші пов'язані з альтернативною вартістю ресурсів, необхідних для підтримки потенціалу, а другі – з конкурентними характеристиками продукції підприємства, такими як ціна, якість, функціональність, сервісне обслуговування та гарантії, що забезпечують конкурентну перевагу та рівень ринкової присутності. Саме здатність підприємства оперативно реагувати на зміни в цих умовах визначає його конкурентоспроможність.

До внутрішніх факторів належать стратегічні орієнтири підприємства, професійний досвід та управлінські навички керівництва, внутрішні принципи організації бізнесу, ціннісні орієнтації, а також культура підприємства в цілому. Ефективне використання цих чинників дозволяє мобілізувати потенціал для вирішення поточних і довгострокових завдань, забезпечуючи адаптацію до зовнішніх змін та впровадження інновацій.

Макроекономічні умови мають ключовий вплив на ділову активність підприємств. Вони можуть створювати сприятливий «підприємницький клімат» або, навпаки, гальмувати розвиток ділової ініціативи. Визначальну роль у цьому процесі відіграє державна економічна та соціальна політика, що впливає на продуктивність суспільного виробництва. Її ключовими інструментами є [12]:

– практична діяльність урядових органів;
– законодавчі ініціативи;
– фінансові стимули та важелі;
– регуляторна політика у сфері доходів, заробітної плати, цін і ліцензування;
– інфраструктура ринку, виробництва та соціальної сфери;
– структурні макроекономічні трансформації;
– програми приватизації державних підприємств;

– комерціалізація невиробничих структур.

Для підвищення ефективності ділової активності підприємств держава повинна сприяти створенню організаційних умов, які забезпечуватимуть дію спеціалізованих інституцій на галузевому, регіональному та національному рівнях (наприклад, освітні та науково-дослідні центри, асоціації тощо). Не менш важливо розвивати мережу інституцій, що формують ринкову та виробничо-господарську інфраструктуру. Сучасні підприємства активно співпрацюють із банками, фондами, біржами й іншими організаціями ринкової інфраструктури. Саме через цю співпрацю формується більш адаптивне середовище для розкриття потенціалу підприємств.

На ділову активність підприємств суттєво впливають економічні реалії в країні. Висока інфляція, порушення господарських зв’язків із постачальниками та споживачами призводять до нагромадження надлишкових запасів, що уповільнює обіг ресурсів і спричиняє додаткові витрати.

Стан фінансів підприємства прямо залежить від того, наскільки швидко відбувається обіг капіталу й як це відображається на ефективності виробничо-технічного потенціалу. Для оцінки ділової активності використовуються вісім показників оборотності й комплексний індекс «ділової активності», що дозволяє сформувати цілісну картину економічного стану підприємства та визначити резерви для зростання ефективності.

Час перебування активів у кругообігу значною мірою залежить від політики управління активами. Враховуючи особливості ціноутворення, структуру активів та методи оцінки запасів, підприємство може впливати на тривалість обороту своїх ресурсів, оптимізуючи використання фінансових і матеріальних засобів.

За наявності певного рівня матеріальних засобів, кадрового потенціалу та фінансових ресурсів підприємство здатне ефективно реагувати на зміни середовища й посилювати власну ділову активність. Синергія ресурсів формує інтегрований потенціал, який дає змогу досягати цілей, що

недоступні для окремих елементів, забезпечуючи стійкий розвиток і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Таким чином, для успішного виходу на обраний сегмент ринку підприємству необхідна взаємодія всіх складових потенціалу. Жоден ресурс не реалізує свого потенціалу поза системою. Тільки за умови комплексної взаємодії ресурсів підприємство здатне ефективно формувати й реалізовувати власний потенціал, забезпечуючи стійкість до зовнішніх впливів і здатність до інноваційного оновлення.

**1.2. Сучасні підходи до управління потенціалом підприємства** В умовах економічної нестабільності та високої ринкової турбулентності зростає потреба у системних дослідженнях і розробці науково вивірених алгоритмів, структурованих концепцій і багатокомпонентних систем, які б включали сучасні методи, дієві інструменти та важелі впливу. Їх застосування має бути спрямоване на підвищення ефективності функціонування підприємств. У цьому контексті стає актуальним створення адаптивної, логічно побудованої та структурованої моделі управління потенціалом підприємства. Водночас реальна практика свідчить про обмеженість ресурсів та інструментів, якими підприємства можуть впливати на зміну виробничого потенціалу. Саме тому особливого значення набуває здатність підприємств оперативно виявляти зміни, оцінювати їх та приймати відповідні рішення для адаптації управлінських підходів.

За визначенням Краснокутської Н., концепція управління потенціалом розглядається як система поглядів, що формує цілісне уявлення про процес управління. Вона ґрунтується на глибокому розумінні сутності виробничого потенціалу, включаючи його основні характеристики, що визначають рамки моделі ефективного управління [21]. Ключовими компонентами цієї концепції є визначення мети управління, а також чітке розмежування об'єкта

і суб’єкта управлінського впливу. У цьому сенсі управлінська діяльність розгортається як система керівного впливу, що охоплює середовище, процеси та засоби реалізації управління.

Середовище, як перший структурний елемент, формує базу для системного підходу до управління потенціалом. Йдеться про складну мережу взаємозв’язків між суб’єктом та об’єктом управління в межах конкретної організаційної структури підприємства. Основна мета управління потенціалом полягає у впливі суб’єкта на об’єкт з урахуванням відповідності діяльності останнього встановленим стратегічним орієнтирам підприємства [49].

Роль суб’єкта управління виконує керівник або профільний спеціаліст, що формує стратегічну візію розвитку потенціалу та розробляє відповідну управлінську модель. Саме ця модель виступає інструментом реалізації загальної стратегії підприємства. Об’єкт управління, у свою чергу, охоплює весь спектр характеристик виробничого потенціалу, що підлягає регулюванню. Подібний підхід відображено також у наукових працях Турило А. де сформовано інтегровану систему управління потенціалом у контексті загального стратегічного розвитку підприємства [25].

На нашу думку, механізм управління потенціалом слід трактувати як багатофункціональну і динамічну систему, що включає функції, організаційні форми, методи, інструменти й управлінські важелі. Цей механізм можна детально проаналізувати через його поділ на структурні елементи, як це подано у таблиці 1.1 [24].

Розчленування механізму управління потенціалом на складові елементи дає змогу розглядати його як системну сукупність взаємопов’язаних управлінських компонентів. Мова йде про використання спеціалізованих методів та інструментів, що дають змогу ефективно реалізовувати стратегічні завдання підприємства. У цьому контексті механізм управління розглядається не як статична, а як динамічна система, здатна адаптуватися до змін

зовнішнього середовища.



Таблиця 1.1

**Трактування поняття механізму управління потенціалом підприємства**

| Автор | Суть механізму управління |
|---|---|
| Гаврильченко О. В. | Механізм управління потенціалом економічного розвитку підприємства є сукупністю взаємопов'язаних елементів, які забезпечують ефективне функціонування підприємства в умовах змінного середовища. |
| Костецька Н. І. | Механізм управління потенціалом підприємства включає стратегічне планування, реалізацію та контроль, що сприяє розвитку потенціалу підприємства через ресурсний підхід. |
| Орлова К. Є. | Механізм управління потенціалом підприємства є комплексом взаємодіючих елементів, що включають принципи, функції, методи та структуру управління, спрямованих на ефективне використання потенціалу підприємства. |
| Толпежніков Р. О. | Механізм управління сукупним потенціалом підприємства є внутрішньою єдністю наукових теорій, принципів, методів, моделей та алгоритмів, що сприяють підвищенню ефективності системи управління процесами формування та використання потенціалу підприємства. |
| Шипуліна Ю. С. | Механізм управління потенціалом інноваційного розвитку підприємства є системою, що включає методологічні та теоретико-методичні засади формування механізму управління на ринкових засадах, спрямованих на стійкий розвиток підприємства. |

З огляду на це, управління потенціалом підприємства повинно не обмежуватися традиційними підходами, а й інтегрувати інноваційні управлінські технології. Це дозволяє підвищити результативність операційної діяльності та забезпечити гнучкість у реагуванні на ринкові коливання. Як зазначено у роботах [5; 12], побудова моделі управління має враховувати галузеву специфіку та індивідуальні особливості кожного підприємства.

Серед новітніх методологій управління потенціалом виділяються: корпоративне управління, яке забезпечує баланс інтересів усіх сторін; персоніфіковане управління, орієнтоване на розвиток компетенцій працівників; стратегічне управління, яке визначає довгострокові орієнтири розвитку; а також система збалансованих показників (Balanced Scorecard), що

забезпечує синхронізацію поточних дій зі стратегічними цілями компанії. Усі



ці інструменти формують основу сучасного механізму управління потенціалом, забезпечуючи підприємству стійкість, адаптивність і конкурентоспроможність у динамічному ринковому середовищі.

Ці підходи відображають сучасне бачення механізму управління потенціалом підприємства як комплексної системи, що охоплює стратегічне планування, ресурсно-орієнтовану методологію, концептуальні засади та інноваційні чинники розвитку.

У сучасних умовах корпоративне управління передбачає інтеграцію стратегічного планування, делегування управлінських повноважень, аналіз внутрішніх сильних і слабких сторін, а також гнучке реагування на зовнішні виклики. Цей підхід базується на здатності передбачати наслідки управлінських дій, швидко приймати рішення та ефективно управляти ризиками. Особистісно орієнтоване управління, у свою чергу, акцентує увагу на передбаченні результатів, оперативному реагуванні на динаміку середовища та готовності до втрат, спричинених ризиками.

З огляду на глобальні економічні процеси та невизначеність ринкового середовища, підприємствам необхідно впроваджувати адаптивний підхід до управління потенціалом, що включає ідентифікацію, оцінювання й мінімізацію ризиків. У таких умовах управлінська діяльність повинна передбачати аналіз альтернатив і зниження рівня невизначеності на стадії стратегічного планування.

Сучасне ринкове середовище функціонує в двох проявах: передбачуваному, де можлива точна прогностика, та непередбачуваному – з високим рівнем ризикованості. Саме останній ускладнює управління потенціалом і знижує його ефективність.

На думку дослідниці М. Мартіянової, ефективне управління виробничим потенціалом потребує повної інформованості щодо його структурних складових і базується на ретельно сформованій системі

показників. Це узгоджується із сучасним розумінням категорії ефективності, її типології, методів оцінки та стратегічних орієнтирів [16].



Ефективність потенціалу підприємства варто розглядати як багатогранний напрям розвитку, який відображає сумарний результат використання всіх економічних ресурсів господарського суб'єкта за певний проміжок часу задля зміцнення його виробничих можливостей.

Керівники підприємств повинні орієнтуватися на раціональне збереження ресурсів через підвищення рівня реалізації продукції, трансформацію виробничих процесів і зростання прибутковості – що компенсує можливі ризики в складних умовах ринку.

Прийняття будь-якого управлінського рішення, що стосується потенціалу підприємства, супроводжується ризиками. Основною метою підприємства на ринку є максимізація прибутку, однак водночас слід враховувати ймовірність втрат, пов'язаних з неефективним використанням ресурсів, оскільки ці процеси невідривно пов'язані з ризиком.

При формуванні моделі управління потенціалом доцільно враховувати ризики на всіх етапах управлінського циклу. Вивченню природи ризику присвячено багато наукових праць, які доводять, що ризик – це складне, багатофакторне явище, засноване на дуальності: кожна спроба отримання прибутку супроводжується потенційною втратою. Чим більша очікувана вигода, тим вищий рівень готовності підприємства має бути до можливих негативних наслідків.

Системне дослідження ризиків повинно враховувати їхні ключові властивості: всеосяжність, об'єктивність, орієнтацію на майбутнє, динамічність і варіативність у часі та просторі, а також здатність до синергетичного ефекту при їх накопиченні. Ризик виникає у момент вибору між альтернативами, коли приймається рішення щодо реалізації цільових орієнтирів підприємства. Важливо чітко розмежовувати ризик як економічну категорію та як кількісну характеристику невизначеності, що вимагає

адекватних методів оцінювання, зокрема, на основі положень теорії вимірювання.



Якщо розглядати ризик через призму виробничого потенціалу, доцільно представити результати дослідження у вигляді (рис. 1.3). Всі висновки ґрунтуються на сучасних концепціях управління, зокрема на принципах адаптивного менеджменту, що включає постійне навчання та ітеративне прийняття рішень. Врахування стандартів ISO 31000 та концепцій VUCA й BANY дозволяє ефективніше функціонувати в умовах ринкової нестабільності.




**Рис. 1.3. Ключові підходи до трактування сутності «ризика» [26]**

Ризик виникає в умовах необхідності вибору серед кількох альтернатив за відсутності повної впевненості в доцільності прийнятого рішення. Така невизначеність характерна для сфери підприємництва, де кожен управлінський крок супроводжується можливістю як досягнення позитивного результату, так і виникненням загроз. У зв’язку з цим підсумкові результати діяльності підприємства значною мірою залежать від обґрунтованості управлінських рішень, прийнятих у ризикових ситуаціях. Повністю усунути ризики в умовах ринкової економіки неможливо, оскільки вони є її невід’ємним елементом. Проте завдяки відповідним заходам можна істотно

обмежити їхній негативний вплив і зменшити імовірність настання



небажаних наслідків до допустимого рівня. У цьому контексті ризик втрачає виключно негативне забарвлення й набуває ознак стратегічного ресурсу, що сприяє відкриттю нових можливостей і забезпеченню перспективного зростання.

Отже, ухвалення економічних рішень, які враховують ризики й чинники невизначеності, особливо у сфері стратегічного планування розвитку потенціалу підприємства, свідчить про запровадження системного підходу до управління ризиками. Управління ризиками – це свідомий процес, що охоплює виявлення, аналіз, контроль і постійний моніторинг факторів, здатних впливати на діяльність підприємства. Головна мета цього процесу в аспекті розвитку виробничого потенціалу полягає в умінні прогнозувати можливі варіанти подій, оцінювати ймовірність їх реалізації й передбачати наслідки для всієї організації чи окремих її підрозділів.

Управління ризиками передбачає кілька етапів, які складають основу результативної реакції на невизначеність. Перший – ідентифікація ризиків, що включає виявлення потенційних загроз і шансів, які можуть вплинути на цілі підприємства. Наступний етап – оцінювання ризиків, що охоплює аналіз ймовірності виникнення кожного фактора та визначення масштабів його впливу. Виходячи з цього, формуються відповідні стратегії реагування: запобігання, мінімізація, передача або прийняття ризиків. Завершальним є моніторинг і звітність – безперервне спостереження за ризиками та оцінка ефективності прийнятих рішень.

Ефективна інтеграція ризик-менеджменту в стратегічне управління сприяє не тільки зниженню негативних впливів, але й трансформації ризику в чинник розвитку. Такий підхід забезпечує не лише адаптивність до змін, а й раціональність використання ресурсів, зменшення втрат, посилення довіри інвесторів і партнерів. Це підвищує гнучкість підприємства, його стійкість до зовнішніх змін і конкурентоспроможність.

Таким чином, управління ризиками виступає не лише засобом захисту, а й потужним ресурсом стратегічного розвитку підприємства. В умовах



сучасної мінливої економіки цей інструмент набуває особливого значення як невід'ємна частина корпоративного управління, забезпечуючи стабільну діяльність та поступове зростання бізнесу.

Ризик з'являється при необхідності прийняття рішень серед кількох можливих альтернатив у ситуаціях невизначеності, коли немає повної впевненості у правильності вибору. Він може призвести як до негативних наслідків, так і до нових шансів. Остаточний ефект залежить від якості управлінських рішень у цих умовах. Повністю уникнути впливу ризиків неможливо, але їх можна звести до мінімуму за допомогою ефективного управління. Таким чином, ризик стає інструментом для досягнення позитивних результатів.

Якщо економічні рішення щодо розвитку потенціалу приймаються з урахуванням ризиків, це свідчить про використання механізмів управління ризиками. Завдання такого управління полягає в умінні прогнозувати розвиток подій як на рівні підприємства в цілому, так і окремих його підрозділів. Оцінювання ймовірності впливу ризикових факторів та передбачення їх наслідків дає змогу не лише оперативно реагувати, але й завчасно запобігати проблемам, приймаючи більш виважені рішення на основі додаткової інформації.

Отже, до основних умов подолання ризику та невизначеності належать правильна оцінка рівня ризику, активне управління невизначеністю, своєчасне реагування на ризикові обставини. Усе це варто враховувати вже на етапі планування та продовжувати протягом діяльності підприємства. Ігнорування ризиків загрожує втратою конкурентних позицій і перешкоджає розвитку виробничого потенціалу. Водночас урахування ризиків потребує ресурсів – часу, коштів, експертів – але це виправдані інвестиції, які відкривають нові можливості та створюють переваги над конкурентами.

На всіх етапах ухвалення управлінських рішень присутні ризики, які необхідно оцінювати та контролювати. Це дає змогу мінімізувати витрати й підвищити ймовірність реалізації рішень. Таким чином, управління ризиками



є одним з ключових чинників покращення ефективності функціонування підприємства.

Стратегічне планування – це процес визначення довгострокових пріоритетів підприємства, що охоплює розподіл ресурсів, адаптацію до змін та зміцнення конкурентних позицій. Тільки за умови комплексного підходу можна забезпечити ефективність виробничої взаємодії та стабільний розвиток підприємства.

При цьому слід наголосити, що формування ефективних виробничих зв’язків неможливе без глибокого аналізу економічного потенціалу підприємства, до складу якого входить виробничий потенціал. У науковій літературі часто відбувається ототожнення цих понять, що пояснюється значущістю виробничого компонента в структурі потенціалу підприємства. Саме через виробничий потенціал реалізується здатність ефективно використовувати інші види потенціалу, зокрема маркетинговий та інноваційний.

За словами Міценко Н. виробничий потенціал виконує центральну функцію – забезпечує обсяги виробництва, необхідні для конкурентного ціноутворення та ринкового успіху. Водночас дослідник застерігає від зведення поняття виробничого потенціалу лише до виробничих процесів [17, с. 157].

Баранов К. розглядає економічний потенціал як поєднання ресурсного та виробничого компонентів підприємства. Він зазначає, що головна мета виробничого потенціалу полягає в удосконаленні виробничої системи. Розвиток цього компонента відображається в категорії перспективного економічного потенціалу, яка є фундаментом для довгострокового зростання. Цю ідею відображено у схемі на рис. 1.4 [20].

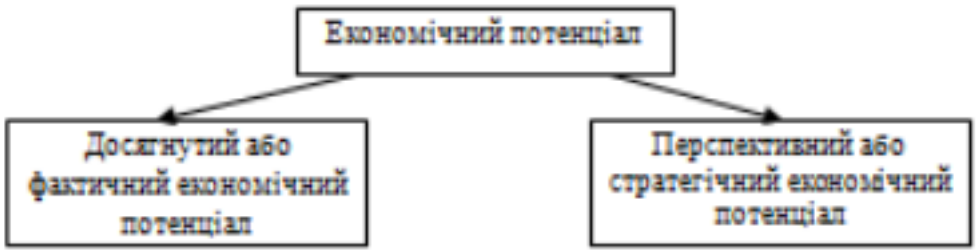



**Рис. 1.4. Можливі рівні економічного потенціалу підприємства**

Як засвідчено на ілюстрації (рис. 1.4), перспективний економічний потенціал виступає однією з провідних складових загального економічного потенціалу підприємства. З огляду на це, керівний склад підприємства має надавати особливого значення процесу вимірювання досягнутого потенціалу й водночас приділяти увагу формуванню перспективного – як одного з головних завдань стратегічного рівня. Саме ці два складові елементи є базисом у процесі визначення спроможності підприємства до розвитку й розширення діяльності. Зокрема, стратегічний аспект економічного потенціалу дозволяє оцінити здатність господарської одиниці створювати максимально можливу кількість продукції, послуг та матеріальних ресурсів. Реалізація цього завдання досяжна лише за умови зниження рівня невизначеності й ефективного застосування існуючих внутрішніх ресурсів підприємства.

За таких передумов організація набуває спроможності швидко реагувати на зміни, адаптуватися до нових умов, розвиватися та займати провідні позиції у своїй галузі. Досягнутий потенціал у цьому разі відображає виробничу складову, реалізовану в рамках поточного періоду, і є показником оперативної ефективності підприємства в теперішньому часі.

Відтак ефективне управління процесом розвитку потенціалу потребує комплексного аналізу та вивчення різноманітних форм економічного потенціалу з метою виокремлення найбільш доцільних інструментів

управління, які сприятимуть реалізації конкретних стратегічних цілей. Застосування такого підходу забезпечує не тільки оптимізацію управлінських процесів, а й загальне зміцнення позицій підприємства на ринку.

Розглядаючи детальніше механізм управління потенціалом, слід зазначити, що він складається з багатьох складових, які між собою пов’язані та підпорядковуються за ієрархічною структурою. На рис. 1.5 зображено структуру домінантної ієрархії, що використовується для управління потенціалом і демонструє цілісний системний підхід [3].




**Рис. 1.5. Схема рівнів управління потенціалом підприємства**

Аналізуючи рис. 1.5, можна дійти висновку, що загальна структура управління виробничим потенціалом включає три основні компоненти. Перший – це стратегічна мета або система управління потенціалом, яка задає загальний вектор розвитку. Другий – це підцілі, які стосуються управління окремими підсистемами виробничого потенціалу та дають змогу деталізувати стратегічні орієнтири. І, нарешті, третій – це набір рішень, що проявляються у формі стратегічних альтернатив, інструментів та способів реалізації управлінських функцій у межах специфіки різних ресурсів.

Слід підкреслити, що кожен структурний елемент цієї системи має особливе значення, оскільки результативність виконання окремих завдань напряму впливає на досягнення кінцевої мети управління потенціалом. Такий структурно-послідовний підхід гарантує належну ефективність системи управління в умовах сучасного динамічного середовища.

У поточних умовах, коли підприємства постійно стикаються з ризиками та високою мінливістю ринку, традиційні підходи до управління потенціалом вже не є достатніми. Сучасний механізм управління має не тільки базуватися на аналізі минулих результатів, але й активно застосовувати інноваційні методи управління, які здатні мінімізувати ризики та запобігти негативним впливам. Інтеграція новітніх підходів у процес управління дозволяє своєчасно реагувати на зовнішні впливи, оптимізувати виробничі процеси, підвищити ефективність та забезпечити гнучкість діяльності підприємства.

Отже, комплексно структурований і адаптивний механізм управління виробничим потенціалом – це ключовий інструмент для забезпечення ефективної діяльності підприємства в умовах мінливості економічного середовища. Такий механізм сприяє збереженню стабільності, формує конкурентні переваги та створює основу для сталого стратегічного розвитку.



# РОЗДІЛ 2
# АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

## 2.1. Стан та особливості ринку транспортно-логістичних послуг в Україні

Транспортно-логістична діяльність – це сукупність процесів, спрямованих на ефективне переміщення матеріальних ресурсів (товарів, сировини, продукції) між учасниками господарської діяльності з використанням транспортних, інформаційних і складських технологій. Вона є критично важливою ланкою у забезпеченні безперебійного функціонування економіки, торгівлі та промисловості.

Згідно з визначенням Європейської логістичної асоціації (European Logistics Association), логістика – це «планування, впровадження та контроль

ефективного і з економічної точки зору вигідного потоку сировини, напівфабрикатів і готової продукції та відповідної інформації від пункту відправлення до пункту споживання з метою повного задоволення вимог споживача» [35].

Транспортна логістика, як ключова підсистема загальної логістики, включає планування маршрутів, вибір транспортних засобів, організацію поставок, оптимізацію витрат та забезпечення якості послуг. У сучасних умовах ефективна транспортно-логістична система здатна забезпечити конкурентні переваги на ринку.

До ключових функцій транспортно-логістичної діяльності належать [35]:

– Планування перевезень (формування маршрутів з урахуванням вартості, часу та безпеки доставки).

– Оптимізація витрат (мінімізація логістичних витрат при збереженні якості обслуговування).



– Організація складської діяльності (забезпечення належного зберігання товарів).

– Контроль руху вантажів (використання IT-рішень для відстеження у режимі реального часу).

– Управління запасами (баланс між попитом і пропозицією, щоб уникнути надлишків або дефіциту продукції).

Транспортно-логістична система включає такі компоненти :

– транспортну інфраструктуру (шляхи, термінали, вузли);

– транспортні засоби (автомобілі, залізниця, повітряний, водний транспорт);

– інформаційні системи (TMS, WMS, GPS);

– людські ресурси (логісти, диспетчери, водії);

– організаційно-управлінські структури.

Ефективність логістичної системи значною мірою залежить від узгодженості дій усіх її елементів і від рівня цифрової інтеграції процесів. Транспортна логістика відіграє визначальну роль у формуванні доданої вартості продукції, впливає на швидкість обігу товарів та знижує транзакційні витрати підприємств. За оцінками Світового банку, країни з розвиненою логістичною інфраструктурою мають на 20-30% вищий ВВП на душу населення порівняно з країнами з низьким рівнем логістичної ефективності [35].

У посткризових умовах (пандемія COVID-19, повномасштабна війна в Україні) роль логістики лише зросла. Саме вона забезпечує адаптивність ланцюгів постачання, стійкість до перебоїв, здатність оперативно реагувати на зміни попиту. Транспортні компанії, що забезпечують постачання товарів з розподільчих складів у роздрібну торгівлю, опинились у центрі економічного протистояння викликам воєнного часу. Незважаючи на труднощі, завдяки адаптивності, технологіям і партнерству з міжнародними донорами галузь демонструє ознаки відновлення. Важливо, щоб у наступні



роки увага уряду та інвесторів була зосереджена на розвитку інфраструктури та модернізації логістичних процесів.

Проведений нами аналіз дозволив виявити основні виклики транспортних компаній України в умовах сьогодення, а саме [22]: 1. Інфраструктурні пошкодження.

2. Через обстріли руйнуються мости, дороги, залізничні вузли. 3. Витрати на ремонт автопарку зросли на 28% у порівнянні з 2021 роком. 4. Дефіцит пального та зростання цін (за даними Міністерства економіки, вартість дизеля в 2024 році зросла на 35%).

5. Кадровий голод.

6. Мобілізація та еміграція зменшили кількість водіїв і логістів.

7. Нестабільність маршрутів.

8. Через тимчасово окуповані території зростає довжина маршрутів до

1,5-2 разів.

9. Інформаційна та цифрова безпека.

У воєнний період та під час активних бойових дій логістичні транспортні компанії адаптувались до нових умов у напрямах: – переорієнтації маршрутів через безпечніші регіони;

– зміну складу автопарку на економічніші моделі транспорту (наприклад, електрофургони);

– використання модульних складів та пересувних логістичних точок. У таблиці 2.1 нами подано ключові особливості транспортної логісти України в умовах сьогодення [22, 23].

Український ринок логістичних перевезень зазнав значних трансформацій у 2023-2025 роках. Військова агресія російської федерації, руйнування транспортної інфраструктури, блокування портів та зміщення зовнішньоекономічних зв’язків зумовили необхідність глибокої адаптації всієї логістичної системи країни.



Таблиця 2.1

**Особливості транспортної логісти України**

| № з/п | Особливість | Опис |
|---|---|---|
| 1 | Геополітична нестабільність | Вплив повномасштабної війни на логістичні коридори, ризики для водіїв та інфраструктури |
| 2 | Фрагментарність інфраструктури | Руйнування мостів, доріг та залізничних вузлів, обмежений доступ до портів |
| 3 | Адаптивність підприємств | Швидке перепрофілювання маршрутів, використання обхідних логістичних рішень |
| 4 | Залежність від автомобільного транспорту | Більшість внутрішніх перевезень здійснюється автомобілями через руйнування залізниці |
| 5 | Дефіцит кадрів | Міграція, мобілізація персоналу та водіїв |
| 6 | Високі витрати на паливо та обслуговування техніки | Подорожчання ресурсів та зношений стан автопарку |
| 7 | Зростання ролі цифрових технологій | Активне впровадження GPS, TMS, електронних ТТН, автоматизації складських процесів |
| 8 | Партнерство з європейськими логістичними операторами | Інтеграція в європейські транспортні платформи, взаємодія з іноземними фулфілмент-партнерами |
| 9 | Зміщення акценту на гуманітарну та оборонну логістику | Переорієнтація частини ринку на потреби ЗСУ, волонтерських та благодійних організацій |
| 10 | Наявність державно-приватних ініціатив щодо відновлення логістики | Програми підтримки логістичного сектору: кредити, податкові пільги, субсидії |

Станом на 2024 рік логістика входить до ТОП-3 найбільш постраждалих галузей економіки України. Проте водночас галузь демонструє приклад гнучкості, здатності до інновацій та стратегічного мислення менеджменту (таблиця 2.2) [22].

Аналіз основних тенденцій розвитку логістичного ринку України у 2023-2025 роках свідчить про його високу динамічність та здатність до адаптації в умовах воєнного стану, економічної турбулентності та обмеженого доступу до критичної інфраструктури. Попри суттєві виклики – зокрема руйнування транспортних маршрутів, нестачу кадрів та зростання витрат – галузь демонструє ознаки трансформації: активізується впровадження цифрових рішень, відбувається зміна фокусу на



мультимодальні перевезення, а підприємства шукають нові логістичні ланцюги співпраці з європейськими партнерами [22].

Таблиця 2.2

**Основні тенденції ринку логістики в Україні у 2023-2025 роках**

| Тенденція | Характеристика |
|---|---|
| Перерозподіл маршрутів | Основні вантажопотоки змістилися на західні кордони (переорієнтація на Польщу, Румунію, Словаччину) |
| Підвищення вартості логістики | Зростання пального, ризики безпеки, дефіцит транспорту призвели до збільшення тарифів на 30-50% |
| Розвиток мультимодальних перевезень | Інтеграція залізничного, автотранспорту та річкових шляхів (Дунай) |
| Поява нових логістичних хабів | Активний розвиток терміналів у західних областях України (Львів, Тернопіль, Закарпаття) |

Позитивні зміни також обумовлені державною підтримкою, волонтерськими ініціативами та розширенням можливостей міжнародної кооперації. У результаті, логістичний сектор стає не лише критично важливим для економіки країни, але й здатним забезпечити гнучке реагування на майбутні виклики та створювати передумови для сталого розвитку післявоєнної економіки України.

Після руйнування низки автошляхів і блокування портів, головним видом перевезень залишаються [22, 23]:

1. Залізниця – ≈50% вантажообігу (дані «Укрзалізниці» за 2023 рік). 2. Автомобільний транспорт – ≈40%.

3. Річкові перевезення (Дунай) – ≈8%.

4. Інші види – ≈2%.

Рисунок 2.1. «Структура ринку логістики» відображає ключові сегменти, що формують логістичний сектор України. Найбільшу частку, згідно з останніми даними, займають автомобільні перевезення, що є найбільш гнучким та доступним видом транспорту в умовах воєнного часу та пошкодженої інфраструктури. Складська логістика та кур’єрські послуги



демонструють зростання у зв’язку зі збільшенням онлайн-торгівлі та потребами в оперативній доставці.




**Рис. 2.1. Структура ринку логістики України у 2024 році**

Морські та залізничні перевезення зазнали зменшення частки через блокування портів і часткову втрату залізничних потужностей. Проте перспективним напрямом є розвиток мультимодальних перевезень та логістичних IT-рішень, які забезпечують ефективне управління ланцюгами постачання.

Таким чином, структура логістичного ринку України трансформується у відповідь на зовнішні загрози та внутрішні потреби, адаптуючись до нових викликів і формуючи базу для подальшого розвитку у післявоєнний період.

Аналіз фінансових показників провідних логістичних компаній України за 2023-2024 роки демонструє неоднорідну динаміку їхнього розвитку (табл. 2.3). Попри складні макроекономічні умови та воєнні ризики, частина підприємств змогла адаптуватися до нових реалій, зберегти стабільні



доходи або навіть збільшити прибутковість завдяки оптимізації витрат, розвитку цифрової логістики та переорієнтації на західні ринки [22]. Таблиця

**Основні фінансові показники логістичних компаній**

**(на прикладі ТОП-5 операторів)**

| Компанія | Оборот (2023), млрд грн | Оборот (2024), млрд грн | Прогноз 2025 |
|---|---|---|---|
| Нова Пошта | 25.3 | 28.7 | 31.5 |
| Meest | 9.1 | 10.6 | 12.2 |
| Укрпошта | 8.4 | 9.0 | 9.8 |

У структурі витрат спостерігається зростання частки на паливно енергетичні ресурси**,** захисні заходи та логістичну безпеку, що зумовлено підвищеним ризиком функціонування в прифронтових регіонах. У той же час, інвестиції в автоматизацію**,** GPS-моніторинг **та** ERP-системи дозволяють деяким компаніям покращувати операційну ефективність.

Найбільші виклики залишаються пов’язаними із нестабільністю доходів**,** інфляційним тиском та коливанням попиту, особливо в секторі B2B. У результаті, фінансова стійкість логістичних підприємств суттєво залежить від їх здатності до швидкої адаптації, гнучкого ціноутворення та доступу до зовнішнього фінансування.

Проведений нами SWOT-аналіз ринку логістики України у 2023-2025 роках дозволяє виявити як значний потенціал розвитку, так і критичні загрози, що обумовлюють необхідність стратегічного управління (табл. 2.4).

До сильних сторін галузі належать географічна перевага країни як транзитної території між Сходом і Заходом, наявність розвиненої автомобільної та залізничної інфраструктури, а також зростаючий попит на логістичні послуги в умовах розвитку електронної комерції.



Таблиця 2.4

**SWOT-аналіз ринку логістики України**

| Сильні сторони | Слабкі сторони |
|---|---|
| • Географічне розташування як транзитного хабу між Європою та Азією | • Зношена транспортна інфраструктура |
| • Великий досвід компаній у мультимодальних перевезеннях | • Висока залежність від імпорту пального та техніки |
| • Розвинена мережа складів у центральних та західних регіонах | • Брак автоматизації та цифрової інтеграції в багатьох логістичних компаніях |
| • Адаптивність малого і середнього бізнесу в умовах змін | • Нестабільність правового поля та часті зміни митних процедур |
| **Можливості** | **Загрози** |
| • Інтеграція в європейський логістичний простір через спрощення митних процедур | • Ризики, пов'язані з воєнними діями, руйнуванням інфраструктури |
| • Розвиток інновацій (логістичні IT-платформи, GPS-моніторинг, Big Data-аналітика) | • Високий рівень інфляції, що впливає на вартість логістичних послуг |
| • Зростання потреби у фулфілменті через розвиток e-commerce | • Скорочення внутрішнього ринку споживання |
| • Можливість залучення міжнародних донорів та фінансових інститутів | • Затримки на кордонах та нестабільність торгових коридорів |

Водночас слабкими сторонами залишаються залежність від імпортного палива, застарілий рухомий склад, нестача висококваліфікованих кадрів та високий рівень фізичного зносу логістичних об'єктів. Ситуація ускладнюється загрозами**,** пов'язаними з воєнними діями, руйнуванням інфраструктури, економічною нестабільністю та інфляцією. Разом з тим, ринок має можливості**,** які відкриваються через поглиблення інтеграції в логістичні ланцюги ЄС, державні та міжнародні програми підтримки, інвестиції в цифрову трансформацію та альтернативні види транспорту (наприклад, дрони, електровантажівки).

Загалом, подолання слабких сторін та мінімізація зовнішніх загроз можливі за умови активного реформування галузі, технологічної модернізації, кадрового оновлення та розвитку державно-приватного партнерства.

У 2023-2025 роках транспортно-логістичні підприємства України, що займаються постачанням товарів із логістичних хабів та складів до роздрібних точок продажу, зазнали значних змін, викликаних як



глобальними, так і локальними факторами. Зокрема, війна в Україні створила безпрецедентні труднощі для забезпечення стабільності поставок,

ефективності логістичних маршрутів та збереження інфраструктури.

Підприємства, що спеціалізуються на розвезенні товарів у системі «склад – магазин», представляють важливу ланку у забезпеченні безперебійного функціонування споживчого ринку. Вони здійснюють транспортування товарів з регіональних чи центральних складів у великі супермаркети, невеликі магазини, торговельні мережі, аптечні пункти та інші точки роздрібної торгівлі.

Найбільш поширеними моделями є:

– централізована доставка: з одного складу по всій території обслуговування;

– децентралізована: регіональні склади доставляють до найближчих точок;

– міксована модель: використовується залежно від регіону, категорії товарів, попиту.

У воєнний період та під час активних бойових дій логістичні транспортні компанії адаптувались до нових умов у напрямах: – переорієнтації маршрутів через безпечніші регіони;

– зміну складу автопарку на економічніші моделі транспорту (наприклад, електрофургони);

– використання модульних складів та пересувних логістичних точок.

Відтак проведений нами SWOT-аналіз галузі автомобільних доставок у роздрібну торгівлю в Україні у 2023-2025 роках свідчить про наявність значного потенціалу розвитку за умов правильного реагування на існуючі виклики.

Серед сильних сторін виділяються гнучкість і територіальна мобільність, що дає змогу забезпечувати безперервність поставок навіть за умов нестабільного попиту. Водночас слабкими місцями залишаються високі операційні витрати, зношений автопарк та дефіцит персоналу.



Таблиця 2.5

**SWOT-аналіз галузі автомобільних доставок у роздрібну торгівлю**

**у 2023-2025 роках**

| Сильні сторони | Слабкі сторони |
|---|---|
| Гнучкість та мобільність доставки | Високі витрати на паливо та обслуговування транспорту |
| Широке охоплення території України | Недостатній рівень автоматизації логістичних процесів |
| Можливість швидкого реагування на зміну попиту | Дефіцит кваліфікованих водіїв і логістичних менеджерів |
| Відносна швидкість доставки у межах міських агломерацій | Зношений автопарк, потреба в оновленні транспортних засобів |
| **Можливості** | **Загрози** |
| Розвиток електронної комерції та зростання онлайн-замовлень | Військові ризики, порушення логістичних маршрутів |
| Інвестиції в інновації: GPS, TMS, телематика | Зростання вартості пального, інфляція |
| Співпраця з міжнародними маркетплейсами | Конкуренція з боку великих операторів з іноземним капіталом |
| Державні програми підтримки малого та середнього бізнесу | Нестабільність законодавства у сфері перевезень і оподаткування |

Основні можливості для розвитку пов’язані зі зростанням обсягів електронної торгівлі, впровадженням інноваційних технологій у транспортно-логістичні процеси, а також з доступом до державних і міжнародних програм підтримки малого й середнього бізнесу. Проте суттєвими загрозами залишаються воєнні ризики, порушення логістичних ланцюгів, інфляційний тиск і законодавча нестабільність. Отже, для забезпечення стійкого розвитку підприємства цієї галузі мають орієнтуватися на модернізацію автопарку, автоматизацію процесів, підвищення кваліфікації кадрів та гнучке стратегічне планування.

Отже, сучасна транспортно-логістична діяльність функціонує як складна, багаторівнева система, яка відіграє стратегічну роль у функціонуванні економіки, забезпеченні безперебійного постачання, конкурентоспроможності підприємств. У контексті України, в умовах війни та відновлення, розвиток логістичної сфери потребує системної державної підтримки, інвестицій в інфраструктуру та цифрову трансформацію галузі.



## 2.2. Оцінка ефективності використання потенціалу ФОП «Бень»

Підприємство ФОП «Бень» є малим транспортним підприємством,

розташованим в межах Чернівецької області, яке спеціалізується на доставці товарів вантажними автомобілями зі складів до точок роздрібного продажу. Основна діяльність полягає у здійсненні логістичних перевезень на внутрішньообласних маршрутах. Підприємство обслуговує понад 30 контрагентів, включаючи продуктові, побутові й фармацевтичні мережі. Автопарк підприємства складається з 15 вантажних автомобілів середньої вантажопідйомності (від 5 до 10 тонн), що дозволяє ефективно забезпечувати регулярні постачання. Парк розміщено на орендованій стоянці, має власну ремонтну зону та диспетчерський пункт. В середньому кожен автомобіль виконує 1-2 логістичні рейси щоденно, охоплюючи до 400 км пробігу.

Нами проаналізовано конкурентні переваги ФОП «Бень» на ринку Чернівецької області:

1. Глибоке знання локальної специфіки:

– Чернівецька область має складну транспортну інфраструктуру: гірський рельєф, вузькі дороги, обмеження по тоннажу**.** Досвід і локалізованість підприємства дозволяють враховувати ці особливості під час планування маршрутів.

– Підприємство має адаптований автопарк середньої вантажопідйомності, що дозволяє ефективно працювати в умовах обмеженої пропускної спроможності доріг.

2. Стабільна мережа локальних клієнтів.

– Обслуговування понад 30 контрагентів із продуктової, побутової та фармацевтичної сфер – це стійка бізнес-модель з мінімальним ризиком втрати замовлень.

– Підприємство діє в межах області, що спрощує логістику, комунікацію та облік ризиків.

3. Гнучкість у прийнятті рішень.



– Як мале підприємство, ФОП «Бень» має можливість оперативно адаптувати маршрути, графіки і тарифну політику під запити клієнтів,

що є перевагою над більшими логістичними компаніями з жорсткими процедурами.

4. Наявність власної ремонтної бази та диспетчерського пункту: – Це зменшує залежність від зовнішніх сервісів, пришвидшує технічне обслуговування і забезпечує високий коефіцієнт технічної готовності транспорту.

5. Висока частота рейсів і регулярність доставки:

– Щоденне виконання 1-2 рейсів кожною одиницею транспорту дозволяє забезпечувати безперервні поставки, що особливо важливо для продуктових і аптечних мереж.

Ключові виклики для ФОП «Бень» у Чернівецькій області:

1. Нерівномірна якість дорожньої інфраструктури:

– У Чернівецькій області є слабо розвинуті або зруйновані ділянки доріг, особливо в гірських районах (Герцаївський, Путильський, частково Сторожинецький райони).

– Це збільшує знос техніки, витрати на пальне та час доставки.

2. Кадровий дефіцит:

– Багато кваліфікованих водіїв із Буковини виїхали за кордон або мобілізовані, що створює значний кадровий голод.

– Обмежений локальний ринок праці у невеликих містах та селах ускладнює розширення штату.

3. Конкуренція з неформальним сектором:

– У регіоні поширена практика «тіньових» перевезень із мінімальними податками та без офіційного обліку, що створює неконкурентне середовище для легального бізнесу.

4. Віддаленість від міжнародних логістичних вузлів:

– Чернівецька область – прикордонний регіон, але інфраструктурно ізольований від ключових логістичних маршрутів (Київ-Одеса, Львів-

Дніпро), що обмежує масштабування і ускладнює співпрацю з національними операторами.

5. Фінансові обмеження:

– Як мале підприємство, ФОП «Бень» має обмежений доступ до фінансування на оновлення автопарку, цифровізацію або розширення послуг, що стримує розвиток.

Отже, у межах Чернівецької області ФОП «Бень» має сильні конкурентні позиції завдяки глибокому розумінню локального ринку, стабільній клієнтській базі та адаптованому автопарку. Основні загрози пов’язані з кадровим голодом, якістю інфраструктури та обмеженим доступом до ресурсів розвитку. Щоб зберігати конкурентоспроможність, підприємству доцільно зміцнювати партнерства, залучати локальні кадри через навчання, а також шукати можливості участі в регіональних програмах підтримки малого бізнесу.

Потенціал досліджуваного підприємства можна умовно розділити на кілька ключових компонентів:

Матеріально-технічний потенціал: включає наявний автопарк, складські потужності, інструменти обслуговування техніки, засоби зв'язку, офісну інфраструктуру.

Трудовий потенціал: штат підприємства налічує 22 працівників, зокрема 15 водіїв, 3 логісти, 2 диспетчери, бухгалтер і керівник. Більшість водіїв мають стаж понад 5 років.

Фінансовий потенціал: щорічний обіг підприємства складає близько 8-10 млн грн, основні витрати пов'язані з ПММ, техобслуговуванням та заробітною платою.

Організаційний потенціал: чітко структурована система управління логістикою, щоденне планування маршрутів та контроль виконання рейсів через GPS-нагляд.

Проведено оцінку кожного з цих різновидів потенціалу. Матеріально

технічний потенціал підприємства є однією з ключових складових, що



безпосередньо впливають на його продуктивність, конкурентоспроможність і стабільність логістичних операцій. ФОП «Бень» володіє наступними ресурсами:

- Автопарк: налічує 15 вантажних автомобілів середньої вантажопідйомності (5-10 тонн), що дає змогу забезпечити регулярні та об’ємні доставки в межах області. Це оптимальний обсяг для малого підприємства, який дозволяє покривати щоденні логістичні потреби без надмірного навантаження на ресурси.
- Складські потужності: наявність власного або орендованого складу є критичним для ефективного управління потоками товарів. За наявності складу підприємство може забезпечити тимчасове зберігання вантажів, оптимізувати маршрути доставки та зменшити простої.
- Інструменти обслуговування техніки: наявність сервісної зони або укладених угод з автосервісами дозволяє підприємству оперативно проводити технічне обслуговування, знижуючи ризики поломок під час виконання рейсів. Це також подовжує термін експлуатації транспорту.
- Засоби зв'язку: використання сучасних каналів зв'язку (мобільний зв'язок, месенджери, корпоративна телефонія) забезпечує ефективну комунікацію між логістами, водіями та диспетчерами. Це підвищує оперативність прийняття рішень у разі зміни обставин на маршруті.
- Офісна інфраструктура: обладнаний офіс зі стандартним набором техніки (комп’ютери, принтери, офісні програми, доступ до Інтернету тощо) підтримує управлінські, аналітичні й бухгалтерські функції підприємства. Злагоджена офісна робота дозволяє чітко координувати всі ланки логістичного ланцюга.

Трудові ресурси підприємства є його стратегічною перевагою, оскільки ефективність логістичних процесів значною мірою залежить від професіоналізму та досвіду персоналу.

Штатна чисельність: у підприємстві працює 22 особи, серед яких: – 15 водіїв (основна виробнича сила),



– 3 логісти (маршрутизація, планування, оптимізація перевезень), – 2 диспетчери (координація рейсів, контроль за пересуванням автотранспорту),

– бухгалтер (фінансовий облік),

– керівник (стратегічне управління).

Кваліфікаційний рівень: значна частина водіїв має стаж понад 5 років, що свідчить про наявність практичного досвіду, знання маршрутів області, вміння ефективно діяти в умовах форс-мажорів. Такий рівень професіоналізму зменшує ризики аварій, простоїв та невиконання рейсів.

Організація праці: персонал підприємства виконує свої функції в межах чітко визначених посадових інструкцій. Відсутність дублювання функцій та оптимальний розподіл обов'язків дозволяє забезпечити стабільність бізнес процесів.

Особливості трудового потенціалу ФОП «Бень» в умовах воєнного стану в Україні мають свою специфіку, пов'язану з низкою зовнішніх викликів, зокрема кадровим голодом, мобілізаційними процесами та загальною нестабільністю на ринку праці. Розглянемо ключові аспекти цього потенціалу:

1. Дефіцит кваліфікованих кадрів. У воєнний час ринок праці в галузі вантажних перевезень зазнав значних змін, що прямо впливають на трудовий потенціал підприємства:

– Брак водіїв: велика кількість водіїв із досвідом або мобілізовані до лав ЗСУ, або виїхали за кордон (до початку/в перші місяці війни). Це створило високий попит на досвідчених спеціалістів, яких складно знайти й утримати.

– ФОП «Бень» має перевагу, оскільки більшість водіїв – із досвідом понад 5 років, що підвищує надійність логістичних операцій у кризових

умовах. Проте збереження цього кадрового складу потребує гнучких управлінських рішень, конкурентної оплати праці та підтримки.



2. Висока стресостійкість та адаптивність персоналу

Працівники підприємства діють в умовах:

– загрози безпеці під час перевезень (наприклад, у прикордонних або прифронтових районах);

– непередбачуваних змін у маршрутах через обмеження на пересування; – перебоїв у логістичних ланцюгах, спричинених обстрілами, паливними кризами, блокуванням доріг тощо.

Це вимагає від колективу підвищеної гнучкості, самостійності та оперативності в ухваленні рішень. Збереження працездатності в таких умовах говорить про високий рівень внутрішньої мотивації персоналу, зокрема водіїв і логістів.

3. Обмежена можливість залучення нового персоналу:

– складно знайти молодих спеціалістів, зокрема водіїв із відповідними категоріями та стажем.

– обмежені можливості для розширення штату без внутрішнього навчання або перекваліфікації.

Підприємству доводиться утримувати наявних працівників, створюючи для них максимально стабільні та безпечні умови праці, навіть попри загальні економічні труднощі.

4. Зростання навантаження на адміністративний персонал

Через брак кадрів, логісти, диспетчери, бухгалтер часто змушені виконувати розширений спектр функцій, що може призводити до вигорання або зниження ефективності. Особливо це актуально для:

– логістів, які постійно переплановують маршрути через воєнні дії, – диспетчерів, які повинні оперативно реагувати на зміни ситуації на дорогах.

5. Сильна внутрішня згуртованість і мотивація

Попри загальні труднощі, колектив підприємства демонструє стійкість та командний дух. Це пов’язано з:



– стабільністю робочого місця (у багатьох регіонах це вже вважається значною перевагою),
– особистою відповідальністю за доставку товарів, які можуть бути критично важливими (медикаменти, продукти, гуманітарна допомога тощо).

Фінансовий потенціал є основою для збереження стабільності операційної діяльності, оновлення технічної бази та розширення послуг. Дохідна частина: щорічний обіг підприємства складає близько 8–10 млн грн, що свідчить про достатній рівень завантаженості послугами і наявність постійної клієнтської бази.

Основні витрати:

– Паливно-мастильні матеріали (ПММ) – ключова стаття витрат, яка залежить від обсягів рейсів та цін на ринку пального.
– Технічне обслуговування автотранспорту – регулярні витрати на підтримання працездатності автопарку.
– Заробітна плата – витрати на оплату праці водіїв та адміністративного персоналу. Їх рівень є конкурентним, що дозволяє утримувати досвідчених працівників.

Фінансова стабільність: наявність достатнього обігу дає змогу підприємству виконувати поточні зобов’язання, інвестувати в оновлення автопарку й інші напрямки розвитку.

Організаційний потенціал: організаційна структура підприємства дозволяє ефективно керувати всіма етапами доставки та підтримувати високий рівень сервісу.

Управління логістикою: реалізовано чітку систему управління перевезеннями, яка включає:

– щоденне планування маршрутів,

– аналіз навантаження та обсягу доставок,

– оптимізацію витрат і часових рамок.



Контроль виконання рейсів: завдяки використанню GPS-моніторингу здійснюється онлайн-нагляд за рухом кожного автомобіля. Це дозволяє: – миттєво реагувати на відхилення від маршруту,

– запобігати затримкам,

– підвищити дисципліну водіїв.

Рівень координації: тісна співпраця між логістами, диспетчерами та водіями забезпечує швидке вирішення поточних питань і гнучкість у плануванні.

Система управління: має централізовану модель з чітким розподілом повноважень, що сприяє ухваленню швидких і ефективних рішень. Отже, ФОП «Бень» володіє достатнім матеріально-технічним, кадровим, фінансовим та організаційним потенціалом для ефективного функціонування в галузі автотранспортних логістичних послуг. Високий рівень технічної оснащеності, досвідчений персонал і продумана організаційна структура дозволяють підприємству залишатися конкурентоспроможним, забезпечуючи стабільність і якість обслуговування клієнтів. Для подальшого розвитку варто розглянути можливості інвестицій у модернізацію автопарку, впровадження цифрових платформ управління перевезеннями та розширення ринків збуту.

Підприємство демонструє стабільний рівень використання матеріальних ресурсів: щоденна експлуатація автопарку сягає 90%, що свідчить про раціональне планування рейсів. Однак, значне навантаження на транспорт призводить до частих звернень до СТО, що збільшує витрати на технічне обслуговування (табл. 2.6).

Основною особливістю управління потенціалом ФОП «Бень» є оперативність прийняття рішень та гнучкість у формуванні маршрутів. За рахунок обмежених масштабів підприємство може швидко реагувати на зміни в попиті контрагентів. Управління здійснюється безпосередньо керівником,

що сприяє більшій відповідальності за результати діяльності.



Проблемним моментом є відсутність сучасного програмного забезпечення для планування логістичних маршрутів, що обмежує можливості автоматизації процесів. Також потребує вдосконалення система навчання водіїв щодо оптимізації витрат ПММ і культури обслуговування клієнтів.

Таблиця 2.6

**Показники ефективності використання автопарку ФОП «Бень» за 2024 рік**

| Показник | Значення |
|---|---|
| Середній щоденний пробіг одного авто | 370 км |
| Середня витрата пального на 100 км | 21 л |
| Середня кількість доставок на день | 20–25 рейсів |
| Кількість звернень на СТО за місяць | 7 |
| Рівень використання автопарку | ~90% |
| Частка пробігу з вантажем | 83% |
| Середній коефіцієнт завантаження | 0,82 |
| Частка витрат на ПММ у загальних витратах | 31% |
| Середній обсяг доставленого вантажу/день | 90–120 тонн |

На основі проведеного аналізу визначено кілька стратегічних напрямів для розвитку підприємства:

– Модернізація автопарку – поступове оновлення застарілих авто на більш економічні та екологічні моделі.

– Автоматизація логістики – впровадження цифрових платформ для побудови маршрутів та управління доставками.

– Підвищення кваліфікації персоналу – участь у тренінгах і курсах із транспортної логістики.

– Розширення ринку послуг – вихід за межі області, розширення клієнтської бази за рахунок нових сегментів ринку (HoReCa, е

commerce).



ФОП «Бень» є прикладом стійкого малого логістичного бізнесу, який за рахунок злагодженого управління та оптимального використання потенціалу забезпечує високу якість перевезень у регіоні, про що свідчить проведений нами PEST-аналіз**.** Водночас для збереження конкурентоспроможності підприємству необхідно інвестувати в цифровізацію, оновлення техніки та розвиток персоналу. Це дозволить не лише втримати позиції на ринку, а й значно їх зміцнити у найближчі роки.

Таблиця 2.7

**PEST-аналіз ФОП «Бень»**

| Фактор | Опис впливу на підприємство |
|---|---|
| Політичні фактори | - Воєнний стан в Україні: маршрути можуть бути змінені або заблоковані.<br>- Мобілізація: кадрові втрати серед водіїв, складнощі з підбором персоналу.<br>- Державна підтримка малого бізнесу: можливість участі в програмах компенсацій чи пільгового кредитування.<br>- Регулювання логістики та транспорту: посилення контролю за переміщенням товарів. |
| Економічні фактори | - Інфляція та зростання цін на ПММ: зменшує маржу та потребує перегляду цінової політики.<br>- Коливання курсу гривні: впливає на витрати, зокрема на імпортні запчастини.<br>- Обмежена платоспроможність клієнтів: ризик затримок оплати.<br>- Стабільний портфель контрагентів (30+): знижує ризик втрати доходу. |
| Соціальні фактори | - Кадровий голод та міграція: складнощі з пошуком нових працівників.<br>- Висока мотивація працівників: лояльність до стабільного роботодавця.<br>- Підвищення значущості логістики для критичних товарів.<br>- Соціальна напруженість у регіонах з ризиком: вплив на психологічний стан. |
| Технологічні фактори | - Впровадження GPS-нагляду: підвищення ефективності та безпеки рейсів.<br>- Використання базових IT-інструментів: підтримка планування.<br>- Обмежена цифровізація: стримує автоматизацію процесів.<br>- Наявність ремонтної зони: зменшення витрат на обслуговування. |

Отже, за результатами проведеного аналізу потенціалу досліджуваного підприємства можемо стверджувати, що ФОП «Бень» працює в складному політичному й економічному середовищі, де стійкість логістичних операцій залежить від адаптації до змін.

Основні загрозами є кадровий дефіцит, воєнні ризики, подорожчання ресурсів. Сильні сторони: стабільний автопарк, ремонтна база, налагоджені відносини з клієнтами, внутрішня логістика.

Перспективним напрямом розвитку є підвищення цифровізації, пошук державних/донорських програм підтримки, а також внутрішнє навчання кадрів для зміцнення трудового потенціалу.



# РОЗДІЛ 3
# ОПТИМІЗАЦІЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО РИНКУ

## 3.1. Сценарний підхід до управління потенціалом підприємства з урахуванням ринкових ризиків

На основі проведеного у другому розділ аналізу нами визначено кілька стратегічних напрямів для розвитку досліджуваного підприємства, а також рішення по напрямах управління потенціалом ФОП «Бень»:

– Модернізація автопарку – поступове оновлення застарілих авто на більш економічні та екологічні моделі.

– Автоматизація логістики – впровадження цифрових платформ для побудови маршрутів та управління доставками.

– Підвищення кваліфікації персоналу – участь у тренінгах і курсах із транспортної логістики.

Розширення ринку послуг – вихід за межі області, розширення клієнтської бази за рахунок нових сегментів ринку (HoReCa, e-commerce). Запропоновані заходи спрямовані на зміцнення адаптивності, продуктивності та фінансової стабільності ФОП «Є. Бень». Комплексне управління потенціалом із урахуванням сценарного підходу, цифровізації, розвитку трудових ресурсів та партнерських зв’язків дозволить підприємству не лише

ефективно функціонувати в умовах невизначеності, а й поступово нарощувати обсяги та якість логістичних послуг (табл. 3.1).

Водночас використання сценарного підходу як інструменту адаптивного управління з огляду на зовнішні виклики, що стоять перед підприємством (воєнні ризики, кадровий дефіцит, волатильність витрат) дозволяє підприємству ефективно управляти своїм потенціалом та досягати поставлених цілей навіть в умовах високої невизначеності.



Таблиця 3.1

**Пропозиції по напрямах управління потенціалом ФОП «Бень»**

| Напрямок потенціалу | Основні проблеми | Запропоновані рішення |
|---|---|---|
| Матеріально-технічний | Зношення транспорту, простої | ФОПО, GPS-аналітика, оновлення через лізинг |
| Трудовий | Кадровий дефіцит, демотивація | Навчання, наставництво, нематеріальна мотивація |
| Фінансовий | Волатильність витрат, нестабільний прибуток | Прогнозування витрат, CRM, договори на ПММ |
| Організаційний | Ручне планування, відсутність CRM | Цифрові інструменти, база даних клієнтів |
| Партнерський | Обмежене охоплення ринку | Розширення, система лояльності, субпідряди |
| Управлінський | Нестабільність середовища | Сценарне планування, контроль індикаторів |

Впровадження сценарного прогнозування в управління потенціалом підприємства дозволяє [21]:

– Передбачити можливі зміни в зовнішньому середовищі та їх вплив на підприємство.

– Розробити стратегії для адаптації до цих змін.

– Підвищити гнучкість та адаптивність підприємства.

– Зменшити ризики, пов'язані з непередбачуваними обставинами. Розширення сценарного підходу в управлінні потенціалом: принципи, етапи та інформаційний балансДля забезпечення обґрунтованості управлінських рішень надзвичайно важливим є оптимальний баланс між якісною (змістовною) та кількісною інформацією. Практика показує, що найбільш

ефективним є співвідношення, за якого 70% інформації має якісний, аналітично-описовий характер (експертні оцінки, характеристика зовнішнього середовища, інтерпретації тенденцій), а 30% – кількісний (економічні показники, цифрові оцінки ризиків, коефіцієнти ефективності). Надмірне зосередження на якісних оцінках (понад 80%) знижує верифікованість і доказову силу управлінського сценарію, ускладнює його застосування в умовах, де потрібне чітке моделювання ресурсів та



результатів. Водночас, якщо понад 40% даних сценарію складають сухі цифрові показники без належного описового контексту, втрачається емоційна залученість користувача – що може зменшити готовність до реалізації навіть об'єктивно правильного рішення.

У зв’язку з цим структура другого блоку розробки управлінського рішення щодо розвитку потенціалу транспортного підприємства має включати такі послідовні етапи:

Формування альтернатив управлінських рішень:

Виявлення можливих напрямів впливу на розвиток потенціалу (трудового, технічного, організаційного тощо).

Створення набору альтернативних рішень, що можуть бути сформовані як безпосередньо керівництвом, так і за допомогою експертних технік, наприклад: метод мозкового штурму, метод аналогів, SWOT-синтез, або автоматизовані платформи прогнозування.

Первинний відбір релевантних варіантів впливу:

Аналіз кожного варіанта за критеріями практичності, потенційної ефективності, вартості реалізації та відповідності зовнішнім умовам.ю Відсіювання непридатних або слабко обґрунтованих ідей. Тут критично важливо уникнути дублювання та фокусуватися лише на унікальних і стратегічно релевантних рішеннях.

Моделювання сценаріїв розвитку ситуації:

Створення кількох варіантів сценаріїв із різними рівнями ризику й

очікуваного результату – песимістичного, оптимістичного, базового (прогностичного).

Визначення ключових факторів впливу (політичних, економічних, соціальних, технологічних), а також оцінка змін у внутрішньому середовищі компанії.

Врахування як кількісних показників (наприклад, витрати, обсяг перевезень, продуктивність), так і якісних (репутація, мотивація персоналу, гнучкість структури).



Експертна оцінка та ранжування рішень:

Проведення експертних сесій з метою оцінки ймовірності реалізації сценаріїв і потенційних наслідків для підприємства.

Застосування комбінованих методів оцінювання (експертне ранжування, аналіз чутливості, сценарне дерево рішень).

Фінальний вибір стратегії дій:

Вибір найоптимальнішого сценарію з урахуванням гнучкості, адаптивності та реалізованості.

Формування пакету конкретних дій для реалізації сценарного плану з розподілом відповідальності та часових меж реалізації.

Таким чином, сценарний підхід до управління потенціалом ФОП «Бень» не лише дозволить підвищити гнучкість і передбачуваність управлінських рішень, але й створює умови для їх адаптації до нестабільного середовища.

Ефективне застосування цього підходу передбачає цілісне бачення розвитку підприємства – з урахуванням його поточних ресурсів, очікуваних загроз, а також потенційних точок зростання, які можна реалізувати за умови проактивного стратегічного мислення.

Застосування сценарного прогнозування в управлінні потенціалом підприємства дозволяє не лише передбачити можливі варіанти розвитку ситуації, але й підготувати організацію до різних сценаріїв, що можуть

виникнути в майбутньому. Цей підхід сприяє підвищенню гнучкості та адаптивності підприємства, що є особливо важливим у сучасних умовах високої невизначеності та ризиків [25].

Відтак для досліджуваного транспортного підприємства можна розробити три базові сценарії (оптимістичний, базовий, песимістичний) з відповідними наборами управлінських дій.

Запровадити систему моніторингу ключових показників (завантаження автопарку, вартість ПММ, наявність водіїв) для своєчасного переходу до відповідного сценарію.



Визначити критичні пороги для кожного показника, що слугуватимуть сигналами до зміни управлінської тактики.

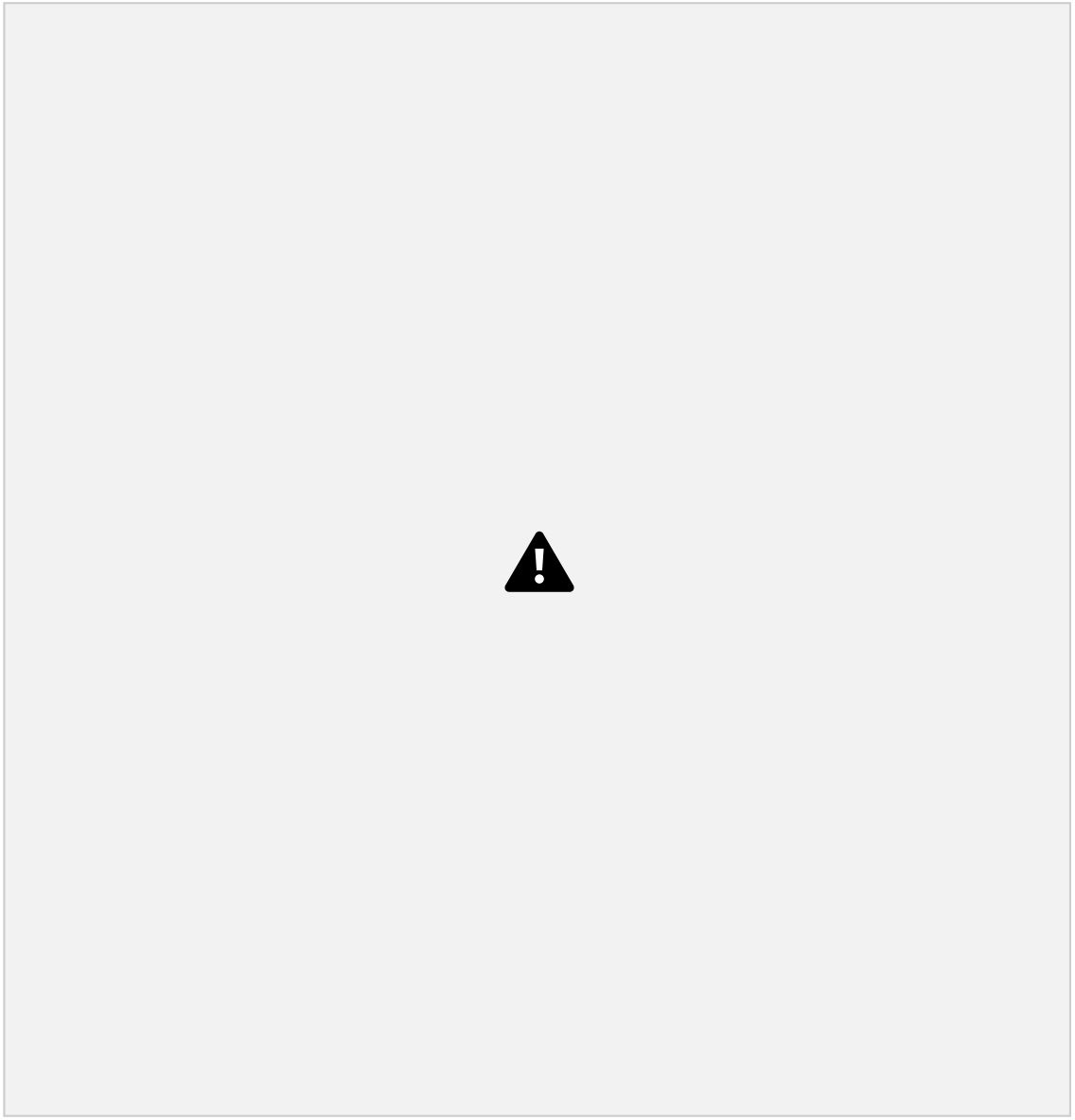


**Рис. 3.1. Елементи змістовної частини сценарію управління потенціалом ФОП «Бень»**

Нижче подамо розрахунки для оцінки доцільності впровадження автоматизованої системи логістики (TMS) на ФОП «Бень» з використанням сценарного підходу. Вона демонструє потенційну економію на витратах пального та строк окупності інвестицій. За потреби можу побудувати графік динаміки окупності або сценарний аналіз.



Проведений сценарний аналіз динаміки окупності інвестицій у систему TMS свідчить про доцільність впровадження цифрової логістики на підприємстві. У базовому сценарії точка беззбитковості досягається вже на 9-

му місяці**,** що вказує на відносно швидку окупність. У оптимістичному варіанті**,** за сприятливих умов (вища ефективність маршрутів, краща завантаженість), проект може окупитися вже за 7 місяців**.** Натомість песимістичний сценарій (повільна адаптація персоналу, технічні затримки, неповне охоплення маршрутів) показує окупність на 13 місяці, однак навіть у такому випадку інвестиція лишається економічно обґрунтованою.

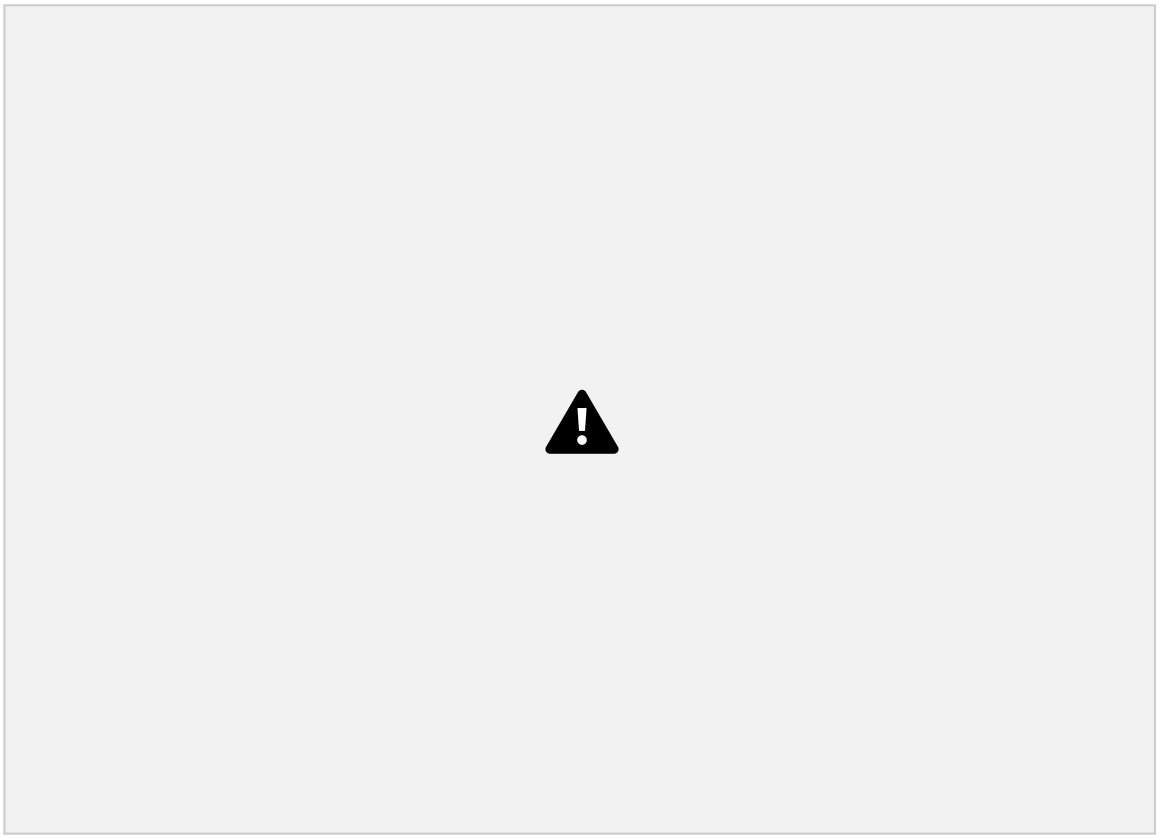


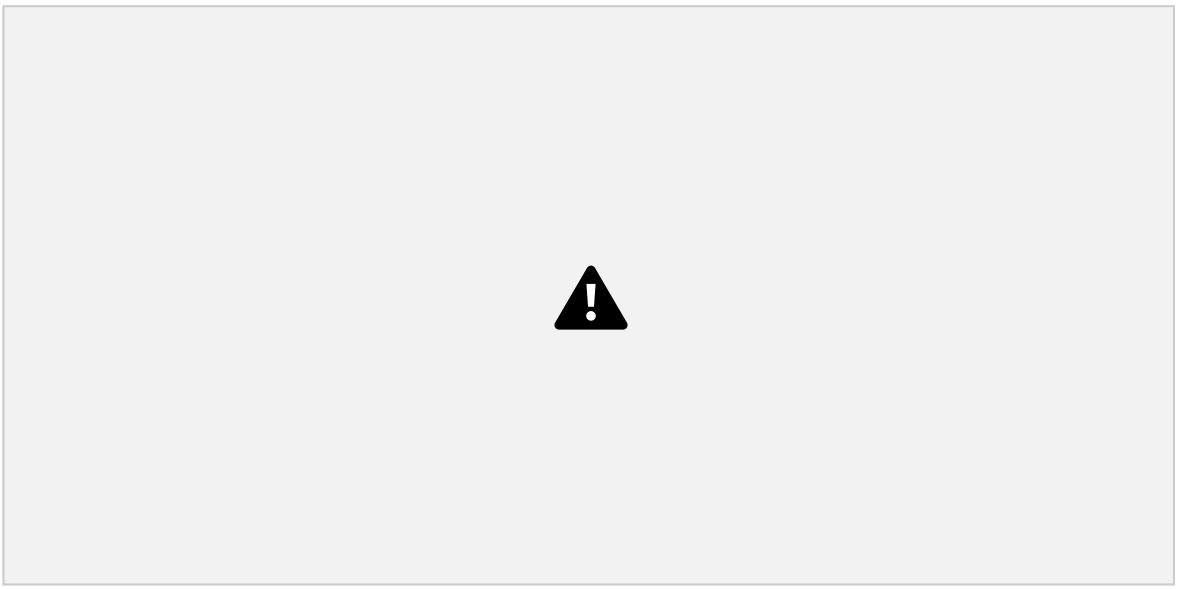
**Рис. 3.2. Сценарний аналіз окупності впровадження системи TMS на ФОП «Бень»**

Загалом, упровадження TMS створює умови для підвищення ефективності, зниження витрат на ПММ та покращення якості обслуговування клієнтів.



Таблиця 3.2

**Порівняльний аналіз сценаріїв по ФОП «Бень»**



Проведений сценарний аналіз динаміки окупності інвестицій у систему TMS свідчить про доцільність впровадження цифрової логістики на підприємстві. У базовому сценарії точка беззбитковості досягається вже на 9- му місяці, що вказує на відносно швидку окупність. У оптимістичному варіанті проект може окупитися вже за 7 місяців. Натомість песимістичний сценарій показує окупність на 13 місяці. Загалом, упровадження TMS створює умови для підвищення ефективності, зниження витрат на ПММ та покращення якості обслуговування клієнтів (табл. 3.3).

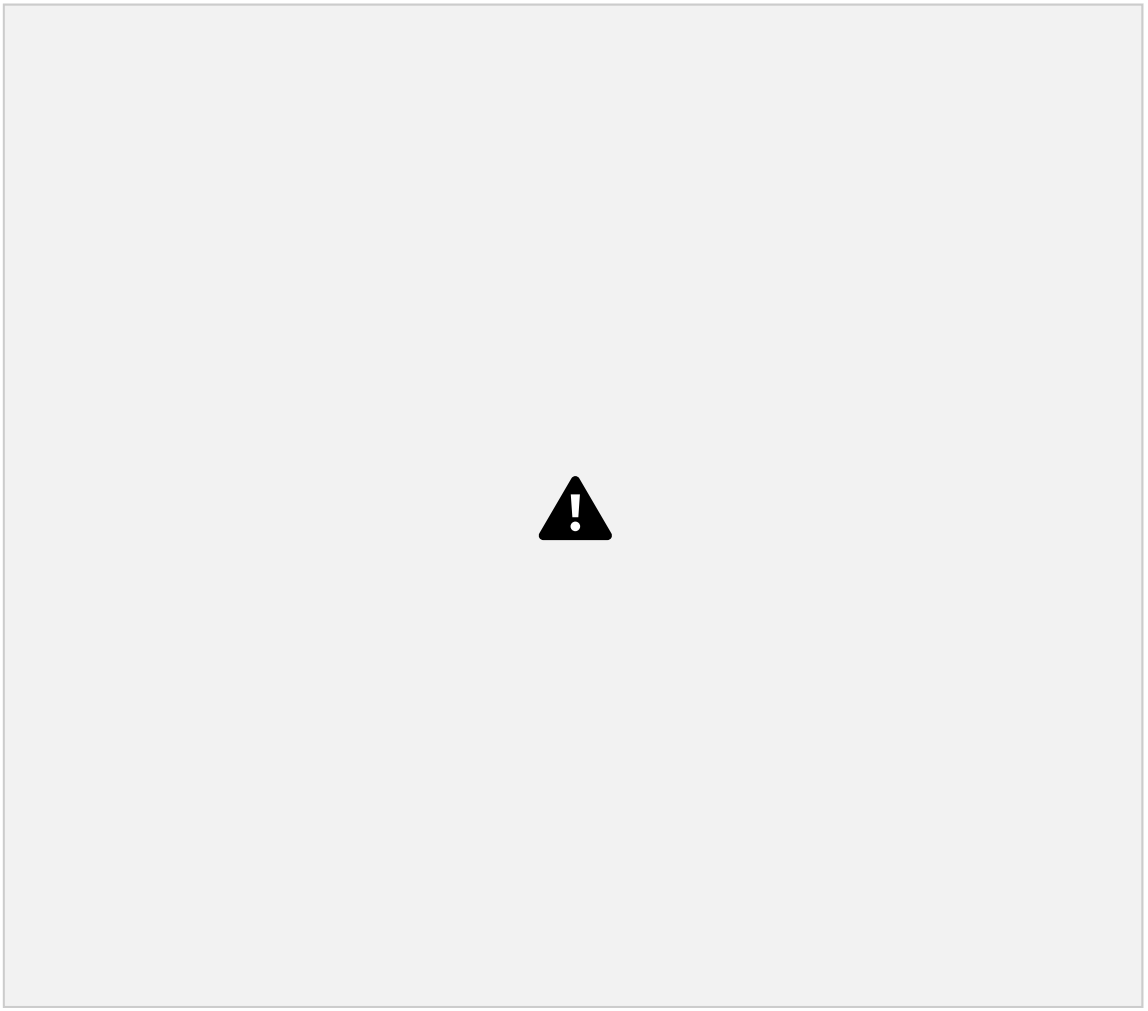
Таблиця 3.3

**Розрахункова таблиця фінансової моделі**





*Продовження табл. 3.3*



Застосування сценарного прогнозування в управлінні потенціалом підприємства дозволяє не лише передбачити можливі варіанти розвитку ситуації, але й підготувати організацію до різних сценаріїв, що можуть виникнути в майбутньому. Цей підхід сприяє підвищенню гнучкості та адаптивності підприємства, що є особливо важливим у сучасних умовах високої невизначеності та ризиків.



## 3.2. Стратегічні напрями удосконалення управління потенціалом ФОП «Бень»

Управління потенціалом підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища, динамічних ринкових змін та високого рівня невизначеності потребує системного підходу до виявлення, оцінювання та нейтралізації ризиків. Ризики, що виникають у процесі формування, використання та розвитку потенціалу, безпосередньо впливають на ключові показники ефективності підприємства – його прибутковість,

конкурентоспроможність, адаптивність і здатність до інноваційного розвитку [24].

Нейтралізація ризиків у системі стратегічного управління потенціалом відіграє функцію «запобіжника», який не лише обмежує наслідки можливих негативних впливів, але й забезпечує підприємству можливість діяти проактивно, формуючи більш гнучку і стійку управлінську систему. Реалізація заходів із нейтралізації ризиків дозволяє зменшити втрати від несподіваних змін (валютних коливань, збоїв постачань, кадрових ризиків тощо), забезпечити збереження критичних ресурсів, своєчасно реагувати на сигнали зовнішнього середовища та зберігати рівновагу у розподілі внутрішніх ресурсів.

Особливо важливим є комплексний характер управління ризиками – коли усі види ризиків (фінансові, операційні, технологічні, кадрові) розглядаються у взаємозв'язку. Такий підхід дозволяє не лише вчасно виявляти точки найбільшої концентрації загроз, а й розробляти скоординовані методи реагування, що знижують синергічний ефект негативного впливу кількох одночасних ризиків .

Отже, ефективна нейтралізація ризиків стає не лише інструментом зниження втрат, але й важливою умовою стабільного управління потенціалом підприємства, створюючи основу для його стратегічного розвитку, підвищення рівня гнучкості управлінських рішень та зміцнення загальної конкурентної позиції на ринку.



Аналіз господарської діяльності ФОП «Бень» засвідчив, що підприємство постійно стикається з проявами ризику на кожному етапі прийняття управлінських рішень, що зумовлено мінливістю макроекономічного середовища, динамікою ринкової кон'юнктури та іншими зовнішніми факторами. Це посилює потребу керівництва в налагодженні системи управління ризиками, зокрема в частині, що стосується ефективного використання виробничого потенціалу. Варто враховувати, що ризики мають

не лише негативний, а й потенційно позитивний ефект – за умови своєчасної і точної реакції вони можуть трансформуватись у додаткові джерела прибутку.

Основними детермінантами невизначеності, що впливають на діяльність ФОП «Бень» є:

– значна залежність від політичної ситуації в країні;
– галузеві обмеження, які стримують динамічний розвиток логістичних послуг;
– зниження обсягів іноземних інвестицій у регіон через геополітичні та економічні ризики;
– високий рівень економічної та правової нестабільності;
– зменшення доступності трудових ресурсів внаслідок міграційних процесів, а також втрата інтелектуального капіталу через відтік фахівців за кордон;
– незадовільний рівень заробітної плати в порівнянні з аналогічними зарубіжними позиціями, що породжує невизначеність у кар'єрних перспективах персоналу;
– фрагментарність та неповнота інформації щодо окремих компонентів виробничого потенціалу;
– відсутність інновацій у системі стратегічного та операційного управління.

Вирішення проблем, пов'язаних із ризиками, можливе за умови забезпечення стійкості та збалансованості структури виробничого



потенціалу. Збільшення ступеня ризикованості напряму корелює зі зниженням рівня прибутковості, що обґрунтовує потребу в постійному вдосконаленні системи управління потенціалом (рис. 3.3) [25].

Водночас необхідність розробки нових механізмів управління у контексті зростаючої нестабільності зумовлює необхідність зміцнення адаптивного потенціалу підприємства. Система управління ризиками

виступає критичною передумовою забезпечення не лише поточної стабільності, а й довгострокової конкурентоспроможності ФОП «Бень».

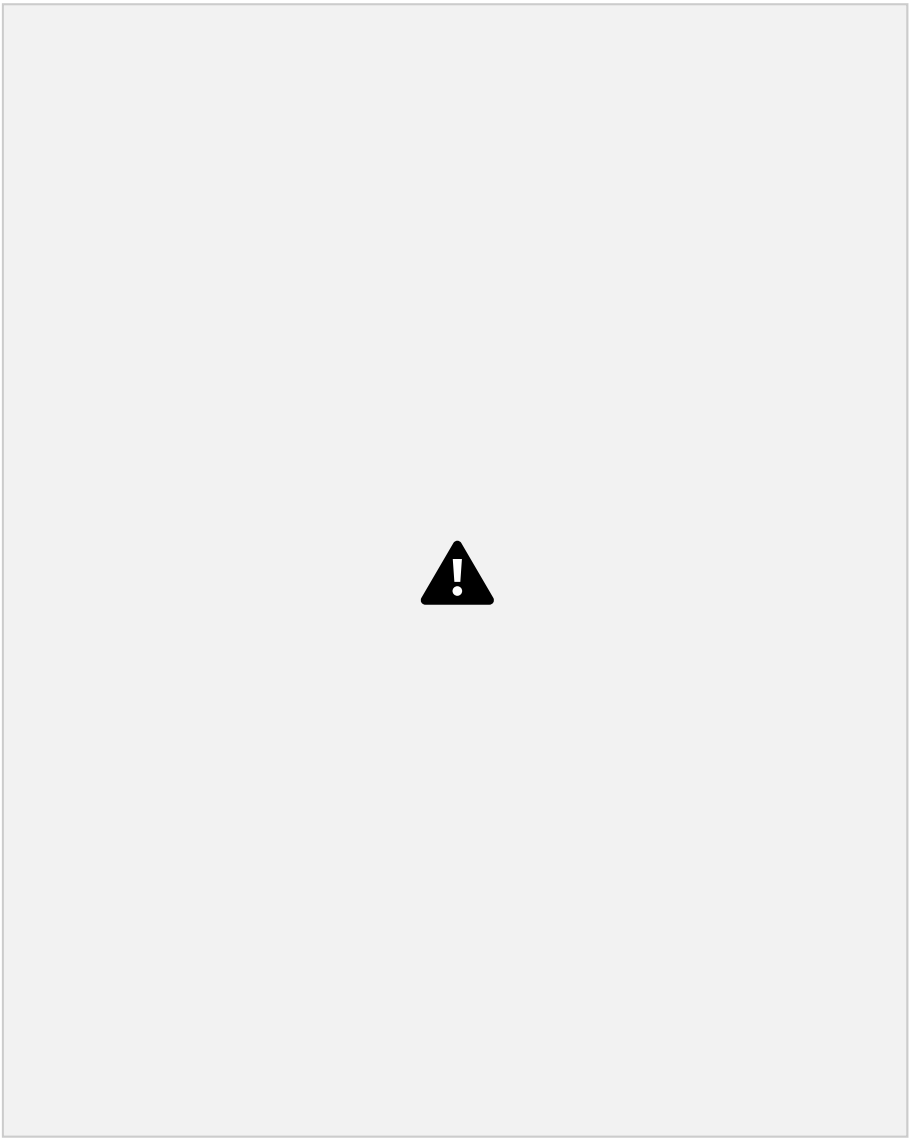


**Рис. 3.3. Елементи удосконаленого процесу управління ризиками потенціалу досліджуваного підприємства**



Процес виявлення, класифікації, аналізу та нейтралізації ризиків має бути системним і спрямованим на ідентифікацію сфер, де ризик концентрується, та обмеження його дії за допомогою внутрішніх регламентів або зовнішніх механізмів контролю.

Ефективне управління ризиками передбачає постійний моніторинг і контроль. Упровадження ризик-менеджменту є багатофакторним процесом,

який потребує гнучкого реагування на ринкові виклики, зокрема за допомогою спеціальних стратегій швидкого втручання. Реакція має бути індивідуалізованою залежно від характеру ситуації, що склалася на ринку.

У підсумку, ефективність ризик-менеджменту прямо залежить від організаційної структури підприємства. Управління ризиками розглядається як інтегральна складова загальної системи управління. Особливу увагу слід приділяти синергійному ефекту, що виникає в результаті взаємодії кількох ризиків одночасно. У таких випадках збитки можуть бути більшими, ніж сума окремих впливів, і тому доцільно впроваджувати комплексний підхід.

ФОП «Бень» варто мінімізувати відхилення в діяльності шляхом: – зниження впливу зовнішньої невизначеності за допомогою інструментів стратегічного аналізу;

– побудови партнерських зв'язків із іноземними контрагентами задля стабілізації зовнішнього середовища;

– прийняття управлінських рішень на основі детального аналізу потенціалу та зовнішніх факторів впливу.

У цілому, зовнішнє середовище має вирішальне значення для довгострокового успіху підприємства, його адаптаційної спроможності й можливостей розвитку.

Рекомендовані дії для вдосконалення системи стратегічного управління потенціалом ФОП «Бень»:

– регулярне дослідження динаміки ресурсної бази підприємства; – впровадження практичних інструментів управління через форми, методи та важелі з урахуванням специфіки підприємства;



– створення нових адаптивних інструментів реагування на зміни внутрішнього і зовнішнього середовищ;

– оптимізація системи управління потенціалом із урахуванням індивідуальних характеристик підприємства;

– залучення інноваційних управлінських рішень та галузевих експертів

задля забезпечення стабільного розвитку виробничої системи. Нами розроблено ряд пропозицій по кожному зі стратегічних напрямів.

Зокрема по напряму «модернізація автопарку» такі: матеріально технічний потенціал ФОП «Бень» представлений 15 вантажними автомобілями, ремонтною зоною, диспетчерським пунктом і офісною інфраструктурою.

Пропозиції по стратегічному напряму управління потенціалом: – Впровадити систему планово-попереджувального обслуговування (ФОПО) для мінімізації аварійності та підвищення надійності транспорту.

– Використовувати GPS-моніторинг не лише для відстеження маршрутів, а й для аналізу ефективності рейсів, виявлення простоїв і перевитрати пального.

– Оцінити доцільність поступового оновлення автопарку за рахунок лізингових програм або участі в програмах держпідтримки. Станом на теперішній час значна частина автопарку ФОП «Бень» перебуває в експлуатації понад 10 років, що знижує його енергоефективність, збільшує витрати на обслуговування та спричиняє перебої в логістиці. Для цього доцільно:

– Провести технічний аудит автопарку з метою виявлення транспорту, який підлягає списанню або потребує капітального ремонту. – Розробити поетапну програму оновлення автопарку – у першому етапі передбачити заміну 20-30% найзношеніших автомобілів.



– Залучити лізингові програми та державні/регіональні ініціативи, які сприяють придбанню екологічного транспорту (зокрема автомобілів стандарту Євро-6 або з гібридними двигунами).

– Інтегрувати GPS-навігацію та системи трекінгу пального у нові авто для контролю витрат і безпеки перевезень.

– Використовувати мультикритеріальну оцінку при виборі нової техніки – враховувати не лише ціну, а й витрати на обслуговування, споживання

пального, репутацію виробника.

Таблиця 3.4

**Прогноз оновлення техніки для підвищення ефективності, зниження витрат і відповідності екологічним стандартам**



Пропозиції по стратегічному напряму управління пртенціалом «підвищення ефективності трудового потенціалу»: на підприємстві працює 22 особи, зокрема 15 водіїв, що забезпечують основну виробничу функцію. Кадровий ресурс підприємства зазнає тиску через мобілізацію, міграцію та загальний дефіцит спеціалістів.

Пропозиції по стратегічному напряму управління потенціалом: – Запровадити систему внутрішнього навчання та наставництва для нових водіїв (профорієнтаційна співпраця з автошколами, ПТУ). – Застосовувати нематеріальні форми мотивації: гнучкий графік, премії за безаварійність, підвищення статусу водіїв у колективі. – Розглянути впровадження індивідуального маршрутизованого підходу до кожного водія з урахуванням його досвіду та ефективності.



Значна частина водіїв і логістичних менеджерів підприємства мають досвід, але не проходили системного професійного навчання відповідно до нових умов і стандартів логістики. Пропозиції:

– Організувати навчальні курси для водіїв з безпечного, економного водіння, зокрема в умовах міста та складних погодних умов.

– Запровадити щорічну сертифікацію логістичного персоналу, що дозволить забезпечити відповідність кваліфікації вимогам ринку. – Залучити зовнішніх тренерів та експертів галузі, які мають досвід роботи у великих логістичних компаніях або міжнародних перевізниках.

– Проводити внутрішні семінари із використанням кейсів та проблемних ситуацій, які виникали під час роботи, з метою колективного аналізу та покращення навичок прийняття рішень.

– Запровадити мотиваційні програми, що стимулюють працівників до проходження навчання (премії, підвищення посадового окладу, кар'єрний ріст).

Пропозиції по стратегічному напряму управління пртенціалом «фінансова стабілізація та розумне управління витратами»: щорічний обіг підприємства становить близько 8-10 млн грн. Основні витрати припадають на ПММ, техобслуговування та заробітну плату.

Пропозиції по стратегічному напряму управління потенціалом: – Запровадити фінансову модель з прогнозуванням витрат на рейс, включаючи ПММ, зношення транспорту та оплату праці.

– Використовувати автоматизовані засоби обліку витрат і надходжень (електронні таблиці, CRM-системи).

– Укласти договори з постачальниками ПММ на фіксованих умовах або знижках за обсяг.

Пропозиції по стратегічному напряму управління пртенціалом «розвиток організаційного потенціалу та цифровізації»: організаційна



структура підприємства є достатньо простою, але водночас функціональною. Управління логістикою здійснюється вручну, із частковим використанням цифрових інструментів.

Пропозиції по стратегічному напряму управління потенціалом: – Впровадити цифрові системи диспетчеризації (навіть базові рішення типу Google Workspace або Trello).

– Автоматизувати планування маршрутів із врахуванням трафіку, заборон руху, ремонту доріг тощо.

– Розробити електронну базу даних клієнтів із деталями.

Відсутність автоматизованого управління маршрутами та доставками

призводить до простоїв, перевитрат пального та неефективного використання транспорту, тому для досліджуваного транспортного підприємства слід:

– Впровадити спеціалізоване програмне забезпечення для логістичного планування (наприклад, системи типу TMS – Transport Management System або GPS-логістика).
– Оптимізувати маршрути доставки за допомогою алгоритмів автоматичної побудови маршрутів з урахуванням дорожніх умов, завантаженості доріг, погоди, розташування складів та точок доставки.
– Інтегрувати цифрові платформи із CRM-системами, щоб забезпечити повний цикл обслуговування замовлення – від запиту клієнта до його виконання.
– Проводити регулярну аналітику ефективності маршрутів і завантаження автомобілів, щоб визначати «вузькі місця» і шукати резерви.
– Впровадити мобільні додатки для водіїв, що дозволяють оперативно оновлювати інформацію про маршрути, виконання доставки, технічні збої тощо.

Пропозиції по стратегічному напряму управління пртенціалом «зміцнення партнерських зв’язків і вихід за межі регіону»: ФОП «Бень» має



потенціал до масштабування своєї діяльності за рахунок зміцнення співпраці з постійними контрагентами та залучення нових замовників. Пропозиції по стратегічному напряму управління потенціалом: – Розглянути розширення послуг у суміжних районах сусідніх областей (Івано-Франківська, Тернопільська, Хмельницька).

– Запровадити систему лояльності для постійних клієнтів (знижки, пріоритет у замовленні транспорту).
– Вивчити можливість отримання логістичних субпідрядів у великих транспортних компаній.

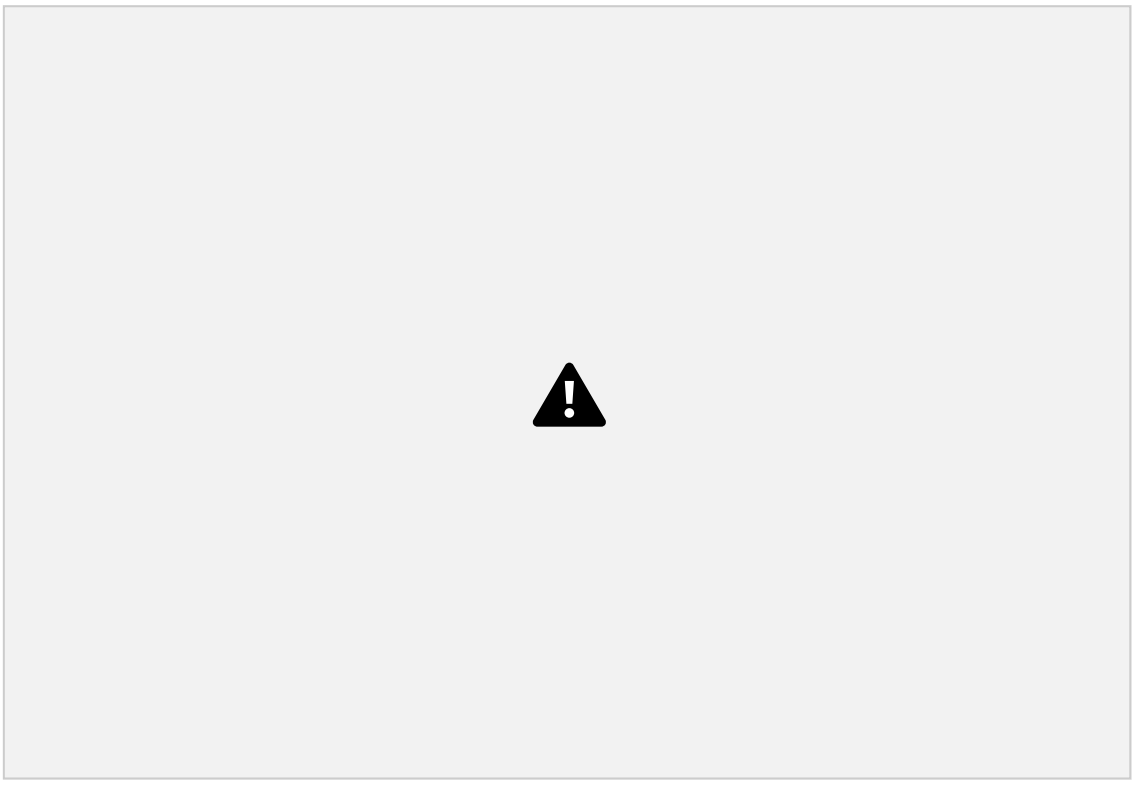


**Рис. 3.4. Потенціал зростання ринку послуг для ФОП «Бень»**

Зосередженість на обласному рівні обмежує потенціал зростання підприємства та робить його надмірно залежним від локальних клієнтів.

Пропозиції:

– Провести маркетингове дослідження зовнішніх ринків (сусідні області, логістичні хаби, великі міста), щоб визначити найбільш перспективні напрями розширення.



– Розробити спеціальні тарифні пакети та пропозиції для нових сегментів – HoReCa (ресторани, готелі), e-commerce (інтернет-магазини, кур'єрські сервіси), торгові мережі.

– Укласти партнерські угоди з торговими мережами та маркетплейсами, які активно потребують доставки продукції на короткі дистанції в рамках області та регіону.

– Провести ребрендинг та оновлення рекламної стратегії, орієнтованої на більш масштабну аудиторію (з використанням соцмереж, SEO просування, участі у виставках та форумах).

– Інвестувати у відкриття логістичних хабів або точок дистрибуції в інших

містах, щоб зменшити відстань до нових клієнтів і скоротити витрати на транспортування.

Усі ці напрямки мають синергійний ефект: модернізація техніки без підвищення компетентності персоналу або автоматизації логістики не принесе очікуваного ефекту, як і розширення ринку без готовності підприємства до масштабування. Тому доцільно впроваджувати ці заходи в єдиному стратегічному пакеті трансформації.



## ВИСНОВОК

У сучасних умовах нестабільного економічного середовища та високої конкуренції підприємства постають перед необхідністю швидко адаптуватися до змін ринкових умов. Динамічний розвиток ринку, поява нових технологій, зміна споживчих уподобань, вплив глобальних та локальних криз – усе це вимагає від компаній не лише гнучкості, а й раціонального використання наявного потенціалу для забезпечення стабільного функціонування та розвитку. У такій ситуації особливої ваги набуває питання оптимізації управління потенціалом підприємства як ключового чинника конкурентоспроможності та стійкості бізнесу.

Результати дослідження теоретичних і методичних підходів до управління потенціалом підприємства дозволяють зробити висновок, що в умовах нестабільного економічного середовища та високої ринкової мінливості ключового значення набуває розробка адаптивної моделі управління потенціалом, що поєднує стратегічне бачення з гнучкістю управлінських рішень. Управління потенціалом розглядається як системне управлінське явище, яке охоплює весь спектр функцій, процесів, методів і засобів впливу на ресурсну базу підприємства з метою досягнення сталого розвитку та посилення конкурентоспроможності.

Згідно з аналізом, ефективна система управління потенціалом має включати чітке розмежування об’єкта та суб’єкта управління, врахування впливу зовнішнього середовища, а також використання інноваційних підходів

– зокрема стратегічного, ресурсного, особистісно орієнтованого та ризик-орієнтованого управління. У процесі побудови механізму управління виробничим потенціалом важливо зважати на багаторівневу ієрархічну структуру цілей, що забезпечує узгодження операційних, тактичних і стратегічних завдань. Сучасне управління потенціалом неможливе без впровадження інструментів ризик-менеджменту.

Загалом, сформована концептуальна модель управління потенціалом підприємства повинна спиратися на принципи адаптивності, гнучкості,



ресурсної збалансованості, ризик-орієнтованості та цільової інтеграції. Такий підхід дозволяє не лише стабілізувати поточну діяльність підприємства, але й закладає основи для довгострокового зростання, зміцнення ринкових позицій і підвищення ефективності господарювання.

Проведений аналіз ринку транспортно-логістичних послуг в Україні засвідчив його стратегічну важливість для стабільного функціонування економіки, зокрема в умовах глибоких кризових явищ, спричинених пандемією COVID-19 та повномасштабною війною. Логістична система країни, попри серйозні інфраструктурні пошкодження, дефіцит ресурсів і персоналу, демонструє високий рівень адаптивності, мобільності та потенціалу до інноваційного розвитку.

Основні тенденції трансформації логістики у 2023-2025 роках охоплюють переорієнтацію вантажопотоків на західні кордони, зростання ролі мультимодальних перевезень, активне впровадження цифрових рішень (GPS, TMS, електронні ТТН), розвиток логістичних хабів у безпечніших регіонах. Усі ці процеси свідчать про гнучкість галузі, її здатність до оперативного реагування та пошуку альтернативних рішень для збереження ефективності транспортно-логістичних операцій.

В умовах високої турбулентності логістика стала важливим фактором економічної стійкості. Особливо це проявляється у секторі автомобільних доставок товарів до точок роздрібної торгівлі, де головними перевагами є

гнучкість, можливість швидкої перебудови маршрутів, адаптація до зміни попиту. Проте водночас дана підгалузь стикається з критичними викликами – зношеністю автопарку, нестачею кваліфікованих кадрів, високими витратами на паливо й експлуатацію.

Проведений нами SWOT-аналіз підтверджує наявність значного потенціалу галузі логістики та розвезення, зокрема в контексті зростання електронної комерції, розширення міжнародної співпраці та державно приватних ініціатив. Однак ефективне використання цього потенціалу можливе лише за умов комплексної модернізації, підвищення цифрової



зрілості, розбудови інфраструктури та забезпечення сприятливого регуляторного середовища.

Водночас особливої актуальності набуває необхідність стратегічного управління логістикою як ключовим елементом економічної безпеки. Це передбачає розробку нових моделей доставки, впровадження інноваційних інструментів моніторингу та управління запасами, зміцнення кадрового потенціалу, підвищення рівня автоматизації процесів і нарощування інвестицій в критичну логістичну інфраструктуру.

Таким чином, сучасний ринок транспортно-логістичних послуг України перебуває у фазі трансформації, що супроводжується як масштабними викликами, так і відкриттям нових можливостей. Його подальший розвиток залежить від здатності підприємств до гнучкої адаптації, інтеграції інновацій, ефективного використання державної підтримки та посилення міжнародного партнерства.

Результати поглибленого аналізу діяльності досліджуваного нами ФОП «Бень» засвідчили, що транспортне підприємство, попри воєнні виклики та економічну нестабільність, демонструє ефективне використання внутрішнього потенціалу та зберігає конкурентоспроможність на локальному ринку автотранспортних логістичних послуг.

Рівень використання матеріально-технічного потенціалу підприємства є

високим: рівень експлуатації автопарку сягає 90%, що свідчить про ефективне планування маршрутів і максимальне залучення транспортних ресурсів.

Середній коефіцієнт завантаження становить 0,82, а частка пробігу з вантажем – 83%, що є добрим індикатором продуктивності логістичних рейсів. Щоденний обсяг доставленого вантажу (90–120 тонн) підтверджує стабільність операційної діяльності. Однак, середня кількість звернень на СТО (7 разів на місяць) вказує на необхідність модернізації автопарку з метою зниження витрат на техобслуговування.



Фінансовий потенціал підприємства забезпечує його стабільне функціонування: річний обіг у межах 8–10 млн грн дає змогу підтримувати операційну стійкість. Витрати на ПММ складають 31% від загальних витрат, що актуалізує необхідність оптимізації споживання пального та перегляду маршрутів. Високий рівень залежності від коливань цін на пальне та обмежений доступ до кредитування стримують можливості розширення.

Трудовий потенціал – один із ключових активів підприємства: 15 водіїв зі стажем понад 5 років забезпечують стабільність доставки та знижують ризики простоїв. Високий рівень адаптивності та мотивації персоналу, особливо в умовах війни, є вагомою перевагою. Проте, кадровий дефіцит (мобілізація, міграція) і відсутність резерву молодих кадрів ставлять під загрозу масштабування логістичних операцій.

Організаційний потенціал є сильною стороною ФОП «Бень»: реалізовано чітке щоденне планування рейсів, моніторинг GPS, оптимізацію маршрутів і тісну координацію між логістами, водіями та диспетчерами.

Пряма участь керівника в управлінні сприяє оперативності ухвалення рішень. Водночас, відсутність сучасного програмного забезпечення для логістики знижує рівень цифрової зрілості підприємства.

SWOT- і PEST-аналіз вказують на такі ключові аспекти ФОП «Бень»: сильні сторони: гнучкість, стабільна клієнтська база (30+ контрагентів),

власна ремонтна база, висока мобільність на регіональному рівні. Слабкі сторони: залежність від зношеного автопарку, кадровий голод, відсутність ІТ-інструментів. Можливості: участь у державних програмах підтримки МСБ, розвиток цифровізації, розширення ринку через e-commerce. Загрози: воєнні ризики, нестабільність інфраструктури, інфляція.

В умовах високої динаміки ринку, воєнних ризиків та нестабільності зовнішнього середовища, ефективне управління потенціалом підприємства потребує проактивного, адаптивного підходу. Застосування сценарного підходу в управлінні потенціалом ФОП «Бень» дозволяє сформувати кілька



варіантів розвитку подій і відповідні стратегічні рішення, адаптовані до ризиків і ресурсних можливостей.

На основі аналізу нами виявлено такі ключові напрямки модернізації по досліджуваному транспортному підприємству: впровадження автоматизованої системи логістики (TMS); зміцнення трудового потенціалу; розширення ринку та партнерства.

Розроблені стратегічні напрями вдосконалення управління потенціалом ФОП «Бень» демонструють високу комплексність та враховують ключові виклики зовнішнього середовища. Кількісний аналіз поточних показників підприємства та прогнозовані ефекти від реалізації запропонованих заходів підтверджують їх доцільність і стратегічну ефективність. Прогноз оновлення техніки для підвищення ефективності, зниження витрат і відповідності екологічним стандартам. На сьогодні 80% автопарку підприємства має вік понад 10 років, що спричиняє високу витратність і часті технічні збої. У разі реалізації цільової програми оновлення техніки до 2027 року очікується: збільшення частки авто віком до 5 років із 20% до 60%; зменшення середньої витрати пального з 26 до $\leq$ 20 л/100 км (економія до 23%); підвищення екологічності: частка авто стандарту Євро-5 зросте з 13% до понад 70%.

Розширення ринку досліджуваного підприємства через потенціал масштабування за межі області є значним. Маркетингова експансія на сусідні

регіони може збільшити обсяг замовлень до 30% протягом перших двох років. Вихід на нові ринки (HoReCa, e-commerce) дозволить диверсифікувати клієнтську базу та знизити залежність від локальних клієнтів.

Запропоновані стратегічні напрями дозволяють не лише мінімізувати негативні наслідки зовнішніх ризиків, але й забезпечити зростання основних показників ефективності: зниження витрат до 20%, підвищення якості послуг на 25-30%, зростання рентабельності на 10-12%. Реалізація цього пакету заходів може стати основою для трансформації ФОП «Бень» у конкурентоспроможного гравця регіонального ринку автологістики.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Боєнко О. Ю. Методичний підхід до оцінки маркетингового потенціалу підприємства Маркетинг та бізнес-аналітика. 2022. № (зб.). С. 1 10. URL: https://www.researchgate.net/publication/377069019 (дата звернення: 14.03.2025).
2. Богацька Н.М., Хачатрян В.В. Сучасний підхід до оцінки сутності ресурсного потенціалу підприємства. Економіка і суспільство. 2016. Вип. 3. С. 134-139.
3. Богма О., Ганечко І., Лимар В. Економічний потенціал підприємства: зміст та ключові характеристики. *Scientia fructuosa*. 2022. № 1 (141). С. 58-68.
4. Брайловський І. А., Рябенко Г. М. Діагностика бізнес-потенціалу підприємства в умовах високої невизначеності *Економіка та суспільство.* 2025. URL: https://economyandsociety.in.ua (дата звернення: 10.02.2025).
5. Бузько І.Р. Стратегічний потенціал і формування пріоритетів урозвитку підприємства : Монографія. Алчевськ : вид-во ДГМІ. 2017. 216 с. 6. Буняк Н. М., Тимощук О. В. Особливості управління ресурсним потенціалом підприємства в умовах кризових явищ *Науковий погляд: економіка та управління*. 2023. № 2. С. 59.

7. Вовк О.М., Дудік А.О. Управління потенціалом розвитку підприємства. Економічний простір, (162), 53-56. 2020. URL: https://doi.org/10.32782/2224-6282/162-9 (дата звернення: 10.02.2025).
8. Гаврилюк І.В. Теоретико методичні засади формування конкурентоспроможності підприємств (на прикладі ТОВ «Укрмолпродукт») Матеріали дисертаційних досліджень. 2021. С. 6-10.
9. Геращенко І. Стратегічне управління конкурентоспроможністю на засадах оптимізації витрат та оцінки результативності. *Проблеми управління.* 2024. № 5(22). С. 152-162.



10. Глаюк Ф., Романюк С. Яскравий інструмент стратегічного управління: аналіз даних ролі AI у прийнятті стратегічних рішень Scientific Reports. 2025. URL: doi:10.1038/s41598-025-02842-x (дата звернення: 10.03.2025).
11. Дараган А.В., Геворкян А.Ю. Формування складників фінансового потенціалу підприємства. Економічний простір. 2021. № 167. С. 55-58.
12. Должанський І. З. Управління потенціалом підприємства : навч. посіб. К. ЦНЛ. 2013. 362 с.
13. Завора О. Потенціал підприємства: сутність та ідентифікація складових URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4604 (дата звернення: 10.03.2025).
14. Заїка О.В., Ткаченко В.В. Управління розвитком підприємства. Економіка та суспільство. 2022. № 43. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1751/1687 (дата звернення: 07.03.2025).
15. Георгіаді Н.Г., Гетманов С.В. Компоненти системи збалансованого розвитку підприємства. Проблеми сучасних трансформацій. 2023. № 8. URL: https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-8-04-09/2023-8-04-09 (дата звернення: 08.03.2025).
16. Іванова А. Управління кадровим потенціалом підприємства:

Менеджмент: імперативи та виклики. Київ : Держ. торговельно-економ. ун-т, 2023. С. 210-217.

17. Іщенко Н. А. Методичні підходи до оцінювання фінансового потенціалу підприємств Вісник ЦНТУ. 2024. № 63. С. 53 63. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-53 (дата звернення: 1.06.2025).

18. Кнітюк П. П., Портоварас Т. Р. Інструментарій стратегічного аналізу результатів діяльності підприємства Національний технічний університет. 2021. 312 с.



19. Крамар І., Гапон В. Конкурентний потенціал підприємства в сучасних ринкових умовах *Соціально економічні проблеми і держава*. 2024. № 1(30). С. 118-130.

20. Крамар І., Баранов К., Гапон В., Потюк В. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах війни: виклики сьогодення та перспективи розвитку. PU Ternopil National Technical University. 2024. С. 134-148.

21. Краснокутська Н. С. Потенціал торговельного підприємства: теорія та методологія дослідження: Монографія. Харків : ХДПУХТ, 2022. 247 с.

22. Красноруцький О., Маренич Т., Прусова Г. Співвідношення економічних категорій «потенціал підприємства», «ресурсний потенціал», «виробничий потенціал» та «економічний потенціал». Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024 рік. Том 9. № 2. С. 113-121.

23. Кузьор А., Ареф'єва О., Побережна З., Ігуменець О. Механізм формування стратегічного потенціалу підприємства в умовах циркулярної економіки Sustainability. 2022. 14, № 6. № 3258. URL: doi.org/10.3390/su14063258 (дата звернення: 14.06.2025).

24. Козловський В. О. Управління інноваційним потенціалом промислових підприємств : Монографія. Вінниця : ВНТУ. 2013. 184 с.

25. Левик І. С. Стратегічний потенціал підприємства: суть та елементи.

Менеджмент та підприємництво в Україні : етапи становлення і проблеми розвитку : відповідальний редактор. Львів : 2017. 216 с.

26.Ляхович Л.А. Фінансовий потенціал підприємства: сутність та управління. Інфраструктура ринку. 2018. Вип. 22. С. 92-98. 16.Мартіянова М. П. Потенціал і розвиток підприємства: методичні рекомендації. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 82 с.

17.Міценко Н. Г. Методичні підходи до стратегічного управління діяльністю підприємства. Київ : КНЕУ. 2021. 256 с.



18.Мельник О.Г. Системи діагностики діяльності підприємств : полікритеріальна концепція та інструментарій: Монографія. Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка». 2010. 344 с.

19.Мойса Т. В. Особливості формування інноваційного потенціалу підприємства. REICST. 2023.

20.Назаренко І.М. Діагностично-управлінські аспекти в системі розвитку інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємства. Агросвіт. 2020. № 22. С. 23-28.

21.Орєхова А.І. Управління розвитком економічного потенціалу суб'єктів агробізнесу: монографія. Харків «Смугаста типографія». 2018. 317 с.

22.Розвиток транспорту і логістики в Україні URL: https://blog.youcontrol.market/rozvitok-transportu-i-loghistiki-v-ukrayini/ (дата звернення: 14.06.2025).

23.Савицький Е. Е. Вплив оптимізації логістичних процесів на ефективність комерційної діяльності підприємств *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. С. 220-230.

24.Сотник А. А. Діагностика бізнес-потенціалу підприємства *Економіка, управління та адміністрування.* 2022. № 4. С. 77-83.

25.Турило А.М., Богачевська К.В. Потенціал підприємства: сутність, класифікація, види. Бізнес Інформ. 2014. № 2. С. 259-263. 26.Костецька Н.І.

Стратегічне управління потенціалом підприємства: теоретико-методичні аспекти Економічний вісник НТУУ «КПІ»: збірник наукових праць. № 20. 2021. С. 51-55.

27. Федонін О. С. Потенціал підприємства : формування і оцінка. Навч. Посібник. К. Центр навчальної літератури. 2018. 325 с.

28. Хаустова К., Дем'янович Е. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах нестабільності Економіка та суспільство. 2023. № 56.



29. Хачатрян В. В. Потенціал підприємства: сутність та економічний зміст Вісник Хмельницького нац. Ун-ту. 2020. № 4(3). С. 261 270. URL: DOI:10.31891/2307-5740-2020-284-4(3)-47 (дата звернення: 18.02.2025).

30. Шаравара Р., Кононенко Ж. Управління фінансовим потенціалом підприємства: моделювання діагностики. Вісник Хмельницького нац. ун-ту. 2023. № 6(324). С. 118-122.

31. Alabi O. AI Driven Transport and Distribution Optimization Model *Magnas Scientia*. 2024. Т. 2025-0019. С. 12 28.

32. Besselink B. Cyber physical control of road freight transport *arXiv*. 2021. С. 1 22. URL: https://arxiv.org/abs/2104.56789 (дата звернення: 12.05.2025).

33. Chesnik N.M. and Hulenko, I.V. (2023) The role of marketing potential in enterprise activity, Podil's'kyj naukovyj visnyk, vol. 3 (27), pp. 33-37.

34. Drucker P. Managing for a Time of Great Change *Dutton*. 2020. 247 с.

35. European Logistics Association. URL: https://www.elalog.eu/ (дата звернення: 12.05.2025).

36. Farahani A. Online multimodal transportation planning using deep reinforcement learning 2021. С. 1 25. URL: https://arxiv.org/abs/2107.10111 (дата звернення: 6.06.2025).

37. Liker J. K. The Toyota Way *McGraw Hill*. 2021. 380 с.

38. Mišić V. V. Data Analytics in Operations Management: A Review 2020. С. 1

30. URL: https://arxiv.org/abs/2003.01456 (дата звернення: 12.06.2025).

39.Optimization of Market Behavior of a Transportation Company *Open Journal of Business and Management*. 2023. Т. 11. С. 585 602. URL: https://www.scirp.org/journal/ojbm (дата звернення: 11.04.2025).

40.Papakostas N. On the configuration and planning of dynamic manufacturing networks *Logistics Research Journal*. 2022. Т. 5. С. 121-159. 41.Rohrbeck R. Corporate Foresight: Towards a Maturity Model *Springer*. 2020. 312 с.



42.Robust optimization of a procurement and routing strategy *ScienceDirect*. 2023. С. 45 60. URL: https://www.sciencedirect.com (дата звернення: 12.02.2025).

43.Smolyarov V. Enhancing the efficiency of management of transport enterprises: modern trends and challenges *JEIME*. 2024. Т. 2, № 3. С. 81-95.

44.Womack J. P. Lean Thinking *Simon & Schuster*. 2021. 336 с. 45.Xu W. Research on Optimization of Enterprise Logistics Management Mode Based on Cost Control *Frontiers in Humanities and Social Sciences*. 2021. Vol. 3, Issue 8. URL: doi.org/10.1007/s13614-021-003 (дата звернення: 9.05.2025).

46.Zunic E. An adaptive data driven approach to solve real world vehicle routing problems in logistics *arXiv*. 2020. С. 1 18. URL: https://arxiv.org/abs/2005.12345 (дата звернення: 4.06.2025).