

Міністерство освіти і науки України
Луцький національний технічний університет

(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет бізнесу та права

(повне найменування факультету)

Кафедра підприємництва, торгівлі та логістики

(повна найменування кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «МАГІСТР»
Підвищення ефективності використання логістичного
потенціалу підприємства
(на матеріалах ПрАТ «СКФ Україна»)
спеціальність 076 Підприємництво та торгівля

(шифр і назва спеціальності)

освітня програма «Логістика»

(назва освітньої програми)

Виконав: здобувач вищої освіти
Групи ПТ(ЛГ)_М-22
Качмар Вадим Олегович

(підпис)

Керівник:
к.е.н., доцент
Оксенюк Катерина Ігорівна

(підпис)

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__» _____ 2025 р.
к.е.н., доцент
Гарант освітньої програми:
Оксенюк Катерина Ігорівна

(підпис)

Луцьк – 2025 року

ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет бізнесу та права

Кафедра підприємництва, торгівлі та логістики

Ступінь вищої освіти: магістр

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Спеціальність: 076 Підприємництво та торгівля

Освітня програма: Логістика

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

«__» _____ 202__ р.

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Качмара Вадима Олеговича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи *Підвищення ефективності використання логістичного потенціалу підприємства (на матеріалах ПрАТ «СКФ Україна»)*

Керівник роботи: к.е.н., доцент Оксенюк К.І.

затверджені наказом закладу вищої освіти від «21» січня 2025 р. № 32/01-02

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи «__» _____ 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи *наукові статті, матеріали міжнародних конференцій, навчальні посібники з питань логістичного забезпечення розвитку підприємства, дані Державної служби статистики України, фінансова звітність ПрАТ «СКФ Україна»*

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що потрібно розробити):

ВСТУП. РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЛОГІСТИЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА. РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЛОГІСТИЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПрАТ «СКФ УКРАЇНА». РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЛОГІСТИЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА. ВИСНОВКИ. ПЕРЕЛІК ДжЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ. ДОДАТКИ

5. Перелік графічного матеріалу:

Лист 1. Підходи до сутності поняття «логістичний потенціал»

Лист 2. Функції логістичного потенціалу підприємства

Лист 3. Фактори впливу на логістичний потенціал підприємства. Методика аналізу та оцінки ефективності використання логістичного потенціалу підприємства

Лист 4. Аналіз основних економічних показників діяльності ПрАТ «СКФ Україна»

Лист 5. Аналіз показників матеріально-технічного потенціалу підприємства

Лист 6. Аналіз інформаційного потенціалу підприємства

Лист 7. Аналіз кадрового потенціалу підприємства

Лист 8. Аналіз фінансового потенціалу підприємства

Лист 9. Аналіз складського потенціалу підприємства

Лист 10. Інтегральний індекс логістичного потенціалу ПрАТ «СКФ Україна»

Лист 11. Напрями підвищення ефективності використання логістичного потенціалу

Лист 12. Показники ефективності реалізації проектних рішень. Очікуваний ефект від реалізації проекту

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>Теоретичний розділ</i>	<i>Оксенюк К. І.</i>		
<i>Аналітичний розділ</i>	<i>Оксенюк К. І.</i>		
<i>Проектний розділ</i>	<i>Оксенюк К. І.</i>		
<i>Нормоконтроль</i>	<i>Хомяк Н.В.</i>		

7. Дата видачі завдання 23 вересня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Обґрунтування теми</i>	<i>до 24.09.2024</i>	
2.	<i>Огляд літератури із досліджуваної проблеми</i>	<i>до 29.10.2024</i>	
3.	<i>Теоретичний розділ</i>	<i>до 07.03.2025</i>	
4.	<i>Аналітичний розділ</i>	<i>до 30.05.2025</i>	
5.	<i>Проектний розділ</i>	<i>до 03.09.2025</i>	
6.	<i>Висновки</i>	<i>до 01.10.2025</i>	
7.	<i>Формування списку джерел посилань</i>	<i>до 08.10.2025</i>	
8.	<i>Формування додатків</i>	<i>до 15.10.2025</i>	
9.	<i>Оформлення ілюстративного матеріалу</i>	<i>до 22.10.2025</i>	
10.	<i>Нормоконтроль</i>	<i>до 01.11.2025</i>	
11.	<i>Інструментальна перевірка на академічний плагіат</i>	<i>до 15.11.2025</i>	
12.	<i>Представлення кваліфікаційної роботи магістра до захисту</i>	<i>до 03.12.2025</i>	

Здобувач вищої освіти

_____ (Качмар В.О.)
(підпис) (прізвище, ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ (Оксенюк К.І.)
(підпис) (прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

Качмар В. О. Підвищення ефективності використання логістичного потенціалу підприємства (на матеріалах ПрАТ «СКФ Україна»). Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра ОП «Логістика» спеціальності 076 Підприємництво та торгівля. Луцький національний технічний університет. Луцьк, 2025.

Кваліфікаційна робота магістра складається з вступу, трьох розділів, висновків, переліку джерел посилань, додатків.

У роботі поглиблено теоретико-методичні основи та розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності використання логістичного потенціалу підприємства.

Перший розділ роботи присвячено теоретичним дослідженням підвищення ефективності використання логістичного потенціалу підприємства. Розкрито економічну сутність та структурні складові логістичного потенціалу, узагальнено підходи до оцінювання ефективності його використання, проаналізовано зарубіжний досвід управління логістичним потенціалом підприємств.

У другому розділі кваліфікаційної роботи наведено загальну характеристику підприємства, здійснено аналіз основних фінансово-економічних показників його діяльності. Проведено аналіз та оцінку часткових показників ефективності використання логістичного потенціалу підприємства. Виконано інтегральну оцінку рівня логістичного потенціалу підприємства.

У третьому розділі роботи запропоновано напрями підвищення ефективності використання логістичного потенціалу підприємства, обґрунтовано доцільність впровадження системи управління складом та часткової автоматизації внутрішньої логістики. Проведено оцінку ефективності реалізації запропонованих проектних заходів.

Ключові терміни: логістика, ефективність, потенціал, логістичний потенціал, підприємство, оптимізація, логістичні процеси.

ANNOTATION

Kachmar V. O. Improving the efficiency of using the enterprise's logistics potential (based on the materials of PrJSC «SKF Ukraine»). Manuscript.

Master's qualifying work of the educational program «Logistics» in specialty 076 Entrepreneurship and Trade. Lutsk National Technical University. Lutsk, 2025.

The master's qualifying work consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of reference sources, and appendices.

The first section of the work is devoted to theoretical research into increasing the efficiency of using the logistics potential of an enterprise. The economic essence and structural components of logistics are revealed, approaches to assessing the efficiency of its use are generalized, and foreign experience in managing the potential of enterprises is analyzed.

The second section of the qualifying work provides a general description of the enterprise, an analysis of the main financial and economic indicators of its activities is carried out. An analysis and evaluation of the partial the enterprise's logistics potential efficiency have been conducted. An integrated assessment of the level of the enterprise's logistics potential has been performed.

The third section of the work proposes directions for increasing the efficiency of using the logistics potential of the enterprise, justifies the feasibility of implementing a warehouse management system and partial automation of internal logistics. An assessment of the effectiveness of the implementation of the implementation of the proposed project activities was carried out.

Keywords: logistics, efficiency, potential, logistics potential, enterprise, optimization, logistics processes.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЛОГІСТИЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Сутність і структура логістичного потенціалу підприємства	10
1.2. Методика аналізу та оцінки ефективності використання логістичного потенціалу підприємства	17
1.3. Зарубіжний досвід управління логістичним потенціалом підприємств	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЛОГІСТИЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПрАТ «СКФ УКРАЇНА»	21
2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз основних показників його діяльності	21
2.2. Аналіз часткових показників ефективності використання логістичного потенціалу підприємства	26
2.3. Інтегральне оцінка логістичного потенціалу підприємства	34
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЛОГІСТИЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	45
3.1. Напрями підвищення ефективності використання логістичного потенціалу ПрАТ «СКФ Україна»	45
3.2. Обґрунтування проєкту впровадження системи управління складом та часткової автоматизації внутрішньої логістики	48
3.3. Оцінка ефективності реалізації проєктних рішень	52
ВИСНОВКИ	58
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ	63
ДОДАТКИ	67

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високою динамікою ринків та посиленням конкуренції, логістика набуває ключового стратегічного значення для забезпечення ефективності діяльності підприємства. Раціональне управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками дозволяє скорочувати витрати та оптимізувати всі бізнес-процеси. У даному контексті логістичний потенціал виступає як інтегральна характеристика всіх наявних можливостей підприємства. Проблематика ефективного використання логістичного потенціалу набуває особливої ваги, оскільки безпосередньо визначає конкурентні позиції підприємства на ринку. Виявлені тенденції, такі як глобалізація та цифровізація, вимагаються від підприємств формування гнучких, адаптивних логістичних систем, здатних оперативно реагувати на виклики та забезпечувати стале, безперервне функціонування виробничо-збутових ланцюгів. Отже, ефективне використання та розвиток логістичного потенціалу є головною передумовою підвищення економічної стійкості підприємства на ринку.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності використання логістичного потенціалу підприємства.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких завдань:

- визначити економічний зміст категорії «логістичний потенціал підприємства»;
- дослідити структурні компоненти логістичного потенціалу підприємства;
- обґрунтувати фактори впливу на логістичний потенціал підприємства;
- проаналізувати зарубіжний досвід управління логістичним потенціалом підприємства;
- сформулювати алгоритм оцінки логістичного потенціалу підприємства;

- проаналізувати основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства;
- здійснити аналіз часткових показників ефективності використання логістичного потенціалу підприємства;
- провести інтегральну оцінку логістичного потенціалу підприємства;
- запропонувати напрями підвищення ефективності використання логістичного потенціалу підприємства

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процеси підвищення ефективності використання логістичного потенціалу підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів підвищення ефективності використання логістичного потенціалу підприємства.

У кваліфікаційній роботі магістра застосовано такі *методи дослідження*:

- аналіз і синтез – для вивчення теоретичних основ логістичного потенціалу та узагальнення наукових підходів;
- моніторинг та спостереження – при оцінюванні логістичного потенціалу;
- статистичний аналіз – для обробки кількісної інформації, оцінки показників ефективності та виявленні тенденцій;
- графічний метод – для наочного відображення динаміки показників та результатів аналітичних розрахунків;
- SWOT – аналіз – для ідентифікації внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на логістичну діяльність;
- метод порівняння – для зіставлення різних підходів, моделей та варіантів організації логістики;
- експертно-аналітичний – для узагальнення думок фахівців і формування обґрунтованих висновків щодо напрямів розвитку логістичного потенціалу підприємства;
- моделювання і прогнозування – для розробки сценаріїв підвищення ефективності використання логістичного потенціалу та оцінки їхніх результатів.

Інформаційною базою дослідження є наукові публікації вітчизняних та зарубіжних авторів з питань логістики та управління підприємством, офіційні статистичні дані, нормативно-правові документи, внутрішня документація та звітність ПрАТ «СКФ Україна», а також результати аналітичних досліджень і моніторинг сучасних тенденцій у сфері логістичного потенціалу.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості їх використання для вдосконалення логістичних процесів підприємства, зниження витрат, підвищення ефективності використання ресурсів та формування стратегії сталого розвитку.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЛОГІСТИЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і структура логістичного потенціалу підприємства

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, інтенсивної глобалізації та цифрової трансформації важливого значення набуває питання ефективного використання логістичного потенціалу підприємства. Ефективне використання логістичного потенціалу безпосередньо впливає на здатність підприємства адаптуватися до змін ринкових умов і забезпечувати стабільне зростання в умовах високої конкуренції. Логістика виступає тим інтегруючим елементом, який забезпечує раціональну взаємодію між різними ланками виробничо-збутового процесу, сприяючи оптимізації витрат, підвищенню якості обслуговування споживачів і зміцненню конкурентних позицій на ринку. Логістичний потенціал поєднує в собі ресурси, можливості, компетенції та здатність підприємства до ефективного управління матеріальними, інформаційними й фінансовими потоками.

Питанням сутності та структури логістичного потенціалу підприємства приділяли увагу як зарубіжні, так і вітчизняні науковці, зокрема, такі як Біловодська О. А. [1], Вербицький В. С. [2], Гуржій Н. М. [3], Іртищева І. О. [4], Когут М. В. [5; 6], Корінь М. В. [7], Крикавський Є. В. [8], Лозова Т. П. [9], Мігай Н. Б. [10], Санжаревський Д. В. [11], Ткач О.В. [12], Ткачова М. О. [13], Фалович Н. М. [14], Хмарська І.А. [15], Чернописька Н. В. [16] та інші. Водночас, окремі питання, пов'язані з уточненням структурних компонентів логістичного потенціалу та визначенням їх взаємозв'язку, залишаються недостатньо дослідженими, що зумовлює необхідність поглибленого наукового аналізу.

Виділяють три підходи до трактування поняття «логістичний потенціал»: ресурсний, функціональний та системний. Кожен підхід відображає певний аспект розуміння можливостей підприємства у сфері логістики (табл. 1.1).

Таблиця 1.1. – Підходи до сутності поняття «логістичний потенціал»

Науковий підхід	Сутність	Основні характеристики	Переваги	Недоліки
Ресурсний [1; 3; 6; 9; 13; 14]	Логістичний потенціал як сукупність ресурсів підприємства.	Матеріальні, фінансові, кадрові, інформаційні ресурси.	Дозволяє кількісно оцінити логістичний потенціал через ресурси підприємства; сприяє визначенню рівня забезпеченості логістичних процесів ресурсами.	Зосереджується на кількісному вимірюванні наявних ресурсів, ігноруючи їхню якість та взаємозв'язки.
Функціональний [2; 4; 12; 15; 17]	Логістичний потенціал як здатність ефективно виконувати логістичні функції.	Організація потоків матеріалів і продукції, управління запасами, транспортна діяльність, обслуговування клієнтів.	Дає змогу оцінити логістичний потенціал через ефективність виконання окремих логістичних функцій (постачання, транспортування, складування тощо).	Орієнтований на поточну діяльність; звужує розуміння логістичного потенціалу до окремих функцій, не розглядаючи їх у комплексі.
Системний [7; 8; 10; 11]	Логістичний потенціал як взаємопов'язана цілісна система.	Взаємозв'язок ресурсів, процесів та управлінських рішень, синергія елементів, гнучкість і адаптивність системи.	Забезпечує цілісне бачення логістичного потенціалу як взаємопов'язаної системи елементів і процесів.	Складність кількісного аналізу, потребує інтегрованих методів оцінки.

Джерело: побудовано на основі [1-17]

«Згідно з ресурсним підходом під логістичним потенціалом розуміють сукупність матеріальних, фінансових, технічних та інформаційних ресурсів, які можуть бути залучені для забезпечення логістичної діяльності» [1]. Основна увага в даному випадку зосереджується на наявності ресурсної бази та її характеристиках: площі складів, кількості транспортних засобів, рівні інвестицій у логістику, застосуванні сучасних інформаційних систем. Даний підхід дозволяє

визначити забезпеченість підприємства логістичними ресурсами та виявити слабкі місця [9].

Функціональний підхід зосереджений на оцінці спроможності підприємства організувати й реалізувати ключові логістичні процеси. У межах даного підходу аналізується, наскільки злагоджено налагоджено транспортування, управління запасами, складування, обробка замовлень та сервісне обслуговування клієнтів [15].

Системний підхід забезпечує комплексне бачення сутності логістичного потенціалу підприємства. «Логістичний потенціал трактується як інтегрована сукупність взаємопов'язаних елементів – ресурсів, процесів, управлінських рішень, персоналу та інформаційних потоків, що функціонують у межах єдиної інформаційної системи» [7; 11]. У даному випадку важливим є не лише окремий ресурс чи процес, а й синергія, яка виникає від їх взаємодії. «Складність системного підходу полягає у необхідності застосування інтегрованих методів оцінки та аналізу, адже взаємозв'язки між складовими логістичної системи не завжди можна оцінити кількісно» [8].

Таким чином, логістичний потенціал підприємства – це інтегральна характеристика, що відображає рівень ефективності використання матеріальних, інформаційних, фінансових, кадрових ресурсів підприємства, спрямованих на оптимізацію логістичних процесів, забезпечення гнучкості управління потоками та досягнення стратегічних цілей розвитку.

Структура логістичного потенціалу підприємства представляє собою сукупність взаємопов'язаних складових, які визначають можливості підприємства у сфері організації, управління та реалізації логістичних процесів (рис. 1.1).

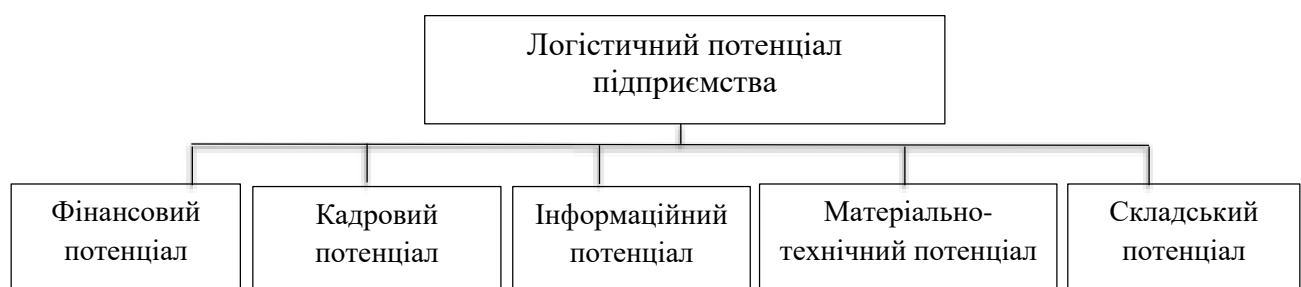


Рисунок 1.1. Структура логістичного потенціалу підприємства

До основних структурних складових логістичного потенціалу підприємства відносять:

1. «Фінансовий потенціал – це наявність коштів для забезпечення логістичних операцій, інвестицій у розвиток інфраструктури та оперативного реагування на зміни в ланцюгу постачання» [18-19].

2. «Кадровий потенціал – це професійні знання, компетенції, досвід та управлінські навички персоналу у сфері логістики» [20-22].

3. Матеріально-технічний потенціал – це сукупність транспортних засобів, устаткування, інфраструктури та технологічних засобів, необхідних для виконання логістичних операцій.

4. «Інформаційний потенціал – системи збору, обробки та аналізу даних про постачання, виробництво та реалізацію продукції; програмне забезпечення для управління логістикою» [23-26].

5. Складський потенціал – сукупність ресурсів і можливостей підприємства, що забезпечують ефективне зберігання, обробку та переміщення товарно-матеріальних цінностей, включаючи площі складів, технічне оснащення, рівень механізації та автоматизації складських процесів.

Таким чином, структура логістичного потенціалу підприємства охоплює матеріальні, фінансові, організаційні, кадрові та інформаційні можливості, що формують здатність підприємства забезпечувати ефективний рух матеріальних, інформаційних та фінансових потоків.

Логістичний потенціал підприємства виконує різноманітні функції, що охоплюють як операційні процеси, так і стратегічні цілі підприємства. Основними функціями логістичного потенціалу є: забезпечення безперервності матеріальних потоків; оптимізація витрат; формування високого рівня сервісу; гнучкість і адаптивність системи; координація та інтеграція процесів; підтримка стратегічного розвитку підприємства; забезпечення раціонального управління запасами; підвищення ефективності використання ресурсів; забезпечення інформаційної підтримки управління; забезпечення надійності та стійкості ланцюга постачання тощо (табл. 1.2).

Таблиця 1.2. – Функції логістичного потенціалу підприємства

Функції логістичного потенціалу	Зміст функцій	Очікуваний результат
Забезпечення безперервності матеріальних потоків	Координація постачання, транспортування та розподілу продукції, підтримка безперервності виробничих і торговельних процесів	Мінімізація простоїв, безперебійна доставка сировини та готової продукції
Оптимізація витрат	Раціональне використання ресурсів, скорочення транспортних та складських витрат, ефективне планування та обробка замовлень	Зниження загальних логістичних витрат, підвищення рентабельності
Формування високого рівня сервісу	Своєчасне та повне виконання замовлень, точність і швидкість доставки, гнучкість обслуговування	Підвищення задоволеності клієнтів, зростання лояльності та конкурентоспроможності
Гнучкість і адаптивність системи	Можливість швидкого реагування на зміну попиту, форс-мажорні ситуації, побудова маршрутів	Зменшення ризику збоїв, здатність швидко адаптуватися до ринкових змін
Координація та інтеграція процесів	Узгодження дій виробництва, закупівель, транспорту та складу; інтеграція інформаційних і фінансових потоків	Підвищення ефективності управління та синхронізація логістичних операцій
Підтримка стратегічного розвитку підприємства	Створення бази для розширення ринків, впровадження інновацій, формування партнерських відносин	Досягнення довгострокових конкурентних переваг і стратегічних цілей
Забезпечення раціонального управління запасами	Оптимізація рівня запасів сировини та готової продукції, прогнозування попиту, впровадження JIT і ABC/XYZ	Зменшення витрат на зберігання, підвищення оборотності запасів
Підвищення ефективності використання ресурсів	Максимальне завантаження складів, транспорту і персоналу, скорочення простоїв	Зростання продуктивності логістичних процесів, економія ресурсів
Забезпечення інформаційної підтримки управління	Використання ERP, WMS, TMS, систем моніторингу та прогнозування	Прозорість процесів, точність управлінських рішень, швидкість аналізу даних
Забезпечення надійності та стійкості ланцюга постачання	Диверсифікація постачальників, резервні потужності, альтернативні маршрути	Зниження ризиків, стійкість до зовнішніх загроз і форс-мажорів

Джерело: побудовано на основі [3; 8; 12; 13]

Аналіз функцій логістичного потенціалу підприємства свідчить, що він є багаторівневою системою, здатною забезпечувати ефективне управління потоками матеріалів, інформації та ресурсів підприємства. Виконання зазначених функцій

дозволяє не лише оптимізувати витрати та підвищити продуктивність, але й забезпечити стратегічну гнучкість, надійність та сталий розвиток підприємства.

Для наукового аналізу, планування та управління логістичним потенціалом важливою є його класифікація (табл. 1.3).

Таблиця 1.3. – Класифікація логістичного потенціалу

Ознака	Види логістичного потенціалу
За видами ресурсів	Матеріальний (сировина, матеріали, готова продукція). Технічний (транспорт, складське обладнання, автоматизовані системи). Кадровий (кваліфікований персонал здатний управляти логістичними процесами). Фінансовий (фінансові кошти для інвестування в логістичну інфраструктуру). Інформаційний (інформаційні системи, що забезпечують ефективність процесів).
За рівнем управління	Стратегічний (довгострокові можливості підприємства щодо формування логістичних стратегій). Тактичний (можливості для реалізації коротко- та середньострокових планів). Оперативний (поточні можливості для виконання щоденних логістичних операцій).
За функціональним призначенням	Потенціал постачання. Виробничий потенціал. Потенціал збуту. Складський потенціал. Транспортний потенціал. Інформаційний потенціал.
За структурою	Ресурсний логістичний потенціал. Функціональний логістичний потенціал. Системний логістичний потенціал.
За належністю до підприємства	Внутрішній логістичний потенціал. Зовнішній логістичний потенціал.
За територіальним охопленням	Локальний логістичний потенціал. Регіональний логістичний потенціал. Національний логістичний потенціал. Міжнародний логістичний потенціал.
За ступенем визначеності	Детермінований логістичний потенціал. Стохастичний логістичний потенціал.
За рівнем охоплення логістичної системи	Мікрологістичний потенціал. Мезологістичний потенціал. Макрологістичний потенціал.
За формою власності ресурсів	Власний логістичний потенціал. Залучений логістичний потенціал.
За ступенем реалізації	Використаний логістичний потенціал. Невикористаний логістичний потенціал. Прихований логістичний потенціал.
За напрямом розвитку	Інтенсивний логістичний потенціал. Екстенсивний логістичний потенціал.

Джерело: побудовано на основі [6-10]

Класифікація логістичного потенціалу за ознаками дає змогу комплексно оцінити його складові та визначити взаємозв'язки між ресурсами, функціональними напрямками та рівнем інтегрованості логістичної системи.

Логістичний потенціал підприємства формується під впливом різноманітних зовнішніх та внутрішніх факторів (табл. 1.4).

Таблиця 1.4. – Фактори впливу на логістичний потенціал підприємства

Група факторів	Характеристика факторів
Внутрішні фактори	<ul style="list-style-type: none"> – рівень організації логістичних процесів та управлінської структури; – кваліфікація, продуктивність та мотивація персоналу; – фінансові можливості для розвитку логістики; – наявність та технічний стан складської і транспортної інфраструктури; – використання сучасних інформаційних систем; – інноваційна активність і готовність до цифровізації; – ефективність комунікацій та корпоративна культура; – гнучкість у прийнятті управлінських рішень; – якість партнерських зв'язків з постачальниками і споживачами.
Зовнішні фактори	<ul style="list-style-type: none"> – загальноекономічна ситуація (інфляція, курс валют, ВВП); – державна політика у сфері логістики, митниці, транспорту; – податкові умови та правове регулювання бізнесу; – розвиненість транспортної та логістичної інфраструктури регіону; – географічне положення підприємства та віддаленість від ринків збуту; – конкурентне середовище на ринку; – рівень розвитку інформаційно-комунікаційних технологій у країні; – політична та воєнно-безпекова ситуація у країні; – міжнародна інтеграція та участь у глобальних ланцюгах постачання; – соціально-демографічні умови (ринок праці, доходи населення); – екологічні вимоги та тенденції «зеленої логістики».

Внутрішні фактори відображають рівень організації діяльності самого підприємства, включаючи стан його транспортної й складської інфраструктури, кадровий потенціал, фінансові ресурси, інноваційність та використання сучасних інформаційних систем управління.

Зовнішні фактори формують середовище функціонування підприємства і охоплюють економічні умови, державне регулювання, розвиток інфраструктури, конкуренцію, політичну та безпекову ситуацію, соціально-демографічні й екологічні умови. Взаємодія зовнішніх та внутрішніх факторів визначає рівень логістичного потенціалу та можливості підприємства досягати конкурентних переваг.

1.2. Методика аналізу та оцінки ефективності використання логістичного потенціалу підприємства

Ефективне функціонування сучасних підприємств залежить від рівня розвитку та використання їх логістичного потенціалу. Логістичний потенціал підприємства характеризує сукупність його ресурсних, організаційних та технологічних можливостей, які спрямовані на ефективне управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками.

Для цілеспрямованого розвитку логістичної системи та формування стійких конкурентних переваг необхідним є комплексний аналіз і системна оцінка логістичного потенціалу підприємства (рис. 1.2).

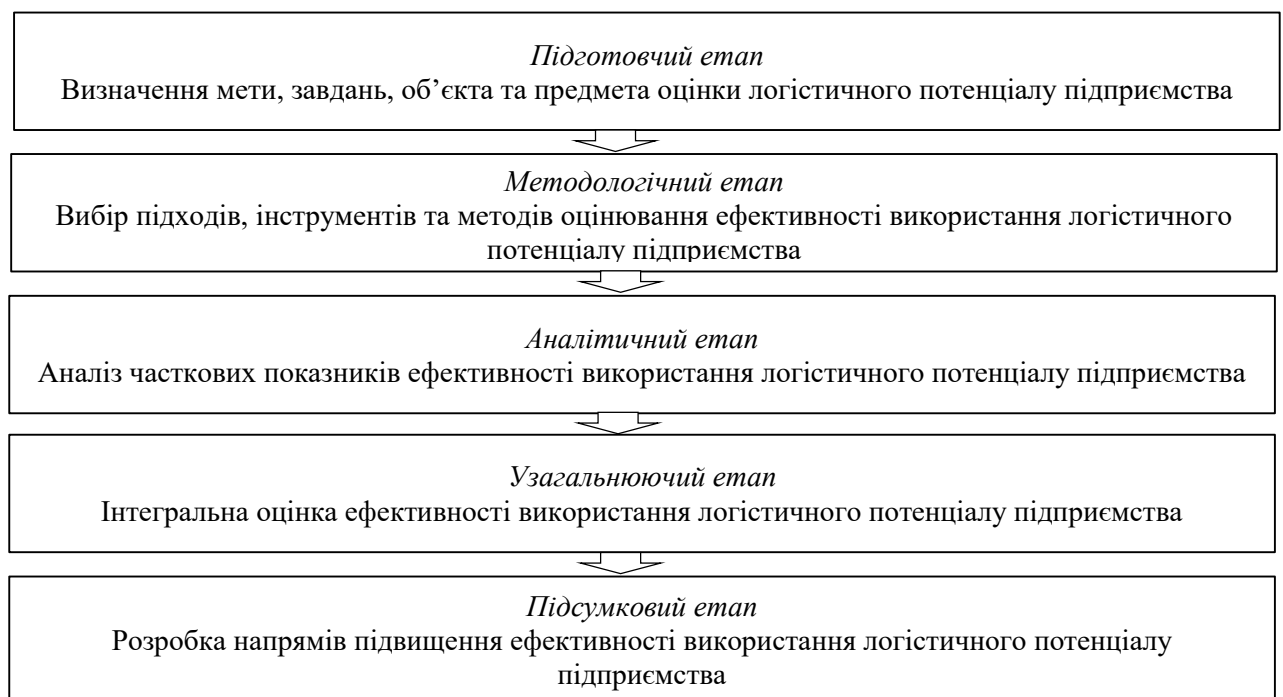


Рисунок 1.2. Методика аналізу та оцінки ефективності використання логістичного потенціалу підприємства

Методика аналізу та оцінки логістичного потенціалу підприємства містить підготовчий, методологічний, аналітичний, узагальнюючий та підсумковий етапи. Кожен етап має конкретну мету та набір завдань для ефективної оцінки логістичного потенціалу.

Підготовчий етап передбачає формування концептуальної основи дослідження логістичного потенціалу підприємства. На даному етапі визначаються цілі аналізу, зокрема виявлення ефективності функціонування логістичних процесів, оцінка їх відповідності стратегічним завданням підприємства та визначення можливостей для подальшого розвитку. Одночасно формуються завдання оцінювання, а також принципи дослідження, серед яких ключовими є: системність, комплексність та інтегрованість.

Методологічний етап охоплює вибір відповідних підходів, інструментів та методів оцінки ефективності використання логістичного потенціалу підприємства. Виділяють ресурсний підхід, який орієнтується на аналізі матеріальних, фінансових, кадрових та інформаційних ресурсів, що формують логістичний потенціал; процесний підхід, що передбачає оцінку ефективності окремих логістичних процесів, таких як закупівля, транспортування, складування та розподіл; системний підхід, який розглядає підприємство як цілісну систему, де потенціал формується через взаємодію підсистем; комплексний підхід, що інтегрує кілька методів та показників, у єдину узагальнену оцінку. На даному етапі важливо визначити інструменти оцінювання, що дозволяють формалізувати процес. До них належать економіко-математичні методи, зокрема індексний метод, факторний аналіз, кореляційно-регресійні моделі, а також методи багатокритеріального аналізу, такі як аналіз ієрархій або використання вагових коефіцієнтів.

Аналітичний етап полягає у комплексному дослідженні ефективності використання структурних складових логістичного потенціалу підприємства. Він охоплює оцінку ресурсного забезпечення підприємства, де аналізуються матеріально-технічні, фінансові та інформаційні ресурси, а також персонал підприємства.

Узагальнюючий етап передбачає зведення усіх отриманих результатів та проведення інтегральної оцінки. Інтегральна оцінка ефективності використання логістичного потенціалу підприємства ґрунтується на багатофакторному підході, коли сукупність окремих часткових показників зводиться до єдиного індексу.

На підсумковому етапі формується висновок щодо сильних та слабких сторін логістичної діяльності, визначаються напрями розвитку та обґрунтовуються

стратегічні рішення щодо підвищення ефективності використання логістичного потенціалу. Особлива увага приділяється інтеграції підприємства у глобальні ланцюги постачання, підвищення рівня логістичного сервісу у площину практичної реалізації.

Отже, методика оцінки логістичного потенціалу підприємства є багаторівневою та комплексною системою, яка забезпечує дослідження ресурсних, організаційних та технологічних можливостей підприємства у сфері логістики.

1.3. Зарубіжний досвід управління логістичним потенціалом підприємств

У світовій практиці управління логістичним потенціалом підприємства розглядається як один із ключових напрямів підвищення ефективності бізнесу та формування конкурентних переваг. Провідні країни світу – США, Німеччина, Японія, країни Південно-Східної Азії – накопичили значний досвід у розвитку логістичних систем, впровадженні інноваційних технологій та застосуванні сучасних методів менеджменту, які дозволяють максимально ефективно використовувати наявні ресурси.

Вивчення зарубіжного досвіду управління логістикою дає змогу не лише оцінити сучасні тенденції та інноваційні підходи, а й визначити напрямки можливого впровадження позитивного досвіду в вітчизняні підприємства, адаптуючи їх до українських умов та потреб. Зарубіжні моделі управління логістичним потенціалом підприємств подано у таблиці 1.5.

Американська модель управління логістичним потенціалом ґрунтується на інтеграції логістики у стратегічне планування підприємства. Ключову роль відіграють інноваційні інформаційні технології та аутсорсинг логістичних послуг. Характерними рисами даної моделі є: розвинена мережа транспортної та складської інфраструктури; активне використання цифрових технологій; орієнтація на клієнта через швидкість доставки та сервісну підтримку.

Таблиця 1.5. – Зарубіжні моделі управління логістичним потенціалом підприємства

Країна	Особливості моделі	Приклади компаній	Переваги	Недоліки
Японія	Концепція Just-in-Time; мінімізація запасів; філософія Kaizen	Toyota; Mitsubishi Logistics	Зниження витрат на запаси; висока якість процесів	Вразливість до перебоїв у поставках
Китай/ Південна Корея	Використання AI, дронів, автономних транспортних засобів; розвиток міжнародних хабів	Alibaba; CJ Logistics	Інноваційність; глобальна інтеграція; швидке масштабування	Ризик перевантаження інфраструктури; залежність від зовнішніх ринків
США	Інтеграція логістики у стратегічне планування; активне використання ERP, WMS, GPS, Big Data; висока орієнтація на клієнта	Amazon; UPS; FedEx	Швидка доставка; масштабованість; висока якість сервісу	Значні інвестиції у технології; залежність від цифрової інфраструктури
ЄС	«Зелена» логістика, інтегровані транспортні коридори TEN-T, розвиток логістичних кластерів	DHL; DB Schenker; Kuehne+Nager	Екологічність; високий рівень координації між країнами	Високі витрати на впровадження екостандартів; регуляторні обмеження

У країнах ЄС акцент робиться на інтегрованих логістичних системах, що охоплюють ланцюги постачання від виробника до кінцевого споживача. Європейська модель орієнтована на екологічність та сталий розвиток логістики.

Японські компанії відомі високим рівнем організації логістичних процесів і концепцією Just-in-Time, що дозволяє мінімізувати запаси та забезпечувати безперервний потік матеріалів і товарів. Основними принципами японського підходу є: мінімізація втрат у всіх ланках логістики, максимальна автоматизація процесів, постійне вдосконалення.

У країнах Азії, особливо Південній Кореї та Китаї, логістика інтегрована у систему lean-менеджменту, що швидко модернізують логістичну інфраструктуру з фокусом на інноваційні рішення та технологічний розвиток.

Отже, зарубіжний досвід демонструє, що ефективно управління логістичним потенціалом базується на інноваційних технологіях, інтегрованій інфраструктурі та системному підході до управління потоками. Для України важливим є адаптування вищенаведених моделей управління логістичним потенціалом із врахуванням національної економіки та рівня розвитку інфраструктури.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЛОГІСТИЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПрАТ «СКФ УКРАЇНА»

2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз основних показників його діяльності

Приватне акціонерне товариство «СКФ Україна» є провідним вітчизняним підприємством, що спеціалізується на виробництві підшипникової продукції. «Підприємство входить до складу міжнародної групи SKF – світового лідера у сфері розробки та виробництва підшипників, ущільнень, мехатроніки, систем змащення та сервісного обслуговування. Розташоване підприємство у місті Луцьк (Волинська область) і є одним з ключових промислових об'єктів регіону. Підприємство є виробником роликів, конічних підшипників та компонентів до них, постачаючи свою продукцію у понад 50 країн світу» [27].

ПрАТ «СКФ Україна» має багаторічний досвід діяльності, адже його історія бере початок ще з радянських часів, коли було створено Луцький підшипниковий завод. Після здобуття Україною незалежності та подальших трансформацій на ринку, підприємство стало частиною глобальної корпорації SKF, що дало йому змогу суттєво модернізувати виробництво та інтегрувати сучасні технології. Підприємство функціонує за принципами глобальної інтеграції, дотримуючись єдиних стандартів якості та екологічної безпеки, прийнятих у SKF Group.

На сьогодні, ПрАТ «СКФ Україна» є високотехнологічним виробництвом із сучасним парком верстатів, автоматизованими лініями та розвиненою системою контролю якості. Підприємство виготовляє широкий спектр підшипникової продукції, що застосовується в автомобільній промисловості, машинобудуванні, енергетиці, сільському господарстві, залізничному транспорті тощо.

Значна частина продукції підприємства постачається на міжнародні ринки, що забезпечує валютні надходження і сприяє інтеграції України у світову промислову

систему. Разом з тим, діяльність підприємства зазнає впливу зовнішніх факторів: коливання попиту на світових ринках, логістичні ризики, енергетична нестабільність, зростання вартості ресурсів.

Компанія впроваджує технології Індустрії 4,0, поступово переходить до цифровізації бізнес-процесів і автоматизації операцій. «Особливу увагу приділено системам управління якістю ISO/TS 16949, ISO 9001, а також екологічному менеджменту ISO 14001. Завдяки міжнародній кооперації підприємство отримує доступ до передових технологічних інновацій та сучасних методів організації виробництва» [28].

Таким чином, основною конкурентною перевагою підприємства є поєднання шведських інженерних стандартів та української виробничої гнучкості. Завдяки інтеграції до глобальної логістичної та інженерної мережі SKF, завод має змогу оперативного реагувати на зміни попиту, впроваджувати інноваційні рішення та забезпечувати клієнтів продукцією найвищої якості.

Аналіз основних економічних показників діяльності ПрАТ «СКФ Україна» та їх динаміка за 2020–2024 роки наведено у таблиці 2.1.

«Варто відмітити, що ракетний удар, якого зазнало ПрАТ «СКФ Україна» 15 серпня 2023 року, став критичною подією, що істотно вплинула на діяльність підприємства» [29].

«Руйнування виробничої інфраструктури призвело до часткової або повної зупинки технологічних процесів. Ураження основних виробничих фондів та складських приміщень обмежило можливості підприємства виконувати виробничу програму у запланованих обсягах. Значна частина обладнання потребує відновлення, що негативно позначилося на ефективності використання основних засобів та призвело до додаткових витрат на ремонт і модернізацію» [30; 31].

Дослідження економічних показників діяльності підприємства свідчить, що розмір статутного капіталу становить 316873,9 тис. грн і протягом аналізованого періоду залишався незмінним.

Таблиця 2.1. – Аналіз основних економічних показників діяльності ПрАТ «СКФ Україна» за 2020–2024 роки

Показники	Роки					Абсолютне відхилення, (+,-)		Відносне відхилення, %	
	2020	2021	2022	2023	2024	2024 р./2023 р.	2024 р./2020 р.	2024 р./2023 р.	2024 р./2020 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	1451257	1980540	1708310	1340754	586192	-754562	-865065	-56,3	-59,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	1231128	1637087	1466394	1258750	721524	-537226	-509604	-42,7	-41,4
Валовий прибуток, тис. грн.	220129	343453	241916	82004	-135332	-217336	-355461	Зм. у 1,7 рази	Зм. у 0,6 рази
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	1093	1130	1121	895	535	-360	-558	-40,2	-51,1
Чистий фінансовий результат, тис. грн	74750	103632	18467	-217789	-330944	-113155	-405694	Зб. у 1,5 рази	Зм. у 4,4 рази
Власний капітал підприємства, тис. грн	1059482	1121465	1187987	952764	498854	-453910	-560628	-47,6	-52,9
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	603424	543252	535190	509451	486562	-22889	-116862	-4,5	-19,4
Середньорічна оборотних коштів, тис. грн	751717	767274	863765	811414	373150	-438264	-378567	-54,0	-50,4
Матеріальні витрати, тис. грн.	867952	1236510	1126542	990537	367515	-623022	-500437	-62,9	-57,7
Матеріаловіддача, грн./грн.	1,7	1,6	1,5	1,4	1,6	0,2	-0,1	17,8	-4,6
Матеріаломісткість, грн/грн	0,6	0,6	0,7	0,7	0,6	-0,1	0,0	-15,1	4,8
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1327,8	1752,7	1523,9	1498,0	1095,7	-402,4	-232,1	-26,9	-17,5
Рентабельність підприємства, %	7,1	9,2	1,6	-	-	-	-	-	-
Рентабельність продукції,%	6,1	6,3	1,3	--	-	-	-	-	-

Упродовж 2020–2024 років на підприємстві відбулися суттєві зміни у фінансово-господарській діяльності. Чистий дохід від реалізації продукції у 2020 році становив 1451257 тис. грн, а у 2024 році він скоротився до 5861192 тис. грн, тобто на 59,6%, що свідчить про втрату частки ринку та обмеженість у виробничих можливостях підприємства.

Собівартість реалізованої продукції за аналізований період знизилася на 41,4%. Однак темпи падіння доходів значно перевищили темпи скорочення витрат, що призвело до зменшення фінансового результату від операційної діяльності. Дана динаміка свідчить про те, що ПрАТ «СКФ Україна» не змогло оптимізувати структуру витрат відповідно до обсягів продажу.

У 2020–2021 роках валовий прибуток ПрАТ «СКФ Україна» зріс із 220129 тис. грн до 343453 тис. грн, що свідчило про розширення виробництва та зростання ринкових позицій. У 2022 році валовий прибуток скоротився більше ніж на третину, а у 2023 році досягнув критично низького значення – 82004 тис. грн, що в 4 рази менше порівняно з 2020 роком.

У 2024 році валовий прибуток набув від'ємного значення, тобто витрати перевищили доходи, що свідчить про кризовий стан у виробничій та збутовій діяльності.

Чистий фінансовий результат підтверджує негативні тенденції. В 2020 році чистий прибуток становив 74750 тис. грн, у 2021 році він зріс до 103632 тис. грн, у 2022 році скоротився до 18467 тис. грн, а з 2023 року підприємство стало збитковим, що свідчить про системну кризу.

Власний капітал підприємства у 2020 році становив 1059482 тис. грн, а у 2024 році скоротився до 498854 тис. грн, тобто на 52,9%. Дана динаміка відображає зниження фінансової стійкості, погіршення ліквідності та обмеженість можливостей для самофінансування.

Середньорічна вартість основних засобів за 2020–2024 роки скоротилася на 19,4%. Зазначена тенденція є наслідком як фізичного та морального зношення обладнання, так і відсутністю масштабних інвестицій у модернізацію. Зношеність

основних засобів безпосередньо впливає на якість та конкурентоспроможність продукції, обмежуючи потенціал підприємства.

Оборотні кошти підприємства скоротилися з 751717 тис. грн у 2020 році до 373150 тис. грн у 2024 році, тобто на 50,4%. Дана динаміка обмежує можливості підприємства щодо забезпечення виробничого процесу сировиною, матеріалами, а також ускладнює своєчасні розрахунки з контрагентами.

Середньооблікова чисельність персоналу ПрАТ «СКФ Україна» зменшилася більше ніж у двічі: з 1093 осіб у 2020 році до 535 осіб у 2024 році. Наведена динаміка свідчить про масове скорочення штату, що зумовлене зниженням обсягів виробництва та ракетною атакою на підприємство. Це, своєю чергою, зменшило трудовий потенціал підприємства і негативно позначилося на продуктивності праці.

Продуктивність праці у 2021 році досягла максимального значення (1752,7 тис. грн/особу), проте у 2024 році скоротилася до 1095,7 тис. грн/особу, що на 17,5% нижче рівня 2021 року. Таким чином, підприємство втрачає ефективність використання трудових ресурсів, а оптимізація штату не компенсує втрату виробничого потенціалу.

Матеріальні витрати у 2020 році становили 867952 тис. грн, а у 2024 році – 367515 тис. грн. Виявлена тенденція свідчить про зменшення обсягів виробництва, адже витрати на сировину та матеріали пов'язані з кількістю виготовленої продукції.

Матеріаловіддача показує, що ефективність використання матеріальних ресурсів, протягом 2020–2024 років, знизилася з 1,7 грн/грн до 1,6 грн/грн, що сигналізує про поступове погіршення ефективності виробництва. Матеріаломісткість, навпаки, залишається відносно стабільною (0,6-0,7 грн/грн).

Рентабельність є ключовим показником ефективності діяльності підприємства. У 2020–2021 роках підприємство мало позитивні значення рентабельності: 7,1% і 9,2% відповідно, що характеризувало достатній рівень окупності витрат. Проте, у 2022 році рентабельність зменшилася до 1,6%, а з 2023 року підприємство стало нерентабельним.

Отже, у 2020–2024 роках ПрАТ «СКФ Україна» зіткнулося з істотним погіршенням фінансово-економічних результатів: знизилися обсяги реалізації, скоротився власний капітал, господарська діяльність стала збитковою. Негативна динаміка ключових показників підтверджує кризовий стан підприємства та потребує реалізації антикризових заходів, спрямованих на оптимізацію витрат, підвищення ефективності використання ресурсів і пошук шляхів забезпечення прибутковості.

2.2. Аналіз часткових показників ефективності використання логістичного потенціалу підприємства

Аналіз ефективності використання логістичного потенціалу підприємства потребує детального вивчення результативності його структурних складових. Часткові показники ефективності використання логістичного потенціалу підприємства дозволяють виявити, наскільки раціонально використовуються ресурси у процесах постачання, виробництва, збуту та інформаційного забезпечення. Вони дають змогу визначити сильні та слабкі сторони кожного напрямку діяльності, своєчасно коригувати управлінські рішення та підвищувати загальну продуктивність логістичної системи підприємства. Крім того, аналіз часткових показників сприяє оптимізації витрат і підвищенню якості обслуговування клієнтів.

Проведемо аналіз матеріально-технічного, інформаційного, кадрового, фінансового та інформаційного потенціалу ПрАТ «СКФ Україна» за 2020–2024 роки.

Матеріально-технічний потенціал є одним з ключових складових логістичного потенціалу, оскільки безпосередньо впливає на своєчасність, ефективність і витратну частину забезпечення виробничих процесів матеріальними ресурсами. Аналіз показників матеріально-технічного потенціалу ПрАТ «СКФ Україна» за 2020–2024 роки подано у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2. – Аналіз показників матеріально-технічного потенціалу підприємства за 2020–2024 роки

Показники	Роки					Абсолютне відхилення (+; -)	
	2020	2021	2022	2023	2024	2024 р./2023 р.	2024 р./2020 р.
Матеріальні витрати, тис. грн.	867952	1236510	1126542	990537	367515	-623022	-500437
Матеріаломісткість, грн./грн.	0,6	0,6	0,7	0,7	0,6	-0,1	0
Матеріаловіддача, грн./грн.	1,7	1,6	1,5	1,4	1,6	0,2	-0,1
Питома вага матеріальних витрат в структурі собівартості продукції, %	70,5	75,5	76,8	78,7	50,9	-27,8	-19,6
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	603424	543252	535190	509451	486562	-22889	-116862
Фондовіддача, грн./грн.	2,4	3,7	3,2	2,6	1,2	-1,4	-1,2

Аналіз показників матеріально-технічного потенціалу підприємства за 2020–2024 роки свідчить про значні коливання у використанні матеріальних ресурсів. У 2024 році спостерігається суттєве скорочення матеріальних витрат – на 623022 тис. грн порівняно з 2023 роком, та на 500437 тис. грн відносно 2020 року. Дана динаміка свідчить про зменшення обсягів виробництва.

Матеріаломісткість продукції у 2024 році становила 0,6 грн./грн, що відповідає рівню 2020 року і свідчить про стабільну ефективність використання матеріальних ресурсів. Водночас, матеріаловіддача зросла до 1,6 грн./грн, що характеризує покращення результативності використання матеріальних ресурсів.

Питома вага матеріальних витрат у структурі собівартості продукції показує тенденцію до зростання у 2021–2023 роках (до 78,7%), після чого різко знижується до 50,9% у 2024 році. Суттєві зміни у структурі витрат підприємства через скорочення матеріальних витрат та підвищення частки інших складових собівартості свідчать про оптимізацію виробничих процесів і прагнення підвищити ефективність використання ресурсів.

Середньорічна вартість основних засобів протягом досліджуваного періоду демонструє стабільне зменшення, що свідчить про зношення основних засобів та

відсутність їх належного оновлення. Водночас, фондівдача зросла у 2021 році до 3,7 грн./грн, але у 2024 році знизалася до 1,2 грн./грн, що вказує на зниження ефективності використання основних засобів.

Отже, матеріально-технічний потенціал ПрАТ «СКФ Україна» свідчить про значну нестабільність у використанні матеріальних ресурсів і основних засобів, з різким коливанням витрат і ефективності. Особливої уваги потребує 2024 рік, коли відбулося різке зниження матеріальних витрат і фондівдачі, що є наслідком скорочення виробництва. Загалом, підприємству слід акцентувати увагу на плановому оновленні основних засобів і підвищенні ефективності використання матеріальних ресурсів.

Важливим етапом комплексного аналізу логістичного потенціалу підприємства є аналіз інформаційного потенціалу (табл. 2.3). Аналіз інформаційного потенціалу дає змогу оцінити рівень інформатизації підприємства, ступінь автоматизації логістичних процесів, ефективність використання інформаційних систем і технологій, а також якість комунікацій між підрозділами.

Таблиця 2.3. – Аналіз інформаційного потенціалу ПрАТ «СКФ Україна»

Показники	Роки					Абсолютне відхилення (+; -)	
	2020	2021	2022	2023	2024	2024 р./ 2023 р.	2024 р./ 2020 р.
Рівень цифровізації бізнес-процесів, %	40	46	54	62	68	6	28
Рівень інтеграції баз даних між відділами (виробництво, постачання, збут), %	38	52	61	69	73	4	35
Обсяг внутрішнього електронного документообігу, тис. документів	40	58	82	94	101	7	61
Частка працівників, що користуються корпоративними ІТ-сервісами, %	31	42	60	75	82	7	51
Кількість технічних збоїв у роботі ІТ-систем, шт.	12	10	7	4	2	-2	-10
Кількість звітів сформованих автоматично з BI/ERP систем, шт.	15	27	43	51	59	8	44

За період 2020–2024 років відбулися значні зміни у розвитку інформаційного потенціалу ПрАТ «СКФ Україна». Рівень цифровізації бізнес-процесів зріс на 28%, що свідчить про системне впровадження цифрових рішень у виробничих і

управлінських процесах. Інтеграція баз даних між відділами зросла з 38% до 73%, що дозволило значно покращити обмін інформацією і оперативність прийняття управлінських рішень.

Обсяг внутрішнього електронного документообігу збільшився в 2,5 рази, а кількість працівників, що користуються корпоративними ІТ-сервісами підвищилася на 51% демонструючи активне залучення персоналу до цифрового середовища.

Кількість технічних збоїв зменшилася з 12 до 2 відображаючи стабільність і надійність ІТ-інфраструктури. Автоматизація звітності через BI/ERP системи зросла на 44 одиниці, що сприяло зростанню швидкості і точності аналітичної роботи.

Загалом, динаміка показників інформаційного потенціалу підприємства демонструє його зростання та сприяє ефективнішому управлінню, підвищенню продуктивності та надійності виробничих процесів.

Кадровий потенціал є однією з ключових складових логістичного потенціалу підприємства, оскільки ефективність роботи логістичної системи безпосередньо залежить від кваліфікації, досвіду та мотивації персоналу. Аналіз кадрового потенціалу дозволяє визначити рівень забезпеченості підприємства компетентними кадрами, ефективність їхнього використання та здатність до адаптації у сучасних вимогах ринку (табл. 2.4, рис. 2.1).

Таблиця 2.4. – Аналіз кадрового потенціалу ПрАТ «СКФ Україна»

Показники	Роки					Абсолютне відхилення (+; -)	
	2020	2021	2022	2023	2024	2024 р./ 2023 р.	2024 р./ 2020 р.
Чисельність персоналу, осіб	1093	1130	1121	895	535	-360	-558
Чисельність логістичного персоналу, осіб	15	14	14	13	12	-1	-3
Продуктивність праці одного працівника, тис. грн./особу	1327,8	1752,7	1523,9	1498,1	1095,7	-402,4	-232,1
Коефіцієнт плинності персоналу, %	5,0	4,8	6,0	10,0	12,5	2,5	7,5
Освітня структура персоналу, % (вища освіта)	42	46	51	59	67	8	25
Частка персоналу, що пройшла підвищення кваліфікації, %	10	13	15	20	21	1	11

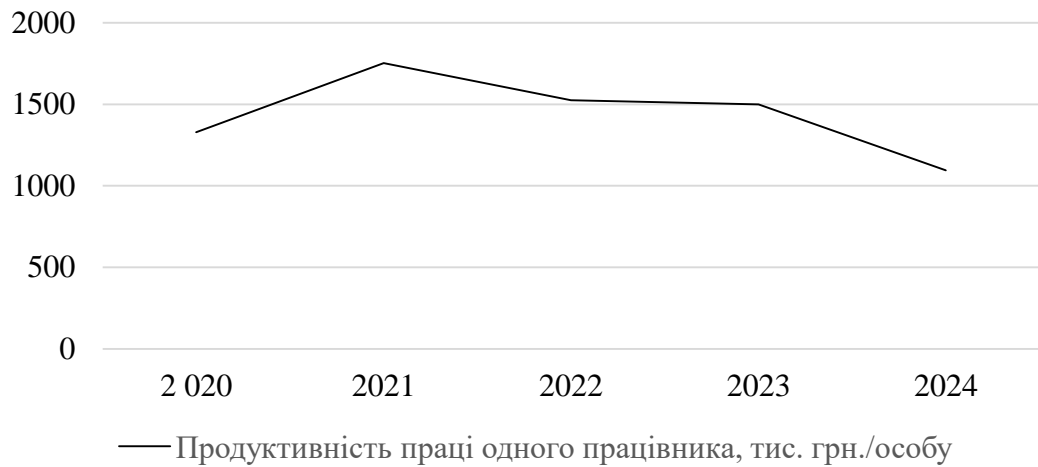


Рисунок 2.1. Динаміка продуктивності праці одного працівника

Аналіз кадрового потенціалу ПрАТ «СКФ Україна» за 2020–2024 роки показав суттєві трансформації у структурі та характеристиках персоналу підприємства. У 2024 році спостерігається значне скорочення загальної чисельності працівників до 535 осіб, що становить зниження на 360 осіб порівняно з 2023 роком та на 558 осіб відносно 2020 року. Дана динаміка свідчить про зовнішні впливи на кадрову політику підприємства.

Чисельність логістичного персоналу також поступово скорочувалася: з 15 осіб у 2020 році до 12 осіб у 2024 році, що свідчить про стабілізацію основного складу ключових фахівців.

Продуктивність праці одного працівника зростала до 2021 року, досягнувши 1752,7 тис. грн/особу, після чого спостерігається падіння до 1095,7 тис. грн/особу у 2024 році, що вказує на зниження ефективності праці в умовах скорочення персоналу.

Коефіцієнт плинності персоналу за досліджуваний період збільшився з 5% у 2020 році до 12,5% у 2024 році, що свідчить про активну зміну кадрів і потребує уваги з боку управлінських стратегій щодо стабілізації колективу. Разом з тим, спостерігається позитивна динаміка у сфері компетентності та кваліфікаційного рівня персоналу: частка працівників із вищою освітою зростає до 67%, а показник охоплення

підвищенням кваліфікації досяг 21%. Встановлена динаміка свідчить про підвищення освітнього та професійного потенціалу працівників, що забезпечує основу для підвищення ефективності виробничої та управлінської діяльності підприємства.

Таким чином, кадровий потенціал ПрАТ «СКФ Україна» характеризується негативними тенденціями у чисельності та структурі персоналу та позитивними зрушеннями у кваліфікаційній підготовці, що формує передумови для розвитку логістичного потенціалу підприємства.

Фінансовий потенціал підприємства відображає його спроможність формувати, розподіляти та ефективно використовувати фінансові ресурси для забезпечення стабільного функціонування та розвитку. Він визначає можливості підприємства щодо інвестування, оновлення матеріально-технічної бази, забезпечення конкурентоспроможності на ринку (табл. 2.4).

Таблиця 2.4. – Аналіз фінансового потенціалу ПрАТ «СКФ Україна»

Показники	Роки					Відхилення (+; -)
	2020	2021	2022	2023	2024	2024 р./ 2020 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1451257	1980540	1708310	1340754	586192	-865065
Валовий прибуток, тис. грн.	220129	343453	241916	82004	-135332	-355461
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	106515	148170	73247	-290941	-307877	-414392
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	74750	103632	18467	-217789	-330944	-405694
Рентабельність підприємства, %	7,1	9,2	1,6	-	-	-
Власний капітал підприємства, тис. грн	1059482	1121465	1187987	952764	498854	-560628

Фінансовий результат від операційної діяльності та чистий фінансовий результат демонструють негативну динаміку. Якщо у 2020–2022 роках підприємство отримувало позитивний операційний прибуток, то з 2023 року він став від’ємним, що свідчить про системні проблеми в управлінні витратами та операційною діяльністю.

Власний капітал підприємства також свідчить про падіння: з 1059482 тис. грн у 2020 році до 498854 тис. грн у 2024 році, тобто зменшення на 560628 тис. грн, що вказує на зниження фінансової стійкості та потенційні ризики банкрутства.

Фінансовий потенціал підприємства за 2020–2024 роки демонструє критичне погіршення показників: падіння доходів та прибутку, від’ємні фінансові результати і значне зменшення власного капіталу. Наведені тенденції свідчать про необхідність розробки заходів щодо оптимізації витрат, стабілізації продажів та відновлення фінансової стійкості.

Складський потенціал є важливою складовою логістичного потенціалу підприємства, оскільки ефективність зберігання, обліку та руху матеріальних ресурсів значною мірою визначає результативність усієї логістичної системи. Рациональна організація складського господарства забезпечує безперервність виробничого процесу, зниження витрат на зберігання та обробку вантажів, а також оптимізацію запасів. Аналіз складського потенціалу ПрАТ «СКФ Україна» за 2020–2024 роки подано у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5. – Аналіз складського потенціалу ПрАТ «СКФ Україна»

Показники	Роки					Абсолютне відхилення (+; -)	
	2020	2021	2022	2023	2024	2024 р. / 2023 р.	2024 р. / 2020 р.
Коефіцієнт оборотності запасів, разів	4,1	5,0	3,32	3,1	2,8	-0,3	-1,3
Середня тривалість зберігання матеріалів на складі, днів	89,9	72,9	109,9	118,5	131,3	12,8	41,4
Рівень механізації складських операцій, %	56	60	68	72	78	6	22
Рівень автоматизації обліку складських операцій, %	40	55	70	78	82	4	42

Аналіз показників складського потенціалу ПрАТ «СКФ Україна» у 2020–2024 роках засвідчує неоднозначні тенденції у розвитку даної складової логістичної системи підприємства. Коефіцієнт оборотності запасів має стійку тенденцію до зниження: з 4,1 обертів у 2020 році до 2,8 обертів у 2024 році, що свідчить про уповільнення швидкості обігу матеріальних ресурсів та потенційне зростання витрат на їх утримання.

Середня тривалість зберігання матеріалів на складі зросла на 41,4 дні у 2024 році порівняно з 2020 роком. Найбільше зростання відбувалося у 2022–2024 роках (понад 20 днів щорічно). Виявлені зміни свідчать про накопичення надлишкових запасів, недостатню ефективність планування поставок та зниження обсягів збуту продукції.

Рівень механізації складських операцій зріс на 22%, досягнувши 78% у 2024 році, що забезпечує підвищення продуктивності праці та скорочення простоїв. Інтенсивне зростання зафіксовано за показником автоматизації обліку складських операцій – його рівень зріс до 82%, що свідчить про цифровізацію логістичних процесів, підвищення точності та оперативності управлінських рішень.

Результати аналізу складського потенціалу ПрАТ «СКФ Україна» вказують на суперечливу тенденцію: з одного боку відбувається оптимізація структури активів за рахунок скорочення частки запасів, а з іншого – зниження оборотності та зростання строків зберігання показують уповільнення логістичних процесів.

Аналіз часткових показників ефективності використання логістичного потенціалу ПрАТ «СКФ Україна» показав, що підприємство має достатньо розвинену ресурсну базу для забезпечення безперебійного функціонування логістичної системи. Високі значення інформаційного та матеріально-технічного потенціалів свідчать про належний рівень технологічного оснащення, а також про наявність сучасних засобів управління потоками матеріалів та інформації. Водночас, виявлено певні диспропорції у структурі кадрового потенціалу: спостерігається зниження чисельності персоналу та підвищення коефіцієнта його плинності, що негативно впливає на стабільність логістичних операцій.

Зниження продуктивності при одночасному підвищенні освітнього рівня працівників та активному підвищенні кваліфікації персоналу свідчить про поступовий перехід підприємства до більш гнучкої, інтелектуалізованої моделі логістичного управління, орієнтованої на якість процесів, а не лише на кількісні показники.

2.3. Інтегральна оцінка логістичного потенціалу підприємства

Логістичний потенціал відображає сукупність можливостей підприємства у сфері реалізації матеріальних, фінансових та інформаційних потоків та є одним із ключових чинників забезпечення його сталого розвитку. Сам по собі логістичний потенціал є багатовимірною категорією, що поєднує економічні, технологічні та технічні аспекти діяльності.

Інтегральний оцінка логістичного потенціалу підприємства дає змогу узагальнити окремі кількісні показники та перетворити їх у єдиний індекс, який відображає рівень логістичного потенціалу підприємства.

Нормалізація показників є необхідним етапом у процесі оцінювання логістичного потенціалу підприємства, оскільки вона забезпечує можливість коректного порівняння показників, що мають різні одиниці виміру, масштаби та рівні варіації. Така процедура дозволяє перетворити вихідні дані у безрозмірну форму, що робить їх придатними для подальшої математичної обробки та узагальнення. Застосування нормалізації підвищує точність аналізу та надає змогу адекватно оцінити взаємозв'язки між окремими елементами логістичного потенціалу. У результаті формується уніфікована база для інтегрального розрахунку, яка відображає реальну ефективність використання ресурсів і рівень розвитку логістичної системи підприємства в цілому.

«Сутність нормалізації полягає у перетворенні первинних даних в безрозмірні коефіцієнти, які набувають значень у межах $[0; 1]$, де 1 відповідає найкращому варіанту розвитку для кожного показника, а 0 – найгіршому. Це дає змогу здійснювати їх пряме співставлення та подальше агрегування в інтегральний індекс» [32-35].

При проведенні нормалізації враховується напрям впливу показників:

1. «Стимулятори – це індикатори, зростання яких свідчить про покращення логістичного потенціалу (наприклад, оборотність запасів, рівень виконання замовлень, коефіцієнт логістичного обслуговування)» [33].

2. «Дестимулятори – це показники, зростання яких, навпаки, свідчить про погіршення логістичного потенціалу (наприклад, витрати на доставку, тривалість логістичного циклу, собівартість продукції)» [34-35].

Таким чином, нормалізація полягає в тому, що показники різних структурних складових логістичного потенціалу підприємства можна співставити між собою та інтегрувати в єдиний індекс.

Виконаємо розрахунок нормалізованих значень складових логістичного потенціалу підприємства.

Динаміка нормалізованих показників ефективності використання матеріально-технічного потенціалу ПрАТ «СКФ Україна» за 2020–2024 роки наведена у таблиці 2.6 та рисунку 2.2.

Таблиця 2.6. – Динаміка нормалізованих показників ефективності використання матеріально-технічного потенціалу підприємства

Показники	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
Матеріальні витрати	0,58	1	0,87	0,72	0
Матеріаломісткість	1	1	0	0	1
Матеріаловіддача	1	0,67	0,33	0	0,67
Питома вага матеріальних витрат в структурі собівартості продукції	0,3	0,12	0,07	0	1
Середньорічна вартість основних засобів	1	0,49	0,42	0,2	0
Фондовіддача	0,48	1	0,8	0,57	0
Інтегральний індекс матеріально-технічного потенціалу	0,73	0,71	0,42	0,25	0,45

У 2020–2021 роках інтегральний індекс матеріально-технічного потенціалу становив 0,73–0,71, що відображає високий рівень забезпеченості підприємства матеріально-технічними ресурсами, ефективне використання основних засобів та стабільну фондовіддачу.

Протягом 2022–2023 років спостерігається суттєве зниження інтегрального індексу (з 0,42 до 0,25), зумовлене скороченням середньорічної вартості основних засобів, падінням фондовіддачі та зростанням питомої ваги матеріальних витрат у собівартості продукції, що свідчить про зниження ефективності використання ресурсів.

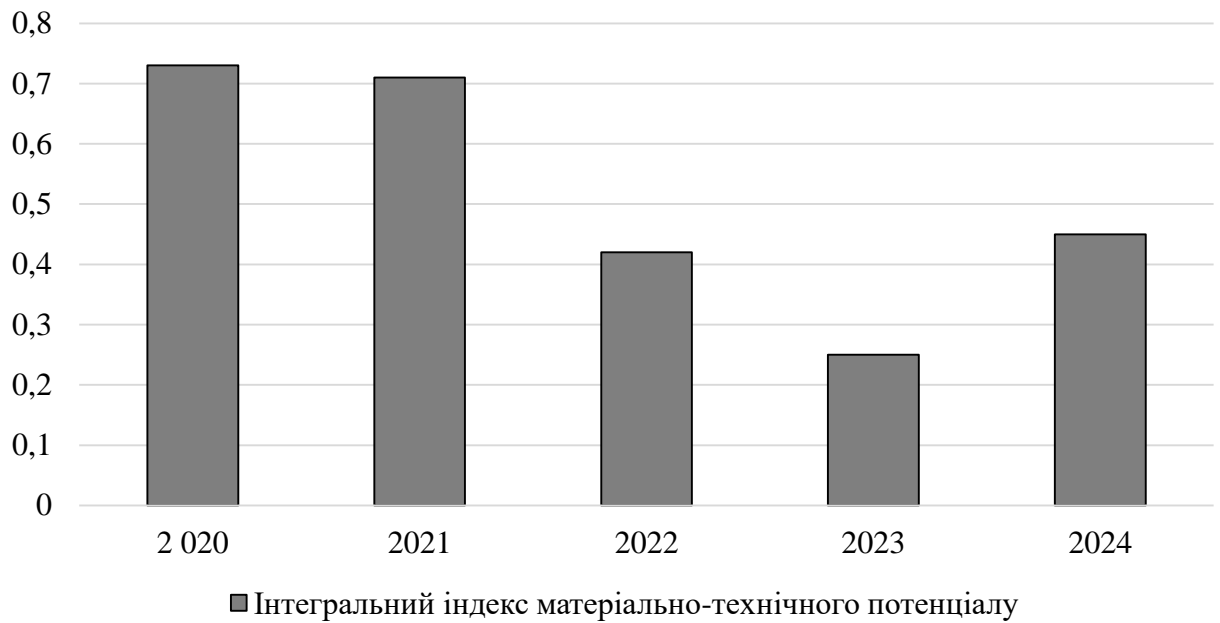


Рисунок 2.2. Динаміка інтегрального індексу матеріально-технічного потенціалу підприємства

У 2024 році інтегральний індекс (0,45) демонструє часткове відновлення матеріально-технічного потенціалу за рахунок стабілізації матеріаломісткості та підвищення ефективності використання матеріалів, проте рівень залишається нижчим порівняно з початковим періодом.

Динаміка інтегрального індексу свідчить про наявність коливань у рівні матеріально-технічного потенціалу, підкреслює критичне значення ресурсної бази для стабільної виробничої діяльності та наголошує на потребі системних заходів щодо модернізації основних засобів, оптимізації матеріальних витрат та підвищення фондівіддачі для забезпечення довгострокової ефективності підприємства.

Проведемо аналіз кадрового потенціалу підприємства на основі нормалізованих показників, що дозволяє комплексно оцінити його динаміку та якість трудових ресурсів (табл. 2.7, рис. 2.3).

У 2020 році інтегральний індекс кадрового потенціалу ПрАТ «СКФ Україна» становив 0,54, що відображає середній рівень забезпеченості персоналом та ефективності його використання, з помірною стабільністю кадрового складу.

Таблиця 2.7. – Динаміка нормалізованих показників ефективності використання кадрового потенціалу підприємства

Показники	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
Чисельність персоналу	0,94	1	0,98	0,61	0
Чисельність логістичного персоналу	1	0,67	0,67	0,33	0
Продуктивність праці одного працівника	0,35	1	0,65	0,61	0
Коефіцієнт плинності персоналу	0,97	1	0,84	0,32	0
Освітня структура персоналу (вища освіта)	0	0,16	0,36	0,68	1
Частка персоналу, що пройшла підвищення кваліфікації	0	0,27	0,45	0,91	1
Інтегральний індекс кадрового потенціалу підприємства	0,54	0,68	0,66	0,58	0,33

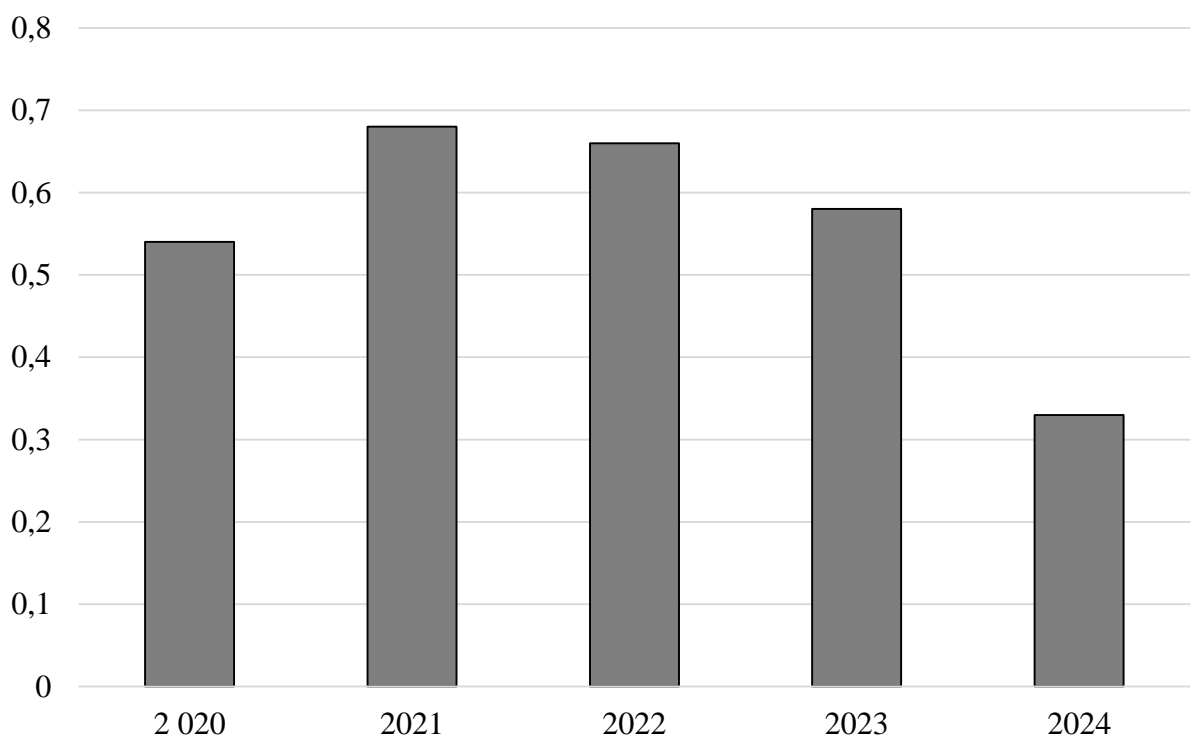


Рисунок 2.3. Динаміка інтегрального індексу кадрового потенціалу підприємства

У 2021 році спостерігається зростання інтегрального індексу до 0,68, що пояснюється одночасним збільшенням чисельності персоналу, високою продуктивністю праці та низьким рівнем плинності, що свідчить про ефективне управління трудовими ресурсами.

В 2022 році інтегральний індекс залишався високим (0,66), що обумовлено стабілізацією чисельності персоналу та підтримкою продуктивності праці. У 2023 році інтегральний індекс знизився до 0,58, що пов'язано зі скороченням чисельності персоналу та збільшенням плинності, проте зростання освітнього рівня та підвищення кваліфікації частково компенсували втрати ефективності.

У 2024 році інтегральний індекс досяг найнижчого рівня – 0,33, що відображає критичне скорочення персоналу та зниження продуктивності.

Загалом динаміка інтегрального індексу кадрового потенціалу свідчить про високий рівень ефективності та стабільності у 2020–2022 роках, поступове погіршення у 2023 році та критичне зниження у 2024 році. Для забезпечення сталого розвитку підприємства необхідно здійснювати системну політику щодо оптимізації чисельності персоналу, підвищення продуктивності та зменшення плинності, а також продовжувати інвестувати в підвищення кваліфікації та розвиток компетенцій працівників.

Проведемо нормалізацію показників складського потенціалу ПрАТ «СКФ Україна» за 2020–2024 роки (табл. 2.8, рис. 2.4).

Таблиця 2.8. – Динаміка нормалізованих показників складського потенціалу підприємства

Показники	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт оборотності запасів	0,59	1	0,24	0,14	0
Середня тривалість зберігання матеріалів на складі	0,71	1	0,37	0,22	0
Рівень механізації складських операцій	0	0,18	0,55	0,73	1
Рівень автоматизації обліку складських операцій	0	0,36	0,71	0,9	1
Інтегральний індекс складського потенціалу підприємства	0,33	0,64	0,47	0,5	0,5

Проведений аналіз складського потенціалу підприємства дозволяє комплексно оцінити рівень ефективності управління запасами та технологічного забезпечення складів. У 2020 році інтегральний індекс складського потенціалу становив 0,33, що відображає недостатній рівень автоматизації та механізації складських операцій, хоча обіг запасів і середня тривалість їх зберігання залишалась на помірному рівні.

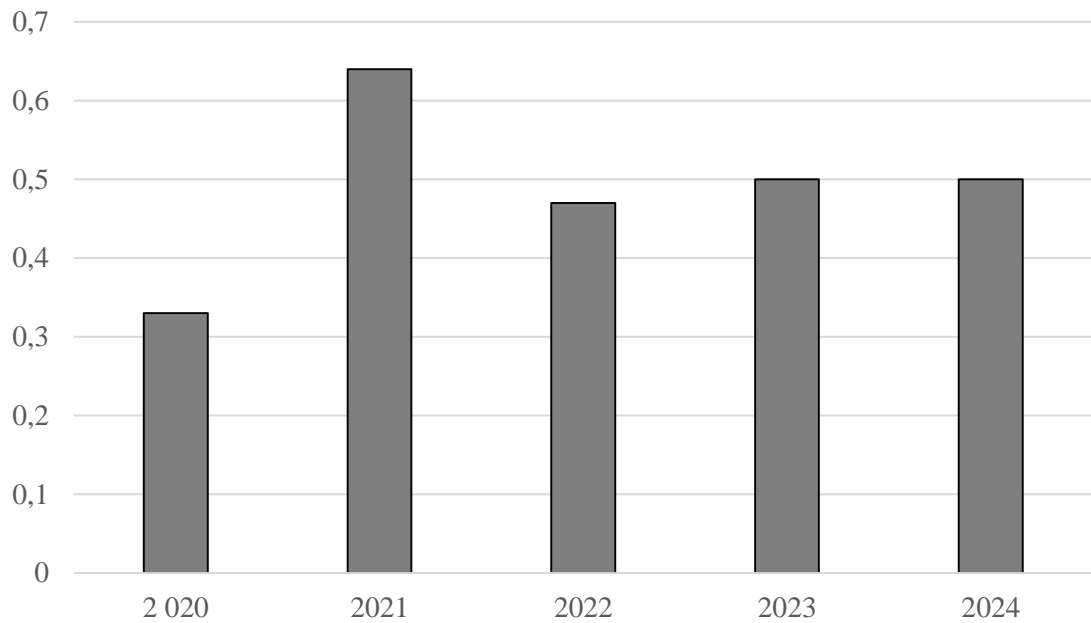


Рисунок 2.4. Динаміка інтегрального індексу складського потенціалу підприємства

В 2021 році спостерігається зростання інтегрального індексу складського потенціалу до 0,64, що обумовлено збільшенням коефіцієнта оборотності запасів, оптимізацією тривалості зберігання та підвищенням рівня автоматизації і механізації складських процесів.

Зниження інтегрального індексу складського потенціалу до 0,47 у 2022 році пояснюється погіршенням обігу запасів та збільшенням середньої тривалості зберігання, незважаючи на позитивну динаміку рівня механізації та автоматизації.

У 2023–2024 роках інтегральний індекс складського потенціалу стабілізувався на рівні 0,5, що свідчить про часткове відновлення потенціалу завдяки технологічному вдосконаленню складів, однак низький коефіцієнт оборотності запасів та тривалість зберігання залишаються проблемними зонами, які обмежують повну ефективність складського потенціалу.

Загалом, динаміка інтегрального індексу складського потенціалу показує, що підприємство активно впроваджує технологічні рішення для підвищення механізації та автоматизації складів, проте для забезпечення стабільного та високого рівня складського потенціалу необхідно оптимізувати обіг запасів і скоротити середню тривалість зберігання матеріалів, що дозволить підвищити

оперативність постачання, зменшити витрати на зберігання та покращити фінансові показники підприємства.

Аналіз нормалізованих показників інформаційного потенціалу за 2020–2024 роки дозволяє здійснити комплексну оцінку стану цифрової інфраструктури, рівня автоматизації управлінських процесів та ефективності функціонування інформаційних систем (табл. 2.9, рис. 2.5).

Таблиця 2.9. – Динаміка нормалізованих показників інформаційного потенціалу підприємства

Показники	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
Рівень цифровізації бізнес-процесів	0	0,21	0,5	0,79	1
Рівень інтеграції баз даних між відділами (виробництво, постачання, збут)	0	0,4	0,66	0,89	1
Обсяг внутрішнього електронного документообігу	0	0,3	0,69	0,89	1
Частка працівників, що користуються корпоративними ІТ-сервісами	0	0,22	0,57	0,86	1
Кількість технічних збоїв у роботі ІТ-систем	0	0,2	0,5	0,8	1
Кількість звітів сформованих автоматично з BI/ERP систем	0	0,27	0,64	0,82	1
Інтегральний індекс інформаційного потенціалу підприємства	0	0,27	0,59	0,84	1

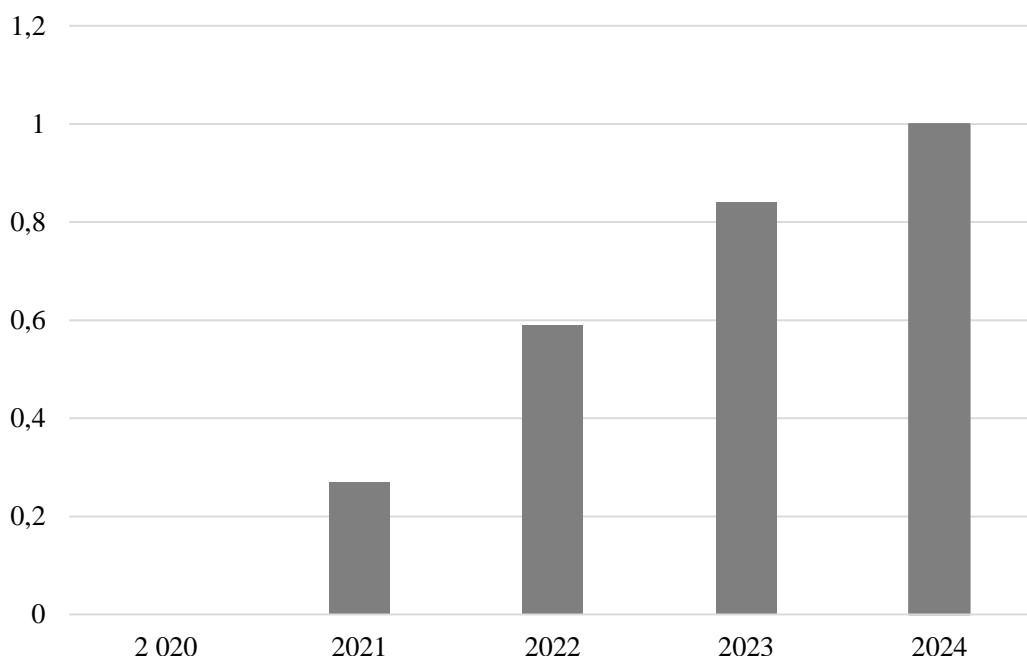


Рисунок 2.5. Динаміка інтегрального індексу інформаційного потенціалу підприємства

Інформаційний потенціал підприємства у 2020–2021 роках перебував на середньому рівні, що зумовлено початковим етапом цифрової трансформації, частковою автоматизацією бізнес-процесів і обмеженим використанням корпоративних ІТ-сервісів працівниками.

Упродовж 2022–2023 років спостерігається інтенсивне зростання інтегрального індексу інформаційного потенціалу (з 0,57 до 0,84), що зумовлено впровадженням сучасних ІТ-рішень, активним використанням ERP та BI-систем, розширенням електронного документообігу та зниженням кількості технічних збоїв. Це свідчить про посилення ефективності управління інформаційними потоками і покращення технічної надійності цифрового середовища.

У 2024 році інтегральний індекс інформаційного потенціалу досяг максимального рівня – 1, що характеризує високий ступінь цифрової зрілості підприємства, повну інтеграцію інформаційних систем, максимальне використання автоматизованих управлінських інструментів і високий рівень залученості персоналу до корпоративних ІТ-систем.

Динаміка інтегрального індексу інформаційного потенціалу демонструє стабільне й послідовне зростання цифрових можливостей підприємства, підкреслює ефективність реалізованої стратегії цифровізації та вказує на досягнення високого рівня інформаційної стійкості й технологічної готовності до подальшої інноваційної діяльності.

Нормалізовані показники фінансового потенціалу ПрАТ «СКФ Україна» за 2020–2024 роки подано у таблиці 2.10. Вона відображає відносну ефективність основних фінансових показників, дозволяє простежити динаміку їхніх змін та слугує основою для розрахунку інтегрального індексу фінансового потенціалу підприємства.

Аналіз нормалізованих показників фінансового потенціалу підприємства свідчить про високу ефективність фінансових результатів підприємства у 2020–2021 роках, що відображено високими значеннями інтегрального індексу (0,79 та 0,98). У 2022 році відзначається зниження показників до 0,71, що свідчить про погіршення доходів та прибутковості підприємства.

Таблиця 2.10 – Динаміка нормалізованих показників фінансового потенціалу підприємства

Показники	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	0,62	1	0,81	0,54	0
Валовий прибуток	0,74	1	0,79	0,45	0
Фінансовий результат від операційної діяльності	0,91	1	0,84	0,04	0
Чистий фінансовий результат	0,93	1	0,8	0,26	0
Рентабельність підприємства	0,72	1	0	0	0
Власний капітал підприємства	0,81	0,9	1	0,66	0
Інтегральний індекс фінансового потенціалу підприємства	0,79	0,98	0,71	0,39	0

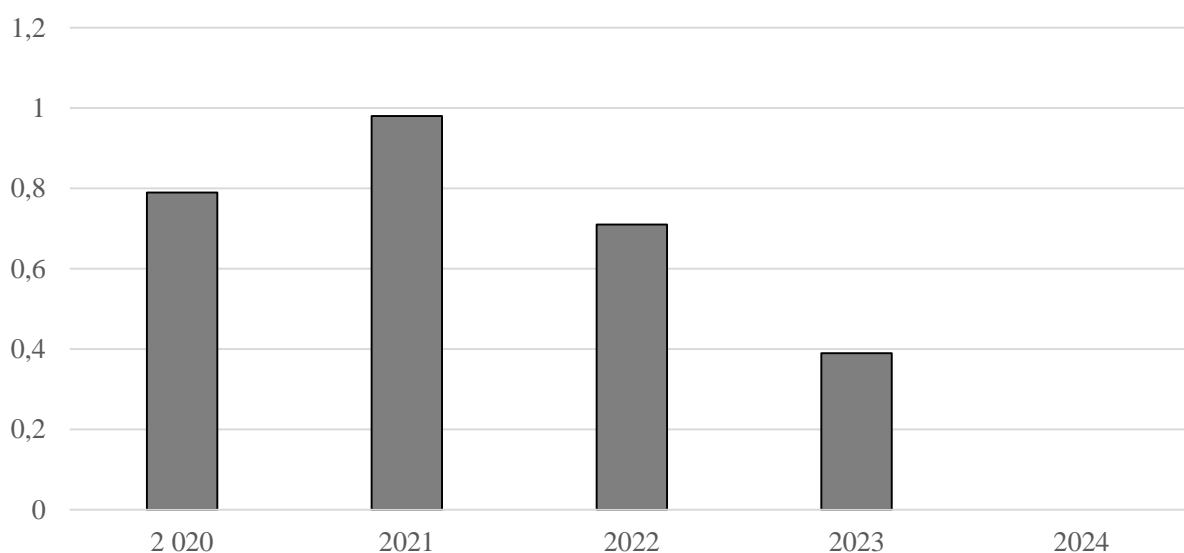


Рисунок 2.6. Динаміка інтегрального індексу фінансового потенціалу підприємства

Зменшення інтегрального індексу фінансового потенціалу підприємства до 0,39 у 2023 році та мінімальне значення 0 у 2024 році вказує на критичне значення фінансового потенціалу, суттєве скорочення доходів, прибутку та власного капіталу, а також підвищення ризиків банкрутства.

Після розрахунку інтегральних індексів структурних складових логістичного потенціалу переходимо до обчислення рівня логістичного потенціалу.

Інтегральний індекс логістичного потенціалу підприємства подано у таблиці 2.11 та рисунку 2.7.

Таблиця 2.11. – Інтегральний індекс логістичного потенціалу
ПрАТ «СКФ Україна»

Показники	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
Інтегральний індекс кадрового потенціалу підприємства	0,54	0,68	0,66	0,58	0,33
Інтегральний індекс інформаційного потенціалу підприємства	0	0,27	0,59	0,84	1
Інтегральний індекс фінансового потенціалу підприємства	0,79	0,98	0,71	0,39	0
Інтегральний індекс складського потенціалу підприємства	0,33	0,64	0,47	0,5	0,5
Інтегральний індекс матеріально-технічного потенціалу підприємства	0,73	0,71	0,42	0,25	0,45
Інтегральний індекс логістичного потенціалу підприємства	0,49	0,66	0,57	0,51	0,46

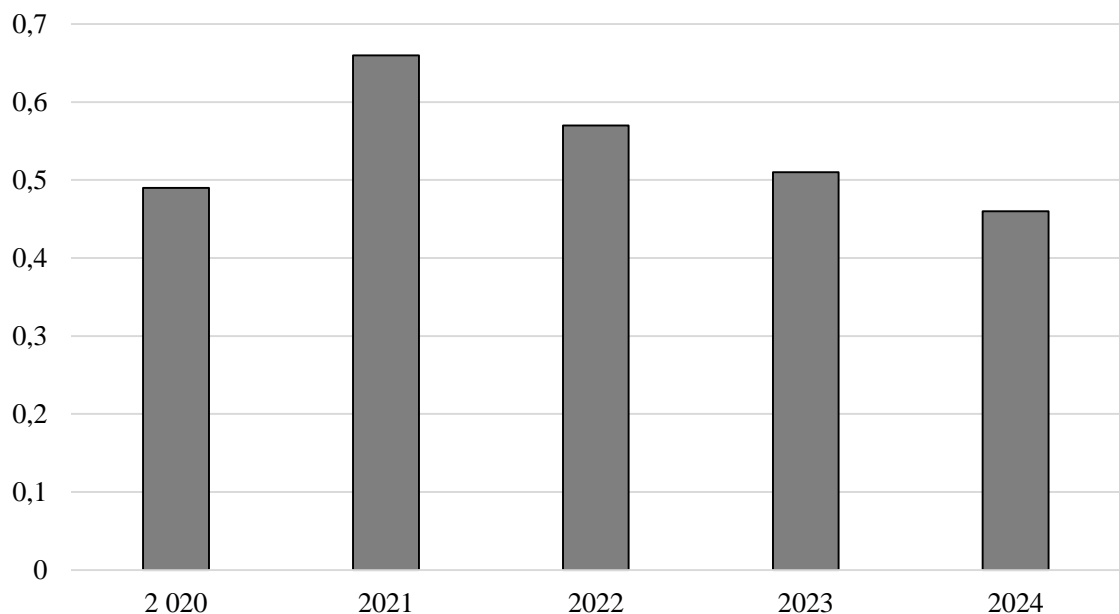


Рисунок 2.7. Динаміка інтегрального індексу логістичного потенціалу підприємства

Динаміка інтегрального індексу логістичного потенціалу ПрАТ «СКФ Україна» свідчить про стабільну середню ефективність використання ресурсів підприємства протягом 2020–2024 років. Найвищий рівень логістичного потенціалу спостерігається у 2021 році (0,66), що обумовлено високими показниками кадрового, фінансового та складського потенціалу.

У 2022–2023 роках інтегральний індекс знижується до 0,57–0,51, що відображає погіршення ефективності управління ресурсами та процесами. В 2024 році інтегральний індекс досяг мінімального значення – 0,46, що вказує на необхідність оптимізації логістичних потоків, підвищення ефективності використання матеріально-технічного та фінансового потенціалу для стабілізації діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЛОГІСТИЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Напрями підвищення ефективності використання логістичного потенціалу підприємства

У сучасних умовах глобальної конкуренції та інтеграції України у світові економічні процеси особливої актуальності набуває питання ефективного використання логістичного потенціалу промислових підприємств. Для ПрАТ «СКФ Україна» рівень логістичного потенціалу має стратегічне значення, адже саме від нього залежать рентабельність виробництва, швидкість обслуговування клієнтів, а також здатність зберігати конкурентні позиції.

Підвищення ефективності використання логістичного потенціалу потребує системного підходу, який охоплює організаційні, технологічні та кадрові аспекти діяльності підприємства. В умовах збитковості підприємства важливо модернізувати не лише матеріально-технічну базу, але й забезпечити оптимізацію усіх ланок логістичного ланцюга, створюючи додану вартість та знижуючи витрати.

Аналіз та оцінка логістичного потенціалу ПрАТ «СКФ Україна» свідчить, що основними викликами підприємства є висока залежність від зовнішньоекономічних операцій, складність проходження митних процедур, необхідність оптимізації внутрішньої складської логістики та забезпечення безперервності транспортних потоків в умовах воєнних ризиків.

Напрями підвищення ефективності використання логістичного потенціалу ПрАТ «СКФ Україна» подано у таблиці 3.1.

На основі аналізу існуючого стану логістичного потенціалу підприємства пропонується комплекс заходів для підвищення ефективності використання ресурсів та оптимізації логістичних процесів.

Таблиця 3.1. – Напрями підвищення ефективності використання логістичного потенціалу ПрАТ «СКФ Україна»

Складова логістичного потенціалу	Стратегічні орієнтири розвитку	Напрями підвищення ефективності використання логістичного потенціалу підприємства
Кадровий потенціал	Підвищення професійного рівня, мотивації та ефективності персоналу, залученого до логістичних процесів	Формування системи безперервного навчання персоналу у сфері логістики. Впровадження KPI та системи мотивації персоналу. Розвиток кадрового резерву й планів наступництва. Підтримка молодих працівників і стажерських програм.
Інформаційний потенціал	Цифровізація логістичних процесів, автоматизація управління потоками інформації	Впровадження WMS, TMS, ERP – систем для управління логістичними ланцюгами. Інтеграція інформаційних потоків між усіма підрозділами та партнерами. Застосування Big Data, GPS для аналітики та прогнозування. Підвищення рівня кібербезпеки та захисту даних. Використання хмарних технологій і цифрових панелей управління.
Фінансових потенціал	Забезпечення фінансової стабільності та інвестиційної спроможності логістичної діяльності	Оптимізація витрат на транспортування, складування та матеріально-технічне забезпечення. Диверсифікація джерел фінансування (лізинг, кредити, гранти, партнерство). Впровадження системи бюджетування логістичних процесів. Залучення активів у модернізацію складської та транспортної інфраструктури. Підвищення оборотності логістичних активів.
Складський потенціал	Оптимізація управління складськими процесами та підвищення ефективності використання площ і ресурсів	Автоматизація операцій через WMS, RFID, штрих-кодування. Впровадження системи адресного зберігання. Модернізація обладнання: навантажувачі, транспортери, пакувальні лінії. Підвищення енергоефективності складів і рівня логістичного сервісу.
Матеріально-технічний потенціал	Оновлення та вдосконалення матеріально-технічної бази логістики, підвищення ефективності використання ресурсів	Модернізація автопарку, впровадження енергоощадних технологій. Моніторинг технічного стану транспорту. Регулярне технічне обслуговування та заміна обладнання. Співпраця з виробниками техніки в межах інноваційних проєктів.

Запропоновані напрями охоплюють усі складові логістичного потенціалу підприємства – кадрову, інформаційну, фінансову, складську та матеріально-технічну – і спрямовані на формування цілісної, інтегрованої та стійкої логістичної системи.

Для підвищення ефективності використання кадрового потенціалу рекомендується впровадити систему безперервного навчання та підвищення кваліфікації персоналу у сфері логістики, що дозволить сформувати команду високопрофесійних співробітників, здатних ефективно виконувати управлінські та операційні функції. Впровадження KPI та мотиваційних механізмів допомагає стимулювати працівників до досягнення стратегічних цілей підприємства та підвищити продуктивність їхньої праці. Розробка кадрового резерву та програм наставництва для молодих спеціалістів забезпечить безперервне оновлення компетенцій та підготовку персоналу до впровадження нових технологій і змін в організаційній структурі.

Підвищення ефективності використання інформаційного потенціалу підприємства можна забезпечити через цифровізацію логістичних процесів із застосуванням ERP, WMS та TMS-систем, а також інтеграцію інформаційних потоків між підрозділами та зовнішніми партнерами. Використання аналітики інструментів, таких як Big Data, GPS дозволить підвищити точність планування, прогнозування і контролю логістичних операцій у реальному часі. Підвищення рівня кібербезпеки та захисту корпоративних даних гарантує надійність інформаційної системи та стабільність логістичної інфраструктури підприємства.

Для ефективного управління фінансовим потенціалом пропонується оптимізувати витрати на транспортування, складування та матеріально-технічне забезпечення, що дозволить підвищити економічну ефективність логістичних процесів. Диверсифікація джерел фінансування, впровадження систем бюджетування та контролю витрат забезпечить стабільність фінансових потоків і створить умови для стратегічних інвестицій у модернізацію інфраструктури. Рациональне управління фінансами дозволить підвищити рентабельність діяльності та знизити ризики, пов'язані з нестабільністю ринку.

Підвищення ефективності складського потенціалу досягається через автоматизацію операцій із застосуванням RFID, штрих-кодування та систем адресного зберігання, що скоротить час обробки вантажів і підвищить точність логістичних операцій. Модернізація обладнання, включаючи навантажувачі, транспортери та пакувальні лінії, а також підвищення енергоефективності складів забезпечить оптимальне використання площ і ресурсів, підвищать продуктивність та рівень логістичного сервісу.

Ефективне використання матеріально-технічного потенціалу передбачає модернізацію автопарку, впровадження енергоощадних транспортних технологій, регулярний моніторинг технічного стану обладнання та систематичне обслуговування. Співпраця з виробниками техніки у межах інноваційних проєктів дозволить підвищити надійність логістичної інфраструктури, знизити технічні ризики та оптимізувати використання матеріально-технічних ресурсів.

Таким чином, підвищення ефективності використання логістичного потенціалу підприємства передбачає узгоджений розвиток кадрового, фінансового, складського, матеріально-технічного потенціалів. Реалізація запропонованих заходів дасть можливість ПрАТ «СКФ Україна» максимально ефективно використовувати наявні ресурси, знижувати операційні витрати, підвищувати продуктивність логістики та забезпечувати стійкість логістичних ланцюгів до зовнішніх ризиків. Впровадження комплексних заходів створить основу для довгострокової конкурентоспроможності підприємства на національному та міжнародному ринках й сприятиме нарощенню логістичного потенціалу.

3.2. Обґрунтування проєкту впровадження системи управління складом та часткової автоматизації внутрішньої логістики

Сучасні тенденції розвитку промислових підприємств характеризуються зростанням вимог до ефективності управління матеріальними потоками, точності обліку запасів та оперативності обслуговування клієнтів. У цих умовах система

управління складом стає ключовим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства. Її впровадження дозволяє забезпечити прозорість логістичних процесів, оптимізувати використання складських площ, скоротити витрати часу та мінімізувати людський фактор у процесі обліку та переміщення товарно-матеріальних цінностей.

Для ПрАТ «СКФ Україна» питання удосконалення системи внутрішньої логістики є особливо актуальним у контексті необхідності підвищення рівня логістичного потенціалу підприємства, скорочення витрат і покращення якості обслуговування клієнтів. Часткова автоматизація логістичних процесів дає змогу забезпечити узгодженість між виробничими, складськими та транспортними підрозділами, що сприятиме підвищенню загальної ефективності діяльності.

Згідно проведених аналітичних досліджень, логістичний потенціал підприємства використовується не в повній мірі. Складська система працює за традиційними принципами обліку та управління, що не дозволяє забезпечити достатню гнучкість, швидкість та точність руху матеріальних потоків. У результаті виникають такі проблеми:

- значні витрати на зберігання та облік запасів;
- ризики пересортувань та помилок при відвантаженні;
- недостатня швидкість обробки замовлень;
- відсутність можливості оперативно відстежувати продукцію в реальному часі;
- обмежені можливості масштабування логістики при зростанні обсягів виробництва чи розширенні ринків збуту.

Традиційні методи організації складських процесів стають малоефективними, оскільки призводять до надмірних витрат часу, фінансових ресурсів та підвищують ризик помилок у роботі з матеріальними потоками. Вищенаведені умови обумовлюють необхідність переходу підприємства до автоматизованих і цифрових рішень, що дозволяють інтегрувати складські операції у єдиний логістичний ланцюг.

ПрАТ «СКФ Україна» будучи збитковим у поточному періоді, стикається з критичною необхідністю трансформації системи матеріальних потоків та оптимізації витрат. В умовах дефіциту ресурсів та жорсткої конкуренції єдиним шляхом до відновлення прибутковості виступає інвестування у логістичну інфраструктуру.

Згідно з сучасними підходами, розвиток логістичного потенціалу можливий лише за умови:

- цифровізації бізнес-процесів;
- використання сучасних технологій ідентифікації;
- оптимізації внутрішньої логістики (модернізація техніки, автоматизація складів);
- скорочення логістичного циклу шляхом мінімізації людського фактору.

Таким чином, інвестиції у цифровізацію є не витратами, а капіталовкладеннями у підвищення ринкової вартості підприємства та забезпечення його довгострокової стійкості.

Мета інвестиційного проєкту полягає у підвищенні логістичного потенціалу ПрАТ «СКФ Україна» шляхом цифровізації та часткової автоматизації складських процесів. Це досягається завдяки впровадженню системи управління складом (WMS), застосуванню RFID-ідентифікації продукції та модернізації внутрішньоскладської техніки.

Перехід на використання WMS-системи дозволяє інтегрувати складську діяльність у загальну систему управління підприємством, забезпечуючи прозорість і контроль усіх логістичних процесів [32-34].

За даними досліджень, в Україні частка логістичних витрат у структурі собівартості продукції значно вища, ніж у країнах ЄС, що безпосередньо знижує конкурентоспроможність. Оптимізація складських і транспортних процесів дозволить ПрАТ «СКФ Україна» наблизитися до європейських стандартів ефективності.

З огляду на військові виклики та перебої в логістиці на державному рівні, підприємство має потребу в підвищенні власної стійкості. Впровадження сучасної

WMS-системи забезпечить можливість швидко перебудувати логістичні схеми, оперативно відстежувати запаси та мінімізувати ризик втрат у кризових ситуаціях.

FRID-технології є ефективним інструментом автоматичної ідентифікації продукції, що значно перевищує традиційне штрихове кодування за швидкістю та точністю зчитування. Використання даної технології дозволить зменшити ймовірність помилок під час інвентаризації, прискорити обіг товарів та забезпечити повний контроль за рухом продукції, що сприятиме мінімізації витрат, пов'язаних із простоем або втратами продукції, а також забезпечить прозорість логістичних операцій у режимі реального часу.

Інвестиційний проєкт сприятиме підвищенню логістичного потенціалу підприємства:

- підвищиться кадровий потенціал, оскільки працівники отримають нові навички роботи з цифровими системами;
- покращиться економічний потенціал, адже оптимізація витрат і зростання продуктивності забезпечать додатковий прибуток;
- зросте матеріально-технічний потенціал за рахунок використання сучасних засобів автоматизації та цифрових технологій.

Реалізація будь-якого інвестиційного проєкту супроводжується ризиками. І впровадження WMS з автоматизацією складських процесів не є винятком. Основними ризиками даного проєкту є:

1. Фінансовий ризик. Найбільш очевидна загроза пов'язана з недостатністю фінансування або затримкою у відділенні коштів на закупівлю програмного забезпечення, обладнання та навчання персоналу. У разі зростання вартості ліцензії або техніки проєкт може потребувати додаткових витрат, що негативно вплине на термін його окупності.

2. Технологічний ризик. Впровадження WMS і RFID-систем може супроводжуватися технічними проблемами – збоями в роботі програмного забезпечення, несумісністю з наявними ERP-рішеннями або відсутністю якісної технічної підтримки постачальника, що, у свою чергу, може спричинити тимчасове уповільнення логістичних процесів і недотримання термінів поставок.

3. Економічний та ринковий ризик. У разі зниження попиту на продукцію або ускладнення зовнішньоекономічних умов (наприклад, проблеми з експортом унаслідок воєнних дій) очікуваний економічний ефект від проекту може виявитися меншим, ніж прогнозувалося.

4. Організаційний та кадровий ризик. Персонал підприємства може чинити опір впровадженню нових технологій через брак цифрових компетенцій або небажання змінювати звичні методи роботи, що може призвести до зниження ефективності впровадження системи.

5. Військово-політичний ризик. В умовах воєнного стану підприємство потенційно піддається ризикам руйнування інфраструктури чи перебоїв у логістиці. Даний фактор безпосередньо впливає на можливість реалізації проекту.

Інвестиційний проект із цифровізації та часткової автоматизації складських процесів ПрАТ «СКФ Україна» є стратегічно обґрунтованим кроком, спрямованим на підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства в умовах зростаючої конкуренції та глобальних викликів цифрової економіки. Впровадження WMS, FRID-ідентифікації та модернізації внутрішньоскладської техніки формує основу для інтеграції підприємства у сучасні ланцюги постачання, підвищує рівень операційної гнучкості та забезпечує прозорість управління матеріальними потоками. Реалізація проекту сприятиме зниженню витрат, скороченню логістичного циклу та зростанню якості обслуговування клієнтів, що виводить діяльність підприємства на новий рівень конкурентоспроможності.

3.3. Оцінка ефективності реалізації проектних рішень

Оцінка ефективності реалізації проекту цифровізації та часткової автоматизації складських процесів ПрАТ «СКФ Україна» є ключовим етапом у визначенні його доцільності та стратегічної результативності. У сучасних умовах ринкової турбулентності та інтенсивної конкуренції будь-які інвестиції повинні мати не лише техніко-економічне, але й комплексне управлінське обґрунтування.

Саме тому аналіз ефективності спрямований на виявлення рівня окупності вкладених ресурсів, масштабів зниження операційних витрат, підвищення продуктивності складських процесів та впливу на конкурентні позиції підприємства. Крім того, даний підхід дозволяє оцінити не лише короткостроковий економічний ефект, а й довгострокову стратегічну цінність цифрової трансформації, що формує стійкі конкурентні переваги у глобалізованих ланцюгах постачання.

Реалізація проектних рішень включає наступні етапи: підготовчо-аналітичний; проектування системи; закупівля обладнання; налаштування ПЗ; навчання персоналу; пілотний запуск; впровадження; супровід і оптимізація (табл. 3.2).

Таблиця 3.2. – Покроковий шлях реалізації інвестиційного проекту

Етап	Зміст роботи	Орієнтовний термін
Підготовчо-аналітичний	Аналіз логістичних процесів, формування ТЗ, вибір постачальників	1-2 міс.
Проектування системи	Модель нових потоків, планування складу, інтеграційні рішення	2-3 міс.
Закупівля обладнання	Придбання серверів, сканерів, FRID, підключення до мережі	1-2 міс.
Налаштування ПЗ	Інсталяція WMS, конфігурація модулів	2-3 міс.
Навчання персоналу	Тренінги для комерсантиків, операторів, логістів	1 міс.
Пілотний запуск	Тестування на частині складу, виправлення помилок	1 міс.
Впровадження	Перехід усіх складських операцій у WMS, контроль KPI	1-2 міс.
Супровід і оптимізація	Техпідтримка, оновлення системи, моніторинг ефективності	постійно

Джерело: побудовано на основі [35-38]

Загальні інвестиційні витрати – 9 млн. грн, які розподіляються наступним чином:

1. Програмне забезпечення та сервери (3 млн грн):
 - придбання ліцензії WMS;
 - налаштування системи та інтеграція з ERP;
 - серверне обладнання та технічна інфраструктура.

2. FRID-система (2 млн грн):

- FRID-мітки для маркування продукції;
- сканери та принтери етикеток;
- налаштування системи відстеження.

3. Складська техніка (3 млн грн):

- закупівля електричних штабелів та навантажувачів;
- технічне обслуговування та запчастини.

4. Навчання персоналу (1 млн грн):

- проведення тренінгів для працівників складу та логістів;
- навчання IT-фахівців підтримці системи.

Оскільки ПрАТ «СКФ Україна» перебуває у збитковому стані та не має достатніх фінансових ресурсів для самостійного фінансування інвестицій, оптимальним рішенням є використання банківського кредитування. Доцільно орієнтуватися на державні банки АТ «Ощадбанк» чи АТ «Укресімбанк», які активно кредитують промисловість та інноваційні проекти.

Дисконтна ставка – 17% (середня вартість капіталу в Україні для промислових підприємств).

Термін реалізації проекту – 4 роки.

Очікуваний ефект від реалізації проекту та його вплив на логістичний потенціал подано у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3. – Очікуваний ефект від реалізації проекту

Напрямок	Очікуваний результат	Вплив на логістичний потенціал підприємства
Скорочення витрат на складське обслуговування	18-22%	Зростання ефективності використання ресурсів
Прискорення обробки замовлень	До 30%	Підвищення пропускної спроможності складу
Зменшення запасів	12-15%	Оптимізація оборотного капіталу
Зниження втрат від помилок та крадіжок (FRID)	6-8%	Надійність та прозорість складських процесів
Підвищення продуктивності праці персоналу	15-20%	Зростання функціональної складової потенціалу
Інтеграція WMS у логістичну систему	Повна цифровізація обліку та управління	Підвищення системності та стратегічної керованості

Крім фінансової вигоди, реалізація проєкту матиме суттєвий стратегічний ефект:

- підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «СКФ Україна» на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- формування сучасної корпоративної культури, орієнтованої на цифровізацію;
- опосередковане зростання продуктивності праці персоналу та підвищення його кваліфікації;
- зміцнення позицій України у сфері індустріальної логістики та інтеграції у європейські логістичні ланцюги.

Прогноз грошових потоків подано у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4. – Прогноз грошових потоків

Рік	Грошовий потік (CF)	Дисконтний множник (17%)	Приведена вартість (PV)
1	3300	0,85	2820,51
2	4200	0,73	3068,16
3	4800	0,62	2996,98
4	4500	0,53	2401,43

Дисконтний множник визначається за формулою:

$$DF_1 = 1 / (1 + r)^t$$

$$DF_1 = 1 / (1 + 0,17)^1 = 0,85$$

$$DF_2 = 1 / (1 + 0,17)^2 = 0,73$$

$$DF_3 = 1 / (1 + 0,17)^3 = 0,62$$

$$DF_4 = 1 / (1 + 0,17)^4 = 0,53$$

Сума приведених грошових потоків:

$$\sum PV = 2820,51 + 3068,16 + 2996,98 + 2401,43 = 11287,07 \text{ тис. грн}$$

Чиста приведена вартість (NPV):

$$NPV = 11287,07 - 9000 = 2287,07 \text{ тис. грн}$$

Чиста теперішня вартість вказує на перевищення дисконтованих доходів над первинними вкладеннями і забезпечує створення додаткової вартості для підприємства.

Індекс рентабельності:

$$PI=11287,07/9000=1,25$$

Отримане значення індексу рентабельності підтверджує, що кожна вкладена гривня приносить 1,25 грн дисконтованого прибутку, а отже, інвестиції є економічно доцільними та фінансово виправданими.

Період окупності:

$$PP=2+2000/3500=2,3 \text{ роки}$$

Період окупності свідчить про швидке повернення вкладених коштів за рахунок стабільного приросту грошових потоків.

Дисконтований період окупності:

$$DPP=3+114,35/2401,35=3,05 \text{ роки}$$

З урахуванням фактора часу, дисконтований період окупності 3,05, що є прийнятним показником для реальних умов функціонування промислового підприємства.

Внутрішня норма рентабельності:

$$IRR=28,7\%$$

Внутрішня норма рентабельності (28,7%) суттєво перевищує дисконтну ставку (17%). Такий розрив свідчить про суттєвий запас інвестиційної міцності та підтверджує здатність проекту залишатися прибутковим навіть за зростання вартості капіталу чи коливань ринкової кон'юнктури.

Показники ефективності реалізації проектних рішень подано у таблиці 3.5.

У сукупності наведені показники демонструють, що інвестиційний проект є фінансово ефективним, економічно доцільним та стійким до ризиків. Впровадження WMS-системи і RFID-ідентифікації та модернізація внутрішньоскладської техніки не лише забезпечують економію витрат та зростання продуктивності, а й формують якісно новий рівень логістичних процесів.

Таблиця 3.5. – Показники ефективності реалізації проектних рішень

Показники	Значення
Фінансові витрати, тис. грн	9000
Грошові потоки за роками реалізації проекту, тис. грн.:	
2026	3300
2027	4200
2028	4800
2029	4500
Дисконтовані грошові потоки по роках, тис. грн.	
2026	2820,5
2027	3068,2
2028	2997,0
2029	2401,4
Сума дисконтованих грошових потоків, тис. грн	11287,1
Чиста теперішня вартість, тис. грн.	2287,1
Період окупності, років	2,3
Дисконтований період окупності, років	3,05
Індекс рентабельності, %	1,25
Внутрішня норма рентабельності, %	28,7

З позиції розвитку логістичного потенціалу підприємства даний проект підсилює його ресурсну складову за рахунок оновлення матеріально-технічної бази, функціональну – через інтеграцію складських процесів у єдиний цифровий контур управління. У результаті формується синергійний ефект, що поєднує скорочення витрат, підвищення ефективності використання ресурсів і покращення якості обслуговування клієнтів.

Отже, інвестиційний проект з модернізації логістичного потенціалу ПрАТ «СКФ Україна» є стратегічно необхідним для виходу підприємства зі стану збитковості та формування довгострокових конкурентних переваг. Використання сучасних технологій (WMS, RFID, автоматизована техніка) забезпечує комплексне підвищення ефективності управління складськими процесами, скорочення витрат, зростання оборотності активів і, як наслідок, нарощення логістичного потенціалу підприємства.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра досліджено теоретичні аспекти та запропоновано практичні рекомендації щодо підвищення ефективності використання логістичного потенціалу підприємства.

Перший розділ роботи присвячено теоретичним дослідженням ефективності використання логістичного потенціалу підприємства. Розкрито економічну сутність та структурні складові логістичного потенціалу, узагальнено підходи до оцінювання ефективності його використання, проаналізовано зарубіжний досвід управління логістичним потенціалом підприємств.

На основі теоретичного дослідження поняття «логістичний потенціал підприємства» виділено три підходи до його трактування: ресурсний, функціональний та системний. Кожен підхід відображає певний аспект розуміння можливостей підприємства у сфері логістики. Ресурсний підхід орієнтований на наявність базових можливостей, функціональний – на їх практичну реалізацію, а системний – на комплексну взаємодію всіх елементів логістики.

Логістичний потенціал підприємства – це інтегральна характеристика, що відображає сукупність ресурсів, функцій та організаційних можливостей у сфері логістики, що забезпечуючи ефективне управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками з метою підвищення конкурентоспроможності й досягнення стратегічних цілей розвитку.

До основних структурних складових логістичного потенціалу підприємства відносять: фінансовий потенціал; кадровий потенціал; матеріально-технічний потенціал; інформаційний потенціал; складський потенціал. Таким чином, структура логістичного потенціалу підприємства охоплює матеріальні, фінансові, організаційні, кадрові та інформаційні можливості, що формують здатність підприємства забезпечувати ефективний рух матеріальних, інформаційних та фінансових потоків.

Встановлено, що на логістичний потенціал підприємства впливають зовнішні та внутрішні фактори. До внутрішніх факторів належать: рівень організації логістичних процесів та управлінської структури; кваліфікація, продуктивність та мотивація персоналу; фінансові можливості для розвитку логістики; наявність та технічний стан складської і транспортної інфраструктури; використання сучасних інформаційних систем; інноваційна активність і готовність до цифровізації; ефективність комунікацій та корпоративна культура; гнучкість у прийнятті управлінських рішень; якість партнерських зв'язків з постачальниками і споживачами.

До зовнішніх факторів відносять: загальноекономічна ситуація; державна політика у сфері логістики, митниці, транспорту; податкові умови та правове регулювання бізнесу; розвиненість транспортної та логістичної інфраструктури регіону; географічне положення підприємства та віддаленість від ринків збуту; конкурентне середовище на ринку; рівень розвитку інформаційно-комунікаційних технологій у країні; політична та воєнно-безпекова ситуація у країні; міжнародна інтеграція та участь у глобальних ланцюгах постачання; соціально-демографічні умови; екологічні вимоги та тенденції «зеленої логістики».

Обґрунтовано, що методика аналізу та оцінки логістичного потенціалу підприємства містить підготовчий (визначення мети, завдань, об'єкта та предмета оцінки логістичного потенціалу підприємства), методологічний (вибір підходів, інструментів та методів оцінювання ефективності використання логістичного потенціалу підприємства), аналітичний (аналіз часткових показників ефективності використання логістичного потенціалу підприємства), узагальнюючий (інтегральна оцінка ефективності використання логістичного потенціалу підприємства) та підсумковий (розробка напрямів підвищення ефективності використання логістичного потенціалу підприємства) етапи. Вона забезпечує чітке визначення сильних і слабких сторін логістичної системи, виявлення резервів підвищення ефективності та формування обґрунтованих управлінських рішень для забезпечення конкурентоспроможності і стійкого розвитку підприємства.

Раціональне використання логістичного потенціалу підприємства виступає ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства,

підвищення продуктивності праці та формування довгострокових стратегічних переваг.

В якості об'єкта дослідження для аналізу та оцінки логістичного потенціалу підприємства обрано ПрАТ «СКФ Україна» – підприємство, що входить до складу міжнародної групи SKF і спеціалізується на виробництві та постачанні підшипників, ущільнень і пов'язаних інженерних рішень. Компанія обслуговує різні галузі промисловості, надаючи сучасні технологічні рішення для підвищення продуктивності та надійності обладнання. Завдяки поєднанню міжнародного досвіду та локального виробництва, ПрАТ «СКФ Україна» сприяє розвитку та підтримує конкурентоспроможність українських підприємств.

Проведений аналіз основних показників економічної діяльності підприємства у 2020–2024 роках засвідчив наявність глибоких кризових процесів, що проявляються у різкому скороченні обсягів реалізації, зниженні фінансових результатів та втраті рентабельності. Якщо на початковому етапі досліджуваного періоду підприємство демонструвало позитивні тенденції у вигляді зростання доходів та прибутковості, то починаючи з 2022 року відбулося погіршення діяльності.

Зменшення чистого доходу, падіння валового та чистого прибутку, а також негативні показники рентабельності свідчать про те, що підприємство втратило здатність ефективно реалізовувати продукцію та забезпечувати фінансову стійкість. Скорочення власного капіталу та оборотних коштів підсилює загрозу неплатоспроможності й обмежує можливості для інвестицій і розвитку. Зменшення чисельності персоналу та зниження продуктивності праці демонструють, що підприємство втрачає кадровий потенціал.

Узагальнюючи результати розрахунку інтегральних індексів логістичного потенціалу ПрАТ «СКФ Україна» за 2020–2024 роки, можна зробити висновок, що підприємство демонструє нестабільну динаміку розвитку своїх логістичних складових. Найвищі значення інтегрального індексу спостерігалися у 2021 році (0,66), що свідчить про максимальний рівень ефективності використання логістичного потенціалу підприємства. Надалі відбулося поступове зниження до

0,46 у 2024 році, що вказує на ослаблення можливостей підприємства у сфері логістики.

Аналіз структурних складових логістичного потенціалу свідчить, що найбільш динамічне зростання продемонстрував інформаційний потенціал, який зріс з нульового рівня у 2020 році до максимального значення у 2024 році, що відображає посилення цифровізації логістичних процесів. Водночас кадровий і фінансовий потенціали суттєво знизилися. Матеріально-технічний і складський потенціали залишаються на середньому рівні, характеризуючись помірною стабільністю без значного прогресу.

Підвищення ефективності використання логістичного потенціалу ПрАТ «СКФ Україна» доцільно здійснювати шляхом модернізації матеріально-технічної бази, автоматизації складських та транспортних процесів, а також упровадження сучасних економічних систем управління потоками. Важливим напрямом є розвиток професійної компетентності персоналу, оптимізація взаємодії між логістичними підрозділами та підвищення рівня координації з партнерами ланцюга постачання. Доцільно також модернізувати складську та транспортну інфраструктуру, запроваджуючи інноваційні рішення. Реалізація даних заходів сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства, зниженню витрат і підвищенню загальної результативності логістичної системи.

Метою інвестиційного проєкту є підвищення логістичного потенціалу шляхом цифровізації та часткової автоматизації складських процесів, що забезпечить скорочення складських витрат, зменшення логістичних витрат та оптимізацію оборотного капіталу.

ПрАТ «СКФ Україна» використовує здебільшого традиційні методи обліку й контролю, що призводить до певних недоліків: виникнення пересортувань, надлишкових запасів, затримок у виконанні замовлень та перевитрат на утримання складських приміщень. Впровадження WMS дозволить забезпечити повну цифрову прозорість руху продукції на всіх етапах: від надходження на склад і внутрішнього зберігання – до формування відвантаження кінцевому споживачеві. Використання RFID-технологій сформує можливість у режимі реального часу

відслідковувати переміщення деталей готової продукції, зменшивши ризик помилок і втрат.

Аналіз показників ефективності реалізації проєктних заходів свідчить про його економічну доцільність. Проєкт забезпечує перевищення очікуваних доходів над витратами та швидке повернення вкладених коштів, що робить його привабливим для інвестування. Реалізація проєктних рішень сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсів, оптимізації управлінських і логістичних процесів, а також забезпечить підприємству стабільність розвитку та конкурентні переваги в довгостроковій перспективі.

Таким чином, інвестиційний проєкт сприятиме підвищенню логістичного потенціалу ПрАТ «СКФ Україна». Він забезпечує не лише економічну віддачу у короткостроковій перспективі, а й формує довгострокові стратегічні переваги: оптимізацію витрат, підвищення якості обслуговування клієнтів та розвиток цифрової логістичної інфраструктури підприємства. Реалізація проєкту дозволяє підприємству вийти на траєкторію стабільного фінансового та операційного розвитку, підвищити ефективність використання активів і забезпечити нарощення логістичного потенціалу.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Біловодська О. А. Прикладні засади оцінювання логістичного потенціалу як чинника успішної комерціалізації інноваційної продукції. *Маркетинг та підприємництво*. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2019. № 3 (94). С. 138–145.
2. Вербицький В. С. Критерії оцінки логістичного потенціалу регіону. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-2>.
3. Гуржій Н. М., Оверченко А. І. Оцінка логістичного потенціалу підприємства як основа вибору його логістичної стратегії. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 13. С. 244–248.
4. Іртищева І. О., Барабанова Ю. Є., Іщенко О. А., Тубальцева Н. П., Сіренко І. В. Оцінка ефективності логістичного менеджменту на регіональному та національному рівнях. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7842>.
5. Когут М. В., Гринкевич С. С., Хилюк В. В. Поняття та значення логістичного потенціалу як чинника розвитку регіону. *Економіка та управління національним господарством*. 2023. № 2(89). С.16–22.
6. Когут М. В., Швець М. М., Содома Р. І. Логістичний потенціал як ключовий фактор конкурентоспроможності сучасного підприємства. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. № 1(16). С. 356–361.
7. Корінь М. В., Сисоєв В. В., Жученко Д. О. Логістичний потенціал України: проблеми та напрями його поствоєнного відродження. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 87. С. 128–136.
8. Крикавський Є. В. Логістичні системи : підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2019. 288 с.

9. Лозова Т. П. Логістичний потенціал товарного ринку: природа та властивості. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 2. С. 168–172.
10. Мігай Н. Б. Логістичний потенціал як рушійна сила інноваційного розвитку регіону. *Економіка та суспільство*. 2022. № 6. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-18>.
11. Санжаревський Д. В. Визначення пріоритетів та драйверів розвитку логістичного потенціалу водного транспорту України у контексті гео економічних змін. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 1. С. 160–164.
12. Ткач О. В., Волощук І. А. Логістичний потенціал регіону як умова його конкурентоспроможності. *Science of Europe. Economic Sciences*. 2017. № 11 (11). С. 74–78.
13. Ткачова М. О., Шишкін В. О. Управління логістичним потенціалом підприємства в умовах глобалізації економічного середовища. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2018. Вип. 31. С. 137–140.
14. Фалович Н. М., Попович П. В., Шевчук О. С., Чорна О. В., Маяк М. М., Іванишин В. В. Структура і потенціал логістичного сектору України. *Центральноукраїнський науковий вісник. Технічні науки*. 2023. Вип. 7(38). С. 280–286.
15. Хмарська І. А., Сігаєва Т. Є., Бачинська О. М. Оцінка ефективності та якості управління логістичним потенціалом. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-19>
16. Чернописька Н. В., Стасюк К. З. Логістичний потенціал: до питання термінології. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2021. № 2 (6). С. 121–126.
17. Ляшенко В., Трушкіна Н., Джвігол Х., Квілінський О. Функціонування транспортно-логістичної системи економіко-географічного регіону Поділля в контексті зеленої економіки. *Журнал європейської економіки*. 2021. № 20(3). С. 484–513.

18. Ігнатенко Р. Фінансовий потенціал об'єднаних територіальних громад: шлях до збільшення. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2021. №1-2. С. 278–279.

19. Пілецька С. Т., Васюткіна Н. В., Білоус Н. П. Теоретичні аспекти управління фінансовим потенціалом підприємства в умовах економіки знань. *Бізнес Інформ*. 2024. № 1. С.241–248.

20. Обиденнова Т. С., Черноус І. О. Методи формування кадрового потенціалу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2024. № 6. С. 382–388.

21. Пархоменко-Куцевіл О.І. Формування кадрового потенціалу державної служби в умовах військових операцій та бойових дій. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2022. Вип. 29. С. 89–93.

22. Якуба М.М. Кадровий потенціал як ключовий елемент потенціалу підприємства в умовах глобалізації. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2021. № 7. С. 302–305.

23. Горовий В. М. Інформаційні фактори розвитку постіндустріального суспільства : монографія / В. М. Горовий ; відп. ред. В. М. Гребенюк; НАН України, Нац. б-ка України ім. В. І. Вернадського. Київ, 2024. 180 с.

24. Тельнов А. С., Третько С. В. Формування маркетингової інформаційної системи розвитку економічного потенціалу підприємства в умовах цифрової економіки. *Ефективна економіка*. 2025. № 5. С. 1–8.

25. Нестеров Д. О. Інформаційний потенціал підприємства: складові та механізм формування. *Науковий вісник НТУ «ХПІ»*. 2024. № 82. С. 45–52.

26. Хільман А. Зміни у доступності до інформаційних технологій та медіа підприємств у сфері інформаційних технологій. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. С. 1–8.

27. Історія заводу ПрАТ «СКФ Україна» URL: <http://www.skf.com/ua/uk/our-company/SKF-Ukraine/ZAO-SKF-Lutsk/about/History/index.html>.

28. 12 Канал. СКФ: Як виготовляють підшипник I Made in Волинь, 2021. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=x0m0w0JQ3iw>.

29. Держекоінспекція підрахувала збитки від ракетного удару по заводу в Луцьку. URL: <https://surl.li/goedzh>.
30. РФ підтвердила удар по шведському заводу в Луцьку: каже, це «військовий об'єкт». URL: <https://www.eurointegration.com.ua/news/2023/08/16/7167692/>.
31. Шведська компанія повідомила про влучання ракети в її завод у Луцьку, де загинули люди. URL: https://epravda.com.ua/news/2023/08/15/703256/?utm_source=chatgpt.com.
32. Що таке WMS-система? Universal Information Systems. URL: <https://uislab.com/uk/chto-takoe-wms-sistema> (дата звернення: 19.09.2025).
33. WMS система управління складом – особливості, функції, інтеграція. URL: <https://pandateam.net.ua/warehouse-management-system> (дата звернення: 19.09.2025).
34. WMS-система управління складом Tocan. URL: <https://tocan.com.ua> (дата звернення: 19.05.2025).
35. Басюркіна Н. В., Горбаченко С. В., Шевченко-Перепьолкіна Р. М. Проектний аналіз: навч. посібник. Київ: Кондор, 2023. 324 с.
36. Просніцький О. Як не профакапити проєкт. Київ: Наш Формат, 2024. 512 с.
37. Шигимага А. Ф., Ільченко Н. В. Проектний аналіз: навч. посібник. Київ: Кондор, 2023. 320 с.
38. Чевганова В. Я. Проектний аналіз: навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2023. 258 с.

ДОДАТКИ