

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ»

Виконав: студент 2 курсу, гр. ЕТ 21

Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Адміністративний менеджмент»



Юрій СУЯРКО

Керівник наукової роботи: кандидат
економічних наук, доцент



Світлана БАБИЧ

Рецензент: доктор економічних
наук, професор
Доронін А. В.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет економічний

Кафедра економіки та менеджменту

Освітньо-кваліфікаційний рівень другий магістерський рівень

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Адміністративний менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри



підпис

Г. О. Дорошенко

ініціали, прізвище

«07 » грудня 2024 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Юрій СУЯРКО

1. Тема роботи: «Управління виробничим потенціалом організації»

Керівник роботи Бабич Світлана Миколаївна, кандидат економічних наук,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

доцентзатверджені наказом по університету від «15» жовтня 2024 року
№ 2101-5/3369

2. Строк подання студентом роботи 06 грудня 2024 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити: Розглянути теоретичні положення науковців, щодо сутності дефініції «виробничий потенціал» та його класифікації. Розглянути методи управління виробничим потенціалом організації. Визначити та охарактеризувати внутрішні фактори, що впливають на розвиток компанії та її ринкову вартість. Проаналізувати ефективність виробничо-господарської ТОВ «ЛОГІСТИК-ПЛЮС». Дослідити показники фінансової стійкості ТОВ «ЛОГІСТИК-ПЛЮС». Запропонувати, оптимальний за складовими елементами, механізм управління розвитком досліджуваного товариства, крізь призму критеріїв ефективності. Розробити рекомендації, щодо інтеграції управління розвитком автотранспортної компанії на основі вартісного підходу до її існуючої системи управління.

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1.	Розробка та узгодження змісту дипломної роботи, ознайомлення з літературними джерелами за обраною темою
2.	Робота над теоретичним розділом роботи.
3.	Робота над другим розділом. Доопрацювання згідно з рекомендаціями наукового керівника.
4.	Робота над третім розділом. Узгодження згідно з рекомендаціями наукового керівника.
5.	Узагальнення питань проведеного дослідження. Написання вступу. Участь у конференції та публікація матеріалів.
6.	Висновки по роботі проведеного дослідження Оформлення списку літератури
7.	Остаточне оформлення дипломної роботи, подання фінального варіанту керівнику для перевірки
8.	Подання дипломної роботи на кафедру.

5. Дата видачі завдання 29 травня 2024 р.

Здобувач вищої освіти


 підпис
Юрій СУЯРКО

Керівник роботи


 підпис
Світлана БАБИЧ
ініціали, прізвище

Гарант освітньої програми


 підпис
Лариса ТЄШЕВА
ініціали, прізвище

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ РОЗВИТКУ	8
1.1. Сутність, властивості виробничого потенціалу організації	8
1.2. Методи управління виробничим потенціалом в організації	15
1.3. Методичні підходи по удосконаленню управління виробничим потенціалом в організації	23
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ	32
2.1. Аналіз потенційних можливостей автомобільного транспорту в Україні	32
2.2. Оцінка виробничих параметрів функціонування бізнес-процесу ТОВ «ЛОГІСТИК-ПЛЮС»	36
2.3. Оцінювання факторів впливу на виробничий потенціал та вартість товариства	42
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ	49
3.1. Напрями покращення управління виробничим потенціалом автотранспортної компанії	49
3.2. Динамічна модель розвитку виробничого потенціалу	56
3.3. Моделювання раціонального управління виробничим потенціалом організації на основі вартісного підходу	61
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72

ВСТУП

Враховуючи постійність процесів модернізації, що відбуваються на різних рівнях господарювання, хочеться відзначити благотворний вплив НТП на можливості суб'єктів господарювання зміцнити власні параметри конкурентоспроможності, захистивши власний бізнес-процес та зміцнивши стійкість власної організації у конкурентній боротьбі за споживачів. Сучасний економічний простір висуває виклики постійної трансформації господарської системи для зміцнення позицій країни у міжнародному співробітництві. Відповідно аспекти сталого розвитку організацій та національної економіки знаходяться під впливом постійних змін різнопланових факторів, що необхідно враховувати при адмініструванні господарських механізмів задля постійного розвитку у сучасних умовах, зміцнюючи власні потенціальні можливості. Саме окреслене обумовило актуальність проведеного дослідження.

На жаль у виконанні господарської компетентності існує певне коло передумов соціально-економічного характеру, що відображуються на повільному розвитку організацій та їх бізнес-процесів. Саме у зв'язку з цим актуальним питанням вважаємо обрання обґрунтованої стратегії розвитку компаній, яка буде враховувати управління виробничою підсистемою з урахуванням розвитку виробничого потенціалу задля зростання ефективності бізнес-процесу, що є вкрай важливим для функціонування організацій.

Управлінським аспектам, відносно виробничого потенціалу, за останні роки приділяли увагу багато дослідників з різних країн, однак на існує єдиного бачення по елементному складу управлінської системи виробничим потенціалом. Окремі тлумачення даного процесу підкреслені у працях українських науковців: Алієва Р., Бойківської Г., Воронкової Т., Завори О., Кобрина Л. та інших [1, 5, 9, 15, 20].

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування наукових підходів та розробка практичних рекомендацій з підвищення результативності управління виробничим потенціалом організацій в сучасному господарському просторі.

Відповідно окресленої мети в процесі дослідження було вирішено низку запланованих задач:

- узагальнити теоретичні положення науковців, щодо сутності дефініції «виробничий потенціал» та його класифікації;
- розглянути методи управління виробничим потенціалом організації;
- дослідити методичні підходи до удосконалення управління виробничим потенціалом з метою підвищення ефективності бізнес-процесу організації;
- визначити та охарактеризувати внутрішні фактори, що впливають на розвиток компанії та її ринкову вартість;
- поглибити наукові підходи до управління розвитком організації та обґрунтувати вид вартісної оцінки, що може застосовуватися з метою ефективності управлінських дій;
- запропонувати дієвий інструментарій виявлення проблем та визначення якості вжитих заходів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування та стійкого розвитку бізнес-процесу організації;
- запропонувати, оптимальний за складовими елементами, механізм управління розвитком досліджуваного товариства, крізь призму критеріїв ефективності;
- розробити рекомендації, щодо інтеграції управління розвитком автотранспортної компанії на основі вартісного підходу до її існуючої системи управління.

Об'єкт дослідження – сукупність процесів по формуванню системи ефективного управління виробничим потенціалом організації.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних і практичних підходів управління виробничим потенціалом «ЛОГІСТИК-ПЛЮС», що функціонує в сучасних умовах.

Використані методи дослідження: Теоретичним підґрунтям дослідження можуть вважатися праці провідних вчених, існуючі загальносистемні принципи здійснення комплексного наукового дослідження. Також було використано спеціальні методи: абстрактне-логічний задля дослідження вставлених

проблем та узагальнення отриманих висновків; теоретичного узагальнення у процесі розкриття дефініцій; спостереження, порівняння та економічного аналізу задля дослідження динаміки розвитку автотранспортної організації; економіко-статистичний при оцінюванні стану розвитку бізнес-процесу організації; метод групування при поглибленій класифікації напрямків стратегічного розвитку; графічний, моделювання задля експериментального дослідження.

Інформаційними джерелами дослідження є законодавчі та нормативні акти України, що регламентують господарську діяльність, офіційні статистичні матеріали, звітність товариства, джерела наукової інформації.

Наукова новизна результатів полягає у поглибленні існуючих теоретико-практичних засад, щодо ефективності управління автотранспортною організацією: запропоновано удосконалений механізм управління розвитком; виокремлено сукупність факторів формування виробничого потенціалу; визначено динамічну модель розвитку.

Розроблені в кваліфікаційній роботі теоретичні положення й практичні рекомендації, щодо ефективності управління виробничим потенціалом можуть бути використані на вітчизняних компаніях.

Результати дослідження пройшли апробацію на науково-практичній конференції за темою роботи.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ РОЗВИТКУ

1.1. Сутність, властивості виробничого потенціалу організації

Сьогоденні умови реалізації господарської компетентності посилює значення не лише забезпечення ефективного здійснення бізнес-процесу організації але й формування бачення з розвитку потенціалу та загального зміцнення позиції суб'єкта на ринку. Адже в умовах існуючої конкуренції за споживача, коли організації намагаються збільшити власну ємність присутності на ринку та утримати власні позиції, головним ресурсом і фундаментом формування конкурентних переваг вважається накопичення всебічних проявів потенціалу з реалізації бізнес-процесу організації.

Вивчення еволюційного ланцюга наукової дефініції «потенціал» дає змогу окреслити його, як запровадження в економічну систему аспектів комплексної оцінки досягнутого рівня виробничих сил у 20 рр. минулого століття, також при кінці 1970-80-х рр. значний внесок з даного питання розкрито у публікаціях за різними спрямуваннями поняття «потенціалу». Більшість дослідників підкреслюють важливість сутнісного аспекту дефініції та здійсненню оцінки потенціалу, вказуючи на наявність існуючих відмінностей та області використання серед різноманіття економічних категорій [2, 21].

Однією з базисних категорій економічної науки та невід'ємною складовою економічного потенціалу вважається «виробнича складова (потенціал)». Складність чіткого окреслення даної дефініції полягає в тому, що існує ряд підходів до розуміння цього поняття та суперечностей, щодо складових, тому повстає потреба уточнення та можливість подальшого узагальнення досліджених формулювань.

Сутнісну змістовність потенціалу економісти почали вивчати ще з двадцятих років минулого століття, тому узагальнюючи підкреслимо, що поняття «генезис» означає з древньогрецького «породжувати, створювати»,

тобто генезис – це процес походження, виникнення або процес утворення. Становлення теоретичних поглядів на потенціал організації охоплює періоди часу. Спробуємо згрупувати в таблицю 1.1 наукові погляди дефініції «потенціал» в економічному аспекті вчених [4, 7, 13].

Таблиця 1.1 – Еволюція дефініції «потенціал» в економічному просторі

Роки	Визначення
1954	Економічний потенціал - сукупна виробнича сила праці всіх працездатних членів суспільства
1967	Потенціал розширеного виробництва - ресурсні можливості національної економіки у здійсненні економічного росту
1973	Виробничий потенціал - набір ресурсів, які у процесі виробництва набирають форму факторів виробництва
1981	Потенціал - це узагальнена збірна характеристика ресурсів, прив'язана до місця й часу
1983	Потенціал - засоби, запаси, джерела, які є в наявності і можуть бути мобілізовані для досягнення певної мети або задачі
1998	Підприємницький потенціал - сукупність ресурсів, навичок та можливостей керівників, спеціалістів та інших категорій персоналу, щодо вироблення товарів, надання послуг (здійснення робіт), отримання максимального доходу і забезпечення сталого функціонування та розвитку підприємства
1999	Потенціал - корисна властивість, що виявляється тоді, коли об'єкт, потенціал якого є предметом досліджень (держава, галузь, підприємство, особа тощо), здійснює певну діяльність, спрямовану на досягнення встановлених цілей
2002	Ринковий потенціал - це максимальна можливість використання підприємством усіх передових напрацювань у сфері маркетингу, уреалізації ринкової діяльності
2004	Потенціал підприємства - максимально можлива сукупність активних і пасивних, явних і прихованих альтернатив якісного розвитку соціально-економічної системи підприємства у певному середовищі господарювання з урахуванням ресурсних та інших обмежень
2006	Економічний потенціал це сукупна властивість економічних ресурсів, які існують та забезпечують максимально можливий обсяг корисності, що відповідає потребам суспільства на даному етапі його розвитку
2007	Потенціал промислового підприємства - здатність підприємства до виробництва та реалізації конкурентоспроможної продукції за умов раціонального використання існуючих ресурсів та можливостей в обсягах, необхідних для забезпечення ефективного функціонування підприємства відповідно до його стратегічних і тактичних планів розвитку
2009	Потенціал підприємства - це його властивість, як носія штучного походження, забезпечити очікуваний суб'єктом оцінки позитивний (або негативний) результат в існуючій системі зовнішніх обмежень з урахуванням здатності носія до розвитку

Підсумовуючи розглянуті думки науковців зазначимо, що найбільш повним ми вважаємо визначення «виробничого потенціалу», як здатність організації оптимально використовувати ресурси, вдало та цілеспрямовано діяти на підставі власних можливостей в умовах динамічного ринкового середовища з метою реалізації статутної мети [16, 19].

Здійснюючи дослідження дефініції «виробничий потенціал організації», необхідно зазначити, що визначення вважається базовим елементом системи, який об'єднує в собі цілі, рушійні сили і джерела його розвитку певного бізнес-процесу. Сутність потенціалу розкривають наступні його характеристики:

- потенціал є динамічною категорією, що виявляється тільки в процесі використання;
- використання потенціалу супроводжується його зростанням;
- процеси використання і нарощування потенціалу є безперервними й взаємодоповнюючими.

Розглянемо основні властивості, притаманні виробничого потенціалу організацій, щоб краще зрозуміти його сутнісні аспекти. По-перше відповідно цілеспрямованості, необхідно підкреслити оптимальність структурних елементів, які дають змогу реалізувати передбачені цілі за господарською компетенцією. Наступними властивостями необхідно вважати структурність та ієрархічність, які загально вказують на кількісні параметри наявних одиниць структури та передбачений взаємозв'язок у реалізації процесу. Ще до важливих властивостей можна віднести багатоваріантність наявних альтернатив задля розвитку потенційних можливостей, тобто окреслення альтернативних варіантів перебігу подій задля розвитку виробничої системи організації. Також опосередковано до властивостей можна віднести синергізм, що передбачає більший рівень виробничого потенціалу ніж сумарне представлення за окремими потенціалами (складовими). Не можемо без уваги залишити адаптивність, як притаманну рису виробничого потенціалу, що підкреслює можливість трансформації бізнес-процесу, відповідно вимог часу та потреб

ринкового середовища (перехід на вищий рівень) [22]. Також не можемо не зазначити принцип «мультиплікації» стосовно виробничого потенціалу, який передбачає відображення відносних результатів у різних складових, інтегруючи силу загального індикатору. Хотілось би зазначити ще властивості наявної потужності, що дозволяє у встановлений термін виконати встановлений асортиментний попит у класному продукті на тлі існуючого виробничого потенціалу.

Надалі приділимо увагу існуючим підходам, що також розкривають сутнісні аспекти потенціалу в економічному світогляді.

По-перше це є ресурсне спрямування, воно вважається найбільш поширеним, але у його межах також існує декілька трактувань. Одне спрямування авторів освітлює потенціал, як певну сукупність необхідної ресурсної складової не враховуючи її відтворювальні процеси та наявні зв'язки між складовими. Тобто підкреслюється узагальнююча ознака усіх ресурсів організації, що розкривали наступні науковці Кузьменко Л, Кулаковської Т. та інші [23, 24]. Дослідження наукових джерел показало відсутність єдиного бачення у структурному розрізі складових виробничого потенціалу. Друге спрямування у межах ресурсного підходу автори розкривають через призму взаємоузгодженої дії ресурсів організації, здатних реалізувати потрібний обсяг матеріального блага. Прихильниками даного бачення вважаються Петровича Й., Шевченко Д., Чернишової Л. та інші, що окреслюють виробничий потенціал, як необхідну сукупність виробничих ресурсів за параметрами оптимальної структури, якісно-технічного рівня [37, 47]. Цікавим аспектом сутності потенціалу за даним спрямуванням можна назвати інтерпретацію, що це «певна сукупність необхідних ресурсів організації, яка налічує у своєму складі технічні, трудові, інформаційні та управлінські складові, відповідно сучасним тенденціям НТП та можливістю створювати новітні продукти. Усі зазначені аспекти впливають на трансформацію та вдосконалення бізнес-процесів організації й ефективний розвиток суспільного виробництва».

По-друге розглянемо функціональне (результативне) спрямування розкриття сутності виробничого потенціалу організацій, що в межах дефініції розкриває потенціал, як наявний результат реалізації бізнес-процесу через встановлення індикаторів обсягу виготовлення й доходу завдяки раціональному використанню необхідних для цього ресурсів. В результатах дослідження Донця Ю. Ю. виробничий потенціал розкривається через бачення максимально-можливого обсягу виготовлення матеріального блага за встановлений проміжок часу. На нашу думку, прихильник даного бачення [51] дуже вузько розглядають виробничий потенціал, враховуючи лише потужність, хоча на різних рівнях національної економіки. Враховуючи особливості функціонального підходу візуально зобразимо головні спрямування, за думкою дослідників, що є невід’ємним векторами при формуванні виробничого потенціалу організації та розкривають всебічне уявлення у межах дефініції (рис. 1.1).

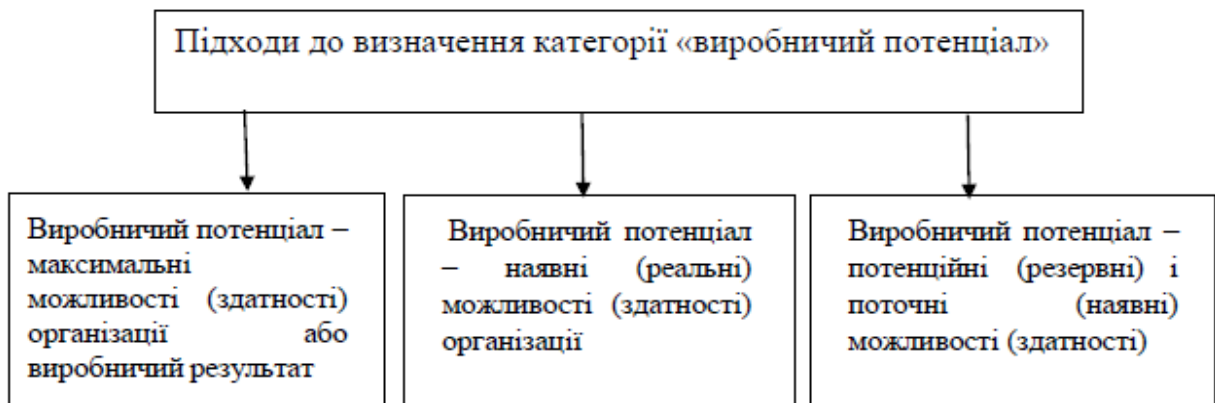


Рисунок 1.1 – Угрупування бачення за функціональним підходом дефініції «виробничий потенціал»

У першому випадку потенціал розглядається через загально-можливі результати організації по досягненню мети, відповідно другого – це виготовлення власного продукту при використанні ресурсів у межах бізнес-процесу організації, тобто здійснювати функціонування у поточному періоді.

Останнє бачення передбачає окреслення існуючих поточних можливостей організації завдяки наявних резервів реалізовувати господарські функції, тобто

підкреслюються існуючі додаткові можливості для корегування обсягів виготовлення власного продукту завдяки існуючих параметрів бізнес-процесу в майбутньому. Підсумовуючи зазначимо, що також немає єдиного бачення у межах функціонального спрямування підходів, але більшість схиляється до розгляду потреби в ресурсах задля функціонування господарюючих суб'єктів та досягнення ними необхідного результату.

Стосовно думки Кузьменко Л., то виробничий потенціал розглядається, як певна сукупність обов'язкових складових (техніко-технологічної, праці). Але акцент робиться на тому, що завдяки трудовій складовій, яка вважається окремим різновидом потенціалу, відбувається вплив на рівень виробничого потенціалу [6, 23]. Відповідно зазначеного розглянемо структурні елементи потенціалу організації (рис. 1.2).

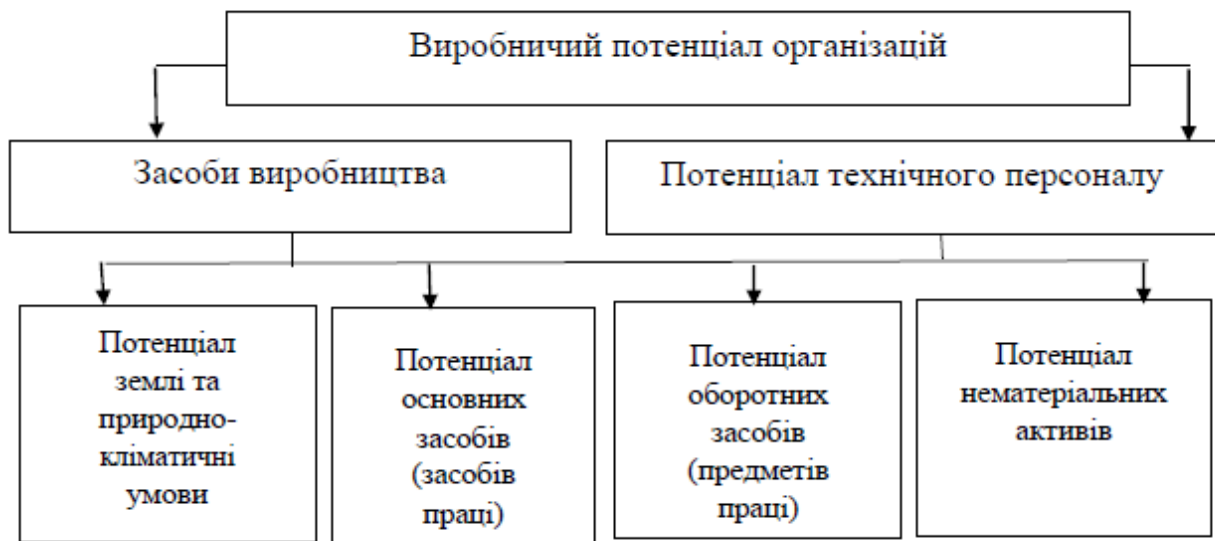


Рисунок 1.2 – Структура виробничого потенціалу організації

Головним елементом здійснення бізнес-операцій в компанії вважаються засоби праці, хоча самостійно вони не створюють доходу але без них неможливо уявити перебіг виробничих функцій. Теж саме стосується й предметів праці, бо нічого буде перетворювати у власний продукт.

Стосовно реалізації власного бізнес-процесу організації використовують потенційні територіальні задля можливості та природньо-кліматичні задля

власної господарської компетенції. Відповідно основних засобів (ОЗ) розкривається потенціал потужності через використання наявних та резервних можливостей по створенню необхідного обсягу спеціалізованого продукту. Саме ОЗ існують у бізнес-процесі тривалий час у незмінній матеріальній формі, завдяки чому створюється власний продукт, відповідно попиту.

Через використання матеріально-речових ресурсів розкривається потенціал оборотних засобів, який створює умови функціонування бізнесу. Відповідно склад елементів (сировина, комплектуючі, тощо) дуже різниться в залежності від специфіки технологічних операцій у межах індивідуальності та особливостей бізнес-процесу.

Переходячи до потенціалу нематеріальних активів організації, хочеться підкреслити інтелектуальну спрямованість даного виду, бо саме через здібності до винаходів, використання комп'ютерних технологій господарюючий суб'єкт отримує додатковий прибуток впродовж тривалого часу.

Останнім варіантом прояву виробничого потенціалу в організації вважаються можливості та здатності її співробітників, завдяки яким здійснюються усі бізнес-операції та виконуються встановлені завдання. Домінуючий характер трудового потенціалу пояснюється рушійною силою знань та вмінь співробітників при створення матеріальних благ та вдосконаленні виробничих функцій, що прийнято вважати людським капіталом

Окрім охарактеризованих структурних складових виробничого потенціалу хочеться додати інформаційну складову, особливо у наш час швидкої трансформації інформаційного простору, бо саме вона відкриває широкі горизонти реалізації виробничих процесів. Завдяки доступності інформаційних джерел виникають можливості з підвищення продуктивності та скорочення витрат через впровадження у бізнес-процес новітніх знань та розробок на тлі розвитку НТП [3, 53].

Найбільш вагомим елементом при оцінці потенціалу організації можна вважати той елемент, що ототожнюється з синергією та надає найвищий ефект при створенні власного продукту організації. Даний аспект підтверджується

кількісно-якісною характеристикою реалізованого продукту та всебічного використання виробничого потенціалу організації, відповідно реальної ємності ринку компанії та існуючого попиту на готовий продукт.

1.2. Методи управління виробничим потенціалом в організації

Методи управління – способи впливу керуючого суб'єкта на керований об'єкт. Слід розрізняти методи управління і методи процесу управління. Методи управління характеризують закінчений акт впливу на об'єкт управління, тоді як за допомогою методів процесу управління виконуються лише окремі роботи. Найбільш поширеною вважається класифікація методів відбудована на тлі практичних закономірностей, притаманних реалізації бізнес-процесу, як головного об'єкту управління. Тобто вони використовуються відповідно окресленої специфіки відносин, що характеризують реалізацію спільної праці [39, 46, 49]: організаційні (в тому числі адміністративні); використання економічних методів; соціально-психологічні.

Відповідно до методів управління, то вони використовуються в комплексі, так як нерозривні і органічні відносини, на яких вони базуються. Успішне використання методів управління залежить від глибини пізнання об'єктивних законів розвитку власного бізнес-процесу і управління (онтогенетичних і філогенетичних закономірностей раціонального функціонування керованої системи). У методах управління відображується практичний аспект цих законів.

Адміністрування виробничим потенціалом організації по суті безперервний пошук трансформації існуючих напрямів з покращення складових бізнес-процесу та на підставі цього формування необхідних завдань по зростанню рівня конкурентоздатності організації на ринку. Основним вектором реалізації завдань, стосовно виробничого потенціалу, вважається окреслення наявно-існуючих можливостей інтенсифікації усіх бізнес-операцій,

що призведе до скорочення усіх різновидів прояву витрат при одночасному задоволенні всебічних потреб споживання.

Адміністративні аспекти стосовно виробничого потенціалу, крізь призму конкретної функції менеджменту, це обґрунтовані виробничими параметрами дії, реалізація яких підвладна логічній послідовності: спочатку відбувається встановлення виробничих планів відповідно обсягу; надалі організація усіх передбачених бізнес-операцій задля досягнення встановлених завдань; не можна нехтувати мотивуванням, що відображується в подальшому на реалізації бізнес-процесу; постійний контроль кількісно-якісних параметрів функціонування бізнес-процесу та регулювання встановлених відхилень та недоліків.

Механізм управління – це центральна ланка у системі управління організації, яка охоплює об'єкт та суб'єкт, принципи і завдання з метою досягнення бажаного результату діяльності. Доречно розглядати механізм управління через метод ієрархій та найдоцільнішим буде використання домінантної ієрархії, адже її побудова починається з окреслення порівняно складної проблеми дослідження, де вищий рівень ієрархії займатиме підсистема адміністрування виробничим потенціалом (вершина ієрархії).

Система управління – це оптимально-відбудована сукупність елементів, що об'єднують ціль, підцілі та наявні альтернативи, зв'язки між ними, а також бізнес-операції, що забезпечують подальший розвиток організації. Проміжний рівень між ціллю та альтернативами займатимуть підсистеми, чинники, критерії, які окреслюються за принципом цілеспрямованості з альтернативним ухваленням потрібних рішень (стратегій) [35, 38, 40].

Велике різноманіття складових механізму управління виробничим потенціалом організації передбачає складність відбудови власної моделі, адже відображує змістовно усі наявні функції, потрібні інструменти, важелі, тощо, але спробуємо схематично уявити собі цей перелік за допомогою табл. 1.2.

Отже, наведений перелік елементів механізму підкреслює комплексність системи, яка передбачає наявність значної кількості складових та завдяки

зазначених функцій реалізується узгоджена робота механізму посилення виробничого потенціалу в організації. Змістовне наповнення функцій дозволяють зрозуміти головне спрямування необхідних дій.

Таблиця 1.2 – Складові механізму адміністрування виробничим потенціалом

<i>Механізм управління виробничим потенціалом організації - це система функцій, форм, методів, інструментів, важелів, що пов'язані з виробничим потенціалом та впливають на діяльність з метою досягнення поставлених перед організацією цілей</i>						
Функції	Організація	Аналіз	Планування і прогнозування	Мотивація	Контроль	Нормування і регулювання
	Організація процесу виробництва, поставки товарів, оптимального використання ресурсів	Аналіз використання ресурсів в попередніх періодах, аналіз ринкової ситуації	Планування і прогнозування роботи з постачальниками програми, кошторису витрат	Контроль якості товарів, контроль за вчасним виконанням робіт, поточний і підсумковий облік	Матеріальне та моральне стимулювання працівників	Нормування виробничих ресурсів, нормування праці, регулювання виробництва
Форми	Управління виробничими ресурсами		Управління трудовими ресурсами		Управління фінансовими ресурсами	
Методи	Активні маркетингові дослідження щодо ресурсної складової, використання внутрішніх резервів, модернізація виробництва, удосконалення управління, преміювання персоналу, соціальний розвиток підприємства та інші.					
Інструменти	Створення «буферних зон» (досягається шляхом створення запасів і резервів для безперервного надходження ресурсів, інформації тощо.), складання прогнозів майбутнього розвитку, складання планів, сценаріїв розвитку, ухвалення ефективних рішень, інновації, моніторинг та інші.					
Важелі	Стимули	Моральне і матеріальне стимулювання				
	Санкції	Матеріальна, кримінальна відповідальність за допущені недоліки				

Конфігурація механізму може змінюватись при обранні спрямування управлінських дій або при необхідності окремої підсистеми ресурсної складової. Представлені елементи можна застосовувати управлінні виробничим потенціалом організації. При формуванні сучасно-діючого механізму потрібно враховувати не лише традиційні методи та інструменти, але і враховувати новітні управлінські технології для успішності у реалізації власного бізнес-процесу.

Важливим аспектом в діяльності організацій є не лише підвищення ефективності, але і процес відновлення потенціалу. Окремі науковці стверджують, що відновити виробничий потенціал можна лише пристосовуючись до вимог ринкового середовища, проте це дуже складно. На нашу думку, управління виробничим потенціалом організації в умовах сьогодення відбуватися в кілька етапів (табл. 1.3) [12, 33].

Таблиця 1.3 – Етапи реалізації виробничого потенціалу організації

Назва етапу	Пояснення етапу
Оцінка реального стану потенціалу	Здійснюється використовуючи різні показники, залежно від галузі підприємства. Не існує єдиного інтегрального показника для оцінки потенціалу [4]. Проте, можна застосувати графоаналітичний метод діагностики «квадрат потенціалу» для оцінки реального стану та своєчасного виявлення управлінських рішень щодо підвищення ефективності функціонування організації
Оцінка ефективності використання виробничого Потенціалу	Проводиться через оцінку показників продуктивності та ефективності використання ресурсів (потенціал основних фондів, матеріально-сировинних ресурсів, оборотних фондів, нематеріальних активів, технологічного персоналу та ін.)
Визначення резервів підвищення ефективності управління виробничим потенціалом	Обираються формальна модель, або матричні методи. Формальні моделі дослідження виробничого потенціалу підприємства включають: модель накопиченого досвіду; модель життєвого циклу продукту, попиту - ЖЦП; модель продукт-ринок; модель життєвого циклу технологій; модель М. Портера . Матричні (портфельні) методи (методи портфельного аналізу підприємства в цілому) включають: матриці BCG; МАК-КІНСІ; ADL; SWOT; CCF; SPACE

Аналізуючи інформацію можна простежити, що етапи є взаємопов'язані та потребують покрокового впровадження для більшого впливу на загальний результат діяльності. Кожна організація має обирати такі дії, що приведуть до максимального результату за мінімальних втрат, адже в організації центральною ланкою вважається здійснення управління ресурсами, які складають базис задля можливостей подальшого розвитку виробничого потенціалу.

Структура виробничого потенціалу містить в собі ряд складових, причому різні науковці виділяють їх за своїм баченням, проте, виокремивши та оцінивши їх можна перейти до загального рівня виробничого потенціалу організації. Відповідно оцінку варто розглядати через кількість ресурсів, що налічується у розпорядженні організації, а також можливість отримання максимального ефекту, що відбувається через залучення ресурсів у власний бізнес-процес. Залежно від встановлених завдань управлінського апарату, керівництво може обрати різні методи оцінки залежно від переваг і їх недоліків. На даний час виокремлюють наступні методи (табл. 1.4) [8, 11].

Таблиця 1.4 – Методи оцінки виробничого потенціалу

Назва методу	Зміст методу	Переваги методу	Недоліки методу
Витратний метод	Встановлюється на рівні суми витрат на активну частину основних засобів, технологічний персонал частину оборотних активів, технологію та інформацію	Точне врахування кількості витрат на певний вид ресурсу	При розрахунку не задіяні усі види ресурсів, ігнорування перспектив розвитку організації
Результативний метод	Базується на визначенні виробничого потенціалу відповідно до суми очікуваних доходів, що їх здатне отримати організація від виробничої діяльності	Допомагає прорахувати можливі результати діяльності та здійснити прогноз, Урахування перспектив діяльності	Не враховує вагові коефіцієнти ресурсів, неможливість досягнення точних результатів через тривалість періоду оцінки
Аналоговий (порівняльний) метод	Оцінка будується на співставленні показників підприємства з аналогічними показниками конкурентів	Дає змогу врахувати не тільки внутрішні особливості об'єкта, а й ринкову ситуацію у цілому	Важко встановити лідера галузі, адже документація не всіх компаній є відкритою

Продовження табл. 1.4

1	2	3	4
Експертний метод	Графоаналітична методика, що ґрунтується на врахуванні спектра показників із різних сфер діяльності та організаційної структури за допомогою рейтингу компаній	Дозволяє оцінити потенціал із врахуванням думки експертів, що безпосередньо працюють в організації	Думка експертів може бути суб'єктивною і не завжди вірною
Метод кореляційно-регресійний	Метод із застосуванням кореляційно-регресійних моделей оцінювання виробничого потенціалу	Дає змогу оцінити міру впливу на загальну величину результативного показника кожного із введених факторів	Складність у побудові моделі
Метод функцій	При оцінюванні виробничого потенціалу його величина дорівнює обсягу випуску продукції, а величина його елементів - це частка від загального обсягу	Усі ресурси можуть використовуватися у загальноприйнятих одиницях виміру без переведення у порівняльний вигляд	Досить трудомісткий метод із великою кількістю розрахунків, різноманітність варіантів впливу на кінцевий результат
Метод лінійної оптимізації	Сутність методу полягає у побудові оптимізаційного процесу за максимізації цільової функції	Дозволяє визначити максимально можливий рівень виробництва продукції при використанні наявних ресурсів	Складність розрахунку, відсутність нормативів витрачання ресурсів на виробництво продукції
Метод еквівалента	Метод за якого один з елементів виробничого потенціалу приймається за основу, а згодом за рахунок відповідних показників здійснюється перехід інших елементів потенціалу до такої величини	Враховує усі необхідні різновиди ресурсів	Існує ймовірність некоректного обрання елемента, що береться за основу
Метод грошової оцінки елементів виробничого потенціалу	Будується оцінка за допомогою сумування ресурсів у грошовому вимірі дає змогу оцінити обсяги ресурсів	Простота використання дає змогу оцінити структуру виробничого потенціалу і визначити вплив на кінцевий результат	Можливості компанії залишаються за межами дослідження
Індексний метод	Розраховується за допомогою встановлення індексів ваги кожного з різновидів ресурсів	Найчастіше зіставляються показники звітного до базисного періоду	Не враховується пропорційність співвідношення окремих ресурсів
Індикативний метод	Розраховуються відхилення фактичних економічних параметрів виробництва від нормативних	Нормативи дають змогу виявити резерви підвищення ефективності використання виробничого потенціалу	Нормативам, що враховуються при розрахунку притаманна суб'єктивність
Метод комбінацій	Методи оцінювання виробничого потенціалу комбінуються між собою	Є можливість скомбінувати найбільш доречні методи для окремо взятої компанії	Можлива складність в обчисленнях

Стосовно здійснення оцінки виробничого потенціалу, то попередньо в організації дослідити та проаналізувати динаміку усіх складових ресурсів та обрати факторні моделі задля всебічної діагностики прогностичних параметрів реалізації бізнес-процесу. Саме вірно здійснена оцінка виробничого потенціалу організації дозволить в подальшому здійснити виважені кроки в діяльності з приводу розвитку потенціалу організації та досягнення встановлених цілей.

Підвищуючи ефективність та відновлюючи виробничий потенціал в організації керівник не має ігнорувати можливість виникнення невизначеності, яка може бути пов'язана не лише з виробничим потенціалом. Йому варто намагатись зрозуміти сутність ризиковості, намагатись її уникнути та впроваджувати програми, які зможуть попереджати невизначеність з мінімумом втрат для виробничого процесу [31, 34].

Розглядаючи етап по визначенню резервів у межах управління капіталом організації, адміністрації варто обрати формальну модель або один з матричних методів. Обрана модель знаходиться під впливом не лише розміру суб'єкта, асортименту власного продукту, але і від цілей, які ставить перед собою керуюча система. До прикладу, базисне сприйняття накопиченого досвіду, що ґрунтується на можливості порівняльного аналізу витрат з конкурентами, які функціонують в одному сегменті ринку. Дана модель допомагає виявити чи необхідно компанії змінювати власну стратегію для подальшого розвитку. Стратегія – це комплексний план функціонування бізнес-процесу організації, який відбудовується на основі творчого науково-обґрунтованого підходу і призначений для досягнення довгострокових глобальних цілей.

Надалі розглянемо модель стосовно життєвого циклу продукту (ЖЦП), попиту на власний продукт організації вважається базисом задля відбудови стратегічних намірів у форматі «продукт–ринок». Головним аспектом реалізації вважається підтримання відповідності параметрів власного продукту всебічним потребам споживчої думки та нормам експортних операцій.

За важливий критерій раціонального керування можна взяти бальне відображення задоволення споживчих потреб на одиницю здійснених витрат. ЖЦП складається з п'яти поступових стадій: поява новітнього прояву продукту, вихід продукту на встановлений сегмент ринку, поступове зростання ємності, повне насичення продуктом ринку, занепад. Відобразити перебіг ЖЦП можна в системі координат, коли абсциса відображує час, а ордината відповідний обсяг реалізації продукту або прибуток.

Уявлення моделі продукт-ринок відбувається через матрицю, яка розглядає сектори перетину продукту за певними типами (вже відомий продукт-ринок або новітній продукт-ринок), відповідно чого здійснюється обрання потрібної для організації стратегії: пов'язана з глибоким проникненням на ринок, стосовно створення новітнього продукту, дії з розширення сегменту ринку, реалізація диверсифікації виробництва [32, 36].

Стосовно життєвого циклу технологій, то модель заснована на загальноприйнятій концепції й надає можливість співставлення рівнів розвитку технології і використання, тобто дозволяє оптимізувати розподілення коштів у інноваційні технологічні процеси, що забезпечує конкурентні переваги бізнес-процесу в майбутньому.

Завдяки матриці, виокремлених конкурентних переваг організації, відбувається прийняття базової стратегії на перспективу: лідерські позиції за існуючими витратами виробництва, проведення диференціації виробництва або навпаки спеціалізації.

Використання матричних методів доречно: при здійсненні аналітичного дослідження стану організації в ринковому середовищі, відносно конкурентів або при моніторингу асортиментної пропозиції організації у межах встановленого сегменту ринку. Даний підхід є доречним задля співставлення довгострокових перспектив у обраній сфері господарювання, тобто окреслює позицію та надає підґрунтя для обрання стратегії дій бізнес-процесу організації [41, 44, 45]. Підсумкові висновки задля формування власної

стратегії відбуваються на підставі комплексного представлення проведеного аналізу (SWOT, CCF та SPACE).

Узагальнюючи і аналізуючи вищесказане, ми будемо спиратися на таке поняття управління, як всебічно обміркована та цілеспрямована діяльність керуючих органів задля реалізації намічених цілей та забезпечення стабільності функціонування організації у ринковому середовищі. Авторське розуміння, процесу адміністрування виробничим потенціалом, що це певна система вписана у загальний механізм управління бізнесом компанії, яка передбачає ухвалення управлінських рішень та координацію передбачених дій, стосовно розвитку складових виробничого потенціалу та в підсумку досягнення бажаного рівня витрат кінцевих результатів реалізації бізнес-процесу.

1.3. Методичні підходи по удосконаленню управління виробничим потенціалом в організації

Управління, стосовно виробничого потенціалу – це вид діяльності, спрямований на встановлення бажаних обсягів виробництва в планованому періоді. Стосовно розвитку і реалізації управлінського впливу на виробничий потенціал, то його можна здійснити у двох спрямуваннях: по-перше у межах загальної сукупності передбачених завдань системи управління організації; по друге, як індивідуальної системи адміністрування, яка налічує певні атрибути (елементний склад, основи функціонування, структуру, інформаційне, всебічне ресурсне й організаційне забезпечення) (рис. 1.3) [43, 48].

Для процесу удосконалення механізмів адміністрування можна запропонувати наступні аналітичні процедури:

- дослідження ринкової кон'юнктури, що підкреслює можливість організації відповідно розвитку галузевого ринку, фактори потрапляння на ринок основного та додаткового продукту бізнес-процесу компанії;
- розробка сукупної стратегії організації, яка складається з: пояснення

даного стратегічного періоду, визначення основної мети, окреслення локальних цілей, які пояснюють різні напрямки і методи досягнення основної мети та дозволяють в найкоротші терміни добитися поставлених завдань;

- проведення комплексного оцінювання потенціалу за наступними напрямками: трудовий і технічний потенціали, виробнича потужність, а також категорії оцінки ефективності їх застосування;

- визначення заходів стосовно стратегії виробничого потенціалу та інтеграція її зі стратегією розвитку організації;

- всебічне аналітичне дослідження передбаченого плану розвитку з ототожненням передбачених напрямків посилення виробничого потенціалу;

- реалізація намірів організації, що дасть можливість на базі результатів господарської діяльності та подій в області зміни виробничого потенціалу робити висновки про його ефективність;

- аналітичне дослідження виконання цілей і завдань стратегії, яке дозволяє відстежити зворотний зв'язок, тобто вплив зміни потенціалу на ефективність його застосування і реалізацію стратегії.

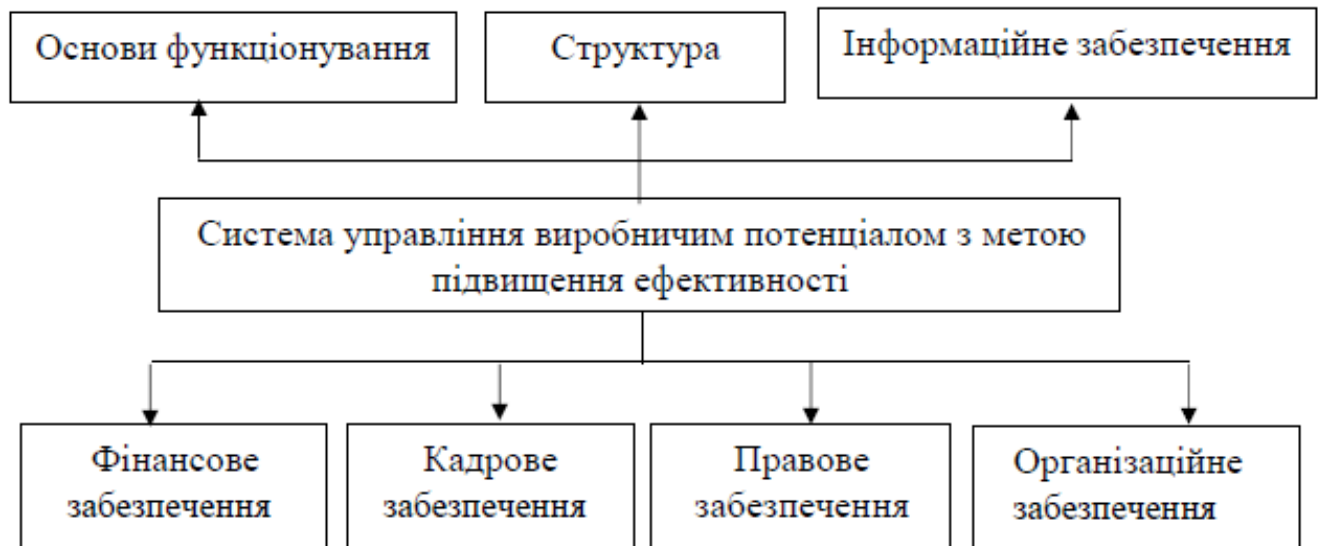


Рисунок 1.3 – Структурні складові управління виробничим потенціалом

Цілком ймовірно створення особливого механізму управління впровадженням заходів зміцнення виробничого потенціалу, під яким

розуміється комплекс взаємопов'язаних частин, що забезпечують ефективність бізнес-процесу організації, яка володіє власними ресурсами (інформаційними, нормативними, технічними та правовими) (рис. 1.4).

Підкреслимо принципи даного механізму [30, 52]:

- системний підхід, який показує механізм роботи окремих елементів системи у взаємозв'язку, а так само визначає цілі та критерії функціонування механізму управління в будь-якій її частині окремо при узгодженні їх локальних критеріїв і підпорядкування глобальному аспекту спільної мети;
- ситуаційний підхід, який дозволяє при ухваленні управлінських рішень розглядати лише ті моменти, зміна яких впливає в певній ситуації;
- маневреність, тобто здатність механізму управління потенціалом вносити зміни в хід виконаних робіт;
- адекватність, тобто можливість механізму змінюватися відповідно до трансформації цілей системи та інших причин, але одночасно він повинен залишатися стабільним і адаптивним до змін;
- безперервне здійснення розвитку, що має на увазі постійний прогрес системи в цілому, так і за окремими елементами організації;
- співставлення та ототожнення міжсистемне і внутрішньо-системне, що вказує на розвинення системи та аспекти тісного взаємозв'язку з усіма трудомісткими підсистемами управління цільовими і багатофункціональними, а також розвиватися на підґрунті єдиної організаційної та методичної бази адміністрування;
- відповідна оптимальність механізму, тобто він налічує усі потрібні складові, що об'єктивно враховують специфіку функціонування певної організації й порушення функціонування якого буде вести до неефективності;
- економічність, тобто правильний розподіл витрат, що має стати однією з цілей функціонування бізнес-процесу організації;
- зворотний зв'язок, що розуміється, як постійний контроль результатів адміністрування, щоб уникнути появи браку і недоліків, які вимагають

негайного втручання керівництва;

– принцип моделювання, тобто складова стосовно виробничого потенціалу трансформується, відповідно до конкретної моделі розвитку, яка може прогнозувати в часі стан його економіки для вибору найбільш ефективного шляху.

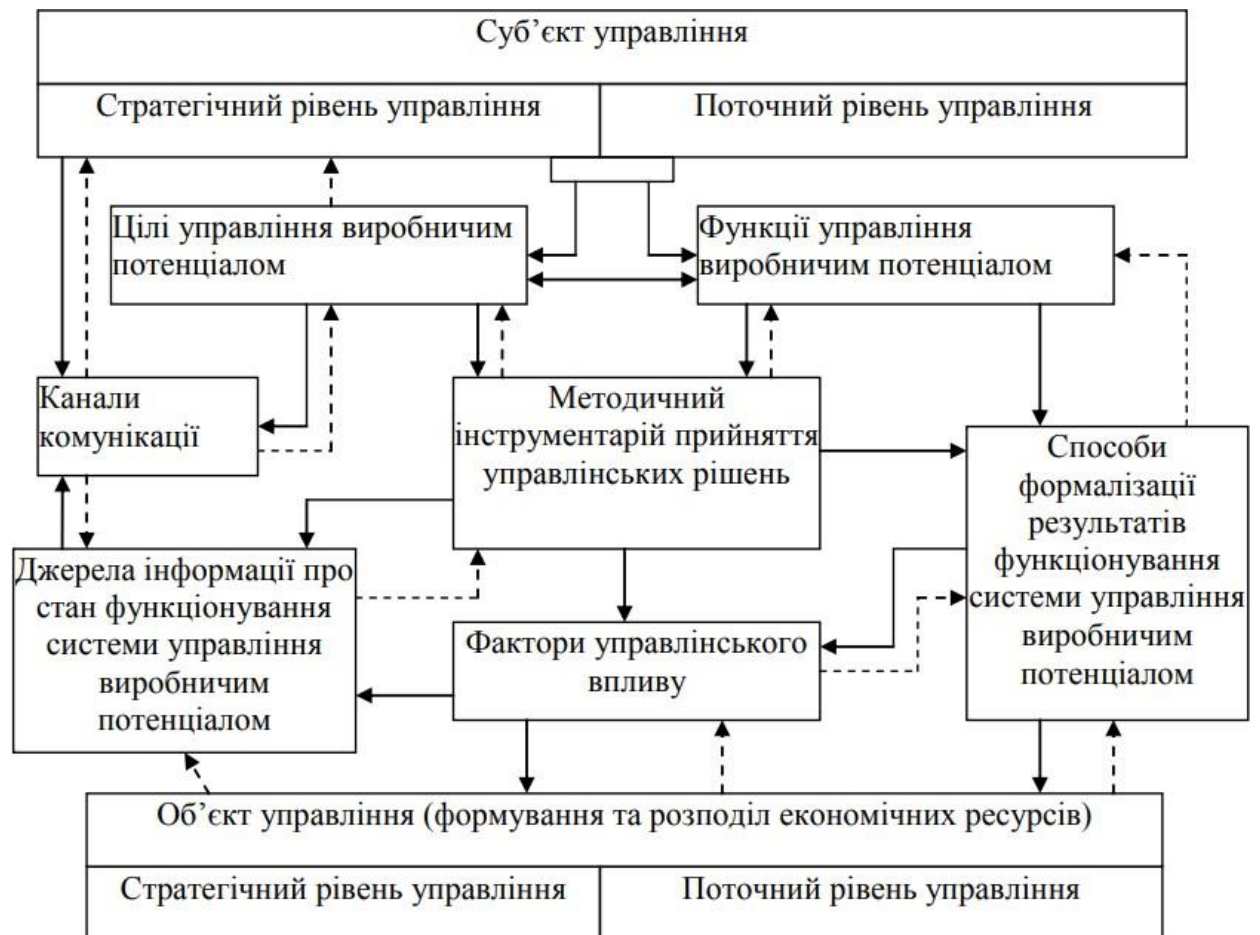


Рисунок 1.4 – Варіативна пропозиція конфігурації механізму управління виробничим потенціалом (МУВП)

У складі механізм управління підкреслимо необхідні елементи [28]: обов'язковість об'єкту (ОУ); спрямування функціонування (мети - МФ); кількісні параметри цілей, відповідно критерію функціонування (КД); елементи об'єкта управління (ЕУ) та їх взаємозв'язок; оптимальний інструментарій адміністрування (ІВ); всебічні ресурси (Р) забезпечення бізнес-процесу, завдяки яких реалізується встановлена мета.

Авторами формалізовано механізм адміністрування виробничим потенціалом, що зобразимо візуально [26, 29]:

$$\text{МУВП} = (\text{МФ}; \text{КД}, \text{ЕУ}, \text{ІВ}, \text{Р}) \quad (1.1)$$

Тут кожна категорія є невід’ємним елементом механізму, тому реальна його конфігурація повинна бути конкретною для кожної організації, оскільки спрямована на реалізацію індивідуально сформованих цілей через вплив можливих виробничих факторів, що забезпечують їх досягнення. Відбудова каркасу механізму здійснюється з урахуванням ситуації, можливого узгодження між усіма складовими та врахуванням властивостей довготривалої і короткочасної дії. Значне різноманіття чинників впливу передбачає альтернативне різноманіття конфігурації при формуванні механізму управління. В силу цього параметри комплексності й системності є об’єктивною закономірністю, тобто відбувається всебічне узгодження інтересів функціональних ланок, через оптимальну пропозицію вибору методів і ресурсів адміністрування. При нехтуванні оптимального балансу інтересів не вдається досягти ефективного адміністрування та реалізувати поставлені задачі бізнесу компанії.

Вихідними структурними одиницями задля побудови МУВП є конкретна характеристика об’єкта та бажано чітко окреслити мету трансформаційних процесів стосовно передбаченого об’єкту [27].

По-перше, кроком який визначає функціонування механізму вважається взаємо узгодженість передбачених елементів, тобто між категоріями ОУ і МФ. Другий крок передбачає кількісний опис цілей, відбудовується дія пари МФ і КД. Наступною дією є підкреслення елементів ОУ, на які потрібно здійснити передбачений вплив, щоб реалізувати заплановані завдання, таким чином відбувається парування КД з ЕУ. Якщо сформована сукупність елементів ОУ не відповідає необхідним параметрам, то уточняється об’єкт чи мета функціонування, тобто по новому формується парне бачення ОУ і МФ, а далі за алгоритмом МФ і КД, КД і ЕУ. У відповідності з елементами ОУ підкреслюється необхідний інструментарій.

Після цього переходимо до ресурсів, які забезпечують адміністрування, вплив на досягнення бажаного стану елементів виробничого потенціалу, також здійснюється вибір пріоритетних векторів стимулювання для досягнення цілей функціонування організації. У межах етапу відповідно створюються пари ІВ і ОР, ЕУ і ОР та у підсумку повне ототожнення складових потенціалу з передбаченими цілями. Якщо спостерігаємо дисбаланс обсягу потрібних ресурсів, то повертаємося до уточнення ОУ і МФ.

Заключний етап розробки механізму – створення аналітичного блоку, який передбачає альтернативний вибір стратегічних дій, тобто управлінський вплив (УВ) на виробничий потенціал організації, коригує, розвиває і перетворює ОУ. Далі йде аналітичний інструментарій (АІ) і оцінка діяльності (ОД). Якщо відхилення несуттєві, то необхідно переглянути інструментарій впливу (ІВ); при істотних відхиленнях виникає потреба в реорганізації ОУ і перегляд МФ.

Для формування пари ОУ і МФ потрібно вибір ряду стратегій: стратегії зростання (стратегія оптимального і обмеженого зростання, стратегія згортання, комбінована стратегія). Можливо, буде необхідна реорганізація компанії з переглядом її статуту і новим ліцензуванням діяльності. При цьому слід брати до уваги державне регулювання росту.

При формуванні пари КД і ЕУ необхідно врахування різноманітних чинників. Серед правових факторів можуть виявитися важливими ступінь державного регулювання витрат (наприклад, що підлягає включенню до собівартості) і ступінь державного регулювання цін (чи буде воно слабшати або посилюватися).

При проектуванні пари ЕУ, Р слід враховувати правові норми, які регулюють залучення позикових ресурсів (випуск облігацій, венчурне фінансування, кредит, оренда, лізинг) і правові норми, які регулюють соціальне партнерство і соціальний розвиток трудових колективів, що стимулюють підвищення соціальних аспектів потенціалу організації (підсилюють мотиваційні механізми), а також правові норми акціонерного права, які сприяють підвищенню організаційного потенціалу.

Функціонування відбудованого механізму адміністрування має вписуватись у ознаки: багаторівневість; комплексність контролю; плановість дій; пропорційність побудови; мотиваційна озброєність; прогресивність. При побудові механізму особливо важливо не упустити адекватний розвиток елементів, які забезпечують його функціонування: інформаційних, нормативних, технічних і правових [17, 25].

Інформаційне забезпечення передбачає проведення робіт в напрямку накопичення та обробки поточної інформації, створення банку ідей з приводу розвитку виробничого потенціалу, застосування відповідних інформаційних технологій. Нормативне забезпечення передбачає введення в обіг необхідних нормативів, стосовно усіх передбачених функцій. Стосовно технічного забезпечення зрозумілим є впровадження засобів, що спрощують процеси управління та комунікації. Відповідно правового забезпечення реалізуються всебічні відносини організації з іншими суб'єктами (регулювання організаційних дій; регламентують правові відносини господарювання та взаємодії; тощо).

Адміністративні дії стосовно виробничого потенціалу спиратимуть двом аспектам: контроль за зміною обсягу виготовлення і контроль за ефективність бізнес-процесу. Причому наближення економічної ефективності до її оптимального значення і є сигналом оптимальності розмірів виробничого потенціалу в заданих межах бізнес-процесу організації. У той же час ефективність повинна визначатися з урахуванням ринкових факторів. Задля управління виробничим потенціалом в організації потрібно відбудувати власну модель, врахувавши вплив різнопланових чинники [14].

Розглянемо аналіз якісних параметрів управління виробничим потенціалом організації, на підставі якого резюмується наявний стан та окреслюються можливості подальшого розвитку. Залежно від отриманих результатів робиться висновок про задовільний або незадовільний використанні цих можливостей.

Оцінка відбувається в абсолютному та вартісному вимірі (грошове забезпечення бізнес-процесу) та розраховується економічна ефективність [18,

42]. Надалі необхідно здійснити встановлення коефіцієнтів, що підкреслюють значимість (вагу) окремих індикаторів.

Наступним кроком здійснюємо співставлення фактично отриманих (P_i) та оптимальних (P_o) значень за показниками, тобто визначаємо відносне значення рівня окремого фактору (G_i):

$$G_i = \frac{P_i}{P_o} \quad (1.2)$$

Зауважимо, що при $P = -1$ простежується динаміка скорочення, а при $P = +1$ навпаки зростання.

Надалі на підставі присвоєної експертами ваги (α_i), визначаємо узагальнений індикатор:

$$Q_{\text{заг}} = \sum_i^n g_i \times \alpha_i \quad (1.3)$$

Останнім кроком є встановлення інтегрального показника ($Q_{\text{інт.}}$), через коефіцієнт вагомості певної підгрупи показників (K_i):

$$Q_{\text{інт}} = \sum_{i=1}^n Q_{\text{заг}} \times K_i \quad (1.4)$$

Надалі відбувається аналітика за всіма чинниками на тлі якої прогнозуються заходи щодо вдосконалення складових виробничого потенціалу організації. Відповідальні за своїм напрямом спільно з групою готує пропозиції і перспективні заходи, обґрунтовані розрахунками. Сучасні аспекти відбудови механізму повинні не лише брати за основу традиційні методи та інструменти управління, але і враховувати новітні управлінські технології для успішності у досягненні поставлених цілей.

До новітніх управлінських технологій можна зарахувати: корпоративне управління, особистісно-орієнтоване управління, стратегічне управління, систему збалансованих показників тощо. Корпоративне управління об'єднує: організацію спільної діяльності для досягнення стратегічної мети, творчий підхід до управління з делегуванням повноважень, окреслення сильних і

слабких аспектів діяльності, підвищення стійкості до ризикових факторів, динамічне прийняття управлінських рішень [5, 9].

Особистісно-орієнтоване управління проявляється через прогнозування результатів діяльності, здійснення різких змін з пристосуванням до мінливого середовища, здатність прорахунку майбутніх подій, готовність до втрат від ризику та швидкого прийняття рішень.

Стратегічне планування передбачає формування стратегій, що спрямовані на розподіл ресурсів, зміну середовища функціонування, адаптацію до конкуренції. Система збалансованих показників відбувається шляхом зміни підходів до своєї діяльності та актуалізації найважливіших показників. За цієї системи керівництво зміщує свою увагу з суто фінансових показників.

Стосовно раціонального здійснення управління виробничим потенціалом в організації необхідне використання наступних факторів [10, 50]:

1) оптимальне використання знарядь праці — це дасть можливість більш повного завантаження виробничої потужності, підвищення змінності роботи устаткування, зменшення часу його перебування у ремонті, максимального використання технічних параметрів устаткування;

2) скорочення часу перебігу бізнес-процесу, що представляє собою невикористані можливості зменшення періоду підготовчих операцій, та зменшення розмірів виробничих запасів та заділів;

3) покращення використання трудових ресурсів, які визначають можливості підвищення продуктивності за рахунок більш повного завантаження робітників з урахуванням їхньої кваліфікації та передового досвіду, а також скорочення втрат на непродуктивних затрат робочого часу;

4) покращення якості продукту, що характеризують можливості подальшого покращення техніко-економічних параметрів виробів, що випускаються, збільшення питомої ваги високоякісної продукту у загальному об'ємі виробництва, скорочення браку.

Складові відбудованої моделі формують здатність організації до виготовлення власного продукту, який є конкурентоздатним.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ

2.1. Аналіз потенційних можливостей автомобільного транспорту в Україні

Враховуючи низку історичних моментів, зауважимо що, транспортна галузь України зазнала негативних подій, які відобразились на функціонуванні національних компаній та в загальному баченні відбувся негативний вплив на рівень інфраструктури. Існуючі позитивні зрушення (інвестиції в транспортну сферу), були загальмовані негативними фактами збройного конфлікту й COVID-19. Воєнне протистояння російській агресії підіймає на поверхню, що значної шкоди зазнали інфраструктурі об'єкти та транспортні мережі.

Візуально представимо графічне зображення ризикових подій (табл. 2.1), що вплинули на транспортну галузь з 2012-23 роки та підкреслює негативну тенденцію до скорочення активності транспортного сектору.

Таблиця 2.1 – Історичні трансформації транспортного сектору

2012 р	Євро 2012 (значне інвестування)	Збільшення пасажиропотоку
	Економічний спад	Зниження попиту на товари та послуги, відповідно транспортну активність
2014 р.	Революція гідності (політична нестабільність)	Погіршення логістики та ланцюгів поставок, пошкодження інфраструктури
	Анексія Криму	Втрата ключових транспортних маршрутів, збільшення торгових бар'єрів
2015-16 рр.	Збройний конфлікт на сході держави	Блокада транспортних маршрутів, пошкодження рухомого складу, зростання транспортних витрат, скорочення доступності товару
2017-19 рр.	Поступове відновлення	Відновлення окремих маршрутів, інвестиції в модернізацію, політичні реформи, прозорість транспортного сектору
2020 р.	Пандемія COVID-19	Обмеження подорожі, зниження руху транспорту, економічна рецесія
2021-24 рр.	Відновлення від пандемії	Збільшення транспортного руху, інфляційні процеси
	Повномасштабне вторгнення (лютий 2022)	Порушення мереж та інфраструктури, блокада портів, міграція населення

Зазначені події трансформації транспортного сектору здійснили значний вплив на функціонування господарюючих суб'єктів у різних сферах, погіршуючи їх перебіг та створюючи додаткові бар'єри реалізації бізнес-процесів організацій.

Розглянемо динаміку зрушень показників транспортної сфери за останні несприятливі для держави часи (рис. 2.1), враховуючи, що транспортні послуги є важливою складовою національної економіки.

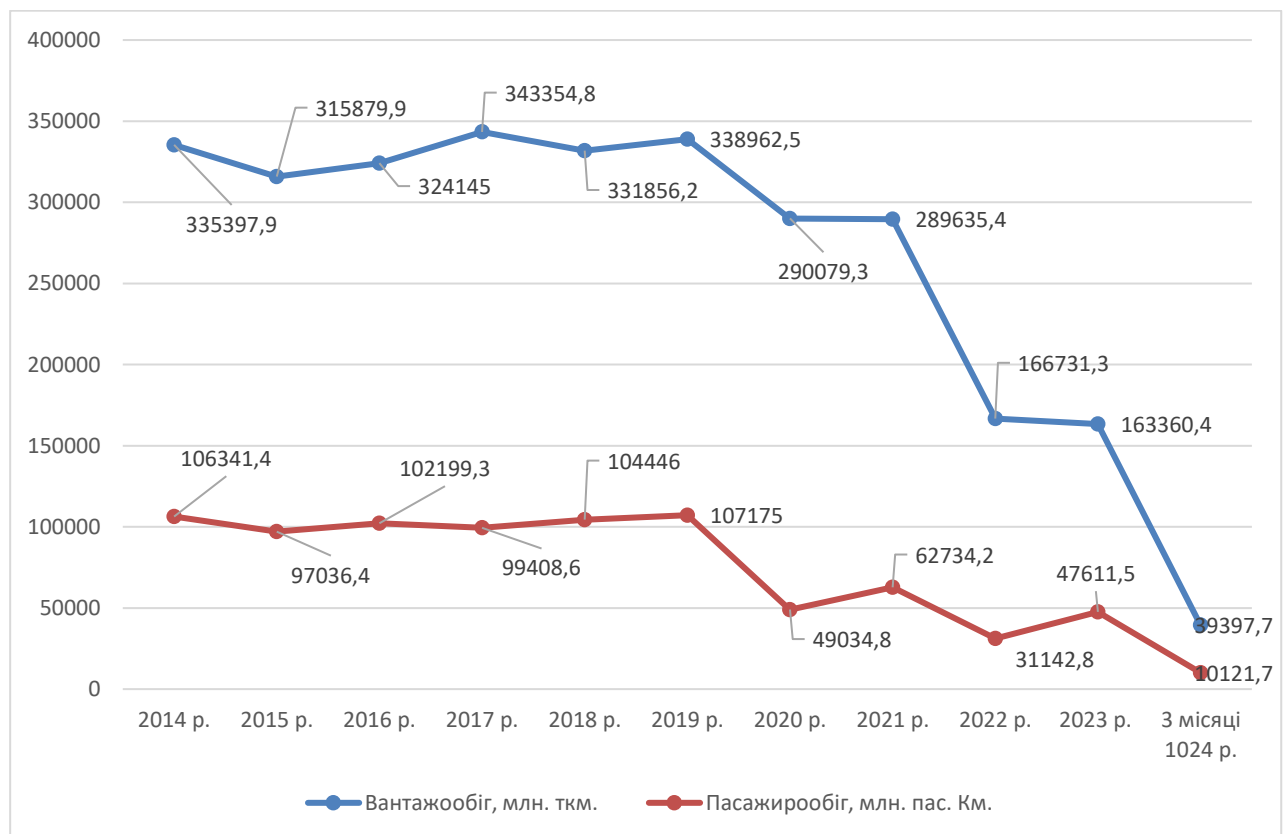


Рисунок 2.1 – Динамічні зрушення показників транспортних послуг

За візуально зазначеними даними, можемо бачити, що через анексію Криму скоротились підсумки значень транспортних послуг, через якийсь час відбувається поступове відновлення, але через поширення COVID-19 скоротились вантажообіг та попит на пасажирські перевезення. Через повномасштабне вторгнення можемо бачити різке скорочення представлених показників, що негативно відображується на ВВП держави, але транспортна

сфера потроху адаптується до умов сьогодення і поступово оговтується у 2023р., що підтверджено незначним зростанням отриманих індикаторів.

Важливість транспортної сфери відображується у опосередкованому впливі на реалізацію інших видів діяльності, бо спад активності засвідчує негативні тенденції ланцюгу пов'язаних з реалізацією інших секторів економіки. Стрімкі коливання у представленому графіку ототожнюється зі змінами, які відбуваються стосовно ВВП країни, бо було втрачено контроль над окремими транспортними потоками.

Вважаючи потужним ринковий потенціал автомобільного сектору та високу конкурентоспроможність автотранспортних компаній, особливо на внутрішньому ринку обігу транспортних послуг в Україні, засвідчує частка вантажообігу автомобільного транспорту, яка становить майже 30%.

Внаслідок відсутності повного набору статистичної інформації про роботу компаній автомобільного сектору за останні роки, для проведення порівнянь до уваги брались наявні дані вибірки.

Усереднена структура витрат на виробництво продукту (товарів, послуг) компаній автомобільного транспорту, представлена на рис. 2.2, що демонструє характер виробничих операцій технології компанії вантажного спрямування: значну матеріаломісткість, що збільшується зі зменшенням розміру організації (частка матеріальних витрат суб'єктів великого підприємництва становить у середньому 71,7 %, середнього – 76,8 %, малого – 83,9 %, у тому числі враховуючи мікро підприємства – 85,0 %).

Також має місце незначний рівень капіталоємності бізнес-процесу, при цьому цей рівень за зменшенням розміру компанії, на відміну від частки матеріальних витрат, так само зменшується. Частка амортизації по великих підприємствах складає понад 12,1 %, по середніх – є у двічі меншою (7,9%), а по малих – 5,6 %, (враховуючи мікропідприємства – 5,6%).

Незначним є рівень трудомісткості бізнес-процесу і, так само як із капіталомісткістю, цей рівень зменшується за зменшенням розміру економічного суб'єкта. Частка витрат на оплату праці у витратах великих

організацій складає порядку 10,6 %, середніх не набагато більше – 12,1 %, малих менше у 1,5–2 рази – 6,4 %, (враховуючи суб'єктів мікро – 6,4 %).

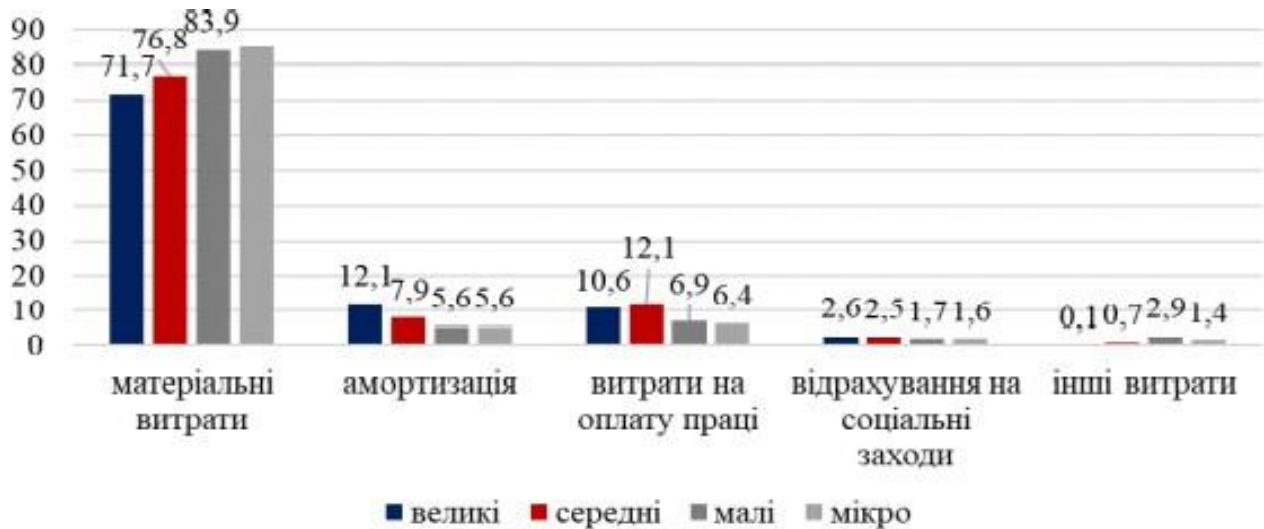


Рисунок 2.2 – Усереднена структура витрат на надання послуг компаніями автомобільного транспорту

Також має місце незначний рівень капіталоємності бізнес-процесу, при цьому цей рівень за зменшенням розміру компанії, на відміну від частки матеріальних витрат, так само зменшується. Частка амортизації по великих підприємствах складає понад 12,1 %, по середніх – є у двічі меншою (7,9%), а по малих – 5,6 %, (враховуючи мікропідприємства – 5,6%). Незначним є рівень трудомісткості бізнес-процесу і, так само як із капіталомісткістю, цей рівень зменшується за зменшенням розміру економічного суб'єкта. Частка витрат на оплату праці у витратах великих організацій складає порядку 10,6 %, середніх не набагато більше – 12,1 %, малих менше у 1,5–2 рази – 6,4 %, (враховуючи суб'єктів мікро – 6,4 %).

Підбиваючи підсумок аналізу умов діяльності і розвитку в компаніях вантажного автомобільного транспорту можна відзначити такі особливості.

Основний обсяг надання транспортних послуг сконцентровано на рівні суб'єктів малого та, у меншому ступені, середнього підприємництва, на які припадає відповідно приблизно дві та одна третини сегменту ринку, що здійснюють вантажні автомобільні перевезення; великих гравців на ринку – одиниці.

Переважна кількість організацій досліджуваного сегменту є прибутковими, лише п'ята частина одержує збитки. В даний час існують значні резерви зростання та підвищення результативності економічної діяльності компаній транспортної сфери з точки зору підвищення ефективності використання наявних ресурсів, оновлення матеріально-технічної бази, зміни фінансової моделі та запровадження заходів щодо забезпечення фінансової стійкості транспортних організацій. Разом з тим, розвиток компаній, що належать до вантажного автомобільного транспорту, здійснюється в умовах досить високого рівня конкуренції і це означає необхідність прискореного впровадження інновацій та реалізації інших заходів, сприяючих зменшенню тиску з боку інших перевізників.

2.2. Оцінка виробничих параметрів функціонування бізнес-процесу ТОВ «ЛОГІСТИК-ПЛЮС»

Зважаючи на головну мету функціонування товариства «ЛОГІСТИК-ПЛЮС», це перш а все максимізація власного прибутку, через диверсифікацію власного бізнес-процесу, що пов'язано з наданням необхідного спектру пасажирських і вантажних перевезень, також проведенням сервісних операцій по ремонту рухомого складу задля забезпечення різноманітних потреб фізичних та юридичних осіб не зважаючи на їх форми власності.

Відповідно окресленої мети, до головного спрямування задач товариства є виконання передбаченої торгівельно-господарської компетенції та інших бізнес-операцій, спрямованих на отримання додаткового розміру прибутку на вкладені у бізнес-процес кошти, а також формування фондів, на тлі заробленого доходу, задля реалізації соціально-економічних аспектів функціонування компанії. Завдяки вирішенню зазначених задач ТОВ «ЛОГІСТИК-ПЛЮС» надає власним клієнтам якісні послуги, використовуючи власний складський комплекс та новітні технології.

Компанія значний час надає транспортні послуги в Україні та в межах Європи, виконуючи відповідно передбачені перевезення, має успішні результати функціонування в сфері міжнародних перевезень, надання логістичних та складських бізнес-операцій, також компанією запропоновано певний перелік сервісного обслуговування засобів транспортного призначення.

ТОВ «ЛОГІСТИК-ПЛЮС» позиціонує себе як перевізника, що займає лідируючі позиції на європейському ринку перевезень. Компанія має значний досвід здійснення міжнародних вантажних перевезень, постійно оновлює рухомий склад, штат укомплектований висококваліфікованими співробітниками, є надійним і відповідальним партнером.

За даними середньооблікова чисельність ТОВ «ЛОГІСТИК-ПЛЮС» становить 245 осіб. За рахунок автомобільних перевезень компанія формує 84% надходжень, з яких 48,3 % становить загальна сума експорту.

За інформацією про основні засоби (ОЗ) придбання або відчуження активів за останні п'ять років та стратегією подальшої діяльності щонайменше на рік ТОВ «ЛОГІСТИК-ПЛЮС» було укладено договори фінансового лізингу на придбання у 2021 році 5 вантажних сідлових тягачів марки MERCEDES-BENZ та 5 напівпричепів марки SCHMITZ та у попередніх роках – 10 вантажних сідлових тягачів марки MERCEDES-BENZ та 5 напівпричепів марки KOGEL та 5 напівпричепів марки KRONE, що дало можливість збільшити кількість перевезень та забезпечить зростання прибутку. Одним з напрямків охорони довкілля є стратегічний перехід компанії від транспортних засобів типу Євро-3 до типу Євро-5, що є максимально екологічними в експлуатації.

Оборотні активи ТОВ «ЛОГІСТИК-ПЛЮС» протягом 2017–2023 рр. мають значну амплітуду коливання (табл. 2.2).

Якщо у 2017 р. вартість оборотних активів в середньому становила 17645 тис. грн, то у 2018 р. була збільшена до 17956 тис. грн, потім у 2019 р. до 23235 тис. грн, у 2020 р. до 23517 тис. грн, у 2021 р. до 27711 тис. грн, а починаючи з 2022 р. почала зменшуватись спочатку до 17325 тис. грн. тис. грн, потім у 2023 р. трохи покращилась до 18049 тис. грн. (рис.2.3).

Таблиця 2.2 – Динаміка зрушень за фінансовими показниками ТОВ «ЛОГІСТИК-ПЛЮС»

Показник	Роки						
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Оборотні активи, тис. грн.	17645	17956	23235	23517	27711	17325	18049
Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн.	9134	7166	11793	13939	15961	24667	20627
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	1911	9250	8075	7640	6682	4809	2102
Отримані дивіденди та проценти,	4	4	1	47	231	643	360
Чистий прибуток, тис. грн.	116	157	177	1929	2805	105	118
Амортизаційні відрахування, тис. грн.	10774	9477	7873	9164	14809	9353	17771
Витрати на придбання необоротних активів, тис. грн.	0	0	0	0	15494	14303	21273

В середньому за період середньорічна вартість оборотних активів склала 20777 тис. грн і була майже у 1,5 рази більшою порівняно із середньорічною вартістю поточних зобов'язань (14755 тис. грн).



Рисунок 2.3 – Динаміка співставлення оборотних активів та поточних зобов'язань

Щодо тенденції зміни величини поточних зобов'язань і забезпечення, то за даними звітності ТОВ «ЛОГІСТИК-ПЛЮС» протягом досить тривалого часу (2017– 2020 рр.) не перевищувала половини оборотних активів і становила відповідно 9134 тис. грн, 7166 тис. грн, 11793 тис. грн, 13939 тис. грн, 15961 тис. грн. У 2022 р. її розмір виріс досить суттєво на 54,5 % та досяг рівня у 24667 тис. грн. У 2023 р. відбулось незначне скорочення розміру поточних зобов'язань і забезпечення – на 16,4% до 20627 тис. грн., саме у 2022–2023 рр. спостерігаємо перевищення показників над оборотними активами.

Представлені співвідношення характеризують фінансовий стан ТОВ «ЛОГІСТИК-ПЛЮС», як відносно стійкий і тривалий час врівноважений і незалежний в аспекті поточного фінансування власної операційної діяльності, проте також засвідчують погіршення фінансового стану товариства протягом останніх років, що пов'язано з воєнним станом країни.

Товариство вважається прибутковим, що засвідчують дані рис. 2.4.

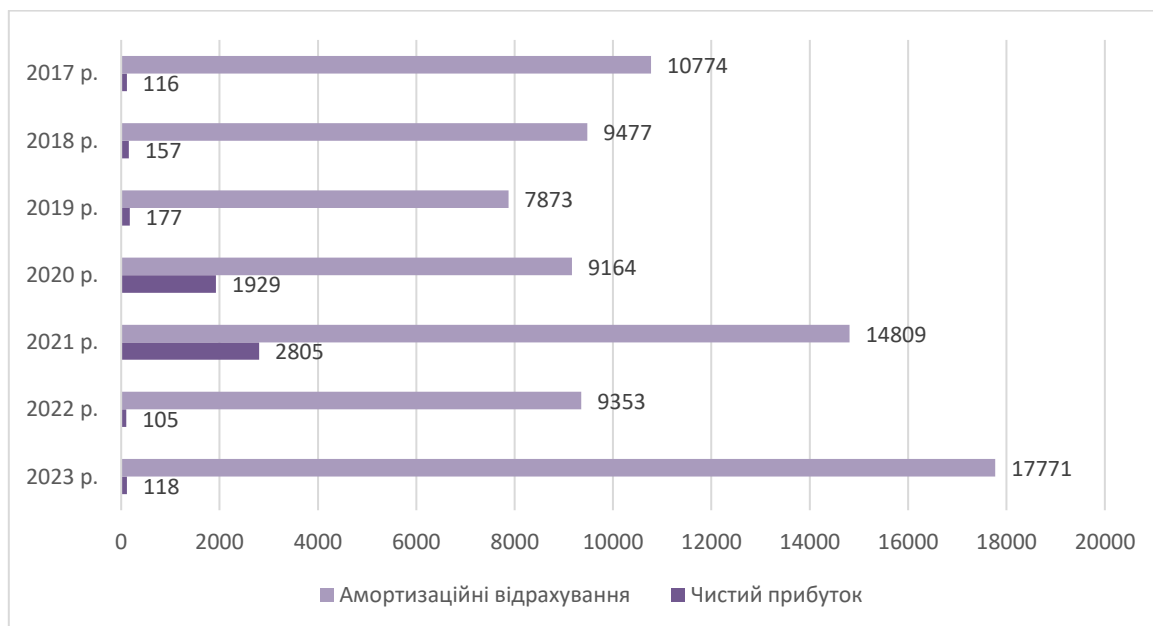


Рисунок 2.4. – Динаміка чистого грошового потоку ТОВ «ЛОГІСТИК-ПЛЮС», тис. грн

Динамічні зрушення індикаторів додають в цілому позитивне враження стосовно загальної ефективності роботи, але гірша ситуація спостерігається стосовно чистого прибутку ТОВ «ЛОГІСТИК-ПЛЮС», але між тим її не варто

оцінювати, як негативну. Щороку компанія одержує чистий прибуток: у 2017 р. він становив 116 тис. грн, у 2018 р. – 157 тис. грн, потім у 2019 р. – 177 тис. грн, у 2020 р. відбулося значне позитивне коливання до 1929 тис. грн. й подальшим зростанням у 2021 р. до 2805 тис. грн, проте у 2022 р. величину чистого прибутку було різко зменшено – до 105 тис. грн і надалі у 2023 р. незначна стабілізація до 118 тис. грн.

Таке співвідношення часового коливання розміру чистого прибутку вказують на загалом нестабільний і несистемний характер фінансової діяльності компанії, тим самим підкреслюючи наявність резервів їхнього подальшого розвитку.

Розмір амортизаційних відрахувань та їхня динаміка вказують на вірність попередніх висновків, щодо нестабільності процесів інвестування на ТОВ «ЛОГІСТИК-ПЛЮС». Протягом 2017–2019 рр. сума амортизаційних відрахувань щороку скорочувалась спочатку з 10774 тис. грн до 9477 тис. грн, потім ще до 7873 тис. грн. Зростання, яке спостерігаємо у 2020 р. не було суттєвим (до 9164 тис. грн). Лише у 2021 р. внаслідок витрачання на придбання необоротних активів 15494 тис. грн амортизація зросла у півтора рази – до 14809 тис. грн, а у наступному році через несприятливі умови бачимо незначне погіршення ситуації, але надалі усе відбувається за планом.

Досліджуючи показники вартості ТОВ «ЛОГІСТИК-ПЛЮС» (табл. 2.3, рис. 2.5) слід зробити висновок щодо його відносної привабливості з позицій вартості та, відповідно, наявності потенціалу задля зовнішнього інвестування.

Таблиця 2.3 – Динамічні зрушення вартості товариства

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Вартість товариства, тис. грн	48170	40250	58384	125814	192418	171650
Внутрішня норма прибутку (IRR),%	17,52	16,71	27,56	30,17	13,70	13,64
Середньозважена вартість капіталу (WACC),%	21,72	20,93	18,75	17,01	13,23	13,33
Цінність (IRR - WACC),%	-4,20	-4,22	8,81	13,16	0,47	0,31

Як наслідок, прийнята стратегія розвитку товариства є загалом прийнятною та перспективною за критеріями вартості. Внутрішня норма прибутку поступово зростала у 2020-2021 рр., що вказує на адаптацію до пандемії, далі було значно зменшено, відповідно до 13,7 та 13,64%, що цілком об'єктивно, враховуючи воєнні дії.

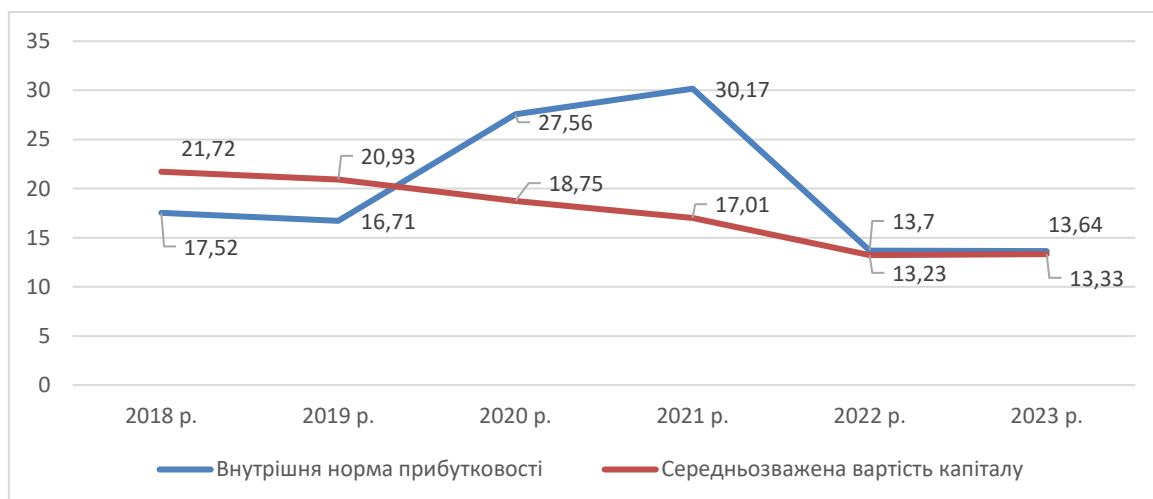


Рисунок 2.5 – Динаміка окремих показників вартості

Між тим, проблемними з позицій вартості є 2022 та 2023 рр. вважати не можна, саме в ці роки відбулося збільшення внутрішньої вартості товариства, визначеної за методом капіталізації доходу, заснованому на базовому положенні, відповідно до якого вартість частини власності організації дорівнює поточній вартості майбутніх доходів від власності, відповідно з 125814 тис. грн до 171650 тис. грн.

В наслідок того, що у 2018-2019 рр. для забезпечення функціонування та розвитку товариства було залучено капітал, загальна вартість якого перевищувала значення внутрішньої норми прибутку, цінність цього періоду мала від'ємні значення: відповідно -4,20 % та -4,22 %, а отже, свідчила про те, що зростання операційного прибутку фактично знижувало показники вартості. І, навпаки, дворазове зростання внутрішньої норми прибутку у 2020–2021 рр. на фоні несуттєвого, але зменшення середньорічної вартості капіталу (до 18,75–17,01 % відповідно) обумовило радикальне збільшення цінності (до 8,81 %, а потім ще до 13,16 %), а отже додаткове збільшення операційного прибутку

фактично збільшувало вартість бізнесу (на 18134 тис. грн у 2020 р. та ще на 67430 тис. грн або понад ніж у два рази (у 2,15 разів) у 2021 р.). Кризові явища обумовили суттєве зменшення внутрішньої норми прибутку і лише завдяки одночасному зменшенню середньозваженої вартості капіталу було створено умови для стабілізації цінності.

2.3. Оцінювання факторів впливу на виробничий потенціал та вартість товариства

Усі чинники, що впливають на вартість організації можна розділити на такі, які залежать від нього та не залежать. Такий поділ факторів має принципове значення, оскільки дозволяє визначити, якими елементами можна керувати, щоб вони позитивно впливали на вартість. У разі окреслення зовнішніх факторів, то компанії не мають можливості на них впливати, однак через прийняття певних рішень можуть використовувати шанси і уникати загроз, ризиків, пов'язаних з ними. З іншого боку їх можна тлумачити як такі, що формуються зовні організації та всередині її (табл. 2.4).

Не всі зазначені показники можна однозначно виміряти, бо окремі з них є якісними, що взагалі не завжди можуть бути описані кількісно. З позицій зовнішнього впливу на потенціал компаній автомобільного транспорту чинники можна віднести до:

- по-перше національного рівня (загальні індикатори стану економіки та політичні трансформації, що розглядається в контексті змін галузі у сучасних умовах та з врахуванням критеріїв політики ЄС);

- по-друге у межах транспортної галузі (національні вимоги до транспортного сектору та сформований рівень конкуренції);

- в третє ринкового сегменту автомобільного транспорту (поведінка споживачів, співвідношення попиту та пропозиції на автотранспортні послуги);- фактори у співвідношенні до інших складових економіки (ринкова вартість капіталу, доступність для автотранспортного сектору різних видів

ресурсів, податкове навантаження, рівень невизначеності та фінансових, виробничих, маркетингових, інших ризиків).

Таблиця 2.4 – Чинники впливу на потенціал розвитку компанії

Чинники внутрішнього середовища	Чинники зовнішнього середовища
Темпи зростання обсягів надання послуг автотранспортної компанії	Стан національної економіки
Темпи зростання чистого прибутку автотранспортної компанії	Політичні чинники
Наявність та темпи зростання чистого грошового потоку автотранспортної компанії	Стратегія національних системних реформ та пріоритети транспортної політики ЄС
Рівень прибутковості економічної діяльності автотранспортної компанії	Національна транспортна політика в цілому та відносно автомобільного транспорту зокрема
Механізм розподілу прибутку та дивідендна політика компанії	Стан транспортної галузі
Стан основних засобів, зокрема транспортних засобів	Стан ринку транспортних послуг
Наявність нематеріальних активів	Рівень конкуренції на ринку транспортних послуг
Ліквідність активів автотранспортної компанії	Поведінка споживачів послуг автотранспортного сектору
Фінансовий стан автотранспортної компанії	Попит на автотранспортні послуги
Ділова репутація автотранспортної компанії	Співвідношення попиту та пропозиції на автотранспортні послуги
Кваліфікація персоналу компанії	Ринкова вартість капіталу
Якість послуг, що надаються автотранспортною компанією	Доступність для автотранспортного сектору різних видів ресурсів
Рівень екологічності економічної діяльності автотранспортної компанії	Наявність новітніх технологій в цілому та ринку послуг автотранспорту зокрема
Інвестиції в основний та оборотний капітал автотранспортної компанії	Податкове навантаження на суб'єктів автомобільного транспорту
Рівень інноваційної активності автотранспортної компанії	Рівень невизначеності та фінансових, виробничих, маркетингових, ін. ризиків

З позицій зовнішнього впливу вартість суб'єктів автомобільного транспорту залежить від чинників:

– результативності економічної діяльності (темпи зростання обсягів надання послуг автотранспортної компанії та відповідно прибутку, наявність та

динамічні зрушення стосовно грошового потоку автотранспортної компанії, механізм розподілу прибутку та дивідендна політика автотранспортної компанії);

– ресурсного стану (наявний стан ОЗ, зокрема транспортних засобів, наявність нематеріальних активів, ліквідність активів автотранспортної компанії та її фінансовий стан);

– параметри функціонування (ділова репутація компанії, кваліфікація співробітників, якісні характеристики пропонованих послуг, аспекти екологічності економічної діяльності, тощо);

– стосовно можливостей розвинення (інвестиції в основний та оборотний капітал транспортної компанії, рівень інноваційної активності, тощо).

Схематично ймовірні чинники задля розвинення параметрів виробничого потенціалу візуально представлено на рис. 2.6.



Рисунок 2.6 – Групи чинників ефективності виробничого потенціалу

Відповідно обраного критерію, що підкреслює стійкість товариства, було пропоновано узяти відносний результат приросту наявної виручки в продовж

року (змінна впливу Y_1). Також зазначимо обрані незалежні змінні: коливання статутного капіталу (X1); штат співробітників організації (X2); розмір активів (X4) та відповідно грошових еквівалентів (X5); не залишили остронь зобов'язання (X6) та кредити на короткий термін (X7); головне взяли до уваги прибуток (X8); EBIT (X9); EBITDA (X10); та результати продуктивності (X12).

Підсумки процесу моделювання взаємозалежності існуючого приросту доходу від реалізації послуг та зазначених товариства представлені у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Отримані результати моделювання

Підсумки регресії для залежної змінної: Відносний приріст виручки за рік, % R= 0,86127442 R ² = 0,74179362 Скор. R ² = 0,71105477 F(10,84) = 24,132						
	БЕТА	Стандарт. похибка БЕТА	B	Стандарт. похибка B	t(84)	p-знач.
Вільний член			160,0607	166,8779	0,95915	0,340237
Статутний капітал	-0,03621	0,079002	-0,0449	0,0979	-0,45832	0,647908
Кількість співробітників	0,03470	0,061562	0,2379	0,4219	0,56373	0,574437
Активи	0,10368	0,454226	0,0411	0,1803	0,22825	0,820007
Гроші та їх еквіваленти	-0,34332	0,097119	-0,2156	0,0610	-3,53502	0,000666
Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	0,67913	0,271098	1,1966	0,4777	2,50510	0,014173
Короткострокові кредити банків	0,89109	0,187076	2,4092	0,5058	4,76327	0,000008
Чистий прибуток	-0,37548	0,202748	-0,1790	0,0967	-1,85196	0,067545
EBIT	-2,16568	0,714149	-0,9655	0,3184	-3,03253	0,003225
EBITDA	-0,19820	0,085534	-3,3659	1,4526	-2,31721	0,022926
Продуктивність праці	0,151170	0,047046	0,00	0,0000	3,21324	0,001388

Отже, багатофакторна регресійна модель виглядає наступним чином:

$$Y_1 = 160,0607 - 0,34332 * X_5 + 0,67913 * X_6 + 0,89109 * X_7 - \quad (2.1) \\ - 2,16568 * X_9 - 0,19820 * X_{10} + 0,151170 * X_{12}$$

Значення коефіцієнта множинної кореляції становить $R = 0,86127442$. Чим розрахункове значення даного коефіцієнта ближче до 1, тим тісніший взаємозв'язок між показниками, що досліджуємо.

Для забезпечення стабільного приросту виручки автотранспортної компанії необхідно розробляти низку заходів, що забезпечують ефективну реалізацію бізнес-процесу. Це стосується:

- активізації збутових операцій діяльності (зростання обсягу реалізації);
- проведення обґрунтованої політики реалізації послуг з точки зору скорочення строків погашення замовниками дебіторської заборгованості перед товариством (збільшить обсяги грошових коштів на рахунку);
- активно використовувати короткострокове кредитування у межах реалізації бізнесу задля фінансування поточної діяльності (відсотки за кредити компенсуються, через те що зменшується прибуток до оподаткування).

Також, приріст дохідної частини автотранспортної компанії (виручки) залежить від інвестування, що може забезпечити приріст грошових потоків та амортизаційних відрахувань. Одним з важливих чинників, що впливають на приріст виручки є продуктивність праці, тому підкреслимо, які складові здійснюють вплив саме на продуктивність, вважаючи її залежною змінною (Y_3). До уваги візьмемо незалежні елементи (Додаток А рис. 1).

Регресійна модель залежності продуктивності праці має вигляд:

$$Y_2 = 800415,4 - 0,96226 \times X_2 + 2,65922 \times X_3 + 0,30708 \times X_8 + \\ 3,49827 \times X_{13} \quad (2.2)$$

Для підвищення продуктивності праці необхідно проводити:

- обґрунтовану кадрову політику (забезпечувати робочі місця кваліфікованими співробітниками);
- мотиваційну політику (сформувати раціональну систему матеріальних та нематеріальних стимулів задля ефективної роботи);

- активну збутову політику (зростання кола споживачів, дієвість маркетингових заходів);
- обґрунтовану цінову політику (проводити гнучку тарифну політику);
- оптимізувати витрати (заходи ототожнення наявної собівартості зі збільшенням прибутку);
- активізувати інвестиційну діяльність (придбати транспортні засоби, перевезення якими користується попитом на ринку та дозволить збільшити виручку).

Вартісний підхід розвитку товариства передбачає врахування узгодженості передбачених заходів управління інтересам його власників. Менеджмент повинен забезпечувати стабільну прибутковість власників організації, тому розглянемо залежність рентабельності власного капіталу від змінних (Додаток В). Значимими показниками є (X_6) , (X_{15}) та (X_{17}) .

Загальну багатофакторну регресійну модель прибутковості власного капіталу можна представити так:

$$Y_3 = 0,583019 - 0,084142 \times X_6 + 0,898983 \times X_{15} - 0,144582 \times X_{17} \quad (2.3)$$

Коефіцієнт кореляції $R = 0,98245472$, що свідчить про тісний взаємозв'язок між показниками, що досліджуємо.

Для забезпечення прибутковості товариства необхідно розробляти низку заходів, що забезпечують ефективну операційну, інвестиційну та фінансову діяльність. Це стосується:

- оновлення та підтримання у придатному стані активів підприємства, зокрема парку рухомого складу;
- залучення на інвестиційні потреби довгострокових джерел фінансування (за рахунок фінансового важеля загальна вартість фінансування товариства буде меншою; переваги використання стабільного фінансового джерела для розвитку парку рухомого складу);
- активізація збутової діяльності з метою збільшення кількості замовлень (збільшення кількості замовників, зростання частки постійних

замовників);

- проведення обґрунтованої цінової політики (проводити гнучку тарифну політику);

- збереження фінансової незалежності (встановлення обмежень в обсягах кредитних ресурсів, що залучаються для інвестиційних потреб).

Сукупність запропонованих заходів відносяться, як до довгострокового, так й поточного рівнів управління. Стратегічний рівень прийняття управлінських рішень охоплює інвестиційну діяльність, формування довгострокових джерел фінансування діяльності організації.

Тактичне управління передбачає проведення обґрунтованої кадрової та мотиваційної політики.

Оперативний рівень передбачає ефективну збутову політику, ефективне використання поточних кредитів, економію ресурсів.

З іншої точки зору, сукупність запропонованих заходів може бути розподілена за видами діяльності: операційною, інвестиційною та фінансовою. Реалізація запропонованих заходів забезпечить зростання грошових потоків, прибутку та вартості організації.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Напрями покращення управління виробничим потенціалом автотранспортної компанії

Дослідження сучасних умов управління виробничим потенціалом розвитку організацій, що належать до транспортної сфери дозволило окреслити загальне уявлення про потенційні можливості, стосовно довгострокових змін, та підтвердило подальші можливості ефективного надання транспортних послуг та збільшення ємності економічної діяльності компаній транспортної галузі в Україні. Одночасно окреслені орієнтири вказують нам на необхідність активної трансформації окремих функціональних стратегій, що безпосередньо сфокусовані на розвиток бізнес-операцій в функціонуванні компаній та загалом вимагають грошових вкладень. Цей факт підтверджує обґрунтованість вибору вартісне-орієнтованого підходу в управлінні розвитком транспортної сфери. Вартісна привабливість автотранспортних компаній підкреслює великі можливості по залученню інвестицій, потрібних задля реалізації заходів розвитку бізнес-процесу організацій.

Задля ухвалення обґрунтованих управлінських рішень у межах функціонування організації, що належить до сфери автомобільного транспорту, необхідно здійснити застосування сучасних підходів з оцінювання передбачених векторів розвитку та на тлі цього запропонувати обраний механізм загального адміністрування. Відбудова власного дієвого, відповідно сучасним реаліям, організаційно-економічного механізму управління бізнес-процесом компанії є об'єктивною потребою задля подальшого розвитку досліджуваного товариства по наданню транспортних послуг.

Враховуючи важливість спрямування управлінських рішень на прогностні показники вартісних результатів функціонування бізнес-процесу, запропоновано удосконалення механізму управління розвитком досліджуваної

компанії, який ґрунтується на засадах застосування динамічної моделі розвитку організації транспортної сфери та оцінюванні напрямів обраної стратегії з урахуванням наявної ресурсної складової та підсистем необхідних функцій, що максимізують вартість товариства та оптимізують параметри по зростанню ефективності автотранспортних послуг (рис. 3.1).



Рисунок 3.1. Альтернативна модифікація механізму управління розвитком транспортної компанії

Візуально представлений організаційно-економічний механізм заснований на загальноприйнятих аспектах теорії управління та системного бачення.

Сучасні управлінці, що мають певний практичний досвід, розуміють «механізм», як оптимально відбудовану систему з необхідною сукупністю процедур задля ухвалення адміністративних рішень, що підкреслює ототожнення оптимального управління та обраних параметрів, (наприклад, взявши до уваги реальний стан об'єкта управління та вплив зовнішнього оточення). Відповідно теоретичних аспектів менеджменту, бо система розглядається, як встановлена кількість необхідних та взаємодіючих системних одиниць, враховуючи оптимально-обґрунтований склад та виконувані функції. Складове вираження системи (задля ухвалення рішень) налічує різні елементи, враховуючи учасників, а структура – вказує на існування необхідного зв'язку між складовими (інформаційних, технологічних тощо). Врахування потреби в цілеспрямованій поведінці, підкреслює важливість виконуваних функцій управління організацією, що відображаються у межах загальної моделі ухвалення та обґрунтування проектів рішень. Тобто передбачається розгляд та оцінка наявних альтернатив задля остаточного обрання, встановлюється які з них є доречними відповідно часу, підкреслюють існуючі переваги, ґрунтуються на достовірних джерелах інформації (здійснюється оптимальний вибір).

Представлена позиція, стосовно організаційно-економічного механізму, задля розвитку організації автотранспортної сфери налічує:

- системо утворюючі одиниці, що призначені для ухвалення управлінських рішень, підкреслюють змістовність механізму;
- дієвість реалізації функціонування механізму через встановленні взаємозв'язки, які дають уявлення про порядок потрібних дій у межах механізму та вказують на причинно-наслідкові комунікативні аспекти, тобто підкреслюють взаємодію елементів;
- оптимальність функціональних підсистем, що реалізується через: діагностику (встановлення параметрів наявної системи); планування заходів стосовно розвитку (визначення головних спрямувань); здійснення оптимізації (встановлення найкращих перспектив відповідно обґрунтованих критеріїв вартісного підходу).

Поетапне здійснення управління розвитком автотранспортної компанії описується на рис. 3.2. Внаслідок того, що передбачена стратегія запропонована у циклічному вигляді, то відповідно передбачається можливість корегування вектору розвитку з одночасним пошуком необхідних відповідей на поточне вирішення завдань, враховуючи існуючі обмеження у функціонуванні організації.

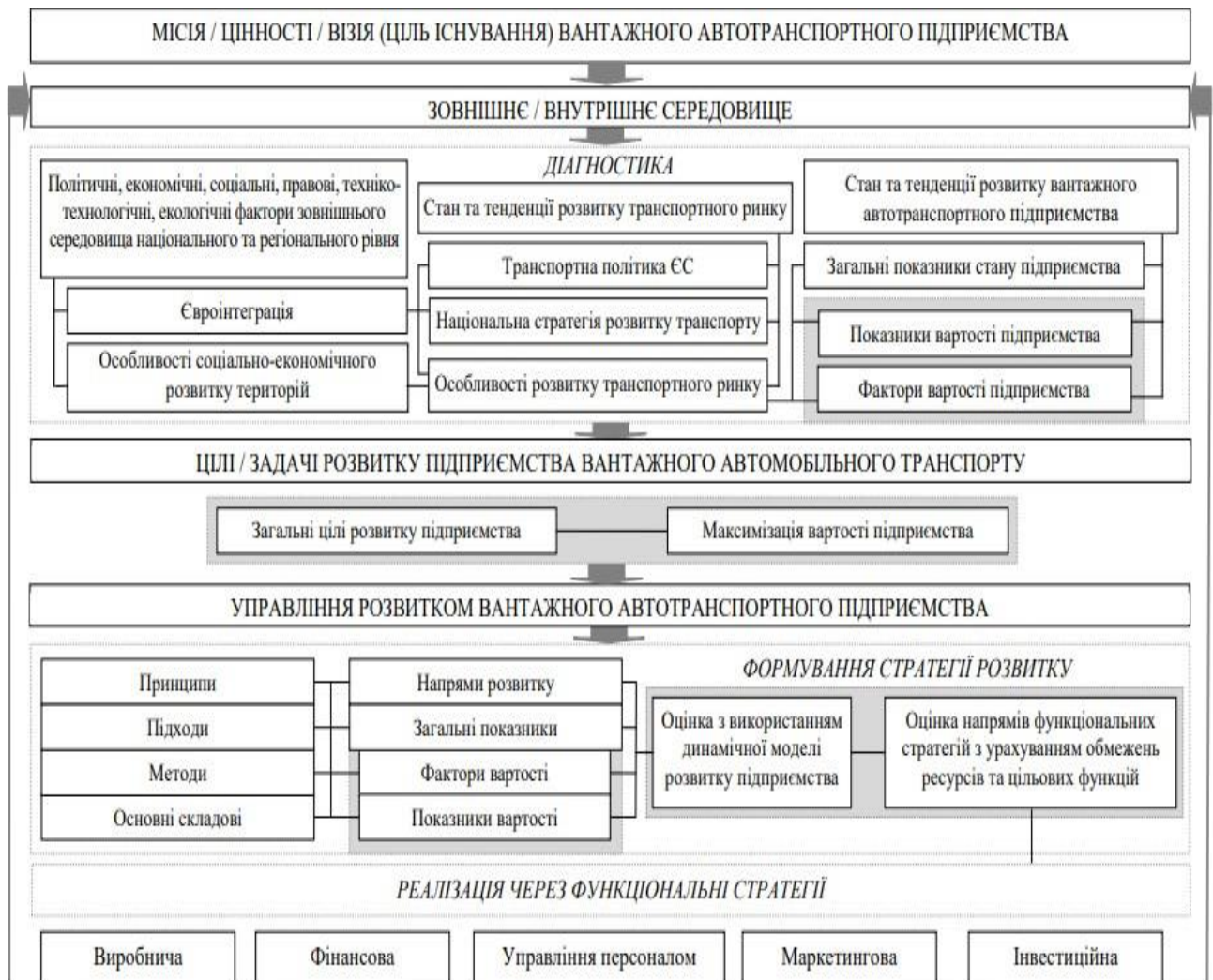


Рисунок 3.2 – Вплив оточення на реалізацію стратегії розвитку

Коригування намірів відбувається в результаті реалізації управлінської компетенції стосовно випадків (на підставі здійснених аналітичних досліджень) невідповідності отриманих результатів до запланованих. В таких випадках

передбачається встановлення причин розбіжностей та перегляд дій, починаючи з всебічного вивчення оточуючого середовища.

Враховуючи результати отриманого моніторингу (зовнішнього та внутрішнього стану) для відбудови власної стратегії, що здійснюється на тлі комплексної інформації, підкреслюється наявний стан компанії та її реальна вартість, з зазначенням головних факторів сприяючих зростанню. Внутрішня вартість наявних ресурсів дає уявлення про вплив окремого фактору на розвиток бізнес-процесу, можливе створення конкурентних переваг і, як слідство збільшення загальної вартості організації. Головними факторами опосередкованого впливу, що підкреслюють зростання вартості організації вважаються: принципи корпоративного управління (сучасність використовуваної моделі управління з оптимально-обґрунтованим складом органів управління, прозорість функціонування та елементи поведінкової культури), прояви всебічної відповідальності за результати бізнес-процесу, наявність інтелектуального потенціалу та інноваційної складової, брендинг та лояльність до споживачів і контрагентів організації, динаміка змін якісних параметрів продукту і відповідність сучасним вимогам, участь організації у розвитку країни. Результати рейтингового оцінювання організації (Hinge Research Institute) пропонується здійснювати за 10-ти бальною шкалою (табл. 3.1), відповідно їх важливості у формуванні вартості.

Таблиця 3.1 – Рейтинг оцінювання чинників

Індикатори вагомості впливу	Бальна оцінка
міцність існуючих відносин з клієнтами	8,39
технології	8,00
якість управлінської команди	7,86
маркетингова стратегія	7,51
фінанси	7,21
працівники	6,89
профіль / зображення	6,28

На підставі всебічного моніторингу умов та чинників впливу оточуючого середовища, а також враховуючи обрану місію, підкреслюючи цінності

організації, встановлюються цілі та детально конкретизуються необхідні задачі задля розвитку власного бізнес-процесу. Передбачені цілі для компанії автотранспортної сфери ототожнюються з вимірюванням результативності прийнятої стратегії, тобто представляють необхідні дії спрямовані на прогнозований результат, що змістовно відображують прагнення організації у встановленій перспективі. В загальному сенсі цілі це взаємопов'язані програми, що об'єднують суб'єктів управління при досягненні власної місії та візії. Відповідно задач, то вони є більш конкретними та мають часові обмеження, можуть піддаватися вимірюванню. Вони мають бути: взаємоузгоджені з цілями; прозорими та зрозумілими для виконавців; підлягати результативному вимірюванню; обмежені часом реалізації, тощо.

Повертаючись до раціональності відбудованого механізму управління, розвитком автотранспортного товариства, то зауважимо про важливу складову – систему факторів вартості, на підґрунті яких обираються показники оцінювання. Для формування системи факторів вартості важливі наступні кроки:

- формування багаторівневої системи факторів вартості, ранжування чинників вартості за рівнем впливу на вартість (еластичність вартості);
- керованості (можливості менеджменту на даний чинник), коливання (характеристики стабільності поведінки тієї чи іншої чинника);
- відбір факторів, які можуть використовуватися як індикатори управління вартістю (ключові показники вартості), а також як керуючі змінні (ключові фактори вартості);
- визначення складу показників, що відбивають інтенсивність окремих складових на вартість організації;
- формування шкал оцінки та критеріїв, що дозволяють приймати обґрунтовані рішення.

Фактори змін вартості організації, з точки зору розвитку, можна поділити на два види: фактори, на які можна впливати, відповідно вони стосуються внутрішнього контуру механізму – драйвери вартості; фактори, на які впливати

не можливо, відповідно вони є елементами зовнішнього контуру відбудованого механізму, їх треба лише урахувати в системі прийняття рішень та адмініструванні процесами розвитку на тлі збільшення вартості.

Враховуючи вплив різноманітне діючих факторів оточуючого середовища функціонування бізнес-процесу організації, підкреслимо важливість саме тих, що зміцнюють виробничий потенціал, тобто через які організація може здійснити трансформацію власного бізнес-процесу на краще, а також ті, що сприятимуть зростанню конкурентоздатності товариства в ринкових умовах, тобто вважаються керованими (рис. 3.3).



Рисунок 3.3 – Чинники формування виробничого потенціалу

Узагальнюючи вищенаведене можна надати визначення поняття «фактор потенціалу», тобто це критичний фактор, що впливає на створення складових елементів внутрішньої вартості та може бути визначений безпосередньо і вважається керованою складовою у межах адміністративних компетенцій

організації. Відмінність полягає у можливості віднесення до «факторів потенціалу», бо мають визначальне значення при формуванні виробничого потенціалу організації.

3.2. Динамічна модель розвитку виробничого потенціалу

Адміністрування підсистемою виробничого потенціалу передбачає використання системи показників, що мають упорядкований ієрархічний набір елементів, переважно націлених на один інтегральний індикатор вартості, та статичний характер, дозволяючи оцінювати, як змінилася вартість організації за звітний період. Означене спонукає до розгляду абсолютних показників на основі динаміки їхньої зміни, а отже до розробки динамічної моделі розвитку потенціалу автотранспортної компанії. Зауважимо, що з одного боку, розробка означеної динамічної моделі в силу різнорідності показників та складності їхньої інтеграції в єдину систему має певні труднощі, з іншого – перехід від абсолютних до відносних показників економічної динаміки дозволяє використовувати більше можливостей порівняльного аналізу, робити узагальнення та синтез одержаних результатів, долаючи труднощі зіставлення.

Динамічні узагальнюючі показники є результатом порівняння двох статистичних величин, точніше співвідношення поточного (порівнюваного) та базисного (абсолютного) показників. Як наслідок – незрівнянні у статистиці показники, стають порівнянними у динаміці. Крім цього показники динаміки мають певний логічний порядок і можуть бути впорядковані один до одного.

Характеристику динаміки коливання показників залежно від управлінських рішень можна отримати із «економічних постулатів», що підкреслює отримання «ідеального» підпорядкування співставлення між темпами приросту індикаторів – прийому, який широко використовується для обґрунтування стратегій. Тобто підпорядкованість встановлює темпи приросту: потрібних ресурсів (I(R)); результатів (I(W)); економічної ефективності (I(E)).

$$I(E) > I(W) > I(R) > 0 \quad (3.1)$$

При всебічному дослідженні потрібних ресурсів, увага приділяється найбільш критичним елементам, що формують собівартість запропонованих транспортних послуг (вартість спожитих паливно-мастильних ресурсів, амортизація ОЗ) та оплата роботи співробітників.

Завдяки даному підходу підкреслюються можливі тенденції розвитку організації, а враховуючи отримані підсумки співвідношень між темпами приросту можемо бачити поточний варіант досягнутого розвитку організації.

У табл. 3.2 представлено варіативні можливості розвитку організації, як системи співвідношень. Також у Додатку В представлено процес виявлення проблемних аспектів у поточному стані організації.

Таблиця 3.2 – Варіанти розвитку організації

Варіанти розвитку	Співвідношення між темпами приросту	Характеристика варіанту розвитку підприємства як системи
Виключно інтенсивний розвиток	$I(R) < 0; I(E) > I(W) > I(R) > 0; I(E) > I(W) > 0$	Розвиток
Інтенсивний розвиток	$I(R) = 0; I(E) > I(W) > I(R) > 0; I(W) > 0; I(E) > 0$	Розвиток
Переважно інтенсивний розвиток	$I(R) > 0; I(E) > I(W) > I(R) > 0; I(W) > 0; I(E) > 0$	Розвиток
Одночасно екстенсивно-інтенсивний розвиток	$I(R) = I(E) > 0; I(W) > 0$	Розвиток
Переважно екстенсивний розвиток	$I(R) > I(E) > I(W) > I(R) > 0; I(E) > 0; I(W) > 0$	Розвиток
Екстенсивний розвиток	$I(R) > 0; I(E) > I(W) > I(R) > 0; I(E) = 0; I(W) > 0$	Стагнація
Виключно екстенсивний розвиток	$I(R) > 0; I(E) > I(W) > I(R) > 0; I(E) < 0; I(W) < 0$	Деградація, Руйнація

Попередньо описано, а на рис. 3.4 запропоновано алгоритм управління виробничим потенціалом організації на тлі використання динамічної моделі.

Вантажні автотранспортні організації на підґрунті отриманої динамічної моделі власного розвитку передбачають реалізацію 3-х або 15-ти кроків, залежно від окреслених проблем ефективного функціонування бізнес-процесу.

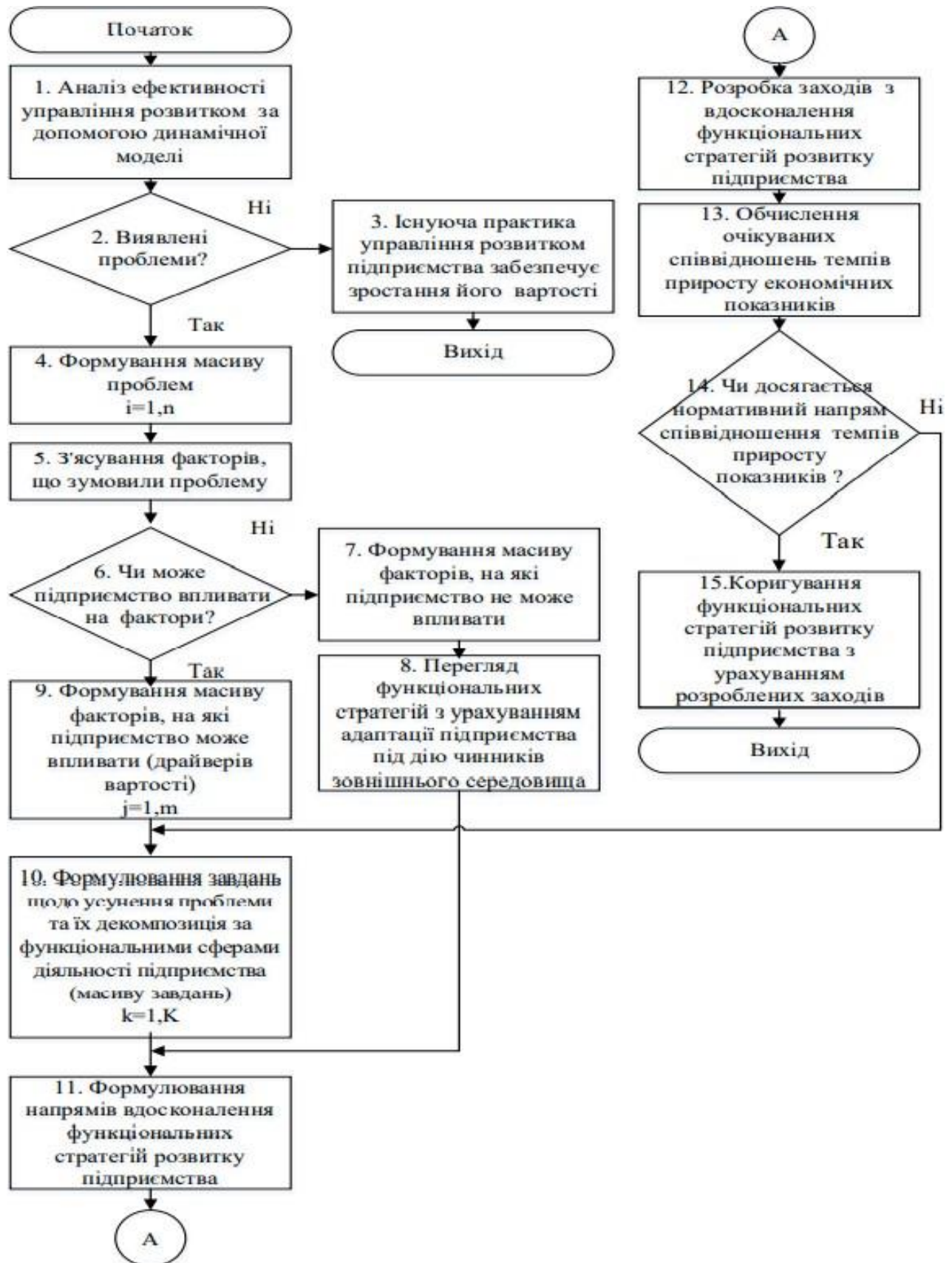


Рисунок 3.4 – Алгоритм управління виробничим потенціалом організації на основі динамічної моделі її розвитку

Відсутність проблемних аспектів свідчить про те, що існуюча практика адміністративної компетентності забезпечує зростання вартості компанії. Наявність проблем вказує на зворотній процес та потребує низки дій, що у підсумку передбачають трансформаційні правки у стратегії розвитку з урахуванням запропонованих заходів, що сприятимуть максимізації вартості. Розробку заходів, спрямованих на усунення нормативних негараздів та покращення функціонування можна здійснювати на тлі формування збалансованої системи показників. Логіка застосування моделі розвитку передбачає реалізацію чотирьох етапів.

Визначення наявності проблемних аспектів стосовно можливостей розвитку в організації, діагностику окреслених проблем за допомогою таблиць порівняння темпів приросту. На цьому етапі заповнюється базова форма (табл. 1 Додаток Г), головне спрямування етапу – встановлення відхилень задля подальшого підкреслення масиву проблемних питань, що потребують усунення. За його наявності відбувається фокусування уваги керівництва організації на існування низки проблем і на їх підставі розробляються необхідні заходи в межах реалізації наміченої стратегії. При цьому оцінюється вплив заходу на драйвер вартості, що дозволяє не тільки усунути виявлені відхилення, й а забезпечити приріст вартості компанії. Універсальність динамічної моделі розвитку дозволяє її застосовувати, як для побудови щодо простих моделей зростання компанії, так і складних, що враховують різні аспекти діяльності організації та різні напрями функціональних стратегій, спрямовані на зміну вартості бізнес-процесу.

Для оцінки ефективності заходів пропонується обчислення вартості підприємства до та після впровадження управлінського заходу відповідної функціональної стратегії. Для оцінки вартості вантажних автотранспортних підприємств у минулих періодах пропонується використовувати метод капіталізації доходів. Для оцінки вартості вантажних автотранспортних підприємств у майбутньому, що очікується в результаті реалізації запланованих заходів пропонується метод дисконтування грошових потоків.

Основними умовами успішної реалізації адміністрування виробничим потенціалом є:

- повна підтримка з боку керівництва підприємства;
- прийняття відповідних рішень оперативним персоналом;
- тісна інтеграція вартісно-орієнтованого управління з усіма елементами планування та управління;
- зменшення важливості методології, орієнтація на практичні аспекти;
- забезпечення вільного доступу до інформації (бухгалтерські баланси, результати зовнішніх орієнтирів);
- надання стандартизованих та простих у використанні шаблонів оцінювання та шаблонів звітів для полегшення операцій;
- зв'язок мотивувальної системи зі стратегією вартості, всі людські ресурси повинні бути оцінювані з точки зору їх впливу на вартість організації.

Стабільне зростання вартості, що спостерігається протягом тривалого періоду часу, визнається надійним індикатором ефективності економічної діяльності та обґрунтованого вибору стратегічного напрямку розвитку.

Зростання вартості формується на двох рівнях економічної діяльності підприємства. Перший рівень – оперативний (тактичний), який показує, наскільки ефективно створюється вартість у результаті використання впроваджених у діяльність підприємства бізнес-ідей та інвестиційних проектів. Другий рівень – стратегічний, що відповідає перспективи розвитку підприємства, пошук напрямів розвитку, які забезпечать у майбутньому конкурентні переваги.

Розробка кожної функціональної стратегії повинна базуватись на формулюванні цільової функції, встановленні обмежень наявних ресурсів. Виходячи з природи вартісно-орієнтованого управління пропонується застосовувати наступні цільові функції (Додаток Д).

Удосконалено методичний інструментарій визначення ефективності управління розвитком організації на тлі використання вартісного підходу, що

базується на динамічній моделі його розвитку, дозволяє шляхом співставлення темпів приросту пар різне вимірних економічних показників не тільки виявляти наявні проблеми в економічній діяльності, а й визначати якість управління розвитком організації.

На рівні інвестиційної складової можна використати три стратегічні напрями: оновлення існуючого рухомого складу; розширення існуючого рухомого складу; диверсифікація діяльності (відкриття складів, митно-брокерські послуги, експедиційні послуги, послуги СТО).

Для першого та другого стратегічних напрямів інвестиційної складової важливим є дотримання низки незаперечних умов, які передбачають урахування особливостей бізнес-процесу організації. Це:

- збереження основних технічних та економічних характеристик на нормативному рівні від початку експлуатації до моменту заміни;
- забезпечення необхідного рівня безпеки руху транспортних засобів, надійності роботи від початку експлуатації до моменту заміни;
- забезпечення відповідності екологічним стандартам виду перевезень, що регулюють вміст шкідливих речовин у вихлопних газах;
- визначення ступеня зносу елементів технічних засобів і систем, їх ремонт чи заміна провадиться у процесі спеціальних форм ремонту (поточного та капітального).

3.3. Моделювання раціонального управління виробничим потенціалом організації на основі вартісного підходу

Аналіз факторів динамічної моделі для ТОВ «ЛОГІСТИК-ПЛЮС» демонструє весь спектр наслідків повільної адаптації організації до новим умов господарювання, пов'язаних із карантинними обмеженнями, воєнним станом та посиленням вимог Європейського союзу до транспортних засобів перевізників. Зважаючи на характер економічної діяльності ТОВ «ЛОГІСТИК-ПЛЮС» та

забезпечення переважно міжнародних перевезень вантажів, слід зауважити, що у 2020 р. європейський ринок автоперевезень скоротився на 6,8 % і досяг 322,8 млрд. євро. Зниження обсягів сектора, насамперед, пов'язане з економічним спадом, спричиненим пандемією COVID-19, та, викликаним цим, закриттям кордонів, обмеженням виробництва, закриттям торгівлі, не обмежувалося кількома країнами, а було загальним явищем, більшою мірою торкнулося торгівлі та транскордонного транспорту.

В результаті, як свідчать дані табл. 2-7 Додатку Ж, у 2023 р., порівно із 2022 р. ТОВ «ЛОГІСТИК-ПЛЮС» одержало на 12,38 % більше чистого прибутку, на 6,38 % більше виручки від реалізації транспортних послуг, на 7,56% відбулося зростання обсягу виконаних перевезень у тонах вантажів та на 7,03 % – в частині вантажообігу (свідчить про тренд поступового зростання величини вантажопотоків на більш короткі відстані перевезення вантажів).

Позитивного тренду набули витрати на оплату праці, які виросли на 18,01%. Одночасно відбулося скорочення сукупних активів на 12,81 % та зростання собівартості послуг, що відбулось на 9,7 %, пов'язане з подорожчанням палива. Ці складові моделі не мали позитивного характер змін, окрім зарплати.

Також до позитивних моментів можна віднести зміни в гору за продуктивністю праці (на 4,3 % за тис. т / чол. та на 6,58 % за тис. ткм /чол.). Лише на 0,43 % було збільшено чисельність співробітників. Аж на 97,75 % – виплату дивідендів акціонерам (власникам). У табл. 3.3 зведено розраховане співставлення темпів приросту економічних індикаторів розвитку ТОВ «ЛОГІСТИК-ПЛЮС» для порівняння з динамічною моделлю.

Наведені порівняння демонструють наявність багатьох порушень (табл. 3.3), що потребують стратегічного впливу з метою коригування, послаблення наслідків накопичених проблем та формування системи заходів зміцнення становища.

Таблиця 3.3 – Співставлення темпів приросту індикаторів розвитку ТОВ «ЛОГІСТИК-ПЛЮС»

Показник	Темп приросту показника	Показник	Темп приросту показника	Напрямок співвідношення темпів приросту показників	Коментар
Чистий прибуток	12,38	Виручка	6,38	$I_{чп} > I_{врп}$ $12,38 > 6,38$	Так
Виручка від реалізації послуг	6,38	Обсяги перевезень	7,56	$I_{врп} > I_{оп}$ $6,38 < 7,56$	Ні
Виручка від реалізації послуг	6,38	Сукупні активи	-12,81	$I_{врп} > I_{са}$ $6,38 > -12,81$	Так
Виручка від реалізації послуг	6,38	Витрати на оплату праці	18,01	$I_{врп} > I_{воп}$ $6,38 < 18,01$	Ні
Виручка від реалізації послуг	6,38	Собівартість послуг	9,7	$I_{врп} > I_{сп}$ $6,38 < 9,7$	Ні
Обсяги виконаних перевезень	7,56			$I_{оп} > 0$ $7,56 > 0$	Так
Вантажообіг	7,03	Сукупні активи	-12,81	$I_{оп} > I_{са}$ $7,03 > -12,81$	Так
Сукупні активи	-12,81			$I_{са} > 0$ $-12,81 < 0$	Ні
Сукупні активи	-12,81	Чисельність працівників	0,43	$I_{са} > I_{чпр}$ $-12,81 < 0,43$	Ні
Продуктивність праці	6,58			$I_{пп} > 0$ $6,58 > 0$	Так
Продуктивність праці	6,58	Витрати на оплату праці	18,01	$I_{пп} > I_{оп}$ $6,58 < 18,01$	Ні
Продуктивність праці	6,58	Собівартість послуг	-8,87	$I_{пп} > I_{сп}$ $6,58 < 9,7$	Ні
Продуктивність праці	6,58	Чисельність працівників	0,43	$I_{пп} > I_{чпр}$ $6,58 > 0,43$	Так
Чисельність працівників	0,43			$I_{чпр} > 0$ $0,43 > 0$	Так

За результатами аналізу даних динамічної моделі розвитку ТОВ «ЛОГІСТИК-ПЛЮС» та з урахуванням порушення цільових співвідношень темпів приросту і економічних прогнозів було запропоновано сукупність стратегічних напрямів розвитку товариства (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Реалізація стратегії розвитку (зростання) ТОВ «ЛОГІСТИК-ПЛЮС»

Складові внутрішньої вартості	Функціональні стратегії	Стратегічні напрями
Операційна складова	Стратегія управління персоналом	Удосконалення системи мотивації та стимулювання працівників
	Стратегія управління витратами	Забезпечення цінових переваг у порівнянні з конкурентами (за рахунок більш низьких операційних витрат) Оптимізація складу та структури поточних витрат Рационалізація співвідношення постійних та змінних та економія витрат
	Стратегія управління маркетингом	Інтенсифікація маркетингових заходів для залучення нових клієнтів
	Стратегія операційного менеджменту	Підвищення рівня якості основних та додаткових транспортних послуг Підвищення ефективності використання ресурсів Збільшення ефективності використання власного капіталу Коригування цінової політики з урахуванням динаміки середніх цін на транспортні послуги
Інвестиційна складова	Інвестиційна стратегія	Розширене оновлення матеріально-технічної бази, зокрема існуючого рухомого складу Розвиток конкурентних переваг шляхом диверсифікації діяльності
Адаптаційна складова	Стратегія управління людським, інтелектуальним і мережевим капіталом	Посилення інноваційної активності підприємства в сфері надання основних та додаткових транспортних послуг Запровадження сучасних способів організації транспортного процесу та обслуговування клієнтів

При розробці інвестиційної стратегії слід зауважити, що для вантажних автотранспортних компаній у Європейському союзі діють екологічні норми, які передбачають перехід всіх автомобілів, що є найпоширенішими у

виробничій практиці національних перевізників, на стандарт «Євро-6». Новий стандарт «Євро-6», як і «Євро-5», був прийнятий Європейською комісією з екології для того, щоб обмежити викиди бензинових та дизельних двигунів в атмосферу. Поява суворіших екологічних норм (правил), змушує вантажні автотранспортні підприємства інвестувати у придбання більш екологічних чистих машин. Це стосується і українських організацій, зорієнтованих на європейський ринок, у т. ч. ТОВ «ЛОГІСТИК-ПЛЮС». В межах розширеного оновлення мова має йти про придбання автомобілів, що мають більш надійні та ефективні двигуни, які є не тільки більш економними, а й у процесі своєї роботи виробляють меншу кількість шкідливих речовин, що потрапляють в атмосферу. Посилення стандартів з екології з часом дозволить істотно знизити емісію легкої органічної сполуки, що надходять в атмосферу, які дуже шкідливі для здоров'я людини. Такий підхід має стати не лише частиною інвестиційної складової інноваційно-інвестиційної стратегії, а й інтегруватися у адаптаційну складову, як елемент соціально орієнтованої політики ТОВ «ЛОГІСТИК-ПЛЮС», що реалізується відповідно до цілей сталого розвитку.

Наразі на балансі та в експлуатації ТОВ «ЛОГІСТИК-ПЛЮС» знаходиться 35 автомобілів IVECO та 25 автомобілів Mercedes-Benz, порівняльна характеристика яких представлена в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Порівняльна характеристика вантажних автотранспортних засобів IVECO та Mercedes-Benz

Характеристика автотранспортного засобу	Mercedes-Benz	IVECO
Потужність (к. с.)	449	450
Об'єм двигуна (л. або см ³)	12,8	10,3
Клас вихлопу	Євро 6	Євро 5
Повна маса автопоїзда (кг)	44000	50000
Вантажопідйомність, тис. т	18,00	12,14

Дані таблиці свідчать, що за майже однаковою потужністю у 449 к. с. Mercedes-Benz та 450 к. с. IVECO, обсяг двигуна Mercedes-Benz є на 2,5 см³ більшим, а повна маса на 6000 кг меншою. У разі розширеного оновлення із заміною автомобілів IVECO на Mercedes-Benz ТОВ «ЛОГІСТИК-ПЛЮС» не лише отримує парк рухомого складу, що відповідає європейським стандартам, а й забезпечить збільшення вантажопідйомності майже у 1,5 рази. Mercedes-Benz має вантажопідйомність у 18,00 тис. т, що у 1,48 разів перевищує вантажопідйомність IVECO у 12,14 тис. т.

У подальші розрахунки було закладено припущення, що на першому етапі ТОВ «ЛОГІСТИК-ПЛЮС» буде замінено 10 автомобілів IVECO на 7 Mercedes-Benz, отже сукупна вантажопідйомність наявних автомобілів (у 124,4 тис. т) буде забезпечена вантажопідйомністю нових (у 126,0 тис. т), одночасно буде закладено засади для подальшого надання міжнародних транспортних послуг.

Вибір прогнозного горизонту, який враховувався при оцінці вартості товариства, значною мірою був визначений прогнозованою несталістю зовнішнього середовища та, відповідно до раніше представлених узагальнень, був становлений, виходячи з інтервалу стандартного терміну прогнозування для таких умов у межах 2–4 років, на рівні чотирьох років. Як свідчать результати розрахунків, реалізація інноваційно-інвестиційної стратегії, що передбачає економічне зростання з елементами стабілізації дозволить ТОВ «ЛОГІСТИК-ПЛЮС» збільшити річний грошовий потік з 31276,35 тис. грн за прогнозом на 2024 р. до 55404,17 тис. грн – на 2027 р., тобто за чотири роки на 24127,75 тис. грн або на 77,14 % (табл. 3.6).

Дисконтування грошового потоку, побудоване на концепції теперішньої вартості майбутнього грошового потоку, свідчить, що за умови сталої вартості капіталу дисконтований приріст вартості за період 2024–2027 рр. становитиме 27621,96 тис. грн у 2024 р., 33146,35 тис. грн у 2025 р., 40438,55 тис. грн у 2026 р. 173 та 48930,65 тис. грн у 2027 р.

Таблиця 3.6 – Прогноз показників вартості ТОВ «ЛОГІСТИК-ПЛЮС»

Показник	2024	2025	2026	2027
Річний грошовий потік, тис. грн	31276,35	37531,62	45788,57	55404,17
Ставка дисконтування (WACC), %	13,23	13,23	13,23	13,23
Дисконтований приріст вартості, тис. грн	27621,96	33146,35	40438,55	48930,65
Вартість підприємства, тис. грн	220040,35	225564,75	266003,30	314933,94
Внутрішня норма прибутку (IRR), %	16,0	17,1	17,9	18,4
Цінність (IRR - WACC), %	2,8	3,8	4,7	5,2

Таким чином внутрішня вартість ТОВ «ЛОГІСТИК-ПЛЮС» стабільно зростатиме від 220040,35 тис. грн 2024 р. до 314933,94 тис. грн 2027 р., тобто за 2024–2027 рр. на 94893,59 тис. грн або на 43,13 %. В наслідок реалізації функціональних стратегій операційної складової стратегії зростатиме внутрішня норма прибутку: від 16,0 % у 2024 р., до 17,1 % у 2025 р., 17,9 % у 2026 р. та 18,4% у 2027 р., та збільшуватиметься цінність: від 2,8 % у 2024 р. до 3,8 % у 2025 р., 4,7 % у 2026 р. та 5,2 % у 2027 р.

Упровадження методичного інструментарію вартісне-орієнтованого управління та реалізації інноваційно-інвестиційної стратегії розвитку вантажного автотранспортного підприємства на основі вартісного підходу в загальну систему управління підприємством передбачає інтеграцію з відповідними функціями та завданнями, які виконуються на різних рівнях управління організаційної структури.

Пропонований розподіл здійснення контрольних заходів над ключовими аспектами, стосовно впливу на вартість організації, між рівнями управління вантажного автомобільного транспорту візуалізовано на рис. 3.5.

Дієвість інструментарію управління стійким розвитком вантажного автотранспортного підприємства на основі управління виробничим потенціалом буде вищою у випадку впровадження на вантажному

автотранспортному підприємстві збалансованої системи показників (Balanced Scorecard, BSC).

Рівень управління	Контроль за ключовими факторами вартості			
	Загальна дохідність акціонерів, ринкова додана вартість	Економічний прибуток	Операційний прибуток, рентабельність інвестованого капіталу	Оперативні фактори вартості
Директор вантажного АТП	✓	✓		
Керівник функціонального підрозділу (дспартаменту)		✓	✓	
Менеджер середньої ланки управління		✓	✓	✓
Рівень оперативного виконавця (водій, ремонтний робітник)				✓

Рисунок 3.5 – Схема розподілу відповідальності за контроль над ключовими факторами вартості між рівнями управління товариства

Представлена система збалансованих показників є лише одним з інструментів конкретизації стратегії розвитку. Використання зазначеної системи показників може впливати на процес реалізації обраної стратегії через деталізацію конкретних стратегічних завдань, охоплюючи ключові аспекти економічної діяльності підприємства, сприяючи зміщенню уваги власників та керівників підприємств із структурованого списку елементів на стратегічну складову.

ВИСНОВКИ

На підставі здійсненого дослідження теоретичних аспектів, стосовно дефініції «виробничий потенціал», було запропоновано узагальнення існуючих трактувань та підкреслено, що виробничий потенціал це наявна сукупність існуючих можливостей організації, враховуючи дієвість усіх передбачених підсистем функціонування бізнес-процесу, які реалізуються через постійну взаємодію й забезпечують досягнення встановлених цілей у поточному та стратегічному періоді. Адміністративні дії у даному напрямі можливо окреслити, як цілеспрямований вплив суб'єкта на об'єкт задля реалізації намічених завдань, стабільності виконання задач бізнес-процесу та всебічного розвитку керованого об'єкта.

Також в роботі узагальнено, що процеси адміністрування виробничим потенціалом обов'язково ототожнюються з загальною системою управління компанією та її бізнес-процесом, тому як ухвалення управлінських рішень стосовно підвищення виробничого потенціалу, завжди має відношення до покращення фінансових підсумків діяльності організації та витратності бізнес-процесу. Зростання результативності використання виробничого потенціалу можливо здійснити при зваженому застосуванні інструментарію реалізації управлінських функцій та взаємоузгоджених діях окремих підсистем.

Оптимізаційні аспекти у межах адміністрування виробничим потенціалом передбачають здійснення на постійній основі усіх функцій менеджменту, відповідно до складових виробничого потенціалу, та на підставі постійного моніторингу визначення результативних дій системи, згідно обраної політики і використання стимулюючих заходів для співробітників. Обов'язковим етапом управління необхідно вважати оцінювання виробничого потенціалу на тлі залучення витратного методу та завдяки визначенню інтегральних показників.

Здійснене дослідження показало, що в умовах сьогодення адміністративні функції стосовно виробничого потенціалу повинні налічувати: аналітичні міркування динамічних зрушень структурних елементів виробничого

потенціалу; вимірювання впливу окремих складових на загальні підсумки ефективності бізнес-процесу; постійний моніторинг ємності ринку організації та критеріїв конкурентоспроможності власного продукту на ринку; постійний пошук наявних резервів для зростання потенційних можливостей та стосовно скорочення операційних витрат; контроль використання заходів обраної стратегії та при необхідності корегування дій під впливом ринкових чинників.

Стосовно дослідження транспортної сфери послуг та аналізу її виробничого потенціалу можна підкреслити, що в існуючих реаліях для утримання власних позицій та подальшого розвитку компаній необхідно: оновлення рухомого складу організацій транспортної сфери; проведення модернізації матеріально-технічної бази; виконання умов та нормативів стосовно вимог ЕС до здійснення транспортних операцій; подолання плінності через умови воєнного стану; врахування споживчих запитів на ринку транспортних послуг, тощо. Пріоритетним спрямуванням в державі є відновлення транспортної сфери після агресії нападника та відродження якісних та конкурентних послуг з перевезення, забезпечення сталого функціонування й інвестиційної привабливості транспортної галузі.

Зважаючи на те, що виробничий потенціал постійно знаходиться під тиском факторів впливу, то спираючись на групу зовнішніх чинників буде доречно враховувати наступні: стан національної транспортної сфери; ємність ринку, що припадає на автотранспортний сегмент; попит на транспортні послуги іншими секторами економіки, тощо. Стосовно чинників з внутрішніми аспектами, то це результативність діяльності реалізації бізнес-процесу, забезпеченість бізнесу ресурсними елементами, можливості використання власних переваг та стратегічних векторів розвитку.

Під час дослідження було побудовано регресійну модель, яка відображує залежність обраних індикаторів (приріст виручки, продуктивність у різних аспектах, тощо) на раціональне функціонування товариства. За результатами проведеного оцінювання у межах кожного фактору було запропоновано відповідну низку заходів, стосовно адміністративних функцій та організації

бізнес-процесу. Було обґрунтовано, що впровадження передбачених заходів вплине на збільшення грошових потоків та результативність перебігу транспортних послуг товариства.

Також на тлі всебічного дослідження було представлено схематичне зображення вдосконаленого механізму управління розвитком ТОВ «ЛОГІСТИК-ПЛЮС», який передбачає здійснення оцінки поточного стану автотранспортної компанії та підкреслення тенденції розвитку, виявлення поточних проблемних питань реалізації бізнес-процесу та ухвалення рішень по їх усуненню для подальшої стабілізації бізнесу, коригування заходів реалізації функціональних стратегій, відповідно адаптаційним аспектам оточення функціонування організації.

З урахування виявлених факторів впливу було виокремлено важливі рушійні сили, що позитивно впливають на рівень виробничого потенціалу та встановлено перелік критичних факторів, які без превентивних мір можуть негативно відобразитись на вартості компанії.

Для покращення виробничого потенціалу ТОВ «ЛОГІСТИК-ПЛЮС» було динамічну модель розвитку, яка підкреслила повільну адаптацію компанії до сучасних реалій господарювання, пов'язаних з існуючими об'єктивними обмеженнями. Формування власної стратегії розвитку компанії в умовах сьогодення потребує значної уваги у напрямку пошуку власних переваг, раціонального управління власним потенціалом та інтелектуальними ресурсами, що є запорукою збільшення вартості власного бізнесу та утримання стійких позицій на ринку автотранспортних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алієв Р.А. Сутність поняття «потенціал підприємства» та його складники. *Підприємництво та інновації*. 2019. Вип. 9. С. 54–59.
2. Ареф'єва О. В., Вовк О. М., Посипайко Є. А. Інтенсифікація формування матеріально-технічного забезпечення підприємства в умовах неоіндустріальної модернізації. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2020. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2020_2_15
3. Баюра Д. Циркулярна економіка – майбутнє успішної України. *Журнал «Енергобізнес»*. 2021. URL: <https://e-b.com.ua/cirkulyarna-ekonomika-maibutnje-uspisnoyi-ukrayini-21672>.
4. Богма О., Ганечко І., Лимар В. Економічний потенціал підприємства: зміст та ключові характеристики. *Scientia fructuosa*. 2022. № 1 (141). С. 58–68.
5. Бойківська Г. М. Теоретичні засади формування та використання виробничого потенціалу підприємств. *Економіка і суспільство*. 2016. Випуск 3. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/3_ukr/25.pdf
6. Бондар, Д., Олійник, Т. Стратегія зниження витрат підприємства. *Молодий вчений*, 2024. № 4 (128), С. 209-214. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-4-128-5>
7. Бугай В.З., Горбунова А.В., Ключєва Ю.В. Теоретичні основи формування потенціалу підприємства. *Вісник Запорізького національного університету*. 2011. № 1. С. 27–33.
8. Верба В.А. Бізнес-модельювання у процесі розвитку підприємства / В.А. Верба // Економіка підприємства: теорія та практика: Зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. конф. (21 жовтня 2020 р.). Київ: КНЕУ. 2020. С. 52-54. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197236705.pdf>
9. Воронкова, Т. Є., Вовкодав, А. Ю. Діагностика виробничого потенціалу підприємства. *Економічний простір*, 2020. №160, С. 51-54.
10. Гавриш О. А., Карпенко І. О. Інновації як імператив конкурентоспроможності транснаціональних корпорацій на глобальних

ринках. *Economic Synergy*. 2023. № 1. С. 136-150. URL: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-1-1113>.

11. Герасимчук В.Г. Стратегія розвитку промислового комплексу: наміри, механізми реалізації, відповідальність. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 18. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/230058>

12. Горбаченко С.А., Клевцевич Н.А. Можливості економічного розвитку на засадах циркулярності в умовах цифрової трансформації. *Економіка та підприємництво*. 2023. №1(127). С. 35-40.

13. Гудзь, П., Нечаєва, І., Єськов, В. Інструментарій розробки програми управління виробничим потенціалом промислового підприємства. *Управління змінами та інновації*, 2024. №10, С. 7-14. URL: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2024-10-1>

14. Дараган А.В., Геворкян А.Ю. Формування складників фінансового потенціалу підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 167. С. 55–58.

15. Завора, О. Потенціал підприємства: сутність та ідентифікація його складових. *Економіка та суспільство*, 2024. (66). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-70>

16. Занора В., Куценко Д., Одородько Н. Потенціал як основа розвитку підприємства: понятійно-категоріальний апарат. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 2 (18). С. 40-51.

17. Захаренко М.М. Теоретичні засади управління виробничим потенціалом підприємства. *Агросвіт*. 2018. № 23. С. 59-65.

18.3 Іванов В.Б., Кохась О.М., Хмелевський С.М. Потенціал підприємства: науково-метод. посіб. Київ: Кондор, 2019. 300 с.

19. Кирич Н. Б., Мосій О. Б., Машлій Г. Б., Горбатюк В. В. Зміни управлінських процесів в організаціях, викликані війною в Україні. *Економічний простір. Збірник наукових праць*. 2024. № 190. С.311-315. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1505>

20.Кобрин Л.Й. Застосування інструментів управління виробничим потенціалом з метою підвищення результативності діяльності підприємства. *Наукові записки. Економічні науки*. 2019. №1 (58). С.132–139.

21.Красноруцький О., Маренич Т., Прусова Г. Виробничий потенціал підприємства як економічна категорія. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 1. С. 76-83.

22.Крилов, Д. В. Структура та принципи фінансово-економічного потенціалу підприємства в сучасних умовах. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2024. (14). URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-09>

23.Кузьменко Л. В. Формування виробничого потенціалу сільськогосподарського підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2015. №2. С. 205-211.

24.Кулаковська Т. А., Цапенко Ю. О. Удосконалення методики визначення рівня виробничого потенціалу підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2017. № 13(2). URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2017_13\(2\)_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2017_13(2)_22)

25.Кунаєв А.Ю. Оцінка ефективності бізнес-процесів під час діагностування ефективності менеджменту машинобудівельного підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2021. Вип. 2–1 (08). С. 117–125.

26.Левченко Ю.Г., Ратушняк Ю.Ю. Теоретичні основи формування та використання виробничого потенціалу підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 12. С. 623–626.

27.Лункіна Т.І., Васильєв В.В. Управління виробничим потенціалом комунального виробничого підприємства. *Інфраструктура ринку*, 2024. Випуск 77. С. 8–13.

28.Мазур А., Папірник С. Інновації як фактор конкурентоспроможності та домінування компанії на ринку. *Економічний аналіз*. 2022. № 32(2). С. 125-132. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/4931512>.

29. Макаренко П.М., Пілявський В.І. Використання аутсорсингу в управлінні потенціалом підприємств агропромислового виробництва. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5, № 3. С. 395-402.

30. Мартиненко В. П., Легеза Н. В. Методи менеджменту для вдосконалення управління виробничим потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6161>

31. Мацко Н.Г. Управління розвитком виробничого потенціалу промислового підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Вип. 23. Ч. 2. С. 69–72.

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

33. Могильна Л. М. Макарова В. В. Впровадження інформаційних технологій на вітчизняних підприємствах. *Піазовський економічний вісник*. 2023. № 1(33). С. 65-69. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2023-1-1111>.

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

35. Олійник Т.І., Косенко А.О. Управління виробничим потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8352>

36. Панфілова Я.А. Інноваційна діяльність малих і середніх підприємств: макро-та мезорівень. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип.34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1043/1000>

37. Петрович Й. М., Прокопишин-Рашкевич Л. М. Сучасні аспекти управління виробничим потенціалом промислових підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління». 2020. Т. 4, № 1. С. 188-194.

38.Писаренко С.В., Решетник В.Г., Ільченко А.І. Ресурсний потенціал як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. № 1 (67). С. 99-104.

39.Повстяний Г. В. Дослідження структури та класифікація видів потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/204.pdf.

40.Савченко Т.В. Основні підходи до визначення сутності потенціалу підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Випуск 6(17). С. 325-330. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/17_2018/59.pdf.

41.Скічко О. Процесне моделювання управління виробничим потенціалом підприємств. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2024. №332(4), С.249-254.

42.Смолич Д.В., Тимошук І.В. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та модель управління в сучасних умовах господарювання. *Економічний простір*. 2020. № 153. С. 75-82.

43.Сусіденко В.Т., Сусіденко Ю.В. Реалії інноваційного розвитку підприємств України. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2020. №2(6). С.183–193.

44.Туренко А. М., Дмитрієв І. А., Іванілов О. С., Шевченко І. Ю. Словник економіста та підприємця. Харків : ХНАДУ, 2018. 340 с.

45.Управління сталим розвитком промислового підприємства: теорія і практика: колективна монографія / За ред. д. філософ. н., проф. В.Г. Воронкової, д. е. н., проф. Н. Г. Метеленко. Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 2021. 588 с.

46.Ус Ю. В., Литовченко В. О. Управління ресурсним потенціалом підприємства в умовах невизначеності. *Бізнес Інформ*. 2024. № 6 С 278-282.

47.Чернишова Л.І., Бескубська А.С., Прокоф'єва В.К. Управління процесом формування ресурсного потенціалу як передумова конкурентоспроможного

стратегічного розвитку виробничого підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Випуск 6 (23). С. 432-438.

48. Чорнобай Л.І., Дума О.І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. № 769. С. 125–131.

49. Шашина, М. В., Недзельський, А. О. Оцінювання ефективності управління ресурсами підприємства як інструмент забезпечення прибутковості. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ (серія економічна)*, 2023. (1), 125–132. URL: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-1-17>

50. Шило, К. М. Сутність та економічна природа категорії «трудовий потенціал». *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*, 2010, 2: 10. С. 101-106.

51. Яковлев В.І. Трактуювання економічної категорії виробничого потенціалу. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Випуск 34. С. 115-120. URL: http://bses.in.ua/journals/2018/34_2018/25.pdf.

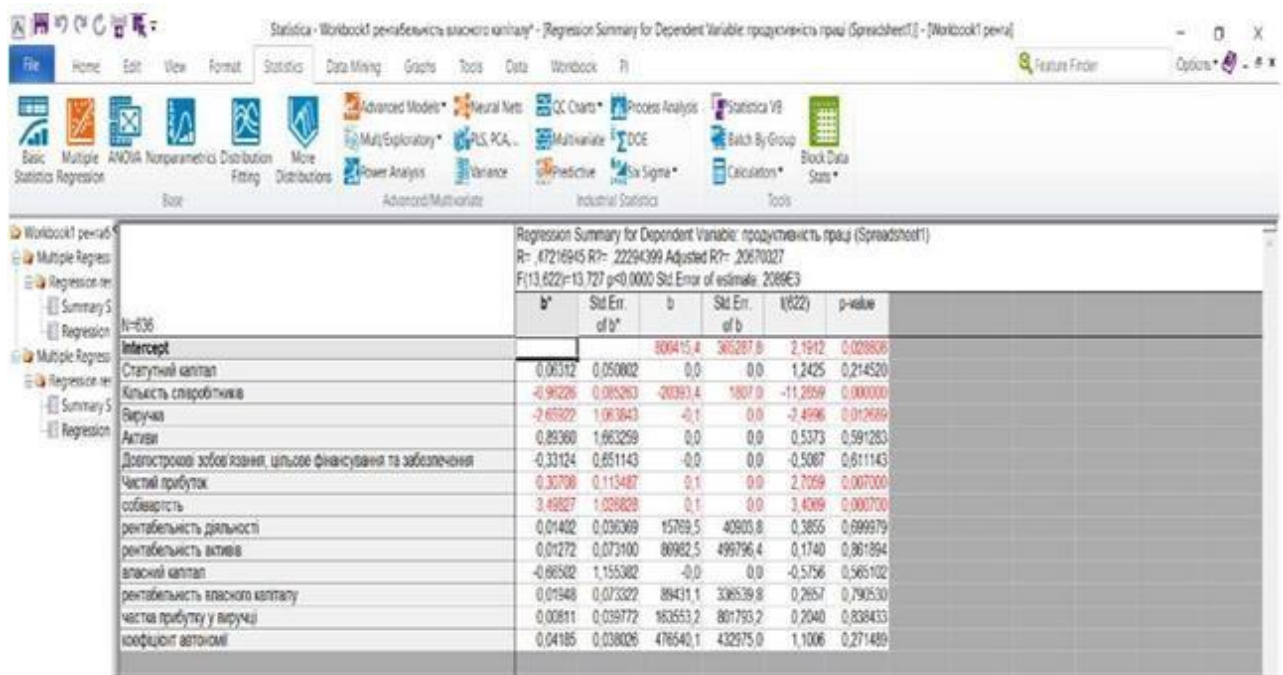
52. Dubey R., Gunasekaran A., Childe S.J., Blome C., Papadopoulos T. Big data and predictive analytics and manufacturing performance: integrating institutional theory, resource-based view and big data culture. *British Journal of Management*. 2019. Vol. 30. №. 2. P. 341-361. URL: https://www.researchgate.net/publication/331302781_Big_Data_and_Predictive_Analytics_and_Manufacturing_Performance_Integrating_Institutional_Theory_Resource-Based_View_and_Big_Data_Culture.

53. Gurzhii A. M. (2019). Formation and use of the enterprise's production potential. *Economics and management: collection of scientific works*. №. 3. P. 75–83.

ДОДАТКИ

Додаток А

До уваги візьмемо незалежні елементи: окрім зазначених у попередніх розрахунках візьмемо до уваги собівартість (X_{13}); також зміни рентабельності бізнес-процесу (X_{14}) та активів (X_{15}); долю прибутку у обсязі виручки (X_{16}); зміни коефіцієнту автономії (X_{17}); також власний капітал (X_{18}) та його рентабельність (X_{19}).



Regression Summary for Dependent Variable: продуктивність праці (Spreadsheet1)

R= 0.7216945 R²= 0.2294399 Adjusted R²= 0.20670327
F(13,622)=13.727 p<0.0000 Std. Error of estimate: 2089E3

	b*	Std. Err. of b*	b	Std. Err. of b	t(622)	p-value
Intercept			800415.4	365287.8	2.1912	0.028808
Статутний капітал	0.06312	0.050802	0.0	0.0	1.2425	0.214520
Кількість співробітників	-0.90226	0.085263	-20393.4	1807.0	-11.2659	0.000000
Виручка	-2.65522	1.063843	-0.1	0.0	-2.4996	0.012669
Активи	0.89360	1.663259	0.0	0.0	0.5373	0.591283
Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	-0.33124	0.851143	-0.0	0.0	-0.5067	0.611143
Чистий прибуток	0.30798	0.113487	0.1	0.0	2.7059	0.007000
собівартість	3.49827	1.028828	0.1	0.0	3.4069	0.000700
рентабельність діяльності	0.01402	0.036369	15769.5	40905.8	0.3855	0.699979
рентабельність активів	0.01272	0.073100	80982.5	499796.4	0.1740	0.861894
власний капітал	-0.68502	1.155382	-0.0	0.0	-0.5756	0.565102
рентабельність власного капіталу	0.01948	0.073322	89431.1	336539.8	0.2657	0.790530
частка прибутку у виручці	0.00811	0.039772	163553.2	801793.2	0.2040	0.838433
коефіцієнт автономії	0.04185	0.038026	476540.1	432975.0	1.1006	0.271489

Рисунок 1 – Результати множинного регресійного аналізу залежності продуктивності праці від незалежних змінних

Додаток Б

За критерій прибутковості інвестицій власників підприємства було обрано показник рентабельності власного капіталу за рік (залежна змінна Y_3).

Незалежними змінними були: статутний капітал (X_1); кількість співробітників (X_2); виручка (X_3); активи (X_4); гроші та їх еквіваленти (X_5); довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення (X_6); короткострокові кредити банків (X_7); чистий прибуток (X_8); відносний приріст виручки за рік % (X_{11}); продуктивність праці (X_{12}); собівартість (X_{13}); рентабельність діяльності (X_{14}); рентабельність активів (X_{15}); частка прибутку у виручці (X_{16}); коефіцієнт автономії (X_{17}).

Regression Summary for Dependent Variable: рентабельність власного капіталу (Spreadsheet)

R= .98245472 R²= .96521727 Adjusted R²= .95893123
F(15, 83)=153.55 p<0.0000 Std. Error of estimate: .19491

	b*	Std. Err. of b*	b	Std. Err. of b	t(83)	p-value
Intercept			0.350079	0.108600	5.49321	0.000000
Статутний капітал	0.012525	0.111478	0.000000	0.000000	0.19235	0.910816
Кількість співробітників	-0.130893	0.195899	-0.000842	0.001263	-0.66725	0.506463
Виручка	-0.222241	1.565573	-0.000000	0.000000	-0.14196	0.887459
Відносний приріст виручки за рік, %	0.001969	0.021498	0.000001	0.000015	0.09161	0.927227
Активи	0.115380	0.128195	0.000000	0.000000	0.90004	0.370705
Гроші та їх еквіваленти	-0.013683	0.039698	-0.000000	0.000000	-0.34488	0.731209
Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	-0.094142	0.040457	-0.000000	0.000000	-2.07900	0.040629
Короткострокові кредити банків	-0.027684	0.040396	-0.000000	0.000000	-0.68582	0.494759
Чистий прибуток	0.028387	0.117783	0.000000	0.000000	0.24101	0.810140
продуктивність праці	-0.020755	0.042538	-0.000000	0.000000	-0.48792	0.626994
собівартість	0.270653	1.591257	0.000000	0.000000	0.17009	0.865365
рентабельність діяльності	0.180332	0.145112	1.000888	0.812646	1.24272	0.217475
рентабельність активів	0.838983	0.108456	1.071575	0.138526	7.73357	0.000000
частка прибутку у виручці	-0.015053	0.103281	-0.133588	0.916594	-0.14574	0.884477
коефіцієнт автономії	-0.144582	0.027230	-0.717949	0.135218	-5.30957	0.000001

Рисунок 2 – Результати багатофакторного регресійного аналізу залежності прибутковості власного капіталу

Виявити сферу виникнення проблем функціонування вантажних автотранспортних підприємств, що зумовили поточний варіант розвитку підприємства, можна за допомогою динамічної моделі розвитку, яка відображає співвідношення темпів приросту показників.

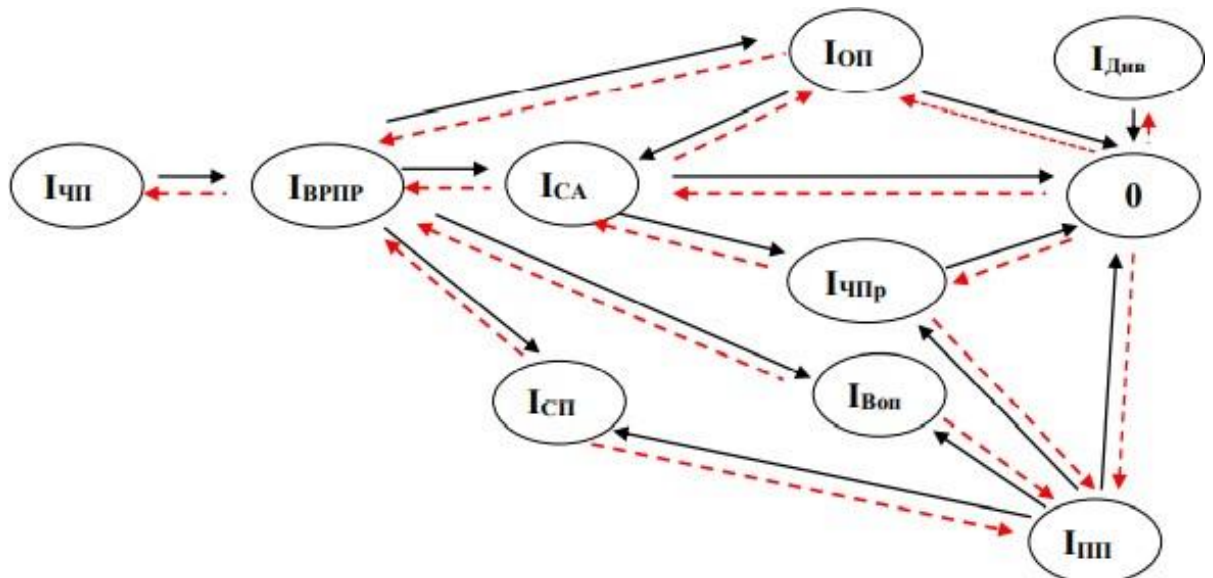


Рисунок 3 – Динамічна модель (співвідношення темпів приросту показників)

де: $I_{\text{ЧП}}$ – темп приросту чистого прибутку; $I_{\text{ВРПР}}$ – темп приросту виручки від реалізації послуг; $I_{\text{СА}}$ – темп приросту сукупних активів; $I_{\text{СП}}$ – темп приросту собівартості послуг; $I_{\text{ОП}}$ – темп приросту обсягів виконаних перевезень; $I_{\text{ЧПР}}$ – темп приросту чисельності працівників; $I_{\text{Воп}}$ – темп приросту витрат на оплату праці; $I_{\text{Див}}$ – темп приросту дивідендів акціонерам (власникам підприємства); $I_{\text{ПП}}$ – темп приросту продуктивності праці; - нормативний напрям співвідношення темпів приросту економічних показників; - протилежний від нормативного напрям співвідношення темпів приросту економічних показників.

Відносини нормативного домінування (перевищення темпу приросту одного показника над іншим) $I(A) > I(B)$ відображено на схемі як підпорядкування елемента $I(B)$ елементу $I(A)$ у вигляді стрілки чорного кольору: $I(A) \rightarrow I(B)$. У випадку, коли за результатами аналізу має місце порушення нормативного напрямку домінування між темпами показників (червона стрілка), підприємство повинно провести ґрунтовний аналіз причин та розробити комплекс заходів з їх усунення.

Таблиця 1 – Форма для визначення співвідношень

Показник	Темп приросту показника	Показник	Темп приросту показника	Напрямок співвідношення темпів приросту показників	Коментар*
Чистий прибуток	Ічп	Виручка від реалізації послуг	Іврп	$I_{чп} > I_{врп}$	
Виручка від реалізації послуг	Іврп	Обсяги виконаних перевезень	Іоп	$I_{врп} > I_{оп}$	
Виручка від реалізації послуг	Іврп	Сукупні активи	Іса	$I_{врп} > I_{са}$	
Виручка від реалізації послуг	Іврп	Витрати на оплату праці	Івоп	$I_{врп} > I_{воп}$	
Виручка від реалізації послуг	Іврп	Собівартість послуг	Ісп	$I_{врп} > I_{сп}$	
Обсяги виконаних перевезень	Іоп			$I_{оп} > 1$	
Обсяги виконаних перевезень	Іоп	Сукупні активи	Іса	$I_{оп} > I_{са}$	
Сукупні активи	Іса			$I_{са} > 1$	
Сукупні активи	Іса	Чисельність працівників	Ічпр	$I_{са} > I_{чпр}$	
Продуктивність праці	Іпп			$I_{пп} > 1$	
Продуктивність праці	Іпп	Витрати на оплату праці	Івоп	$I_{пп} > I_{воп}$	
Продуктивність праці	Іпп	Собівартість послуг	Ісп	$I_{пп} > I_{сп}$	
Продуктивність праці	Іпп	Чисельність працівників	Ічпр	$I_{пп} > I_{чпр}$	
Чисельність працівників	Ічпр			$I_{чпр} > 1$	

* У разі відповідності співвідношення фактичних темпів приросту показників напрямку співвідношення темпів приросту показників як коментар додається «Так», тобто задовольняє нормативному напрямку співвідношень, що означає, що стабільний розвиток забезпечується.

У разі не відповідності – «Ні», тобто спостерігається протилежний нормативному напрямку співвідношень і це потребує управлінських заходів, спрямованих на усунення проблеми».

Додаток Д

Методичне обґрунтування розробки функціональної стратегії через цільові функції.

Виходячи з природи вартісне-орієнтованого управління пропонується застосовувати наступні цільові функції.

Управління персоналом. Цільова функція – максимізація продуктивності праці, що може бути представлена у в натуральних і вартісних вимірниках:

$$ПП = \frac{Q}{Ч_{пр}}; \quad (3.2)$$

$$ПП = \frac{Д}{Ч_{пр}} = \frac{\sum_{i=1}^n Q_i \cdot t_i}{Ч_{пр}} \rightarrow \max, \quad (3.3)$$

за умов:

$$t_c \leq t_i \leq t_p, \quad (3.4)$$

де t_c – тариф, встановлений на рівні, що дозволяє тільки відшкодувати собівартість перевезень;

t_p – ринковий рівень тарифів на послуги, що надає підприємство,

$$0 < Q_i \leq ВП, \quad (3.5)$$

Q_i – обсяг виробленої продукції – виконаних перевезень, ткм; ВП – виробничі потужності, ткм;

$Ч_{пр}$ – чисельність працівників:

$$0 < Ч_{пр} \leq Ч_{пр. норм} \quad (3.6)$$

$Ч_{пр}$ – чисельність працівників за нормативною чисельністю.

Управління витратами. Цільова функція управління витратами може бути представлена в абсолютному та у відносному вигляді. В абсолютному вигляді вона може бути описана функцією мінімізації витрат, в такому разі вона має вигляд:

$$B = \sum_{i=1}^n Q_i \cdot B_{зм} + B_{п} \rightarrow \min, \quad (3.7)$$

за умов:

$$B \leq B_{ц}, \quad (3.8)$$

$$B_{ц} = \sum_{i=1}^n Q_i \cdot t_i \cdot (1 - RRR), \quad (3.9)$$

де $B_{ц}$ – цільові витрати;

RRR – необхідна норма прибутку (Required Rate of Return (RRR)).

У відносному вигляді цільова функція може бути представлена через мінімізацію коефіцієнту операційних витрат (Operating Expense Ratio, OER). В такому разі вона матиме вигляд:

$$OER = \frac{B}{Д} = \frac{B}{\sum_{i=1}^n Q_i \cdot t_i} \rightarrow \min. \quad (3.10)$$

Або через максимізацію показника зворотного коефіцієнту операційних витрат, тобто як:

$$\frac{1}{OER} = \frac{Д}{В} = \frac{\sum_{i=1}^n Q_i \cdot t_i}{В} \rightarrow \max, \quad (3.11)$$

де В – операційні витрати.

Управління маркетингом. Цільова функція – максимізація рентабельності інвестицій в маркетинг (Return on marketing investment, ROMI), що описує дохід, який приносить маркетингова кампанія в порівнянні з витратами на її проведення.

$$ROMI = \frac{Д - В_m}{В_m} = \frac{\sum_{i=1}^n Q_i \cdot t_i - В_m}{В_m} \rightarrow \max \quad (3.12)$$

де В_м – витрати на маркетинг.

Операційний менеджмент. Цільова функція – максимізація віддачі від управління (Return on Management (ROM)), показник, у якому додана вартість менеджменту пов'язана з витратами управління:

$$ROM = \frac{Д}{В_{ом}} = \frac{\sum_{i=1}^n Q_i \cdot t_i}{В_{ом}} \rightarrow \max, \quad (3.13)$$

де В_{ом} – витрати на операційний менеджмент.

Оновлення існуючого рухомого складу. Цільова функція – максимізація фондівіддачі, що може бути представлена у в натуральних і вартісних вимірниках:

$$\Phi В = \frac{\sum_{i=1}^n (Q_{ij} - Q_{i6}) \cdot n_j \cdot t_i}{ІВ_j}; \quad (3.14)$$

$$\Phi В = \frac{\Delta Д}{ІВ_j} = \frac{\sum_{i=1}^n (Q_{ij} - Q_{i6}) \cdot n_j \cdot t_i}{ІВ_j} \rightarrow \max, \quad (3.15)$$

за умов:

$$Q_{i6} < Q_{ij}, \quad (3.16)$$

де Q_{i6} – продуктивність базового типу транспортного засобу;

Q_{ij} – продуктивність j-го типу транспортного засобу, передбаченого інвестиційним проектом з оновлення існуючого рухомого складу;

n_j – кількість j-го типу транспортних засобів;

ІВ_j – інвестиційні витрати на оновлення j-го типу транспортних засобів.

Розширення існуючого рухомого складу.

Цільова функція – так само максимізація фондівіддачі, що може бути представлена у в натуральних і вартісних вимірниках

$$\Phi В = \frac{\sum_{i=1}^n Q_{ij} \cdot n_j \cdot t_i}{ІВ_j}; \quad (3.17)$$

$$\Phi В = \frac{Д_j}{ІВ_j} = \frac{\sum_{i=1}^n Q_{ij} \cdot n_j \cdot t_i}{ІВ_j} \rightarrow \max, \quad (3.18)$$

за умов:

$$Q_{i6} < Q_{ij}, \quad (3.19)$$

де n_j – кількість j-го типу транспортних засобів;

ІВ_j – інвестиційні витрати на розширення j-го типу транспортних засобів.

Диверсифікація діяльності (відкриття складів, митно-брокерські послуги, експедиційні послуги, послуги СТО).

Цільова функція – максимізація рентабельності інвестицій у нові види економічної діяльності (Return on investment, ROI), що описує додатковий дохід та/або економію витрат, який приносить диверсифікація діяльності в порівнянні з витратами на неї.

$$ROI = \frac{\Delta Д + \Delta ЕВ - В_{дд}}{І_{дд}} \rightarrow \max, \quad (3.20)$$

де ΔD – додатковий дохід від нових видів діяльності;

ΔEB – економія витрат в частині традиційної діяльності від нових видів діяльності;

V_{dd} – операційні витрати на нові види діяльності;

I_{dd} – інвестиції у нові види діяльності.

Таким чином, запропонований автором підхід до управління розвитком підприємства базується на тезах:

1) вантажне автотранспортне підприємство розглядається як вартісно-орієнтована система;

2) в якості показника та критерія стійкості розвитку приймається вартість. У разі виявлення проблем у розвитку вантажного автотранспортного підприємства, керівництвом підприємства можуть застосовуватися два підходи

до формування стратегії управління:

1) поетапне покращення показників діяльності. Застосовується у разі необхідності вдосконалення більше, ніж однієї функціональної стратегії розвитку.

Передбачає:

а) виведення показників діяльності підприємства з кризового на критичний рівень.

Цільова функція управління розвитком на цьому етапі має вигляд (3.20); б) покращення показників діяльності підприємства. Цільова функція управління:

$$\sum_{i=1}^n (I(A) - I(B))_{\Phi} \rightarrow \max \quad (3.21)$$

$$I(B) > 0 \quad I(A) > 0 \quad I(A) > I(B) \quad (3.22)$$

Де $(I(A) - I(B))_{\Phi}$ – фактична величина відхилення темпів приросту пари показників; n – кількість пар співвідношень показників, за якими оцінюється ефективність управління розвитком підприємства.

2) у разі необхідності вдосконалення однієї функціональної стратегії, цільова функція управління має вигляд, представлений формулою (3.9).

Додаток Ж

Таблиця 2 – Фактори динамічної моделі розвитку ТОВ «ЛОГІСТИК-ПЛЮС» за 2017-2018 роки

Показник	2017	2018	Абсолютне відхилення	Темп приросту, %
Чистий прибуток, тис. грн.	221	157	-64,00	-28,96
Виручка від реалізації послуг, тис. грн.	109463	136381	26918,00	24,59
Обсяги виконаних перевезень, тис. т	70	68	-2,00	-2,86
Вантажообіг, тис. ткм	122648	119847	-2800,50	-2,28
Витрати на оплату праці, тис. грн.	14983	16408	1425,00	9,51
Собівартість послуг, тис. грн.	99513	116929	17416,00	17,50
Сукупні активи, тис. грн.	52165	44342	-7823,00	-15,00
Продуктивність праці, тис. т /чол.	0,27	0,27	0,00	-0,52
Продуктивність праці, тис. ткм /чол.	480,97	481,31	0,34	0,07
Чисельність працівників, чол.	255	249	-6,00	-2,35

Таблиця 3 – Фактори динамічної моделі розвитку ТОВ «ЛОГІСТИК-ПЛЮС» за 2018-2019 роки

Показник	2018	2019	Абсолютне відхилення	Темп приросту, %
Чистий прибуток, тис.грн.	157	1929	1772,00	1128,66
Виручка від реалізації послуг, тис. грн.	136381	146826	10445,00	7,66
Обсяги виконаних перевезень, тис. т	68	75,1	7,10	10,44
Вантажообіг, тис. ткм	119847	123377	3529,80	2,95
Витрати на оплату праці, тис. грн.	16408	18935	2527,00	15,40
Собівартість послуг, тис. грн.	116929	130240	13311,00	11,38
Сукупні активи, тис. грн.	44342	42564	-1778,00	-4,01
Продуктивність праці, тис. т /чол.	0,27	0,31	0,03	12,70
Продуктивність праці, тис. ткм /чол.	481,31	505,64	24,33	5,05
Чисельність працівників, чол.	249	244	-5,00	-2,01

Таблиця 4 – Фактори динамічної моделі розвитку ТОВ «ЛОГІСТИК-ПЛЮС» за 2019-2020 роки

Показник	2019	2020	Абсолютне відхилення	Темп приросту, %
Чистий прибуток, тис. грн.	1929	177	-1752,00	-90,82
Виручка від реалізації послуг, тис. грн.	146826	161955	15129,00	10,30
Обсяги виконаних перевезень, тис. т	75,1	69,4	-5,70	-7,59
Вантажообіг, тис. ткм	123377,1	118388,1	-4989,00	-4,04
Витрати на оплату праці, тис. грн.	18935	27758	8823,00	46,60
Собівартість послуг, тис. грн.	130240	150666	20426,00	15,68
Сукупні активи, тис. грн.	42564	50728	8164,00	19,18
Продуктивність праці, тис. т /чол.	0,31	0,28	-0,03	-10,52
Продуктивність праці, тис. ткм /чол.	505,64	469,79	-35,85	-7,09
Чисельність працівників, чол.	244	252	8,00	3,28

Таблиця 5 – Фактори динамічної моделі розвитку ТОВ «ЛОГІСТИК-ПЛЮС» за 2020-2021 роки

Показник	2020	2021	Абсолютне відхилення	Темп приросту, %
Чистий прибуток, тис. грн.	177	2805	2628,00	1484,75
Виручка від реалізації послуг, тис. грн.	161955	170748	8793,00	5,43
Обсяги виконаних перевезень, тис. т	69,4	64,8	-4,60	-6,63
Вантажообіг, тис. ткм	118388,1	105307,2	-13080,90	-11,05
Витрати на оплату праці, тис. грн.	27758	29388	1630,00	5,87
Собівартість послуг, тис. грн.	150666	164461	13795,00	9,16
Сукупні активи, тис. грн.	50728	72115	21387,00	42,16
Продуктивність праці, тис. т /чол.	0,28	0,26	-0,01	-3,96
Продуктивність праці, тис. ткм /чол.	469,79	429,83	-39,97	-8,51
Чисельність працівників, чол.	252	245	-7,00	-2,78

Таблиця 6 – Фактори динамічної моделі розвитку ТОВ «ЛОГІСТИК-ПЛЮС» за 2021-2022 роки

Показник	2021	2022	Абсолютне відхилення	Темп приросту, %
Чистий прибуток, тис.грн.	2805	118	-2687,00	-95,79
Виручка від реалізації послуг, тис. грн.	170748	149174	-21574,00	-12,63
Обсяги виконаних перевезень, тис. т	64,8	56,9	-7,90	-12,19
Вантажообіг, тис. ткм	105307,2	96024,4	-9282,80	-8,81
Витрати на оплату праці, тис. грн.	29388	32546	3158,00	10,75
Собівартість послуг, тис. грн.	164461	153706	-10755,00	-6,54
Сукупні активи, тис. грн.	72115	63638	-8477,00	-11,75
Продуктивність праці, тис. т /чол.	0,26	0,24	-0,02	-8,45
Продуктивність праці, тис. ткм /чол.	429,83	408,61	-21,21	-4,93
Чисельність працівників, чол.	245	235	-10,00	-4,08

Таблиця 7 – Фактори динамічної моделі розвитку ТОВ «ЛОГІСТИК-ПЛЮС» за 2022-2023 роки

Показник	2022	2023	Абсолютне відхилення	Темп приросту, %
Чистий прибуток, тис.грн.	105	118	13,00	12,38
Виручка від реалізації послуг, тис. грн.	140 224	149 174	8950,00	6,38
Обсяги виконаних перевезень, тис. т	52,9	56,9	4,00	7,56
Вантажообіг, тис. ткм	89 714,00	96 024,40	6310,40	7,03
Витрати на оплату праці, тис. грн.	31 271	36 903	5632,00	18,01
Собівартість послуг, тис. грн.	135 028	148 170	13142,00	9,7
Сукупні активи, тис.грн.	71 951	62 732	-9219,00	-12,81
Продуктивність праці, тис. т /чол.	0,23	0,24	0,01	4,3
Продуктивність праці, тис. ткм /чол.	383,39	408,61	25,22	6,58
Чисельність працівників, чол.	234	235	1,00	0,43