

Центральноукраїнський національний технічний університет
Економічний факультет
Кафедра економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи

«ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ»
Завідувач кафедри
д.е.н., професор
_____ Володимир ЗАЙЧЕНКО
«__» _____ 2025 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

на тему:

**Впровадження інноваційних технологій у торговельно-логістичні процеси підприємства ПП «Рулен», м. Кропивницький
«Introduction of innovative technologies into trade and logistics processes of the enterprise PE "Rulen"»**

Виконала здобувачка вищої освіти
2м курсу, групи ПТЛ-24м
ОПП «Підприємництво, торгівля та логістика»),
спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля»

_____ Сабадир Я.Б.

«__» _____ 2025 р.

Керівник роботи: к.е.н., доцент

_____ Харченко І.В.

«__» _____ 2025 р.

Рецензент: к.е.н., доцент

_____ Подплетній В.В.

м. Кропивницький
2025

здійснити комплексну оцінку фінансового стану підприємства та торговельно-логістичних процесів за 2020–2024 роки; проаналізувати результативність і економічну ефективність застосування існуючих логістичних технологій підприємства; сформувати інтегральну оцінку розвитку торговельно-логістичних процесів; обґрунтувати напрями впровадження інноваційних логістичних технологій з метою оптимізації управління запасами, стабілізації грошових потоків і зниження фінансових ризиків.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Пошук джерел інформації	вересень 2025	
2	Написання вступу та розділу 1 кваліфікаційної роботи	жовтень 2025	
3	Написання розділу 2 кваліфікаційної роботи	жовтень 2025	
4	Написання розділу 3 кваліфікаційної роботи	листопад 2025	
5	Написання висновків	листопад 2025	
6	Оформлення списку використаних джерел	грудень 2025	
7	Остаточне оформлення роботи та додатків	грудень 2025	
8	Перевірка на унікальність	грудень 2025	
9	Отримання відгуку наукового керівника та рецензії	грудень 2025	
10	Підготовка до захисту	грудень 2025	

Дата видачі завдання
«05» вересня 2025 р.

Керівник роботи _____ Харченко І.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання прийняте до виконання
«05» вересня 2025 р.

Здобувач _____ Сабадир Я.Б.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Сабадир Я.Б. «Впровадження інноваційних технологій у торговельно-логістичні процеси підприємства ПП «Рулен», м. Кропивницький ». Кваліфікаційна робота за другим (магістерським) рівнем вищої освіти за освітньо-професійною програмою «Підприємництво, торгівля та логістика»), зі спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля» / Центральноукраїнський національний технічний університет. Кропивницький, 2025. 103 с.

У першому розділі розкрито сутність, цілі та завдання торговельно-логістичних процесів, узагальнено сучасні підходи до класифікації інновацій у логістиці та методики оцінювання їх ефективності з урахуванням взаємозв'язку матеріальних і фінансових потоків.

У другому розділі проведено аналітичну оцінку торговельно-логістичних процесів ПП «Рулен», охарактеризовано діяльність підприємства, проаналізовано логістику постачання, складування та збуту, а також виявлено ключові проблеми, пов'язані з матеріаломісткістю запасів, оборотністю та грошовими потоками.

У третьому розділі обґрунтовано напрями впровадження інноваційних технологій у торговельно-логістичні процеси ПП «Рулен» та запропоновано інтегровані рішення з оптимізації управління запасами, цифровізації логістики, удосконалення закупівель і транспортування, а також розвитку клієнтоорієнтованої та екологічно відповідальної логістики відповідно до принципів ESG і сталого розвитку.

Ключові слова: торговельно-логістичні процеси, інноваційні технології, логістика, управління запасами, цифровізація, клієнтоорієнтованість, ESG, економічна ефективність.

ABSTRACT

Sabadyr Ya. B. “Implementation of Innovative Technologies in the Trade and Logistics Processes of the Enterprise PE ‘Rulen’, Kropyvnytskyi.” Qualification thesis for the second (Master’s) level of higher education under the educational and professional program “Entrepreneurship, Trade and Logistics”, specialty 076 “Entrepreneurship and Trade” / Central Ukrainian National Technical University. Kropyvnytskyi, 2025. 103 p.

In the first chapter, the essence, goals, and objectives of trade and logistics processes are defined, and modern approaches to the classification of logistics innovations and methods for evaluating their effectiveness are summarized, taking into account the interrelation of material and financial flows.

The second chapter provides an analytical assessment of the trade and logistics processes of PE “Rulen”, presents the organizational and economic characteristics of the enterprise, analyzes supply, warehousing, and distribution logistics, and identifies key problem areas related to the high material intensity of inventories, turnover rates, and cash flow stability.

The third chapter substantiates the directions for implementing innovative technologies in the trade and logistics processes of PE “Rulen” and proposes integrated solutions aimed at optimizing inventory management, digitalizing logistics operations, improving procurement and transportation planning, as well as developing customer-oriented and environmentally responsible logistics in line with ESG principles and sustainable development.

Keywords: trade and logistics processes, innovative technologies, logistics, inventory management, digitalization, customer orientation, ESG, economic efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ТОРГОВЕЛЬНО-ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСАХ.....	10
1.1. Сутність, цілі та завдання торговельно-логістичних процесів на підприємстві.....	10
1.2. Інновації в логістиці та торгівлі: види, класифікація та тенденції розвитку.....	17
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності інноваційних логістичних рішень.....	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ТОРГОВЕЛЬНО-ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ ПП «РУЛЕН».....	34
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ПП «Рулен».....	34
2.2. Оцінка стану торговельно-логістичних процесів підприємства.....	45
2.3. Аналіз результативності та ефективності застосування існуючих логістичних технологій.....	57
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ТОРГОВЕЛЬНО-ЛОГІСТИЧНІ ПРОЦЕСИ ПП «РУЛЕН».....	71
3.1. Обґрунтування необхідності впровадження інноваційних рішень у логістичну діяльність підприємства.....	71
3.2. Розроблення та характеристика інноваційних технологій для підвищення ефективності торговельно-логістичних процесів ПП «Рулен».....	75
3.3. Розвиток клієнтоорієнтованої та екологічно відповідальної логістики.....	83
ВИСНОВКИ.....	89

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки, цифровізації бізнес-процесів та загострення конкурентної боротьби ефективність діяльності підприємств торгівлі дедалі більше визначається рівнем організації та управління торговельно-логістичними процесами. Логістика перестає виконувати виключно допоміжну функцію та трансформується у стратегічний інструмент управління потоками ресурсів, що безпосередньо впливає на фінансові результати, конкурентоспроможність і стійкість підприємства. Особливої ваги ця трансформація набуває в умовах нестабільного зовнішнього середовища, зумовленого глобальними економічними викликами, зростанням логістичних ризиків, ускладненням ланцюгів постачання та впливом воєнних дій на економіку України.

Торговельно-логістичні процеси формують системоутворювальну основу діяльності підприємств торгівлі, оскільки саме через них забезпечується узгоджений рух товарних, інформаційних і фінансових потоків у межах логістичного ланцюга «постачальник – підприємство – споживач». Зміна споживчих пріоритетів, зростання ролі електронної комерції, підвищення вимог до швидкості та надійності поставок обумовлюють необхідність впровадження інноваційних логістичних рішень, орієнтованих на оптимізацію управління запасами, підвищення прозорості процесів і зниження сукупних витрат.

Наукові підходи до дослідження логістики та управління ланцюгами постачання широко представлені у працях зарубіжних і вітчизняних учених-економістів. Зокрема, Дж. Бауерсокс [5] і Д. Клосс [5], Дж. Сток [13] і Д. Ламберт [13] розглядають логістику як інтегровану систему стратегічного управління потоками, що створює додану вартість у процесі доведення товарів до споживача. Вітчизняні науковці, серед яких Є. Крикавський [19], Л. Фролова [27], Н. Тягунова [26], А. Іванищева [17], О. Шталь [30], Н. Уварова [30], акцентують увагу на ролі логістики у забезпеченні конкурентоспроможності

підприємств торгівлі, оптимізації витрат і підвищенні ефективності використання ресурсів.

Водночас, попри значну кількість наукових досліджень, залишаються недостатньо розробленими питання комплексної оцінки ефективності торговельно-логістичних процесів підприємств у поєднанні з аналізом результативності застосування існуючих логістичних технологій та обґрунтуванням напрямів їх інноваційного вдосконалення з урахуванням сучасних ризиків і обмежень. Особливої актуальності набуває потреба у поєднанні фінансового аналізу, оцінювання оборотності ресурсів і інтегральних показників розвитку логістичних процесів, що дозволяє сформувати об'єктивну аналітичну основу для прийняття управлінських рішень.

Зазначені обставини зумовлюють актуальність дослідження торговельно-логістичних процесів підприємства та розроблення напрямів упровадження інноваційних логістичних технологій на прикладі ПП «Рулен».

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних засад формування та функціонування торговельно-логістичних процесів підприємства, оцінка результативності й економічної ефективності застосування існуючих логістичних технологій, а також обґрунтування напрямів упровадження інноваційних рішень у торговельно-логістичну діяльність ПП «Рулен» з метою підвищення її стійкості та ефективності.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких завдань:

- узагальнити теоретичні підходи до визначення сутності, цілей і завдань торговельно-логістичних процесів підприємства;
- дослідити види та класифікацію інновацій у логістиці й торгівлі та визначити сучасні тенденції їх розвитку;
- обґрунтувати методичні підходи до оцінювання ефективності інноваційних логістичних рішень;

- надати організаційно-економічну характеристику діяльності ПП «Рулен»;
- здійснити комплексну оцінку фінансового стану підприємства та торговельно-логістичних процесів за 2020–2024 роки;
- проаналізувати результативність і економічну ефективність застосування існуючих логістичних технологій підприємства;
- сформулювати інтегральну оцінку розвитку торговельно-логістичних процесів;
- обґрунтувати напрями впровадження інноваційних логістичних технологій з метою оптимізації управління запасами, стабілізації грошових потоків і зниження фінансових ризиків.

Об’єктом дослідження є торговельно-логістичні процеси підприємства як складова його операційної та фінансово-економічної діяльності ПП «Рулен».

Предметом дослідження є сукупність методів, інструментів і логістичних технологій управління матеріальними та фінансовими потоками в процесах постачання, зберігання та збуту продукції підприємства.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, що забезпечили всебічний аналіз торговельно-логістичних процесів підприємства. Зокрема, методи системного аналізу та синтезу використано для дослідження сутності, структури та взаємозв’язків торговельно-логістичних процесів у діяльності ПП «Рулен». Статистичні та порівняльні методи застосовано для аналізу динаміки основних показників логістичної діяльності та зіставлення результатів функціонування підприємства у часовому розрізі.

Ключовим інструментом аналітичного дослідження виступив коефіцієнтний метод, який дозволив оцінити ефективність торговельно-логістичних процесів на основі системи відносних показників, зокрема коефіцієнтів оборотності товарних запасів, рівня логістичних витрат, продуктивності логістичних операцій та результативності використання ресурсів. Метод структурно-логічного моделювання використано для

формування узагальненої моделі торговельно-логістичної системи підприємства та обґрунтування напрямів упровадження інноваційних технологій. Сукупне застосування зазначених методів забезпечило об'єктивність оцінювання стану торговельно-логістичних процесів ПП «Рулен» і стало підґрунтям для розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення їх ефективності.

Наукова новизна отриманих результатів полягає:

в удосконаленні підходів

– до комплексної оцінки торговельно-логістичних процесів підприємства на основі поєднання аналізу результативності та економічної ефективності застосування логістичних технологій.

набуло подальшого розвитку

– обґрунтування критеріїв результативності та економічної ефективності логістичних технологій з урахуванням специфіки торговельної діяльності підприємства, що дозволяє оцінювати не лише функціональну спроможність логістичних рішень, а й їх ресурсну інтенсивність та вплив на фінансову стійкість;

– трактування економічної ефективності логістичних технологій як інтегрованої характеристики, що формується під впливом узгодженості матеріальних і фінансових потоків у межах логістичних процесів постачання, зберігання та збуту.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих методичних підходів і аналітичних висновків у практиці управління торговельно-логістичними процесами підприємств торговельного профілю. Результати дослідження можуть бути використані ПП «Рулен» для підвищення ефективності управління запасами, прискорення оборотності товарних ресурсів і стабілізації грошових потоків у процесі реалізації продукції.

Апробація результатів та публікації. Основні положення та результати дослідження доповідалися та обговорювалися на III Всеукраїнській науково-

практичній конференції «Актуальні проблеми економіки та підприємництва в умовах викликів і загроз» на тему: «Впровадження цифрових технологій як чинник підвищення ефективності логістики торгового підприємства», яка відбулася 5 червня 2025 року на базі ЦНТУ у м. Кропивницький, а також на III Всеукраїнській науково-практичній конференції «Проблеми і перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі» на тему: «Впровадження інноваційних логістичних технологій у системі торговельної діяльності підприємства», яка відбулась 27 листопада 2025 року на базі ЦНТУ у м. Кропивницький.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота виконана згідно з методичних рекомендацій до виконання та захисту випускних кваліфікаційних робіт. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 99 сторінок, у тому числі 89 сторінок основного тексту. Робота містить 15 таблиць та 5 рисунків. Основна частина роботи структурована за розділами та підрозділами відповідно до поставлених завдань дослідження.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ТОРГОВЕЛЬНО-ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСАХ

1.1. Сутність, цілі та завдання торговельно-логістичних процесів на підприємстві

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки та загострення конкурентної боротьби ефективність діяльності підприємства торгівлі дедалі більше визначається якістю організації торговельно-логістичних процесів. Саме вони виступають системоутворювальною основою функціонування торговельного підприємства, оскільки через них реалізується узгоджений рух товарів, інформації та фінансових ресурсів у межах логістичного ланцюга «постачальник – підприємство – споживач». Зміна споживчих пріоритетів, ускладнення ланцюгів постачання, цифровізація економіки та зростання логістичних ризиків зумовлюють трансформацію логістики з допоміжної функції у стратегічний інструмент управління, спрямований на підвищення конкурентоспроможності підприємства, мінімізацію сукупних витрат і забезпечення стабільності товарообігу.

У науковій літературі логістична діяльність розглядається як інтегроване управління потоками матеріальних ресурсів і пов'язаних з ними інформаційних та фінансових потоків з метою оптимізації витрат і підвищення рівня обслуговування споживачів. Так, Дж. Бауерсокс [4] і Д. Клосс [4] трактують логістику як комплексну систему управління потоками, що створює додану вартість у процесі доведення товарів до споживача. Дж. Сток [13] і Д. Ламберт [13], розглядають логістику як частину стратегічного менеджменту підприємства, що охоплює планування, реалізацію та контроль ефективного руху товарів і послуг, а також супровідної інформації від точки походження до точки споживання.

Згідно з процесно-функціональним підходом, логістична діяльність торговельного підприємства розглядається як сукупність операційних та

управлінських процесів, що формують і координують логістичні потоки в межах закупівельної, складської, транспортної, внутрішньомагазинної логістики, логістики запасів, розподілу й сервісного обслуговування. Такий підхід дає змогу не лише ідентифікувати етапи руху товарів, а й простежити взаємозв'язки між підрозділами підприємства та їх вплив на ефективність загальної діяльності [30].

У цьому контексті логістика виступає інтеграційною ланкою між операційною діяльністю та стратегічними цілями розвитку підприємства.

Об'єктом торговельно-логістичних процесів виступають логістичні потоки: перш за все товарний, а також інформаційний, фінансовий, сервісний і зворотний. Товарний потік у торгівлі характеризується рухом товарів у фізичному та вартісному вимірі від постачальника до споживача. Його супроводжують інформаційні потоки (замовлення, облік, прогнозування попиту, передання управлінських даних) та фінансові потоки (платежі, розрахунки, кредитування). Для торговельних підприємств істотного значення набувають також зворотні потоки, що формуються у процесі повернення товарів, тари та утилізації відходів, а сервісні потоки — у процесі надання покупцям додаткових послуг [30].

Сутність торговельно-логістичних процесів полягає в забезпеченні узгодженого руху логістичних потоків у просторі та часі з мінімальними сукупними витратами та максимальним рівнем задоволення споживчого попиту. Як підкреслює Є. Крикавський [19], логістику в діяльності підприємства доцільно поділяти на логістику постачання, логістику збуту та управління запасами, що забезпечує безперервність товароруху і стабільність комерційної діяльності. Л. Фролова розглядає логістику торговельного підприємства як механізм стратегічного управління, здатний підвищувати адаптивність підприємства до змін ринкового середовища, зокрема через оптимізацію логістичних витрат та вдосконалення внутрішніх взаємозв'язків. Н. Тягунова [26] наголошує, що торговельна логістика безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності роздрібного торговельного підприємства,

оскільки визначає швидкість обігу товарних ресурсів та рівень задоволення споживчого попиту.

Цілі торговельно-логістичних процесів формуються відповідно до загальної стратегії розвитку підприємства торгівлі та відображають його прагнення до забезпечення економічної стійкості й ефективного використання ресурсів. Головною ціллю є забезпечення своєчасного руху товарів оптимальної якості, обсягу та асортименту за мінімальних логістичних витрат. Досягнення цієї цілі передбачає гармонізацію внутрішніх бізнес-процесів, застосування сучасних методів управління запасами та впровадження цифрових логістичних технологій. Як зазначає С. Рутнер [12], логістика створює додану вартість через підвищення точності поставок, скорочення часу виконання замовлень і оптимізацію рівня запасів, що безпосередньо впливає на фінансові результати торговельного підприємства.

Цілі торговельно-логістичних процесів формуються відповідно до загальної стратегії розвитку підприємства торгівлі та відображають його прагнення до забезпечення економічної стійкості, ефективного використання ресурсів і задоволення потреб споживачів в умовах динамічного ринкового середовища. У сучасній економіці логістика виступає не лише інструментом організації товароруку, а й важливим чинником стратегічного управління, що безпосередньо впливає на фінансові результати діяльності підприємства та його конкурентні позиції.

Базовою ціллю торговельно-логістичних процесів є забезпечення своєчасного надходження та реалізації товарів необхідної якості, асортименту й обсягу у визначеному місці та в потрібний час за мінімальних сукупних логістичних витрат. Досягнення цієї цілі передбачає узгодження закупівельної, складської, транспортної та збутової діяльності підприємства в межах єдиного логістичного механізму, що забезпечує безперервність товарообігу та стабільність комерційної діяльності.

Важливою ціллю торговельно-логістичних процесів є підвищення рівня обслуговування споживачів шляхом скорочення часу виконання замовлень,

підвищення надійності поставок і забезпечення гнучкості реагування на зміну споживчого попиту. У цьому контексті логістика виступає інструментом формування споживчої цінності, оскільки якість логістичного сервісу дедалі частіше визначає вибір покупця та рівень його лояльності до торговельного підприємства.

Наступною ціллю є оптимізація структури й рівня товарних запасів з метою прискорення оборотності оборотного капіталу та зниження витрат на зберігання. Раціональне управління запасами дозволяє підприємству торгівлі підтримувати баланс між ризиком дефіциту товарів і небезпекою їх надмірного накопичення, що є критично важливим в умовах обмеженості фінансових ресурсів і нестабільності постачання.

Цілі торговельно-логістичних процесів також охоплюють забезпечення інтеграції матеріальних, інформаційних і фінансових потоків у межах логістичного ланцюга. Ефективна координація цих потоків створює передумови для підвищення обґрунтованості управлінських рішень, зменшення впливу людського фактору та підвищення прозорості логістичних операцій. У сучасних умовах це досягається шляхом впровадження цифрових логістичних технологій та інформаційних систем управління.

Особливе значення серед цілей торговельно-логістичних процесів має забезпечення гнучкості та адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища. Логістика повинна забезпечувати здатність торговельного підприємства оперативно реагувати на коливання попиту, зміну умов постачання, логістичні ризики та кризові явища, зокрема викликані воєнними діями або порушенням транспортної інфраструктури. У цьому аспекті торговельно-логістичні процеси виступають інструментом зниження операційних ризиків і підтримки безперервності діяльності.

Окремою ціллю торговельно-логістичних процесів є сприяння досягненню стратегічних пріоритетів розвитку підприємства, зокрема розширенню ринків збуту, підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню довгострокової економічної стійкості. Через оптимізацію

логістичних витрат, підвищення швидкості обігу товарів і вдосконалення сервісного обслуговування логістика безпосередньо впливає на формування фінансових результатів і ринкової позиції торговельного підприємства.

У сучасних умовах цілі торговельно-логістичних процесів доповнюються завданнями забезпечення гнучкості та адаптивності підприємства до динамічних змін ринкового середовища. Це особливо актуально в умовах нестабільності, зумовленої воєнними ризиками, порушенням логістичної інфраструктури та обмеженням доступу до окремих ринків. За таких обставин логістика виконує роль механізму підтримки безперервності торговельної діяльності та зниження операційних ризиків.

Основні завдання торговельно-логістичних процесів охоплюють планування та організацію закупівель, управління запасами, координацію складського господарства, оптимізацію транспортних маршрутів і застосування інформаційних систем для обробки замовлень. Вагоме значення мають також завдання, пов'язані з контролем і аналізом логістичних показників, зокрема швидкості обігу товарів, рівня логістичних витрат і повноти задоволення попиту. Реалізація цих завдань забезпечує синергетичний ефект від інтеграції операційних і управлінських функцій логістики та сприяє підвищенню ефективності торговельної діяльності [30].

Важливим завданням є організація та координація закупівельної діяльності, яка включає вибір надійних постачальників, узгодження умов постачання, контроль виконання договірних зобов'язань і забезпечення своєчасного надходження товарів. Ефективне виконання цього завдання створює передумови для безперервності товароруку та стабільності комерційної діяльності підприємства.

Завдання торговельно-логістичних процесів охоплюють також управління товарними запасами, спрямоване на підтримання їх оптимального рівня з огляду на швидкість обігу, сезонність попиту та логістичні ризики. Рациональне управління запасами дозволяє прискорити оборотність оборотного

капіталу, знизити витрати на зберігання та підвищити гнучкість реагування підприємства на зміну ринкової кон'юнктури.

Суттєвим завданням є організація складської логістики, що передбачає ефективне використання складських площ, оптимізацію внутрішніх переміщень товарів, забезпечення належних умов зберігання та скорочення часу складських операцій. У поєднанні з раціональною організацією транспортних процесів це завдання сприяє зниженню логістичних витрат і підвищенню швидкості обігу товарних ресурсів.

Транспортно-логістичні завдання пов'язані з вибором оптимальних маршрутів і способів доставки, координацією перевезень, мінімізацією транспортних витрат і зниженням ризиків пошкодження або втрати товарів. Ефективна організація транспортування безпосередньо впливає на своєчасність виконання замовлень і рівень задоволення споживчого попиту.

Окреме завдання торговельно-логістичних процесів полягає в забезпеченні ефективної обробки замовлень і координації інформаційних потоків. Це включає приймання та супровід замовлень, облік товарних залишків, обмін інформацією між підрозділами підприємства та підтримку управлінських рішень на основі актуальних і достовірних даних. У сучасних умовах виконання цього завдання неможливе без використання інформаційних систем і цифрових логістичних технологій.

Вагоме значення має завдання контролю й аналізу логістичних показників, що дозволяє оцінювати ефективність торговельно-логістичних процесів, виявляти «вузькі місця» у логістичному ланцюгу та визначати резерви підвищення результативності. Аналіз рівня логістичних витрат, швидкості обігу товарів, якості обслуговування споживачів і надійності поставчань є необхідною передумовою прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Завдання торговельно-логістичних процесів також включають управління зворотними потоками, що пов'язані з поверненням товарів, обігом тари та утилізацією відходів. Реалізація цього завдання сприяє зниженню втрат,

підвищенню екологічної відповідальності підприємства та оптимізації використання ресурсів.

В умовах нестабільності зовнішнього середовища, зокрема воєнних ризиків і порушення логістичної інфраструктури, важливим завданням торговельно-логістичних процесів є забезпечення стійкості та адаптивності підприємства. Це передбачає диверсифікацію постачальників, розвиток альтернативних логістичних маршрутів, створення страхових запасів і впровадження гнучких моделей управління логістикою, що дозволяють мінімізувати негативний вплив кризових чинників.

Крім того, завдання торговельно-логістичних процесів передбачають формування ефективної логістичної інфраструктури, координацію діяльності складських і транспортних підрозділів, інформаційну підтримку прийняття управлінських рішень та інтеграцію логістичних рішень у загальну систему стратегічного управління підприємством. У сукупності це створює передумови для підвищення економічної стійкості підприємства та його здатності швидко реагувати на зміну потреб ринку.

Таким чином, торговельно-логістичні процеси є складною багаторівневою системою, що поєднує економічні, організаційні, інформаційні та стратегічні аспекти діяльності підприємства торгівлі. Їх сутність полягає в інтегрованому управлінні логістичними потоками з метою створення споживчої цінності та досягнення довгострокової конкурентоспроможності. Цілі та завдання логістики в торгівлі формуються з урахуванням динаміки ринкового середовища, цифрових трансформацій і викликів сучасної економіки, що робить торговельно-логістичні процеси одним із ключових чинників стійкого розвитку підприємств торгівлі.

1.2. Інновації в логістиці та торгівлі: види, класифікація та тенденції розвитку

Інновації в логістиці та торгівлі є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств за умов глобалізації, розвитку електронної комерції та ускладнення ланцюгів постачання. Сучасна логістика дедалі більше виступає не як допоміжна функція, а як стратегічний інструмент управління потоками, що безпосередньо формує споживчу цінність товару й рівень ринкової стійкості підприємства [6]. Пандемія, вибухове зростання e-commerce, скорочення ролі офлайн-роздрібу та структурні збої в ланцюгах постачання змусили логістичну сферу, яка традиційно запізнювалася з цифровою трансформацією, прискорити впровадження нових рішень. На глобальному рівні логістика розглядається як ключовий елемент сталого розвитку та міжнародної торгівлі, оскільки саме через логістичні мережі забезпечуються рух товарів і послуг, інтеграція ринків та нові формати взаємодії між країнами й компаніями.

Українські дослідники наголошують, що впровадження інновацій у логістичну діяльність дає змогу скоротити часові й фінансові витрати у сферах постачання, виробництва та збуту, забезпечити прозорість процесів і підвищити надійність логістичного сервісу. Зміна «логістичного мислення» вітчизняних підприємств проявляється в переході від фрагментарного управління операціями до системного підходу, орієнтованого на інтеграцію закупівель, транспортування, складування та розподілу в єдиний керований процес [17].

Під інноваціями в логістиці та торгівлі доцільно розуміти впровадження нових технологій, інструментів управління, технологічних рішень і бізнес-моделей, які змінюють характер логістичних процесів і комерційних операцій та забезпечують якісне поліпшення показників діяльності. Особливого значення набуває електронна логістика (e-logistics), що базується на використанні інформаційно-комунікаційних технологій у всіх елементах ланцюга постачання — від планування закупівель до доставки товарів

кінцевому споживачу [26]. Електронна логістика розглядається як управлінська підсистема, яка охоплює прогнозування, планування, координацію та контроль матеріальних та інформаційних потоків із використанням цифрових технологій, математичних моделей і інтегрованих інформаційних систем.

В узагальненому вигляді інновації в логістиці й торгівлі доцільно класифікувати за функціональними сферами та об'єктами впливу. Зокрема, у дослідженні А. В. Іванищевої подано класифікацію логістичних інновацій за напрямками: постачання ресурсів, транспортна логістика, внутрішньовиробничі процеси, складське господарство, розподіл і логістичний менеджмент. Такий підхід дозволяє чітко структурувати нововведення відповідно до місця їх виникнення у ланцюгу створення вартості й оцінювати їх ефект не ізольовано, а в межах усєї логістичної системи. [17].

З наукової точки зору класифікація інновацій у логістиці та торгівлі має враховувати багаторівневу природу логістичних систем і функціональну різноманітність торговельної діяльності .

Узагальнена класифікація інновацій у логістиці, подана на рис. 1.1, відображає комплексний характер сучасних трансформацій логістичних і торговельних процесів та базується на поєднанні кількох взаємопов'язаних ознак. Вона охоплює інновації за змістом і сутністю нововведень, логістичними функціями, рівнями управління та стратегічною роллю в діяльності підприємств, що дає змогу цілісно оцінити вплив технологічних, інформаційно-аналітичних, організаційних, управлінських, екологічних та інституційних рішень на ефективність логістичних систем. У межах такої класифікації логістика постає не лише як сукупність операцій з переміщення та зберігання товарів, а як динамічна інтегрована система, у якій цифрові технології, нові бізнес-моделі та управлінські підходи формують передумови для підвищення гнучкості, прозорості та стійкості ланцюгів постачання [1], [10], [24], [28].

Відображені на рисунку 1.1 інновації охоплюють усі ключові ділянки логістичного ланцюга — від транспортування і складування до управління запасами, логістики «останньої милі» та функціонування глобальних мереж, а

також реалізуються на стратегічному, тактичному й операційному рівнях управління.

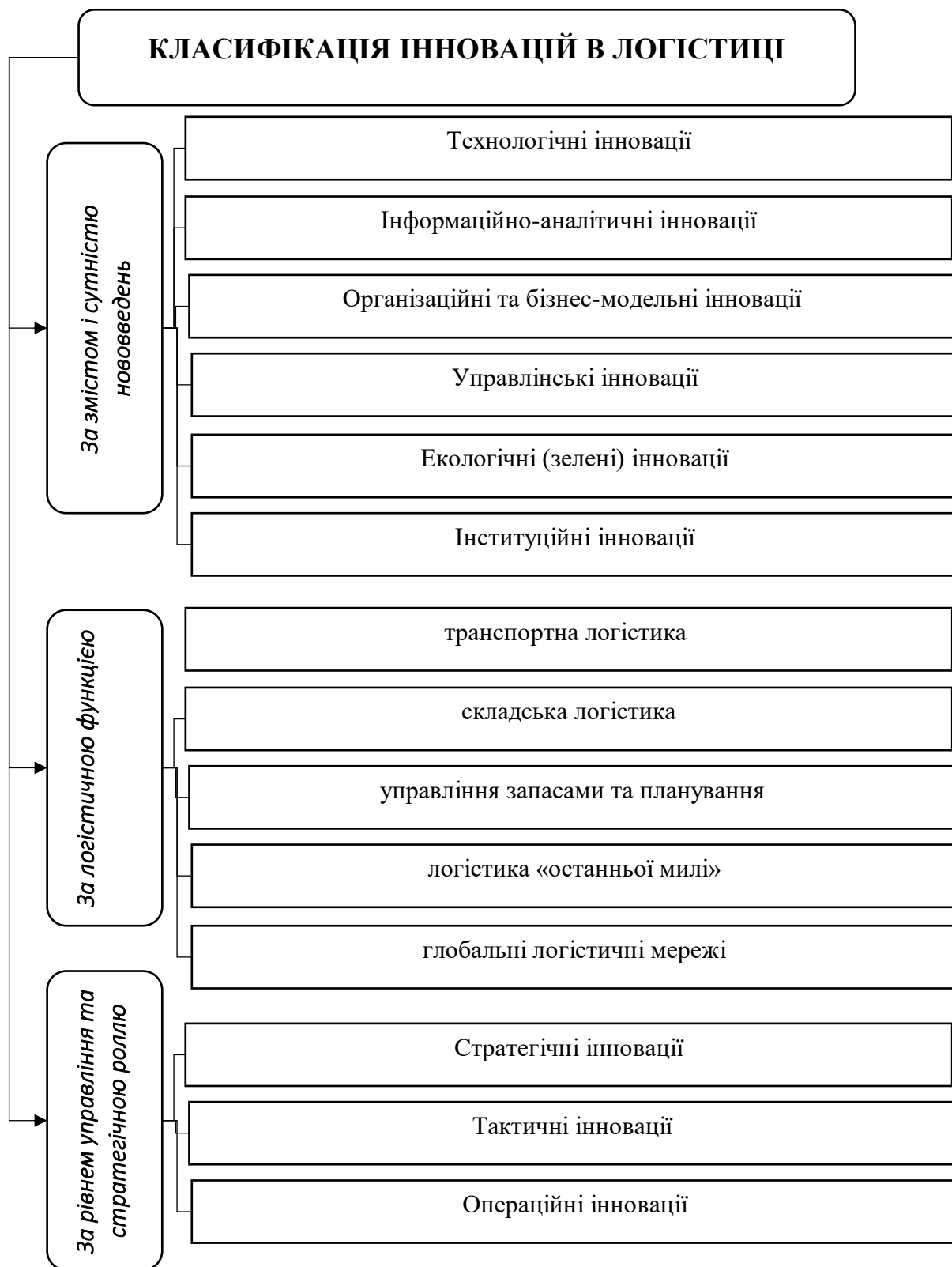


Рисунок 1.1 – Класифікація інновацій в логістиці

Джерело : складено автором на основі [14], [17], [19], [20], [23]. [26], [28].

За змістом і сутністю нововведень

1. Технологічні інновації – впровадження нових технічних та цифрових рішень у транспорті, складуванні та управлінні потоками [15], [20], [22]:

- Інтернет речей (IoT) для відстеження транспорту й вантажів у реальному часі, контролю умов зберігання, моніторингу технічного стану обладнання;
- автоматизація складів: автономні мобільні роботи, конвеєрні системи, AGV/AMR, дрони для інвентаризації, системи комп'ютерного зору;
- цифрові двійники складів, логістичних центрів і мереж доставки для моделювання сценаріїв роботи без ризику для реальних об'єктів;
- блокчейн-платформи як незмінний реєстр логістичних транзакцій, актуальний для мультимодальних перевезень і багатоланкових ланцюгів.

2. Інформаційно-аналітичні інновації – використання хмарних обчислень, централізованої аналітики та машинного навчання [7], [8], [21], [28]:

- хмарні платформи як основа для масштабування логістичних IT-рішень й інтеграції даних з підсистем транспорту, складу, замовлень, фінансів;
- штучний інтелект (AI) та машинне навчання (ML) для прогнозування попиту, оптимізації маршрутів, виявлення аномалій;
- роботизована автоматизація процесів (RPA) у зв'язці з AI та OCR для обробки замовлень, накладних, митних документів без участі людини.

3. Організаційні та бізнес-модельні інновації – зміна форм організації логістики та торгівлі [8], [10], [29]:

- перехід до платформенної моделі (логістичні маркетплейси, цифрові екосистеми, інтеграція з 3PL/4PL-провайдерами);
- еластична логістика (elastic logistics), що забезпечує масштабування потужностей залежно від коливань попиту;
- розвиток сервісних моделей «логістика як послуга» (Logistics as a Service), фулфілмент-центрів для e-commerce, спеціалізованих провайдерів last-mile доставки.

4. Управлінські інновації – впровадження нових підходів до планування, контролю та оцінювання ефективності логістичних операцій (процесне управління, lean та agile logistics, KPI-орієнтовані системи, інтегроване управління ланцюгами постачання) [6], [13], [14], [27].

5. Екологічні (зелені) інновації – інструменти зменшення негативного впливу логістики на довкілля [3], [10]:

- оптимізація маршрутів і завантаження транспорту для скорочення пробігу та викидів CO₂;
- перехід на електротранспорт та альтернативні види пального (LNG, водень);
- енергоефективні, частково чи повністю автоматизовані склади, «розумні» системи управління енергоспоживанням;
- системи зворотної логістики (reverse logistics) для повернення, переробки й повторного використання товарів та упаковки.

6. Інституційні інновації – уніфікація стандартів, цифровізація митних процедур, адаптація національного законодавства до вимог глобальних логістичних мереж [9], [23], [29].

За логістичною функцією

Інновації охоплюють усі ділянки логістичного ланцюга [15], [20], [22]:

1) Транспортна логістика – телематика, IoT-рішення для управління автопарком, автоматичний збір даних, AI-оптимізація маршрутів, дрони для «останньої милі»;

2) Складська логістика – роботизовані системи, WMS нового покоління, цифрові двійники складів, комп'ютерний зір, прогнозне управління запасами;

3) Управління запасами та планування – AI/ML-прогнозування попиту, сценарний аналіз, гнучкі стратегії запасів;

4) Логістика «останньої милі» – інтеграція з 3PL-платформами, оптимізація маршрутів кур'єрів у реальному часі, поштомати та пункти видачі;

5) Глобальні логістичні мережі – комбінування різних видів транспорту з активним використанням інформаційних технологій і автоматизації.

За рівнем управління та стратегічною роллю

1. **Стратегічні інновації** – зміна логістичної архітектури підприємства, участі в глобальних мережах, формування логістичних хабів, міграція IT-ландшафту на мікросервіси й хмарні платформи [6], [9].

2. **Тактичні інновації** – модернізація окремих підсистем (оновлення WMS/TMS, впровадження модулів прогнозування доставки, рекомендацій маршрутів, комп'ютерного зору в доках тощо)[20], [22].

3. **Операційні інновації** – автоматизація конкретних операцій: сканування, пакування, сортування, обробка документів, моніторинг температури, пошкоджень, аномалій [22], [28].

На перетині ринкових викликів, технологічного прогресу та вимог сталого розвитку формуються такі магістральні тренди:

Гіперавтоматизація логістичних процесів. Поєднання AI, ML, OCR, RPA, робототехніки та IoT у єдині наскрізні процеси (когнітивна автоматизація) дозволяє розпізнавати неструктуровані замовлення, автоматично формувати їх у системі, запускати сценарії підбору товару, резервування транспорту, формування документів і відстеження статусу без участі людини. Це змінює структуру витрат, зменшує кількість помилок і дає змогу масштабувати операції без пропорційного зростання персоналу [1], [10].

Еластична логістика як відповідь на волатильність попиту ґрунтується на прогнозній аналітиці (Big Data, ML), гнучких контрактах із 3PL/4PL, використанні модульних складів та тимчасових хабів, можливості оперативно змінювати перевізників і маршрути. Це мінімізує ризики недовантаження транспорту, дефіциту або надлишкових запасів і підвищує якість сервісу в пікові періоди [23], [10].

Зелена логістика та екологізація торгівлі стають важливим компонентом конкурентоспроможності та корпоративної соціальної відповідальності. Вони

поєднують економічні, екологічні та соціальні цілі, формуючи основу сталого розвитку логістики та торгівлі [3], [10].

Цифрові логістичні платформи забезпечують координацію перевізників, складів, торговельних операторів і митних служб у єдиному інформаційному просторі, знижуючи транзакційні витрати та підвищуючи прозорість бізнес-процесів. Глобальні мережі (морські, повітряні, залізничні, автомобільні) підтримують зростання e-commerce і відкривають нові ринки збуту, інтегруючи в себе нові технології (AI, IoT, блокчейн) [9, [23], [29].

Розвиток інновацій у логістиці формує не одна «головна» технологія, а сукупність рішень: IoT, AI/ML, робототехніка, хмарні обчислення, комп'ютерний зір, RPA, цифрові двійники, блокчейн, стандартизація даних. Саме комплексне впровадження цього набору забезпечує перехід від реактивної до проактивної, від фрагментованої до інтегрованої логістики.

Інновації в логістиці та торгівлі сьогодні охоплюють увесь спектр діяльності – від технічних рішень на складі до стратегічних трансформацій глобальних логістичних мереж. Вони проявляються у вигляді [26], [29]:

- технологічних, IT- та цифрових новацій;
- нових організаційних форматів (еластична логістика, фулфілмент, 3PL/4PL, платформи);
- екологічних рішень, що забезпечують «зелену» трансформацію галузі;
- інституційних змін, які підтримують інтеграцію в глобальні ланцюги постачання.

Отже, інновації в логістиці потрібно розглядати не лише як засіб зниження витрат, а як стратегічний ресурс підвищення стійкості, гнучкості та екологічної відповідальності бізнесу. Саме комплексна інноваційна трансформація логістичних процесів дає змогу торговельним і логістичним компаніям адаптуватися до турбулентності ринку, реалізувати потенціал цифрової економіки та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності інноваційних логістичних рішень

Інноваційний розвиток логістичної діяльності підприємств у сучасних умовах зумовлює необхідність формування науково обґрунтованих методичних підходів до оцінювання її ефективності. Логістичні інновації характеризуються комплексним і багатоаспектним впливом на результати господарської діяльності, оскільки вони охоплюють трансформацію матеріальних, інформаційних і фінансових потоків, зміну організації бізнес-процесів, удосконалення управлінських рішень та поглиблення взаємодії з контрагентами у межах ланцюгів постачання. За таких умов ефективність інноваційних логістичних рішень не може бути зведена виключно до окремих показників економії витрат або зростання доходів, а потребує багатовимірної, системної та динамічної оцінки [1], [18].

Теоретичні засади оцінювання ефективності логістичних інновацій формуються на основі загальноекономічної теорії ефективності, відповідно до якої результативність господарської діяльності визначається співвідношенням отриманих результатів і використаних ресурсів. Водночас у логістичній діяльності таке співвідношення набуває особливої специфіки, оскільки значна частина результатів має непрямий характер і проявляється не одразу, а через покращення якості сервісу, підвищення надійності постачань, скорочення часу виконання замовлень і зростання рівня задоволеності споживачів. Це зумовлює необхідність розширеного трактування ефективності, яке виходить за межі традиційних фінансових категорій [10].

Методологічною основою оцінювання ефективності інновацій у логістиці є поєднання положень теорії ефективності, системного аналізу, інноваційного менеджменту та логістики. У межах такого поєднання логістична система розглядається як складна відкрита система, функціонування якої залежить від взаємодії внутрішніх елементів і зовнішнього середовища. Ефективність логістичних інновацій у цьому контексті трактується як здатність системи

досягати поставлених цілей за умов раціонального використання ресурсів, забезпечуючи при цьому стійкість, гнучкість і адаптивність у довгостроковій перспективі [3].

Важливим методологічним аспектом є розмежування понять результативності та ефективності логістичних інновацій. Результативність відображає ступінь досягнення конкретних цілей упровадження інновацій, зокрема скорочення логістичних витрат, підвищення швидкості доставки або зменшення рівня запасів. Ефективність же має більш комплексний характер і передбачає оцінювання співвідношення досягнутих результатів і витрат ресурсів з урахуванням альтернативних варіантів розвитку та довгострокових наслідків. Таке розмежування дозволяє уникнути спрощеного підходу до оцінювання логістичних інновацій і забезпечує більш обґрунтовану аналітичну базу [2].

Особливістю логістичних інновацій є наявність відстрочених і непрямих ефектів, що ускладнює їх кількісну ідентифікацію та потребує застосування розширеного методичного інструментарію оцінювання. Наприклад, упровадження цифрових платформ управління ланцюгами постачання або автоматизованих складських систем може не призвести до миттєвого зростання фінансових показників, проте створює умови для підвищення прозорості процесів, зниження операційних ризиків і зростання конкурентоспроможності підприємства у майбутньому. У зв'язку з цим оцінювання ефективності логістичних інновацій має здійснюватися з урахуванням часової динаміки та кумулятивного характеру ефектів [11].

Методологічно важливим є також урахування багаторівневого характеру логістичних інновацій. Вони можуть реалізовуватися на рівні окремих логістичних операцій, функціональних підсистем або всієї логістичної системи підприємства. Відповідно ефективність інноваційних рішень повинна оцінюватися з урахуванням масштабу їх впливу та рівня інтеграції у загальну систему управління. Це зумовлює доцільність застосування ієрархічного

підходу до оцінювання, який дозволяє поєднати локальні показники ефективності з узагальненими інтегральними оцінками [2].

Крім того, теоретико-методологічні засади оцінювання ефективності логістичних інновацій мають враховувати стратегічний контекст розвитку підприємства. Інноваційні логістичні рішення дедалі частіше розглядаються як елемент реалізації загальної стратегії підприємства, спрямованої на зміцнення ринкових позицій, підвищення клієнтоорієнтованості та забезпечення сталого розвитку. У цьому зв'язку ефективність логістичних інновацій набуває стратегічного виміру, який виходить за межі короткострокових економічних результатів і охоплює якісні зміни у системі управління та бізнес-моделі підприємства [3].

Економічний підхід є базовим у системі оцінювання ефективності інноваційних логістичних рішень і ґрунтується на аналізі співвідношення отриманих економічних результатів та сукупних витрат, пов'язаних із їх розробленням і впровадженням. У межах цього підходу ефективність логістичних інновацій інтерпретується як здатність забезпечувати зростання економічної віддачі логістичної діяльності за умови раціонального використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів. Такий підхід дозволяє безпосередньо пов'язати результати впровадження інновацій із фінансовими показниками діяльності підприємства та обґрунтувати доцільність інвестицій у розвиток логістичної системи [11].

У практичному вимірі економічна ефективність інноваційних логістичних рішень проявляється через зниження сукупних логістичних витрат, оптимізацію структури та обсягу запасів, скорочення тривалості логістичних циклів, підвищення оборотності активів і зростання фінансових результатів підприємства. Особливе значення при цьому має можливість ідентифікації економічного ефекту не лише на рівні окремих логістичних операцій, а й у межах усієї логістичної системи, що дозволяє врахувати комплексний характер впливу інновацій [10].

Специфіка застосування економічного підходу в логістиці полягає в тому, що значна частина економічних ефектів має опосередкований і відстрочений характер. Наприклад, скорочення часу доставки, підвищення точності виконання замовлень або зменшення рівня дефіциту запасів не завжди безпосередньо відображається у показниках фінансової звітності поточного періоду. Водночас такі зміни створюють передумови для зростання лояльності клієнтів, підвищення стабільності попиту та зменшення втрат від простоїв і повернень, що в перспективі позитивно впливає на фінансові результати підприємства. Це зумовлює необхідність розширеного трактування економічної ефективності логістичних інновацій [1].

Методологічно важливим аспектом економічного підходу є урахування повного життєвого циклу інноваційних логістичних рішень. Оцінювання ефективності повинно охоплювати не лише етап їх запровадження, а й період експлуатації, адаптації та можливого масштабування. У цьому контексті до складу витрат доцільно включати інвестиції в інформаційні технології, витрати на навчання персоналу, організаційні зміни, технічну підтримку та супровід інновацій. Такий підхід дозволяє отримати більш об'єктивну оцінку економічної доцільності логістичних інновацій і уникнути заниження їх реальної вартості.

Процесний підхід до оцінювання ефективності інноваційних логістичних рішень, у свою чергу, зосереджується на аналізі трансформації логістичних процесів, що відбувається внаслідок запровадження інновацій. Логістична діяльність у цьому випадку розглядається як сукупність взаємопов'язаних процесів, кожен з яких створює додану вартість і впливає на кінцевий результат діяльності підприємства. Процесний підхід дозволяє детально проаналізувати зміни у процесах постачання, зберігання, транспортування та розподілу, а також оцінити ступінь їх оптимізації [2].

Ефективність логістичних інновацій у межах процесного підходу визначається через зміну параметрів виконання логістичних процесів, зокрема їх тривалості, ритмічності, надійності та якості. Упровадження інноваційних

рішень, таких як автоматизовані системи управління складом, цифрові платформи планування перевезень або інтегровані інформаційні системи, змінює алгоритми виконання логістичних операцій і дозволяє скоротити кількість ручних процедур, зменшити ймовірність помилок і підвищити прозорість процесів. Це створює передумови для підвищення загальної ефективності логістичної діяльності [1].

Важливою перевагою процесного підходу є можливість виявлення так званих «вузьких місць» у логістичних процесах і оцінювання ступеня їх усунення внаслідок упровадження інновацій. Аналіз змін у послідовності та змісті логістичних операцій дозволяє визначити, які саме елементи процесу створюють найбільші витрати або затримки, і оцінити економічний та організаційний ефект від їх оптимізації. Таким чином процесний підхід виступає ефективним інструментом операційного аналізу логістичних інновацій.

Поєднання системного і процесного підходів забезпечує комплексне бачення ефективності інноваційних логістичних рішень і дозволяє врахувати як макрорівень функціонування логістичної системи, так і мікрорівень окремих процесів. Така інтеграція методичних підходів створює можливість виявлення синергетичних ефектів, що виникають у результаті одночасної оптимізації структури логістичної системи та її процесного наповнення. Синергія проявляється у зростанні узгодженості управлінських рішень, підвищенні ефективності використання ресурсів і покращенні якості логістичного сервісу.

В умовах орієнтації підприємств на сталий розвиток і довгострокову конкурентоспроможність особливої актуальності набувають інтегральні підходи до оцінювання ефективності інноваційних логістичних рішень. Їх застосування зумовлене багатовимірним характером результатів логістичних інновацій, які виходять за межі суто економічних ефектів і охоплюють операційні, соціальні, екологічні та репутаційні аспекти діяльності підприємства. Інтегральний підхід дозволяє сформулювати узагальнену оцінку

ефективності логістичних рішень шляхом поєднання різнорідних параметрів у єдину аналітичну систему [10].

Методологічною основою інтегрального підходу є концепція комплексної оцінки, відповідно до якої ефективність інноваційних логістичних рішень визначається сукупним впливом на ключові напрями діяльності підприємства. У цьому контексті економічні параметри відображають рівень досягнення фінансових цілей, операційні — ступінь оптимізації логістичних процесів, соціальні — вплив інновацій на умови праці та кадровий потенціал, а екологічні — рівень екологічної відповідальності логістичної діяльності. Поєднання цих складових відповідає сучасним підходам до управління підприємством, орієнтованим на принципи сталого розвитку та ESG.

Інтегральний підхід дозволяє подолати обмеження традиційних методів оцінювання, які часто зосереджуються на окремих показниках і не відображають повною мірою комплексний характер логістичних інновацій. Формування інтегральної оцінки передбачає узгодження різних критеріїв та їх вагомості залежно від стратегічних пріоритетів підприємства, галузевої специфіки та умов функціонування. Такий підхід забезпечує гнучкість методичного інструментарію та дозволяє адаптувати систему оцінювання до конкретних управлінських завдань.

Стратегічний підхід до оцінювання ефективності логістичних інновацій є логічним продовженням інтегрального підходу та спрямований на аналіз довгострокових наслідків упровадження інноваційних рішень. У межах цього підходу ефективність логістичних інновацій розглядається як їх здатність формувати та підтримувати стійкі конкурентні переваги підприємства. При цьому акцент робиться не лише на поточних результатах, а й на впливі логістичних рішень на стратегічні позиції підприємства, його роль у ланцюгах створення вартості та можливості подальшого розвитку.

Важливою характеристикою стратегічного підходу є орієнтація на оцінювання нематеріальних активів, які формуються в результаті впровадження логістичних інновацій. До таких активів належать організаційні компетенції,

цифрові можливості, репутація надійного партнера, довіра з боку клієнтів і контрагентів, а також здатність підприємства швидко адаптуватися до змін ринкового середовища. Хоча ці результати складно безпосередньо виміряти у фінансових показниках, вони відіграють ключову роль у забезпеченні довгострокової ефективності логістичної діяльності [3].

Зростання рівня невизначеності в логістичній діяльності підприємств зумовлює необхідність застосування ризик-орієнтованого підходу до оцінювання ефективності інноваційних логістичних рішень. Сучасні логістичні системи функціонують в умовах підвищеної турбулентності, що проявляється у нестабільності попиту, порушенні ланцюгів постачання, коливаннях вартості ресурсів, посиленні регуляторного тиску та зростанні геополітичних ризиків. За таких умов ефективність логістичних інновацій не може оцінюватися виключно за досягнутими економічними або операційними результатами, а має розглядатися крізь призму здатності знижувати рівень ризиків і забезпечувати стійкість логістичної системи [1].

У межах ризик-орієнтованого підходу ефективність інноваційних логістичних рішень трактується як їх спроможність мінімізувати ймовірність виникнення логістичних збоїв, зменшувати масштаби потенційних втрат і підвищувати рівень надійності постачань. Особливу увагу приділяють оцінюванню впливу інновацій на зниження операційних, транспортних, складських та інформаційних ризиків. Інноваційні рішення, спрямовані на цифровий моніторинг потоків, автоматизацію управління запасами, диверсифікацію маршрутів постачання та інтеграцію інформаційних систем, розглядаються як інструменти підвищення прогнозованості та керованості логістичних процесів [11].

Методологічно важливим аспектом ризик-орієнтованого підходу є врахування не лише фактичних результатів упровадження логістичних інновацій, а й їх превентивної функції. Ефективність у цьому випадку визначається здатністю логістичних рішень запобігати кризовим ситуаціям або зменшувати негативні наслідки потенційних порушень у роботі логістичної

системи. Такий підхід дозволяє оцінювати інновації з позицій довгострокової стійкості підприємства та забезпечення безперервності його операційної діяльності, що набуває особливої актуальності в умовах системних ризиків [10].

Ризик-орієнтований підхід також передбачає інтеграцію оцінювання логістичних інновацій у загальну систему управління ризиками підприємства. У цьому контексті логістичні рішення розглядаються як елемент комплексної системи ризик-менеджменту, спрямованої на підвищення адаптивності та антикризової спроможності підприємства. Така інтеграція дозволяє поєднати оцінювання ефективності логістичних інновацій з оцінкою загального рівня ризикостійкості підприємства.

Інституційний підхід доповнює систему оцінювання ефективності інноваційних логістичних рішень урахуванням впливу нормативно-правового середовища, галузевих стандартів і регуляторних обмежень, у межах яких здійснюється логістична діяльність. Інституційні умови визначають правила функціонування логістичних систем, формують вимоги до безпеки, екологічності, прозорості та цифрової сумісності логістичних рішень. У цьому контексті ефективність логістичних інновацій значною мірою залежить від їх відповідності чинним нормам і стандартам.

Особливої ваги інституційний підхід набуває для підприємств, інтегрованих у міжнародні та міжрегіональні ланцюги постачання. Дотримання вимог митного регулювання, транспортного законодавства, стандартів безпеки та екологічних норм є обов'язковою умовою ефективного функціонування логістичних інновацій. Невідповідність інституційним вимогам може нівелювати позитивні економічні ефекти від упровадження інновацій або навіть призвести до зростання витрат і ризиків [10].

Інституційний підхід також дозволяє оцінити вплив логістичних інновацій на здатність підприємства адаптуватися до змін регуляторного середовища. Упровадження гнучких і масштабованих логістичних рішень, сумісних із сучасними цифровими стандартами, підвищує інституційну стійкість підприємства та зменшує витрати на адаптацію до нових вимог. У

цьому контексті ефективність інноваційних логістичних рішень проявляється через зниження регуляторних ризиків і підвищення правової безпеки логістичної діяльності.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що оцінювання ефективності інноваційних логістичних рішень є складним багаторівневим процесом, який потребує комплексного поєднання різних методичних підходів. Використання лише одного інструментарію не дозволяє повною мірою відобразити багатогранний вплив логістичних інновацій на діяльність підприємства. Інтеграція економічного, системного, процесного, стратегічного, ризик-орієнтованого та інституційного підходів створює науково обґрунтовану основу для всебічної оцінки результативності логістичних інновацій і формування ефективних управлінських рішень.

Висновки до 1 розділу

У процесі дослідження встановлено, що інноваційний розвиток логістичної діяльності підприємств зумовлює необхідність застосування комплексних методичних підходів до оцінювання її ефективності. Логістичні інновації мають багатовимірний характер і впливають не лише на рівень витрат або фінансові результати, а й на організацію бізнес-процесів, якість логістичного сервісу, надійність постачань, швидкість виконання замовлень та стійкість підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Доведено, що традиційне трактування ефективності як співвідношення результатів і витрат є недостатнім для оцінювання інноваційних логістичних рішень, оскільки значна частина ефектів має непрямий і відстрочений характер. У зв'язку з цим оцінювання ефективності логістичних інновацій доцільно здійснювати з урахуванням часової динаміки, масштабу впливу та інтегрованості інновацій у загальну систему управління підприємством.

Обґрунтовано доцільність використання економічного підходу як базового, що дозволяє кількісно оцінювати результати впровадження логістичних інновацій через показники витрат, оборотності активів і

фінансових результатів. Водночас встановлено обмеженість цього підходу в частині оцінювання якісних, стратегічних і ризикознижувальних ефектів, що зумовлює необхідність його доповнення іншими методичними підходами.

Показано, що системний і процесний підходи забезпечують цілісне бачення логістичної діяльності та дозволяють оцінювати вплив інновацій на узгодженість логістичних процесів і ефективність використання ресурсів. Інтегральний і стратегічний підходи сприяють врахуванню довгострокових наслідків упровадження логістичних інновацій і їх ролі у формуванні конкурентних переваг підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ТОРГОВЕЛЬНО-ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ ПП «РУЛЕН»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ПП «Рулен»

Приватне підприємство «Рулен» є суб'єктом господарювання, що функціонує на ринку оптової торгівлі сільськогосподарською технікою та устаткуванням. Підприємство було засноване та офіційно зареєстроване 5 жовтня 2006 року. Відповідно до даних Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань, основним видом економічної діяльності ПП «Рулен» є КВЕД 46.61 — оптова торгівля сільськогосподарськими машинами й устаткуванням [25]. Підприємство здійснює діяльність у межах чинного законодавства України, є платником податків і зборів до бюджету та позабюджетних фондів, а також платником податку на додану вартість (свідоцтво платника ПДВ № 346291011237).

Статутний капітал ПП «Рулен» становить 380 000 грн, що формує фінансову основу для здійснення операційної та інвестиційної діяльності підприємства. Управління підприємством здійснює керуючий директор Квірквелія Іраклій Геннадійович, який відповідає за стратегічний розвиток, організацію господарської діяльності та прийняття ключових управлінських рішень. Юридична адреса підприємства зареєстрована за адресою: Україна, 25006, Кіровоградська область, місто Кропивницький, вулиця Шевченка, будинок 166, кімната 32, що забезпечує вигідне територіальне розташування з точки зору логістики та взаємодії з регіональними партнерами.

ПП «Рулен» виступає офіційним представником і партнером провідних вітчизняних та міжнародних виробників продукції для аграрного сектору. Асортимент підприємства включає підшипники, фільтри, ремені, ріжучі апарати, запасні частини, мастильні матеріали, хімічні засоби та професійний

інструмент від відомих брендів, що мають стабільний попит серед сільськогосподарських товаровиробників. Загальна кількість найменувань запасних частин і супутніх товарів перевищує 50 тисяч позицій, що дозволяє підприємству комплексно задовольняти потреби клієнтів у сфері експлуатації та обслуговування аграрної техніки [25].

Метою діяльності ПП «Рулен» є задоволення суспільних і економічних потреб юридичних та фізичних осіб у продукції, роботах і послугах, а також отримання прибутку шляхом здійснення виробничої, комерційної та посередницької діяльності відповідно до положень статуту підприємства [25]. Поряд з основним видом діяльності підприємство здійснює низку додаткових видів господарської діяльності, зокрема допоміжну діяльність у рослинництві, оптову торгівлю деталями та приладдям до автотранспортних засобів, зерном, кормами та іншими товарами господарського призначення, а також діяльність у сфері вантажного автомобільного транспорту. Така диверсифікація сприяє зниженню підприємницьких ризиків і підвищенню фінансової стійкості підприємства.

Кадровий потенціал ПП «Рулен» формується з працівників, задіяних як в основній, так і в допоміжній діяльності підприємства. Станом на 31 грудня 2024 року чисельність персоналу становила 25 осіб, що відповідає масштабам і специфіці господарської діяльності підприємства та забезпечує ефективне виконання операційних і управлінських функцій.

Організаційна структура ПП «Рулен» побудована за функціональним принципом і передбачає спеціалізацію структурних підрозділів за основними напрямками діяльності. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності управління, оперативності прийняття рішень і гнучкості реагування на зміни ринкового середовища. Водночас функціональна структура зумовлює потребу у додаткових управлінських ресурсах для делегування частини повноважень керівнику підприємства, що може призводити до зростання управлінських витрат.

Підприємство здійснює господарську діяльність через мережу представництв, розташованих у різних регіонах України, зокрема в Київській, Черкаській, Херсонській, Полтавській, Дніпропетровській, Одеській, Хмельницькій, Рівненській, Сумській, Чернігівській та інших областях. Розгалужена регіональна присутність дозволяє ПП «Рулен» розширювати клієнтську базу, скорочувати логістичні витрати та підвищувати рівень сервісного обслуговування споживачів.

Для підвищення зручності взаємодії з клієнтами підприємство активно використовує цифрові інструменти, зокрема онлайн-каталог продукції, який забезпечує можливість дистанційного оформлення замовлень і отримання консультацій через офіційний вебсайт. Додатково функціонує система знижок для зареєстрованих користувачів, що сприяє формуванню довгострокових партнерських відносин і підвищенню рівня лояльності клієнтів.

Фінансові результати діяльності ПП «Рулен» свідчать про стабільний розвиток і значні обсяги операційної діяльності. Так, за підсумками 2024 року обсяг виторгу підприємства становив 301 017 500 грн, що підтверджує його вагому позицію на ринку оптової торгівлі сільськогосподарською технікою та запасними частинами. Досягнутий рівень фінансових показників створює передумови для подальшого впровадження логістичних інновацій, удосконалення системи управління запасами та оптимізації торговельно-логістичних процесів.

Таким чином, ПП «Рулен» є сформованим суб'єктом оптової торгівлі аграрною технікою та комплектуючими, діяльність якого характеризується широкою номенклатурою товарів, розгалуженою регіональною присутністю та значними обсягами операцій. Водночас специфіка торговельно-логістичної моделі підприємства обумовлює підвищені вимоги до якості управління оборотним капіталом, рівня ліквідності, швидкості обороту запасів і дебіторської заборгованості, оскільки саме ці параметри визначають безперервність постачань, здатність своєчасно виконувати зобов'язання перед контрагентами та потенціал фінансування розвитку. У зв'язку з цим для

обґрунтування подальших управлінських рішень і визначення резервів підвищення ефективності торговельно-логістичних процесів доцільно здійснити комплексну оцінку фінансового стану ПП «Рулен» за 2020–2024 роки на основі аналізу платоспроможності, ділової активності, майнового стану та рентабельності діяльності.

Платоспроможність характеризує здатність підприємства своєчасно виконувати поточні фінансові зобов'язання. Для ПП «Рулен» цей аспект є визначальним з огляду на торговельно-логістичний характер діяльності, що показують його показники зазначені в таблиці 2.1 та рис. 2.1.

Таблиця 2.1 – Показники платоспроможності ПП «Рулен» за 2020–2024 роки

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024 /2020
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,072	1,660	1,444	1,368	1,324	-0,748
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,431	0,267	0,290	0,220	0,326	-0,105
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,003	0,005	0,014	0,008	0,061	0,058
Чистий оборотний капітал, тис. грн	97 688,1	97 000,1	101 233,1	107 178,9	125 006,5	27318

Джерело: розраховано автором на основі додатку А, Б, В

Аналіз показників платоспроможності ПП «Рулен» за 2020–2024 роки свідчить про загалом збережену здатність підприємства виконувати поточні фінансові зобов'язання, незважаючи на суттєве ускладнення умов господарювання в період повномасштабної війни в Україні. Коефіцієнт поточної ліквідності впродовж усього досліджуваного періоду перевищує мінімально допустиме нормативне значення, що означає наявність достатнього обсягу оборотних активів для покриття короткострокових зобов'язань.

Водночас спостерігається стійка тенденція до зниження цього показника з 2,072 у 2020 році до 1,324 у 2024 році, що відображає зростання фінансового навантаження на підприємство в умовах воєнної нестабільності, інфляційного тиску та подорожчання логістичних операцій.

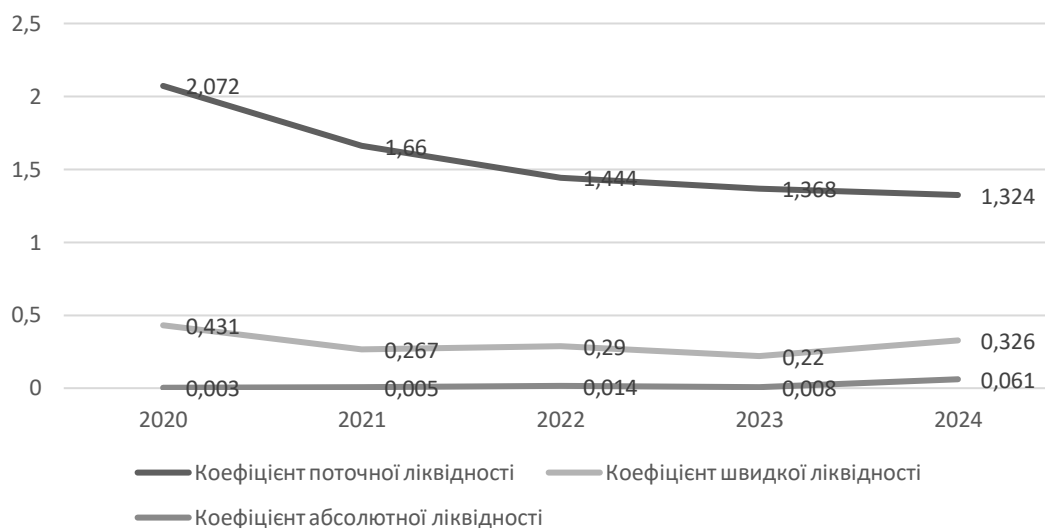


Рисунок 2.1- Динаміка показників платоспроможності ПП «Рулен» за 2020-2024 роки.

Джерело : сформовано автором на основі таб.2.1.

Зниження коефіцієнта швидкої ліквідності у 2022–2023 роках до мінімальних значень значною мірою пов’язане з перерозподілом структури оборотних активів на користь товарних запасів. У воєнних умовах підприємство було змушене утримувати підвищені страхові запаси запасних частин і матеріалів з метою забезпечення безперервності постачань для аграрного сектору, що є критично важливим для економіки країни. Така стратегія знижувала миттєву ліквідність, однак підвищувала операційну стійкість бізнесу. Покращення значення коефіцієнта швидкої ліквідності у 2024 році може свідчити про часткову оптимізацію запасів і адаптацію підприємства до умов тривалого воєнного періоду.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2020–2023 роках характеризується вкрай низькими значеннями, що відображає обмежені обсяги грошових коштів і їх спрямування на фінансування операційної діяльності в умовах порушення

платіжних ланцюгів і зростання витрат. Водночас різке зростання цього показника у 2024 році до 0,061 свідчить про посилення фінансової маневреності підприємства, накопичення грошових ресурсів і підвищення здатності оперативно реагувати на короткострокові фінансові ризики в умовах воєнної економіки.

Позитивні значення чистого оборотного капіталу протягом усього періоду дослідження підтверджують фінансову стійкість ПП «Рулен» навіть за умов воєнних викликів. Зростання ЧОК у 2023–2024 роках свідчить про накопичення внутрішнього фінансового потенціалу, що є результатом адаптації фінансової політики підприємства до нестабільного зовнішнього середовища та створює підґрунтя для збереження платоспроможності й подальшого розвитку торговельно-логістичної діяльності.

Ділова активність відображає ефективність використання активів та швидкість обороту ресурсів у торговельно-логістичному циклі, тому доцільно здійснити оцінку ділової активності, дані якої занесено до таблиці 2.2 та рис. 2.2.

Таблиця 2.2 – Показники ділової активності ПП «Рулен» за 2020–2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2020
Оборотність активів	0,761	0,674	0,509	0,613	0,576	-0,185
Оборотність запасів	0,945	0,770	0,413	0,421	0,750	0,195
Тривалість обороту запасів, днів	386	474	883	868	487	+101
Оборотність дебіторської заборгованості	4,358	5,086	3,127	5,601	3,261	-1,097
Період інкасації дебіторської заборгованості, днів	84	72	117	65	112	+28

Джерело: розраховано автором на основі додатку А, Б, В

Показники ділової активності ПП «Рулен» у 2020–2024 роках характеризуються нерівномірною динамікою, що відображає як особливості

торговельно-логістичної моделі підприємства, так і вплив зовнішніх кризових чинників. Зокрема, зниження коефіцієнта оборотності активів у 2020–2022 роках, яке досягло мінімального значення у 2022 році, значною мірою пов’язане з початком повномасштабної війни в Україні. Воєнні дії спричинили порушення ланцюгів постачання, ускладнення транспортної логістики та необхідність утримання додаткових активів для забезпечення безперервності діяльності, що зумовило випереджальне зростання активів порівняно з обсягами реалізації. У 2023–2024 роках відмічається часткове відновлення показника, що може вказувати на адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища та відновлення ефективності використання майна.

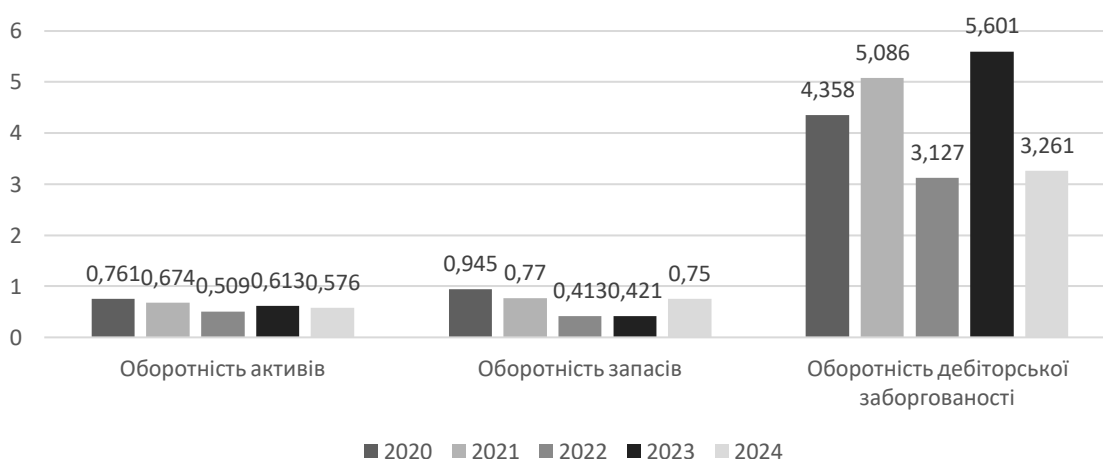


Рисунок 2.2- Динаміка показників ділової активності ПП «Рулен» за 2020-2024 роки.

Джерело: сформовано автором на основі таб.2.2.

Аналіз оборотності запасів засвідчує суттєве уповільнення їх обороту у 2022–2023 роках, коли тривалість одного обороту зросла до 883 та 868 днів відповідно. Така динаміка зумовлена формуванням підвищених страхових запасів у воєнних умовах, нестабільністю постачання імпортованих комплектуючих і необхідністю забезпечення аграрних товаровиробників критично важливими запасними частинами у період посівних та збиральних кампаній. У 2024 році спостерігається покращення показників оборотності запасів і скорочення тривалості їх обороту до 487 днів, що свідчить про

адаптацію підприємства до воєнних умов і оптимізацію складської та закупівельної політики.

Коливання показників оборотності дебіторської заборгованості упродовж досліджуваного періоду також мають чіткий воєнний контекст. Зростання періоду інкасації дебіторської заборгованості у 2022 році до 117 днів та у 2024 році до 112 днів зумовлене погіршенням платіжної дисципліни контрагентів, фінансовими труднощами аграрних підприємств і зниженням доступності кредитних ресурсів у воєнний період. Водночас тимчасове покращення цього показника у 2023 році може свідчити про застосування більш жорстких умов розрахунків і підвищення контролю за дебіторською заборгованістю з боку підприємства.

У цілому динаміка показників ділової активності ПП «Рулен» підтверджує, що воєнні дії в Україні істотно вплинули на швидкість обороту активів, запасів і дебіторської заборгованості, зумовивши їх погіршення у 2022–2023 роках. Разом із тим результати 2024 року свідчать про поступове відновлення ділової активності, що є наслідком адаптації торговельно-логістичних процесів підприємства до функціонування в умовах тривалої воєнної нестабільності.

Майновий стан характеризує структуру активів та рівень зносу основних засобів, що формують матеріально-технічну базу підприємства, що відображено в таблиці 2.3. та рис. 2.3.

Таблиця 2.3 – Показники майнового стану ПП «Рулен»

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2020
Частка оборотних активів	0,48	0,50	0,48	0,47	0,44	-0,04
Частка необоротних активів	0,52	0,50	0,52	0,53	0,56	0,04
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,44	0,51	0,65	0,51	0,50	0,06

Джерело: розраховано автором на основі додатку А, Б, В

Аналіз показників майнового стану ПП «Рулен» за 2020–2024 роки свідчить про відносно збалансовану структуру активів, формування якої відбувалося в умовах суттєвих викликів, спричинених повномасштабною війною в Україні. Частка оборотних і необоротних активів упродовж досліджуваного періоду змінюється поступово, що є характерним для підприємств торговельно-логістичної сфери, однак воєнні умови зумовили певні структурні зрушення у складі майна.

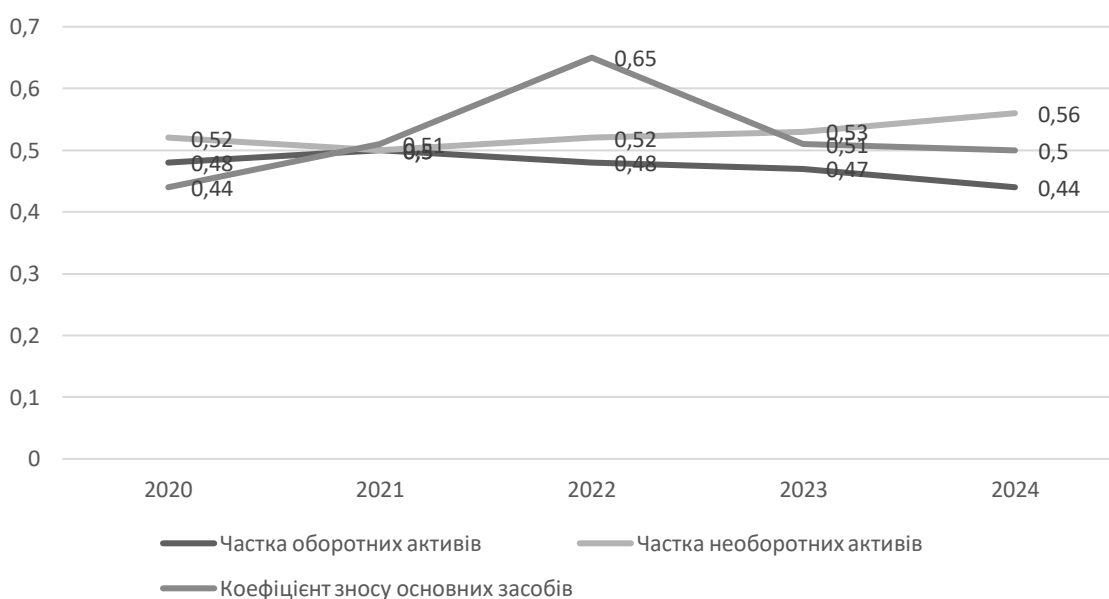


Рисунок 2.3 - Динаміка показників майнового стану ПП «Рулен» за 2020–2024 роки.

Джерело: сформовано автором на основі таб.2.3.

Зниження частки оборотних активів у 2023–2024 роках до 0,44 та відповідне зростання частки необоротних активів до 0,56 свідчать про посилення ролі матеріально-технічної бази в забезпеченні стабільності діяльності підприємства в умовах воєнної нестабільності. Війна актуалізувала необхідність інвестування у складську інфраструктуру, транспортні засоби та технічне оснащення, що забезпечують автономність логістичних процесів і зменшують залежність від зовнішніх ризиків.

Динаміка коефіцієнта зносу основних засобів також має воєнний контекст. Його зростання у 2022 році до 0,65 відображає обмежені можливості

оновлення основних засобів у період активних бойових дій, порушення інвестиційних процесів і концентрації фінансових ресурсів на підтриманні операційної діяльності. Подальше зниження коефіцієнта зносу у 2023–2024 роках свідчить про часткове відновлення інвестиційної активності та адаптацію підприємства до умов тривалої воєнної економіки.

З позицій логістичного розвитку така структура майна формує достатню матеріально-технічну основу для функціонування в умовах підвищених ризиків, а також створює передумови для впровадження інноваційних рішень у сфері зберігання, транспортування та обробки товарних потоків.

Рентабельність характеризує ефективність використання ресурсів підприємства з позицій формування прибутку. Для кількісної оцінки рівня прибутковості діяльності ПП «Рулен», а також визначення динаміки зміни ефективності використання активів і власного капіталу в умовах трансформації торговельно-логістичних процесів та впливу воєнних чинників, доцільно здійснити розрахунок основних показників рентабельності, що наведені в таблиці 2.4. та рис. 2.4.

Таблиця 2.4 – Показники рентабельності ПП «Рулен» за 2020–2024 роки

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2020
Рентабельність продажу, %	1,75	2,30	2,20	2,40	1,69	-0,06
Рентабельність активів, %	14,3	22,0	25,1	23,7	0,97	-13,33
Рентабельність власного капіталу, %	17,1	24,4	29,7	27,2	20,64	3,54

Джерело: розраховано автором на основі додатку А, Б, В

Показники рентабельності ПП «Рулен» у 2020–2024 роках відображають складний вплив воєнних дій на ефективність господарської та торговельно-логістичної діяльності підприємства. Зростання рентабельності продажу у 2021–2023 роках свідчить про адаптацію цінової та витратної політики до умов нестабільного ринку, однак її зниження у 2024 році до 1,69 % порівняно з 2020

роком відображає посилення витратного тиску, зумовленого зростанням логістичних витрат, подорожчанням енергоносіїв і транспортних послуг у воєнний період.

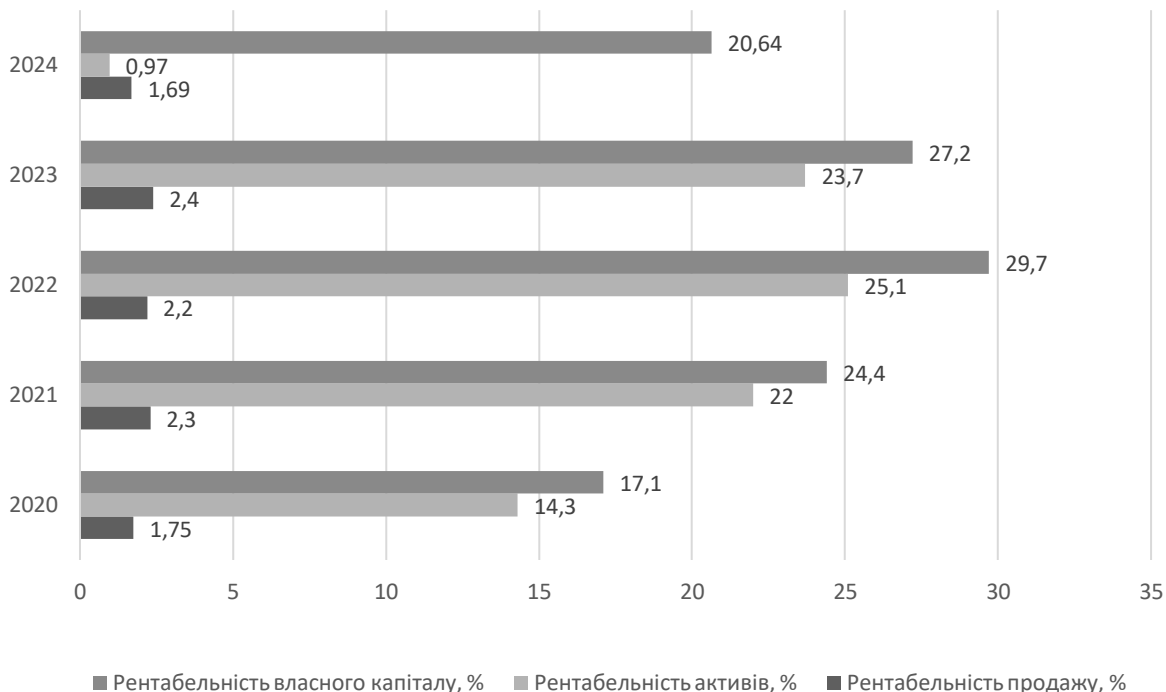


Рисунок 2.4 - Динаміка показників рентабельності ПП «Рулен» за 2020-2024 роки.

Джерело: сформовано автором на основі таб.2.4.

Рентабельність активів у 2022–2023 роках залишається на відносно високому рівні, що свідчить про ефективне використання майнового потенціалу підприємства навіть в умовах війни. Водночас різке зниження цього показника у 2024 році до 0,97 % є наслідком випереджального зростання активів порівняно з чистим прибутком, що пов'язано з необхідністю утримання значних запасів і матеріально-технічних ресурсів для забезпечення безперебійної діяльності в умовах воєнних ризиків.

Показники рентабельності власного капіталу в цілому залишаються на достатньо високому рівні, що свідчить про збереження інвестиційної привабливості підприємства та ефективне використання власних фінансових ресурсів. Зростання цього показника у 2024 році порівняно з базовим 2020

роком підтверджує здатність ПП «Рулен» підтримувати прибутковість власного капіталу навіть за умов зниження загальної рентабельності активів.

У сукупності динаміка показників рентабельності засвідчує, що повномасштабна війна в Україні істотно вплинула на фінансові результати ПП «Рулен», зумовивши зростання витрат і зниження окремих показників ефективності, водночас не призвівши до втрати прибутковості діяльності підприємства. Це свідчить про достатній рівень адаптивності торговельно-логістичної моделі та здатність підприємства функціонувати в умовах тривалих зовнішніх шоків.

2.2. Оцінка стану торговельно-логістичних процесів підприємства

Оцінка стану торговельно-логістичних процесів підприємства ПП «Рулен» ґрунтується на системному підході до аналізу руху матеріальних і фінансових потоків у межах постачання, зберігання та збуту продукції. Торговельно-логістичні процеси розглядаються як інтегрована підсистема операційної діяльності підприємства, що безпосередньо впливає на формування доходів, структуру активів, потребу в оборотному капіталі та рівень фінансової стійкості.

Методологічною основою дослідження є використання фінансової звітності як узагальненого джерела інформації, що відображає результати управління торговельно-логістичними процесами. Хоча фінансова звітність не фіксує операційні характеристики логістики безпосередньо, вона акумулює наслідки прийнятих управлінських рішень у сфері закупівель, складського зберігання та реалізації продукції. Саме тому показники балансу та звіту про фінансові результати дають змогу оцінити ефективність логістичної діяльності опосередковано, через динаміку запасів, оборотних активів, дебіторської та кредиторської заборгованості, а також обсягів реалізації.

У межах дослідження торговельно-логістичні процеси ПП «Рулен» оцінюються за функціональною логікою руху товарних потоків, яка передбачає послідовний аналіз логістики постачання, складської логістики та логістики збуту. Такий підхід дозволяє виявити внутрішні дисбаланси між окремими етапами логістичного ланцюга та оцінити рівень узгодженості управління матеріальними і фінансовими потоками підприємства.

Для забезпечення об'єктивності оцінки застосовано динамічний і структурний аналіз показників фінансової звітності за 2020–2024 роки. Динамічний аналіз дає змогу простежити зміну масштабів торговельно-логістичної діяльності ПП «Рулен» у часі, тоді як структурний аналіз дозволяє визначити частку окремих елементів логістичних процесів у загальній структурі активів і зобов'язань підприємства. Поєднання цих методів створює основу для комплексної оцінки стану логістики з урахуванням особливостей розвитку підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Методичний інструментарій дослідження включає розрахунок відносних показників, що характеризують інтенсивність і результативність торговельно-логістичних процесів, зокрема коефіцієнтів концентрації запасів, оборотності товарних ресурсів, залежності від дебіторської та кредиторської заборгованості. Використання зазначених показників дає змогу здійснити порівняльну оцінку ефективності управління товарними потоками та визначити ключові проблемні зони у функціонуванні логістичної системи підприємства.

Масштаби торговельно-логістичної діяльності ПП «Рулен» визначаються обсягами оборотних активів, структурою активів балансу та динамікою доходів від реалізації, які відображають інтенсивність руху товарних і фінансових потоків у межах операційної діяльності підприємства. Аналіз зазначених показників за 2020–2024 роки дає змогу оцінити роль логістики у формуванні економічних результатів та ступінь її інтеграції в загальну систему управління підприємством.

Упродовж досліджуваного періоду ПП «Рулен» характеризувалося стійким зростанням обсягів оборотних активів, які збільшилися з 188 842,7 тис.

грн у 2020 році до 511 248,0 тис. грн у 2024 році. Така динаміка свідчить про істотне розширення операційної діяльності підприємства та зростання потреби в ресурсному забезпеченні торговельно-логістичних процесів. Велика частка оборотних активів у загальній сумі активів балансу протягом усього періоду підтверджує торговельну спрямованість діяльності ПП «Рулен» і визначальну роль логістики в забезпеченні його функціонування.

Загальна вартість активів підприємства за аналізований період зростає більш ніж у 2,6 рази, що відображає розширення матеріально-фінансової бази діяльності та підвищення складності управління потоками ресурсів. Зростання активів супроводжувалося відповідним збільшенням чистого доходу від реалізації продукції, який зріс з 151 183,4 тис. грн у 2020 році до 301 017,0 тис. грн у 2024 році. Це свідчить про активізацію збутової діяльності та розширення ринків реалізації, що, у свою чергу, зумовлює підвищення вимог до ефективності торговельно-логістичних процесів.

Особливістю масштабів діяльності ПП «Рулен» є значна концентрація ресурсів у товарних запасах, що відображає специфіку підприємства як торговельної структури з широкою номенклатурою продукції. Така особливість формує підвищене навантаження на складську логістику, систему управління запасами та фінансування оборотного капіталу, водночас забезпечуючи гнучкість у задоволенні попиту споживачів.

Зазначене зростання масштабів торговельно-логістичної діяльності ПП «Рулен», що проявляється у збільшенні обсягів оборотних активів, активів балансу та доходів від реалізації, об'єктивно зумовлює необхідність поглибленої оцінки окремих складових логістичної системи підприємства. У структурі оборотних активів ключове місце займають товарні запаси, які безпосередньо формують матеріальну основу торговельно-логістичних процесів і визначають ефективність функціонування складської логістики.

З огляду на специфіку діяльності ПП «Рулен» як торговельного підприємства з широкою номенклатурою продукції, саме управління запасами виступає центральним елементом логістичної системи, що впливає на

безперервність постачання, рівень задоволення попиту, швидкість обороту капіталу та фінансову стійкість підприємства. Надмірна концентрація ресурсів у запасах може призводити до уповільнення оборотності та зростання витрат на зберігання, тоді як їх дефіцит — до втрати доходів і зниження конкурентоспроможності.

У зв'язку з цим подальший аналіз доцільно зосередити на оцінці складської логістики та ефективності управління товарними запасами, що дозволить виявити рівень збалансованості між обсягами зберігання, масштабами реалізації та фінансовими можливостями підприємства, а також визначити потенційні напрями оптимізації торговельно-логістичних процесів у цілому.

Складська логістика та система управління запасами є ключовими елементами торговельно-логістичних процесів ПП «Рулен», оскільки саме вони забезпечують фізичну наявність товарних ресурсів, безперервність операційної діяльності та здатність підприємства оперативно реагувати на зміну попиту. Оцінка ефективності складської логістики здійснюється на основі аналізу динаміки запасів і їх частки в структурі оборотних активів, що відображає рівень концентрації ресурсів у товарних залишках та інтенсивність їх використання.

Упродовж 2020–2024 років обсяг запасів ПП «Рулен» зріс з 149 547,8 тис. грн до 385 500,0 тис. грн, що свідчить про істотне розширення масштабів торговельної діяльності та збільшення товарної номенклатури. Таке зростання є об'єктивно зумовленим активізацією збутових процесів і розширенням ринків реалізації, однак водночас підвищує вимоги до організації складського зберігання, контролю за рухом товарів і раціонального використання складських площ.

Високі значення частки запасів у структурі оборотних активів, які протягом аналізованого періоду коливалися в межах 0,75–0,84, свідчать про значну матеріаломісткість торговельно-логістичних процесів підприємства. Така структура активів характерна для торговельних підприємств із широким асортиментом продукції, однак ускладнює управління оборотним капіталом і підвищує ризик уповільнення оборотності запасів. Зниження частки запасів у

2024 році може розглядатися як позитивна тенденція, що відображає певну оптимізацію складської логістики та більш раціональне планування обсягів закупівель.

Оцінка співвідношення запасів і чистого доходу від реалізації показала, що у 2021–2022 роках спостерігалось уповільнення оборотності товарних ресурсів, що було зумовлено випереджальним зростанням запасів порівняно з доходами. У 2023–2024 роках ситуація поступово стабілізувалася, що свідчить про підвищення узгодженості між процесами постачання, зберігання та збуту. Це вказує на адаптацію системи управління запасами до зростаючих масштабів діяльності підприємства.

Загалом результати аналізу дають підстави стверджувати, що складська логістика ПП «Рулен» забезпечує підтримку зростаючих обсягів торговельної діяльності, однак характеризується підвищеним навантаженням на систему управління запасами. Це зумовлює необхідність подальшого вдосконалення методів планування потреб у товарних ресурсах, оптимізації рівня запасів і прискорення їх оборотності з метою зниження фінансових витрат і підвищення ефективності торговельно-логістичних процесів підприємства в цілому.

Оборотність товарних потоків є одним із ключових індикаторів ефективності торговельно-логістичних процесів, оскільки вона відображає швидкість перетворення товарних запасів у грошові надходження та ступінь узгодженості між процесами постачання, зберігання та збуту. Для підприємства торговельного типу, яким є ПП «Рулен», рівень оборотності безпосередньо впливає на потребу в оборотному капіталі, фінансову стійкість і здатність підтримувати зростаючі обсяги діяльності.

Оцінка оборотності товарних потоків здійснювалася на основі аналізу співвідношення запасів і чистого доходу від реалізації, яке характеризує обсяг товарних ресурсів, авансованих для отримання одиниці доходу. (табл. 2.5).

Оцінка оборотності товарних потоків здійснювалася на основі аналізу співвідношення запасів і чистого доходу від реалізації, що дає змогу виявити відповідність обсягів накопичених товарних ресурсів масштабам збутової

діяльності. Упродовж 2020–2024 років даний показник характеризувався помітною варіативністю, що свідчить про зміну інтенсивності руху товарних потоків у системі торговельно-логістичних процесів підприємства.

Таблиця 2.5 – Оцінка оборотності товарних потоків ПП «Рулен» у 2020–2024 роках

Рік	Запаси, тис. грн	Чистий дохід, тис. грн	Кз/д
2020	149 547,8	151 183,4	0,99
2021	204 745,1	172 356,9	1,19
2022	263 252,2	172 863,5	1,52
2023	334 666,0	250 226,9	1,34
2024	385 500,0	301 017,0	1,28

Джерело: розраховано автором на основі додатку А, Б, В

Зростання коефіцієнта співвідношення запасів і доходу у 2021–2022 роках вказує на уповільнення оборотності товарних запасів, коли темпи їх накопичення перевищували динаміку реалізації. Така ситуація є типовою для періодів активного розширення асортименту або формування страхових запасів, проте в умовах тривалого збереження може призводити до заморожування оборотного капіталу та підвищення витрат на зберігання.

У 2023–2024 роках спостерігається поступове зниження зазначеного показника, що свідчить про прискорення обороту товарних потоків і покращення узгодженості між обсягами закупівель та реалізації продукції. Це вказує на адаптацію системи управління запасами ПП «Рулен» до зростаючих масштабів діяльності та підвищення результативності використання товарних ресурсів.

Загалом результати аналізу оборотності товарних потоків свідчать, що торговельно-логістичні процеси ПП «Рулен» у досліджуваному періоді перебували в стадії трансформації від екстенсивного нарощування запасів до більш збалансованої моделі управління товарними потоками. Водночас наявність періодів уповільнення обороту підтверджує необхідність подальшого

вдосконалення механізмів планування закупівель і синхронізації постачання зі збутом з метою підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства.

Збутова логістика підприємства безпосередньо пов'язана з організацією руху товарів до споживача та формуванням грошових потоків від реалізації продукції. Одним із ключових індикаторів ефективності збутової логістики є рівень і динаміка дебіторської заборгованості, яка відображає умови реалізації продукції, швидкість надходження коштів та ступінь використання комерційного кредиту як інструменту стимулювання продажів.

Оцінка збутової логістики ПП «Рулен» на основі аналізу дебіторської заборгованості свідчить про змінний характер управління розрахунками з покупцями у 2020–2024 роках. Протягом досліджуваного періоду обсяг дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи та послуги зріс з 34 693,1 тис. грн до 92 300,0 тис. грн, що відображає розширення обсягів реалізації з відстрочкою платежу та активізацію збутової діяльності підприємства.

Частка дебіторської заборгованості в структурі оборотних активів упродовж аналізованого періоду характеризувалася істотними коливаннями. Її зниження у 2021 та 2023 роках свідчить про відносне покращення платіжної дисципліни контрагентів і прискорення обігу грошових коштів. Водночас зростання цього показника у 2022 та особливо у 2024 році вказує на посилення ролі комерційного кредиту у збутовій політиці підприємства, що, з одного боку, сприяє розширенню ринку збуту, а з іншого — підвищує ризики уповільнення грошових потоків і зростання фінансового навантаження на оборотний капітал.

Зміна рівня дебіторської заборгованості безпосередньо впливає на узгодженість між матеріальними та фінансовими потоками у системі торговельно-логістичних процесів ПП «Рулен». У періоди зростання дебіторської заборгованості підприємство змушене компенсувати дефіцит грошових надходжень за рахунок залучення зовнішніх джерел фінансування або використання відстрочок платежів постачальникам, що підвищує загальний рівень фінансових ризиків.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що збутова логістика ПП «Рулен» у 2020–2024 роках характеризувалася орієнтацією на розширення обсягів реалізації за рахунок гнучких умов розрахунків із покупцями. Водночас нестабільність динаміки дебіторської заборгованості свідчить про необхідність удосконалення механізмів управління дебіторською заборгованістю, спрямованих на підвищення прогнозованості грошових потоків і зменшення фінансових ризиків у системі збутової логістики підприємства.

Логістика постачання підприємства тісно пов'язана з організацією закупівельних процесів і фінансуванням руху матеріальних ресурсів. Одним із ключових показників, що характеризує стан логістики постачання, є кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги, яка відображає умови взаєморозрахунків із постачальниками та ступінь залежності підприємства від відстрочок платежів у забезпеченні оборотного капіталу.

Для оцінки логістики постачання ПП «Рулен» використано показник співвідношення кредиторської заборгованості та чистого доходу від реалізації, який дає змогу оцінити масштаб залучення комерційного кредиту постачальників у порівнянні з обсягами торговельної діяльності.

Таблиця 2.6 – Оцінка логістики постачання ПП «Рулен» через співвідношення кредиторської заборгованості та доходу

Рік	Кредиторська заборгованість, тис. грн	Чистий дохід, тис. грн	Ккр/д
2020	53 447,7	151 183,4	0,35
2021	100 810,0	172 356,9	0,58
2022	173 858,0	172 863,5	1,01
2023	231 065,0	250 226,9	0,92
2024	152 300,0	301 017,0	0,51

Джерело: розраховано автором на основі додатку А, Б, В

Отримані розрахунки свідчать про істотну зміну ролі кредиторської заборгованості у фінансуванні логістики постачання ПП «Рулен» упродовж 2020–2024 років. Зростання коефіцієнта Ккр/д у 2021–2022 роках, з досягненням

максимального значення 1,01 у 2022 році, означає, що обсяг кредиторської заборгованості практично дорівнював річному чистому доходу від реалізації. Така ситуація свідчить про високу залежність логістики постачання від відстрочок платежів постачальникам та використання комерційного кредиту як основного джерела фінансування закупівель.

У 2023 році, незважаючи на зростання доходів, коефіцієнт залишався на високому рівні (0,92), що вказує на збереження значного навантаження на систему розрахунків із постачальниками. Водночас зниження показника до 0,51 у 2024 році є позитивною тенденцією та свідчить про покращення платіжної дисципліни, зменшення залежності від кредиторської заборгованості та підвищення фінансової стійкості логістики постачання.

Результати оцінки логістики постачання через кредиторську заборгованість доповнюють висновки щодо складської та збутової логістики, формуючи цілісне уявлення про фінансове забезпечення торговельно-логістичних процесів ПП «Рулен» і створюючи аналітичну основу для визначення напрямів їх удосконалення.

Для формування інтегрального показника застосовано метод лінійного нормування часткових показників із подальшим агрегуванням за принципом середнього арифметичного (за рівних ваг). Нормування дозволяє привести показники, що мають різні одиниці виміру та масштаби, до порівнянного вигляду.

Оскільки всі відібрані часткові показники є дестимуляторами (зростання погіршує стан логістики), нормування виконано за формулою:

$$Z_i = X_{\min} / X_i, \quad (2.1)$$

де Z_i — нормоване значення показника; X_{\min} — мінімальне значення показника за 2020–2024 роки;

X_i — фактичне значення у відповідному році.

Інтегральний індекс визначено як:

$$I_p = (Z_1 + Z_2 + Z_3 + Z_4) / 4 \quad (2.2)$$

Таблиця 2.7 – Часткові показники для інтегральної оцінки

Позначення	Показник	Економічний зміст (логістичний вимір)	Характер впливу
X ₁	Частка запасів в оборотних активах	Матеріаломісткість та навантаження на складську логістику	дестимулятор
X ₂	Співвідношення запасів і чистого доходу	Ознака швидкості перетворення запасів у виручку (оборотність)	дестимулятор
X ₃	Частка дебіторської заборгованості в оборотних активах	Стійкість грошових потоків у збутовій логістиці	дестимулятор
X ₄	Співвідношення кредиторської заборгованості і доходу	Залежність логістики постачання від відстрочок платежів	дестимулятор

Джерело: сформовано автором

Запропонована система показників дозволяє охопити як матеріальну складову логістики, так і фінансові аспекти забезпечення торговельно-логістичних процесів.

Таблиця 2.8 - Вихідні дані для розрахунку за 2020–2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
X ₁	0,79	0,84	0,80	0,84	0,75
X ₂	0,99	1,19	1,52	1,34	1,28
X ₃	0,18	0,14	0,17	0,11	0,18
X ₄	0,35	0,58	1,01	0,92	0,51

Джерело: сформовано автором

Мінімальні значення X_{min} за 2020–2024 роки: X_{1min}=0,75, X_{2min}=0,99, X_{3min}=0,11, X_{4min}=0,35.

Для дестимуляторів застосовується формула:

$$Z_i = \frac{X_{min}}{X_i} \quad (2.3)$$

Таблиця 2.9 – Нормовані показники торговельно-логістичних процесів ПП «Рулен»

Z_i	2020	2021	2022	2023	2024
$Z_1 = X_{1\min}/X_1$	0,95	0,89	0,94	0,89	1,00
$Z_2 = X_{2\min}/X_2$	1,00	0,83	0,65	0,74	0,77
$Z_3 = X_{3\min}/X_3$	0,61	0,79	0,65	1,00	0,61
$Z_4 = X_{4\min}/X_4$	1,00	0,60	0,35	0,38	0,69

Джерело: сформовано автором

За умови рівнозначності показників (ваги однакові):

$$I_{\text{ПП}} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n Z_i \quad (2.4)$$

Дані розраховані за формулою занесемо до таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Дані інтегрального індексу за 2020-2024 рр.

Рік	I_p
2020	0,89
2021	0,78
2022	0,65
2023	0,75
2024	0,77

Джерело: сформовано автором

Для інтерпретації інтегрального індексу застосовано шкалу: 0,00–0,50 — низький рівень; 0,51–0,75 — перехідний рівень; 0,76–1,00 — достатній рівень розвитку торговельно-логістичних процесів.

Отримані значення індексу свідчать, що у 2020–2023 роках стан торговельно-логістичних процесів ПП «Рулен» переважно відповідав перехідному рівню (зокрема через високі значення показників матеріаломісткості запасів, повільнішої оборотності та залежності від кредиторської заборгованості). У 2024 році інтегральний індекс досяг 0,77, що відповідає нижній межі достатнього рівня. Це означає, що логістична система

загалом забезпечує підтримку зростаючих обсягів діяльності, водночас потребує подальшої оптимізації управління запасами, підвищення керованості дебіторської заборгованості та стабілізації фінансування закупівель.

Результати проведеної оцінки стану торговельно-логістичних процесів ПП «Рулен» засвідчили, що логістична система підприємства в цілому забезпечує підтримку зростаючих обсягів торговельної діяльності та розширення ринків збуту, однак характеризується наявністю низки внутрішніх дисбалансів, які стримують підвищення її ефективності та стійкості. Отримане значення інтегрального індексу відповідає нижній межі достатнього рівня розвитку, що свідчить про наявність значного нереалізованого потенціалу вдосконалення торговельно-логістичних процесів.

Ключовим проблемним аспектом є висока концентрація фінансових ресурсів у товарних запасах, яка, з одного боку, забезпечує гнучкість у задоволенні попиту, а з іншого — зумовлює підвищену матеріаломісткість операційної діяльності та уповільнення оборотності капіталу. Незважаючи на позитивні тенденції останнього року, система управління запасами залишається чутливою до коливань попиту та потребує подальшої оптимізації з метою досягнення балансу між рівнем сервісу та витратами на зберігання.

Суттєвим проблемним чинником виступає нестабільність грошових потоків у системі збутової логістики, що проявляється у коливаннях обсягів дебіторської заборгованості. Використання відстрочок платежів як інструменту стимулювання реалізації підвищує ризики уповільнення надходження коштів і збільшує потребу в залученні зовнішніх джерел фінансування, що негативно впливає на фінансову стійкість торговельно-логістичних процесів.

Окремої уваги потребує залежність логістики постачання від кредиторської заборгованості та короткострокових позикових ресурсів. Хоча така модель фінансування дозволяє забезпечувати безперервність закупівель в умовах зростання обсягів діяльності, вона підвищує вразливість логістичної системи до змін умов співпраці з постачальниками та коливань вартості залученого капіталу.

Таким чином, проблемне поле подальшого дослідження формується навколо необхідності підвищення узгодженості між процесами постачання, зберігання та збуту, оптимізації управління запасами, стабілізації грошових потоків і зниження фінансових ризиків у торговельно-логістичній системі ПП «Рулен». Зазначені проблеми обумовлюють доцільність розроблення та обґрунтування напрямів удосконалення торговельно-логістичних процесів підприємства, що становить логічну основу для наступного розділу дослідження.

2.3. Аналіз результативності та ефективності застосування існуючих логістичних технологій

Об'єктом аналізу в межах даного дослідження є логістичні технології, що застосовуються на підприємстві ПП «Рулен» і забезпечують організацію та координацію руху матеріальних і фінансових потоків у процесах постачання, зберігання та збуту продукції. Під логістичними технологіями розуміються сукупність організаційних, інформаційних і управлінських рішень, спрямованих на планування, реалізацію та контроль логістичних операцій з метою досягнення безперервності товарообігу, оптимізації витрат і підвищення результативності операційної діяльності підприємства.

У межах аналізу логістичні технології ПП «Рулен» розглядаються за функціональною логікою руху товарних потоків, що охоплює логістику постачання, складську логістику та логістику збуту. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити узгодженість управлінських рішень на всіх етапах логістичного ланцюга та визначити їх вплив на формування запасів, швидкість обороту товарних ресурсів і стабільність грошових потоків.

Прикладний характер аналізу зумовлений необхідністю оцінити не абстрактні моделі логістичних технологій, а реальні управлінські рішення, що фактично використовуються на ПП «Рулен» у повсякденній господарській діяльності. Це дає змогу виявити відповідність існуючих логістичних технологій масштабам і специфіці діяльності підприємства, оцінити їх здатність

забезпечувати зростання обсягів реалізації та фінансову стійкість, а також сформуванню обґрунтовану аналітичну основу для подальшого визначення напрямів удосконалення логістичної системи підприємства.

Ідентифікація існуючих логістичних технологій ПП «Рулен» передбачає визначення сукупності організаційних, інформаційних та управлінських рішень, які фактично застосовуються підприємством для забезпечення руху матеріальних і фінансових потоків у межах торговельно-логістичної діяльності. У цьому контексті логістичні технології розглядаються не як формалізовані інноваційні системи, а як усталені практики управління, що склалися в процесі розвитку підприємства та адаптації до умов ринку.

У сфері логістики постачання ПП «Рулен» використовує технології планування закупівель і взаємодії з постачальниками, орієнтовані на забезпечення наявності широкої товарної номенклатури та мінімізацію ризиків переривання постачання. Закупівельна логістика ґрунтується на поєднанні регулярних поставок і використанні відстрочок платежів, що дозволяє підтримувати необхідний рівень запасів за умов обмеженості власного оборотного капіталу.

Складська логістика ПП «Рулен» базується на технологіях зберігання та обліку товарних запасів, спрямованих на забезпечення оперативного доступу до продукції та підтримку безперервності торговельних процесів. Організація складських операцій орієнтована на обслуговування значних обсягів товарних потоків і широкого асортименту, що зумовлює високу матеріаломісткість складської логістики та потребу в постійному контролі за рухом і рівнем запасів. Інформаційне забезпечення складських процесів реалізується через облікові системи, які дозволяють відстежувати залишки та формувати управлінські рішення щодо поповнення запасів.

У межах логістики збуту підприємство застосовує технології обробки замовлень і організації реалізації продукції, орієнтовані на розширення ринку збуту та підтримку довгострокових відносин із клієнтами. Збутова логістика передбачає використання гнучких умов розрахунків із покупцями, зокрема

надання комерційного кредиту, що сприяє зростанню обсягів реалізації, але водночас впливає на стабільність грошових потоків. Інформаційна підтримка збутових процесів забезпечує координацію між замовленнями клієнтів, наявними запасами та фінансовими розрахунками.

Таким чином, існуючі логістичні технології ПП «Рулен» характеризуються переважно організаційно-управлінською спрямованістю та орієнтацією на забезпечення результативності торговельної діяльності в умовах зростаючих масштабів операцій. Водночас рівень формалізації та інтеграції окремих логістичних технологій залишається обмеженим, що обумовлює доцільність подальшого аналізу їх результативності та економічної ефективності.

Оцінка результативності застосування логістичних технологій ПП «Рулен» ґрунтується на визначенні здатності існуючих організаційних, інформаційних та управлінських рішень забезпечувати досягнення ключових цілей торговельно-логістичної діяльності, а саме безперервності товаропостачання, відповідності обсягів запасів масштабам реалізації та стабільності грошових потоків. З огляду на обмеженість операційних даних, результативність логістичних технологій доцільно оцінювати через показники фінансової звітності, які відображають наслідки функціонування логістичної системи.

Першим критерієм результативності логістичних технологій є здатність забезпечувати зростання обсягів реалізації без порушення безперервності товарних потоків (табл. 2.11). У 2020–2024 роках чистий дохід ПП «Рулен» зріс з 151 183,4 тис. грн до 301 017,0 тис. грн, тобто майже вдвічі.

Таблиця 2.11 – Динаміка обсягів реалізації та запасів

Рік	Чистий дохід, тис. грн	Запаси, тис. грн
2020	151 183,4	149 547,8
2021	172 356,9	204 745,1
2022	172 863,5	263 252,2
2023	250 226,9	334 666,0
2024	301 017,0	385 500,0

Джерело: сформовано автором

Одночасно обсяги запасів зросли з 149 547,8 тис. грн до 385 500,0 тис. грн. Така динаміка свідчить, що застосовувані логістичні технології загалом забезпечували підтримку зростаючого попиту та дозволяли підприємству уникати дефіциту товарних ресурсів, що є ознакою їх результативності з позицій забезпечення збуту.

Другим критерієм результативності є відповідність рівня запасів масштабам операційної діяльності, що відображає узгодженість між логістикою постачання, складською логістикою та збутом (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Частка запасів в оборотних активах

Рік	Оборотні активи, тис. грн	Частка запасів
2020	188 842,7	0,79
2021	243 950,8	0,84
2022	329 277,2	0,80
2023	398 820,0	0,84
2024	511 248,0	0,75

Джерело: сформовано автором

Частка запасів у структурі оборотних активів упродовж аналізованого періоду коливалася в межах 0,75–0,84, що свідчить про стабільно високу матеріаломісткість торговельно-логістичних процесів.

З одного боку, це підтверджує орієнтацію логістичних технологій на формування достатнього рівня запасів, з іншого — вказує на обмежену здатність системи управління запасами адаптуватися до зростання оборотів без пропорційного нарощування товарних залишків.

Третім критерієм результативності логістичних технологій є забезпечення узгодженості товарних і фінансових потоків, що проявляється у динаміці дебіторської заборгованості (2.13).

У 2020–2024 роках її обсяг зріс з 34 693,1 тис. грн до 92 300,0 тис. грн, а частка в оборотних активах коливалася від 0,11 до 0,18.

Таблиця 2.13 – Дебіторська заборгованість і її частка

Рік	Дебіторська заборгованість, тис. грн	Частка в оборотних активах
2020	34 693,1	0,18
2021	33 886,9	0,14
2022	55 279,3	0,17
2023	44 670,0	0,11
2024	92 300,0	0,18

Джерело: сформовано автором

Зазначена динаміка свідчить, що логістичні технології збуту були орієнтовані на стимулювання реалізації через надання відстрочок платежів, що позитивно впливало на обсяги продажу, але водночас знижувало результативність з позицій стабільності грошових потоків.

Четвертим критерієм результативності логістичних технологій є здатність забезпечувати фінансування закупівель і підтримку товарних потоків, що відображається через динаміку кредиторської заборгованості за товари, роботи та послуги.

Таблиця 2.14 – Кредиторська заборгованість і співвідношення з доходом

Рік	Кредиторська заборгованість, тис. грн	Кредиторська заборгованість / дохід
2020	53 447,7	0,35
2021	100 810,0	0,58
2022	173 858,0	1,01
2023	231 065,0	0,92
2024	152 300,0	0,51

Джерело: сформовано автором

У 2022 році її обсяг практично дорівнював чистому доходу від реалізації, що свідчить про активне використання комерційного кредиту постачальників як інструменту підтримки логістики постачання. Зниження цього показника до 0,51 у 2024 році вказує на певне підвищення керованості фінансового забезпечення логістичних процесів.

Отже, обґрунтовані критерії результативності логістичних технологій ПП «Рулен» дозволяють дійти висновку, що існуючі логістичні рішення є

результативними з позицій підтримки зростання обсягів діяльності та безперервності товаропостачання. Водночас їх результативність супроводжується підвищеною матеріаломісткістю запасів і нестабільністю фінансових потоків, що зумовлює необхідність подальшого аналізу економічної ефективності застосування логістичних технологій підприємства.

Аналіз результативності складських і торговельних логістичних технологій ПП «Рулен» спрямований на оцінку здатності існуючих організаційних та управлінських рішень забезпечувати безперервність руху товарних потоків, відповідність складських потужностей масштабам діяльності та підтримку зростаючих обсягів реалізації. Результативність у даному контексті розглядається як досягнення функціональних цілей логістики незалежно від рівня витрат.

Результати аналізу свідчать, що складські логістичні технології ПП «Рулен» у 2020–2024 роках забезпечували фізичну доступність товарних ресурсів у необхідних обсягах. Зростання запасів з 149 547,8 тис. грн у 2020 році до 385 500,0 тис. грн у 2024 році відбувалося паралельно зі зростанням чистого доходу від реалізації з 151 183,4 тис. грн до 301 017,0 тис. грн. Це свідчить про те, що складська логістика загалом виконувала свою базову функцію — підтримку торговельної діяльності без виникнення дефіциту товарів, що є ознакою її результативності.

Водночас аналіз частки запасів у структурі оборотних активів, яка протягом досліджуваного періоду залишалася стабільно високою (0,75–0,84), вказує на те, що досягнення результативності складських логістичних технологій відбувалося переважно за рахунок нарощування обсягів зберігання, а не оптимізації управління товарними потоками. Така модель є прийнятною на етапі розширення діяльності, проте обмежує потенціал подальшого зростання без пропорційного збільшення складських і фінансових ресурсів.

Результативність торговельних логістичних технологій проявляється у здатності підприємства забезпечувати зростання обсягів реалізації та розширення клієнтської бази. У 2023–2024 роках обсяг чистого доходу зріс на

20,3 % та 20,3 % відповідно, що свідчить про ефективну організацію процесів обробки замовлень і збуту продукції. При цьому зростання дебіторської заборгованості до 92 300,0 тис. грн у 2024 році підтверджує використання гнучких умов розрахунків як інструменту підтримки результативності збутової логістики.

Таким чином, складські та торговельні логістичні технології ПП «Рулен» у досліджуваному періоді можна визнати результативними з позицій забезпечення безперервності товаропостачання та зростання обсягів реалізації. Разом із тим досягнута результативність значною мірою базується на екстенсивному нарощуванні запасів і використанні комерційного кредиту, що обумовлює необхідність подальшої оцінки економічної ефективності застосування логістичних технологій підприємства.

Поряд із оцінкою результативності логістичних технологій важливим етапом аналізу є визначення їх економічної ефективності, яка відображає співвідношення досягнутих результатів і витрачених ресурсів. Якщо результативність характеризує здатність логістичних технологій забезпечувати безперервність постачання та зростання обсягів реалізації, то ефективність визначає економічну доцільність таких рішень з позицій використання оборотного капіталу, фінансових ресурсів і стабільності грошових потоків.

В умовах діяльності ПП «Рулен», що характеризується високою часткою запасів у структурі активів і активним використанням відстрочок платежів, ключовими критеріями економічної ефективності логістичних технологій доцільно вважати показники, які відображають інтенсивність використання товарних і фінансових ресурсів. Передусім це показники оборотності запасів та співвідношення запасів і чистого доходу від реалізації, які дозволяють оцінити, наскільки раціонально логістичні технології трансформують товарні ресурси у фінансовий результат.

Важливим критерієм ефективності є також рівень потреби в оборотному капіталі, що формується під впливом логістичних рішень у сфері постачання і складського зберігання. Зростання обсягів запасів та їх висока концентрація в

оборотних активах свідчать про збільшення фінансового навантаження на підприємство, що безпосередньо впливає на ефективність логістичних технологій, навіть за умови їх високої результативності.

Окрему групу критеріїв економічної ефективності становлять показники, що характеризують стабільність фінансових потоків у логістичній системі, зокрема частка дебіторської заборгованості в оборотних активах та співвідношення кредиторської заборгованості і чистого доходу від реалізації. Дані показники відображають ступінь залежності логістичних процесів від зовнішнього фінансування та ризику уповільнення грошового обігу, що є критично важливим для оцінки довгострокової ефективності застосовуваних логістичних технологій.

Таким чином, для оцінки економічної ефективності логістичних технологій ПП «Рулен» обґрунтовано використання системи показників, що охоплює оборотність товарних ресурсів, потребу в оборотному капіталі та фінансову стійкість логістичних процесів. Застосування зазначених критеріїв створює методичну основу для кількісного аналізу економічної ефективності існуючих логістичних технологій підприємства та дозволяє виявити співвідношення між досягнутою результативністю і витратами ресурсів.

Аналіз економічної ефективності логістичних технологій ПП «Рулен» здійснюється шляхом оцінки того, наскільки результативність логістичних рішень у сферах постачання, складського зберігання та збуту досягається за рахунок раціонального використання товарних і фінансових ресурсів. Для цього використано показники оборотності запасів, співвідношення запасів і доходу, а також індикатори залежності логістичних процесів від дебіторської та кредиторської заборгованості.

Економічна ефективність складських логістичних технологій оцінюється насамперед через співвідношення запасів і чистого доходу від реалізації. У 2020 році значення цього показника становило 0,99, у 2021 році зросло до 1,19, у 2022 році — до 1,52, що свідчить про зниження ефективності використання товарних запасів у зазначений період.

Таблиця 2.15 – Показники економічної ефективності складських і збутових логістичних технологій ПП «Рулен» у 2020–2024 рр.

Рік	Співвідношення товарних запасів і чистого доходу	Частка дебіторської заборгованості в оборотних активах
2020	0,99	0,18
2021	1,19	0,14
2022	1,52	0,15
2023	1,34	0,16
2024	1,28	0,18

Джерело: сформовано автором

Фактично підприємство було змушене акумулювати дедалі більші обсяги запасів для забезпечення кожної гривні доходу, що означає заморожування оборотного капіталу та зростання витрат на зберігання. У 2023–2024 роках показник знизився до 1,34 та 1,28 відповідно, що вказує на певне підвищення економічної ефективності складських логістичних технологій, хоча їх рівень залишається недостатньо оптимальним.

Ефективність логістичних технологій у сфері збуту оцінюється через динаміку дебіторської заборгованості та її частку в оборотних активах. У 2020 році частка дебіторської заборгованості становила 0,18, у 2021 році зменшилася до 0,14, що свідчить про відносно високу ефективність управління грошовими потоками. Водночас у 2024 році показник знову зріс до 0,18 при одночасному зростанні доходів до 301 017,0 тис. грн. Це означає, що економічна ефективність збутових логістичних технологій досягається за рахунок розширення продажів із відстрочкою платежу, що підвищує фінансові ризики та знижує якість грошового потоку.

Оцінка ефективності логістики постачання через співвідношення кредиторської заборгованості та чистого доходу від реалізації показала, що у 2022 році значення коефіцієнта досягло 1,01, тобто обсяг кредиторської заборгованості практично дорівнював річному доходу підприємства. Це свідчить про низьку економічну ефективність фінансування логістики постачання в зазначений період та високу залежність від відстрочок платежів постачальникам.

Зниження показника до 0,92 у 2023 році та до 0,51 у 2024 році є позитивною тенденцією та вказує на поступове підвищення економічної ефективності логістичних технологій у сфері закупівель.

Загалом результати аналізу свідчать, що економічна ефективність застосовуваних логістичних технологій ПП «Рулен» у 2020–2024 роках була нижчою за їх результативність. Підприємство досягало зростання обсягів реалізації та безперервності товаропостачання переважно за рахунок нарощування запасів і активного використання зовнішніх джерел фінансування, що знижувало ефективність використання оборотного капіталу. Лише у 2023–2024 роках спостерігаються ознаки поступового переходу до більш економічно ефективної моделі логістичного управління, що створює передумови для подальшої оптимізації логістичних технологій.

Проведений аналіз результативності та економічної ефективності застосовуваних логістичних технологій ПП «Рулен» дозволяє виявити низку внутрішніх обмежень, які стримують підвищення ефективності торговельно-логістичних процесів підприємства, незважаючи на загальну здатність логістичної системи підтримувати зростаючі обсяги діяльності.

Одним із ключових внутрішніх обмежень є орієнтація логістичних технологій на екстенсивне забезпечення результативності за рахунок нарощування товарних запасів. Висока частка запасів у структурі оборотних активів і їх випереджальне зростання порівняно з доходами свідчать про обмежене використання інструментів прогнозування попиту та оптимізації рівня запасів. У результаті економічна ефективність складських логістичних технологій знижується через заморожування оборотного капіталу та зростання витрат на зберігання.

Суттєвою неефективністю є також недостатня узгодженість між матеріальними та фінансовими потоками в системі збутової логістики. Застосування гнучких умов розрахунків із покупцями забезпечує зростання обсягів реалізації, проте супроводжується коливаннями дебіторської заборгованості та уповільненням надходження грошових коштів. Це знижує

якість грошового потоку та підвищує залежність логістичної системи від зовнішніх джерел фінансування.

Обмеженням ефективності логістики постачання виступає висока залежність від кредиторської заборгованості та комерційного кредиту постачальників, особливо у періоди активного зростання товарообігу. Така модель фінансування дозволяє забезпечувати безперервність закупівель, однак водночас підвищує фінансові ризики, обмежує маневреність підприємства та робить логістичні процеси чутливими до змін умов співпраці з контрагентами.

Крім того, аналіз свідчить про обмежений рівень формалізації та інтеграції логістичних технологій, коли управлінські рішення у сферах постачання, складського зберігання та збуту приймаються переважно автономно. Відсутність єдиного інтегрованого підходу до управління товарними та фінансовими потоками знижує синергетичний ефект від застосування логістичних технологій і обмежує потенціал підвищення їх економічної ефективності.

Отже, внутрішні обмеження й неефективності логістичних технологій ПП «Рулен» мають системний характер і пов'язані не стільки з недостатньою результативністю окремих логістичних операцій, скільки з відсутністю комплексної моделі управління торговельно-логістичними процесами. Виявлені проблеми формують об'єктивні передумови для обґрунтування напрямів удосконалення логістичних технологій підприємства, що є логічним переходом до наступного етапу дослідження.

Інтегральна оцінка результативності та економічної ефективності застосування логістичних технологій ПП «Рулен» здійснюється з метою кількісного узагальнення результатів управління матеріальними та фінансовими потоками у сферах постачання, складської логістики та збуту на основі даних фінансової звітності за 2020–2024 роки.

Проведений аналіз результативності та економічної ефективності застосування логістичних технологій ПП «Рулен» засвідчив, що наявна логістична система загалом забезпечує безперервність торговельно-логістичних процесів і підтримку зростаючих обсягів діяльності. Водночас досягнута

результативність супроводжується значними витратами ресурсів і не повною мірою відповідає вимогам економічної ефективності, що підтверджується результатами інтегральної оцінки.

Виявлені внутрішні обмеження, зокрема висока концентрація оборотного капіталу в запасах, нестабільність грошових потоків у збутовій логістиці та залежність логістики постачання від зовнішніх джерел фінансування, свідчать про необхідність переходу від екстенсивної моделі логістичного управління до більш інтегрованих і технологічно орієнтованих рішень. За таких умов подальший розвиток торговельно-логістичних процесів потребує цілеспрямованого вдосконалення застосовуваних логістичних технологій з урахуванням специфіки діяльності ПП «Рулен» та виявлених проблемних зон.

У зв'язку з цим наступний розділ дослідження присвячено обґрунтуванню напрямів удосконалення логістичних технологій ПП «Рулен», спрямованих на оптимізацію управління запасами, підвищення оборотності товарних ресурсів, стабілізацію фінансових потоків та зниження залежності логістичних процесів від зовнішнього фінансування. Реалізація запропонованих напрямів має забезпечити підвищення економічної ефективності логістичної системи та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Висновки до 2 розділу

Проведений аналіз організаційно-економічних і фінансово-логістичних параметрів ПП «Рулен» підтвердив, що підприємство є конкурентоспроможним суб'єктом оптової торгівлі сільськогосподарською технікою та запасними частинами (КВЕД 46.61), який працює з 2006 року. Широкий асортимент (понад 50 тис. позицій), партнерства з провідними брендами та мережа представництв у регіонах формують значний ринковий потенціал, але водночас ускладнюють торговельно-логістичні процеси, насамперед у сфері управління запасами, постачання та збуту. Масштаби діяльності підтверджуються чистим доходом у 2024 році на рівні 301 017,0 тис. грн, що створює передумови для технологічного розвитку логістики.

Оцінка платоспроможності за 2020–2024 роки засвідчила загалом збережену здатність підприємства виконувати поточні зобов'язання: коефіцієнт поточної ліквідності перевищував норматив, однак мав тенденцію до зниження. Динаміка швидкої й абсолютної ліквідності відображає концентрацію оборотних активів у запасах та обмеженість грошових коштів у 2020–2023 роках, тоді як зростання абсолютної ліквідності у 2024 році разом із позитивною динамікою чистого оборотного капіталу свідчить про підвищення фінансової маневреності.

Аналіз ділової активності показав, що ключовою проблемною зоною є оборотність запасів: у 2022–2023 роках тривалість обороту перевищувала 860 днів, а у 2024 році скоротилася до 487 днів, проте все ще залишається високою, що означає значне заморожування оборотного капіталу. Одночасно коливання оборотності дебіторської заборгованості та зростання періоду інкасації у 2024 році до 112 днів підтверджують нестабільність грошових потоків у збутовій логістиці та підвищення фінансових ризиків через продажі з відстрочкою платежу.

Оцінка майнового стану засвідчила зростання частки необоротних активів і зниження коефіцієнта зносу у 2023–2024 роках після піку в 2022 році, що вказує на часткове відновлення інвестиційної активності та зміцнення матеріально-технічної бази. Показники рентабельності загалом підтверджують прибутковість діяльності, однак падіння рентабельності активів у 2024 році до 0,97 % демонструє, що розширення активів і утримання значних запасів не супроводжуються пропорційним зростанням ефективності використання ресурсів.

Комплексна оцінка через систему часткових показників та інтегральний індекс показала, що у 2020–2023 роках стан логістичної системи відповідав переважно перехідному рівню, а у 2024 році індекс досяг 0,77 (нижня межа достатнього рівня). Отже, логістика ПП «Рулен» є результативною з позицій забезпечення зростання та безперервності постачань, але її економічна ефективність стримується високою матеріаломісткістю, повільною оборотністю запасів і нестабільністю грошових потоків. Це обґрунтовує необхідність

переходу від екстенсивної моделі (нарощування запасів і комерційний кредит) до технологічно інтегрованих рішень із фокусом на оптимізацію запасів, прогнозування попиту, підвищення прозорості товарних потоків та посилення контролю дебіторської заборгованості, що становить логічну основу для наступного розділу роботи.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ТОРГОВЕЛЬНО-ЛОГІСТИЧНІ ПРОЦЕСИ

ПП «РУЛЕН»

3.1. Обґрунтування необхідності впровадження інноваційних рішень у логістичну діяльність підприємства

Необхідність упровадження інноваційних рішень у логістичну діяльність ПП «Рулен» зумовлена насамперед зростанням масштабів і складності торговельно-логістичних процесів підприємства. Розширення асортименту продукції, збільшення обсягів запасів і географії збуту об'єктивно ускладнюють управління матеріальними потоками та підвищують навантаження на складську інфраструктуру. За умов використання переважно традиційних організаційних підходів це призводить до уповільнення оборотності товарних ресурсів і зростання логістичних витрат.

Важливою причиною є висока матеріаломісткість торговельно-логістичних процесів, що проявляється у значній концентрації оборотного капіталу в товарних запасах. Аналіз показав, що в окремі роки обсяги запасів зростали швидше за доходи від реалізації, що означає заморожування фінансових ресурсів і зниження економічної ефективності складської логістики [6], [13]. У таких умовах інноваційні рішення в управлінні запасами та складських операціях стають необхідними для оптимізації рівня запасів і прискорення їх обороту [2].

Ще однією суттєвою причиною є нестабільність грошових потоків у системі збутової логістики, пов'язана з використанням відстрочок платежів для стимулювання продажів. Коливання дебіторської заборгованості та подовження строків її інкасації підвищують фінансові ризики й ускладнюють планування руху коштів. Запровадження цифрових логістичних і аналітичних інструментів дозволяє підвищити прозорість розрахунків із клієнтами та забезпечити кращу узгодженість між товарними й фінансовими потоками [7], [28].

Причиною впровадження інноваційних рішень є також залежність логістики постачання від кредиторської заборгованості та комерційного кредиту постачальників. Така модель фінансування забезпечує безперервність закупівель, однак робить логістичні процеси вразливими до змін умов співпраці з контрагентами та коливань цін і транспортних витрат. Інноваційні підходи до планування закупівель і постачання дають змогу знизити цю залежність і підвищити фінансову стійкість логістичної системи.

Додатковою причиною є необхідність підвищення керованості та прозорості логістичних процесів у цілому. Відсутність інтегрованих інформаційних рішень ускладнює координацію між постачанням, складським зберіганням і збутом, що знижує оперативність управлінських рішень. Упровадження інноваційних логістичних технологій дозволяє сформувати єдину систему управління товарними потоками та створює основу для підвищення ефективності торговельно-логістичної діяльності ПП «Рулен» [28].

Економічні передумови впровадження інноваційних рішень у логістичну діяльність ПП «Рулен» формуються під впливом результатів фінансово-економічного аналізу та сучасних умов функціонування підприємства. Насамперед вони пов'язані з дисбалансом між темпами зростання обсягів реалізації та ефективністю використання оборотного капіталу. Упродовж 2020–2023 років спостерігалось випереджальне зростання товарних запасів порівняно з доходами, що призводило до заморожування значної частини фінансових ресурсів у складській логістиці та зниження загальної економічної віддачі від операційної діяльності.

Вагомою економічною передумовою є уповільнення оборотності товарних ресурсів, яке зумовлює зростання потреби в додатковому фінансуванні та підвищує логістичні витрати. Навіть за умов відновлення оборотності у 2024 році її рівень залишається недостатньо оптимальним для торговельного підприємства з великим асортиментом продукції. Це означає, що подальше розширення діяльності без технологічного оновлення логістики супроводжуватиметься

пропорційним зростанням витрат на зберігання, транспортування та фінансування запасів, що знижує рентабельність.

Ще однією важливою економічною передумовою є нестабільність грошових потоків, пов'язана з активним використанням комерційного кредиту в системі збутової логістики. Коливання обсягів дебіторської заборгованості та подовження строків її інкасації погіршують ліквідність і збільшують фінансові ризики, що негативно впливає на платоспроможність і потребує залучення додаткових короткострокових ресурсів. У таких умовах інноваційні логістичні та інформаційні рішення стають інструментом підвищення керованості грошових потоків і зниження ризиків втрати фінансової стійкості.

Економічною передумовою впровадження інноваційних рішень є також зростання логістичних витрат, зумовлене подорожчанням транспортних послуг, енергоносіїв і складського обслуговування в умовах воєнної економіки. За відсутності інноваційних підходів до планування постачання, оптимізації маршрутів і управління складськими процесами ці витрати мають тенденцію до подальшого зростання та зниження маржинальності торговельної діяльності.

Крім того, залежність логістики постачання від кредиторської заборгованості та відстрочок платежів постачальникам формує додаткове фінансове навантаження й обмежує інвестиційні можливості підприємства. Інноваційні рішення у сфері прогнозування потреб у закупівлях і синхронізації постачання зі збутом дозволяють зменшити потребу в зовнішньому фінансуванні та підвищити ефективність використання власних ресурсів [10].

Отже, сукупність економічних передумов — уповільнення оборотності запасів, висока матеріаломісткість торговельно-логістичних процесів, нестабільність грошових потоків і зростання логістичних витрат — об'єктивно обґрунтовує необхідність впровадження інноваційних рішень у логістичну діяльність ПП «Рулен» як ключової умови підвищення економічної ефективності та фінансової стійкості підприємства.

Необхідність упровадження інноваційних рішень у логістичну діяльність ПП «Рулен» також зумовлена посиленням конкурентного тиску на ринку оптової

торгівлі сільськогосподарською технікою та запасними частинами. У сучасних умовах конкуренція між торговельними підприємствами дедалі більше зміщується з цінової площини у сферу якості логістичного сервісу, швидкості виконання замовлень, наявності товарів на складі та гнучкості обслуговування клієнтів. Саме ці параметри значною мірою визначають лояльність покупців і стійкість ринкових позицій підприємства [26], [30].

Порівняльний аналіз практик провідних конкурентів свідчить, що вони активно впроваджують цифрові та автоматизовані логістичні рішення, зокрема системи управління складом (WMS), транспортні системи управління (TMS), інструменти прогнозування попиту та інтегровані платформи обробки замовлень. Застосування таких технологій дозволяє конкурентам скорочувати час комплектації та доставки замовлень, зменшувати рівень запасів без втрати рівня сервісу, а також забезпечувати високу прозорість руху товарних потоків у режимі реального часу [28].

На відміну від цього, логістична система ПП «Рулен» наразі значною мірою ґрунтується на традиційних організаційно-управлінських підходах, що забезпечують результативність торговельної діяльності, але супроводжуються високою матеріаломісткістю запасів і уповільненням оборотності товарних ресурсів. За відсутності інноваційних логістичних технологій підприємство змушене підтримувати значні складські залишки для забезпечення рівня сервісу, тоді як конкуренти досягають аналогічних або кращих результатів за рахунок точнішого планування, автоматизації складських операцій і цифрової координації постачання та збуту.

Важливою конкурентною перевагою підприємств-лідерів ринку є також використання клієнтоорієнтованих логістичних рішень, які передбачають онлайн-відстеження замовлень, персоналізовані умови постачання та інтеграцію логістики з CRM-системами. Це підвищує якість сервісу, скорочує операційні витрати та забезпечує швидке реагування на зміну попиту. За відсутності подібних інструментів ПП «Рулен» ризикує поступово втрачати частину клієнтської бази, особливо в сегменті великих аграрних підприємств, для яких

швидкість і надійність логістики є критичними факторами вибору постачальника.

Крім того, конкуренти активно використовують аналітичні інструменти для контролю логістичних витрат і управління оборотним капіталом, що дозволяє їм знижувати залежність від комерційного кредиту та підтримувати більш стабільні грошові потоки. У порівнянні з ними ПП «Рулен» характеризується вищою залежністю від запасів і кредиторської заборгованості, що знижує його фінансову гнучкість і обмежує можливості для цінової та інвестиційної конкуренції.

Отже, порівняння з конкурентами свідчить, що подальше збереження традиційної моделі логістичного управління стримує підвищення ефективності та конкурентоспроможності ПП «Рулен». Упровадження інноваційних логістичних рішень є необхідною умовою скорочення логістичних витрат, підвищення швидкості й надійності обслуговування клієнтів, а також забезпечення паритету з провідними учасниками ринку в умовах зростаючої цифровізації та воєнної нестабільності економіки.

3.2. Розроблення та характеристика інноваційних технологій для підвищення ефективності торговельно-логістичних процесів ПП «Рулен»

Підвищення ефективності торговельно-логістичних процесів ПП «Рулен» доцільно забезпечувати на основі впровадження комплексу взаємопов'язаних інноваційних технологій, орієнтованих на оптимізацію управління товарними та фінансовими потоками, зниження матеріаломісткості операційної діяльності й підвищення якості логістичного сервісу. Запропоновані технологічні рішення мають інтегрований характер і спрямовані на удосконалення логістики постачання, складської логістики та логістики збуту з урахуванням специфіки діяльності підприємства як оптового торговця з широкою номенклатурою продукції.

Аналіз фінансово-логістичних показників ПП «Рулен» засвідчив, що підприємство демонструє зростання обсягів реалізації (з 151,2 млн грн у 2020 р. до 301,0 млн грн у 2024 р.), однак це зростання супроводжується уповільненням оборотності запасів, високою матеріаломісткістю логістичних процесів і нестабільністю грошових потоків. Виявлені тенденції формують об'єктивну потребу у впровадженні інноваційних логістичних технологій, орієнтованих на кількісне покращення ключових фінансово-логістичних параметрів, а не лише на організаційні зміни.

1) Оптимізація управління запасами на основі ABC/XYZ-аналізу та прогнозування попиту. Результати аналізу торговельно-логістичних процесів ПП «Рулен» свідчать, що система управління запасами відіграє визначальну роль у формуванні фінансових результатів і рівня економічної ефективності діяльності підприємства. У 2024 році обсяг товарних запасів досяг 385,5 млн грн, а коефіцієнт співвідношення запасів і чистого доходу від реалізації становив 1,28, що означає авансування понад 1,28 грн товарних ресурсів для отримання кожної гривні доходу. Такий рівень показника свідчить про уповільнену оборотність запасів і підвищене навантаження на оборотний капітал підприємства [26].

З урахуванням масштабів діяльності ПП «Рулен» та широкої номенклатури продукції доцільним є впровадження диференційованого підходу до управління запасами на основі ABC/XYZ-аналізу в поєднанні з методами прогнозування попиту. Зазначений підхід дозволяє здійснити класифікацію товарних позицій за рівнем їх внеску у формування доходу та стабільністю споживання, що створює передумови для концентрації управлінських зусиль на ключових товарних групах і скорочення обсягів повільнооборотних і нестабільних позицій.

Очікуваним результатом впровадження ABC/XYZ-аналізу є зменшення обсягів повільнооборотних запасів щонайменше на 10–12 %, що за наявного рівня запасів еквівалентно вивільненню 38–46 млн грн оборотного капіталу. Таке скорочення запасів не призведе до зниження рівня логістичного сервісу, оскільки

оптимізація здійснюватиметься насамперед за рахунок товарних позицій із низькою частотою обігу та нестабільним попитом.

Крім того, застосування інструментів прогнозування попиту дозволить підвищити узгодженість між процесами закупівель, зберігання та збуту продукції, що сприятиме зниженню витрат на утримання запасів. За умови зменшення середньорічних витрат на зберігання товарних ресурсів, які у 2024 році становили близько 2,0 млн грн, на 15–20 % економічний ефект від оптимізації управління запасами може досягати 300–400 тис. грн щорічно.

Таким чином, впровадження ABC/XYZ-аналізу в поєднанні з прогнозуванням попиту є економічно доцільним напрямом удосконалення торговельно-логістичних процесів ПП «Рулен», оскільки дозволяє одночасно підвищити оборотність товарних ресурсів, знизити потребу в оборотному капіталі та покращити економічну ефективність логістичної діяльності підприємства.

2) Упровадження модульної WMS із адресним зберіганням та QR-ідентифікацією. Результати аналізу структури оборотних активів ПП «Рулен» засвідчили високу залежність ефективності торговельно-логістичних процесів від функціонування складської логістики. У 2024 році частка товарних запасів в оборотних активах становила 0,75, що свідчить про критичну роль складських операцій у формуванні фінансових результатів підприємства та визначає необхідність їх технологічного вдосконалення.

З огляду на масштаби діяльності ПП «Рулен», широку номенклатуру продукції та значні обсяги зберігання доцільним є впровадження модульної системи управління складом (Warehouse Management System), побудованої на принципах адресного зберігання та QR-ідентифікації товарних одиниць. Застосування адресного зберігання дозволяє чітко регламентувати розміщення запасів у складському просторі, підвищити швидкість доступу до товарних позицій і мінімізувати непродуктивні переміщення персоналу в процесі виконання складських операцій [28].

Використання QR-ідентифікації забезпечує автоматизацію операцій приймання, зберігання, комплектації та відвантаження продукції, що істотно знижує імовірність помилок, пов'язаних із ручним введенням даних і людським фактором. За оцінками, упровадження зазначених технологічних рішень дозволяє скоротити тривалість складських операцій на 20–25 %, а рівень помилок під час комплектації замовлень — на 30–40 %, що безпосередньо впливає на якість логістичного сервісу та задоволеність клієнтів.

Економічний ефект від упровадження модульної WMS проявляється також у зниженні складських витрат. За умови, що у 2024 році витрати на складську логістику становили близько 3,0 млн грн, їх скорочення на 10–15 % забезпечує щорічну економію в межах 300–450 тис. грн. Крім прямого скорочення витрат, автоматизація складських процесів сприяє підвищенню точності обліку запасів, зменшенню ризику надлишкового зберігання та втрат від псування чи морального старіння товарних ресурсів.

Отже, впровадження модульної WMS із адресним зберіганням та QR-ідентифікацією є обґрунтованим напрямом удосконалення складської логістики ПП «Рулен», оскільки дозволяє підвищити оперативність і точність складських операцій, знизити витрати та створити організаційно-інформаційне підґрунтя для подальшої інтеграції складської логістики з процесами закупівель і збуту в єдиній торговельно-логістичній системі підприємства.

3) Цифровий контроль дебіторської заборгованості в логістиці збуту. Аналіз фінансових показників ПП «Рулен» засвідчує, що у 2024 році дебіторська заборгованість досягла 92,3 млн грн, а середній період її інкасації становив 112 днів. За умови чистого доходу від реалізації у розмірі 301,0 млн грн це означає, що значна частина грошових ресурсів підприємства постійно перебуває у формі комерційного кредиту покупцям, що негативно впливає на ліквідність і підвищує потребу у фінансуванні оборотного капіталу [30].

Для кількісного підтвердження зазначеної проблеми доцільно визначити середньоденний обсяг реалізації підприємства у 2024 році:

$$301,0 \text{ млн грн} / 365 \text{ днів} = 0,825 \text{ млн грн/день.}$$

За фактичного періоду інкасації дебіторської заборгованості 112 днів середній обсяг коштів, заморожених у розрахунках із покупцями, становить:

$0,825 \times 112 = 92,4$ млн грн, що практично відповідає фактичному рівню дебіторської заборгованості (92,3 млн грн) і підтверджує коректність вихідних даних.

Запровадження цифрового управління логістичним циклом «замовлення—відвантаження—оплата», яке передбачає автоматизований контроль кредитних лімітів клієнтів, моніторинг строків платежів і блокування нових відвантажень у разі перевищення допустимого рівня заборгованості, дозволяє зменшити середній період інкасації до 85–90 днів.

За умови скорочення періоду інкасації до 90 днів прогнозний обсяг дебіторської заборгованості становитиме:

$$0,825 \times 90 = 74,3 \text{ млн грн.}$$

У разі досягнення рівня 85 днів відповідний показник зменшиться до:

$$0,825 \times 85 = 70,1 \text{ млн грн.}$$

Таким чином, практична реалізація цифрового контролю дебіторської заборгованості дає змогу скоротити її середній обсяг на 18,0–22,2 млн грн, що відповідає вивільненню 19–24 % коштів, раніше заморожених у фінансуванні покупців.

Вивільнення зазначеного обсягу оборотного капіталу безпосередньо знижує потребу ПП «Рулен» у зовнішніх джерелах фінансування логістичних процесів. За умов середньої вартості короткострокового фінансування на рівні 18–20 % річних, економія на обслуговуванні залученого капіталу може становити:

$$18,0 \text{ млн грн} \times 0,18 = 3,2 \text{ млн грн/рік,}$$

$$22,2 \text{ млн грн} \times 0,20 = 4,4 \text{ млн грн/рік.}$$

Отже, потенційний фінансовий ефект від цифрового контролю дебіторської заборгованості полягає не лише у покращенні оборотності грошових коштів, а й у зниженні фінансових витрат підприємства на 3,0–4,0 млн. грн. щорічно.

Таким чином, упровадження цифрової системи управління дебіторською заборгованістю в логістиці збуту ПП «Рулен» є економічно обґрунтованим інноваційним рішенням, яке забезпечує підвищення ліквідності, зменшення фінансових ризиків та зміцнення стійкості торговельно-логістичних процесів підприємства.

4) Планування закупівель на основі грошових потоків (cash-based procurement). Аналіз логістики постачання ПП «Рулен» свідчить, що упродовж 2020–2024 років фінансування закупівель значною мірою здійснювалося за рахунок комерційного кредиту постачальників. Найбільш критичною така залежність проявилася у 2022 році, коли коефіцієнт співвідношення кредиторської заборгованості та чистого доходу від реалізації досяг 1,01, тобто обсяг зобов'язань перед постачальниками практично дорівнював річному доходу підприємства. Навіть у 2024 році, попри зростання обсягів реалізації до 301,0 млн грн, зазначений показник залишався на рівні 0,51, що свідчить про суттєву залежність логістики постачання від відстрочок платежів і збереження підвищених фінансових ризиків [27].

Фактичний обсяг кредиторської заборгованості у 2024 році становив 152,3 млн грн, що означає фінансування понад половини річного товарообігу за рахунок зобов'язань перед постачальниками. Така модель забезпечує короткострокову гнучкість закупівель, однак водночас підвищує ризики порушення платіжної дисципліни, обмежує переговірні можливості підприємства щодо цін і умов постачання та знижує загальний рівень платоспроможності.

З метою зменшення зазначених ризиків доцільним є впровадження планування закупівель на основі грошових потоків (cash-based procurement), що передбачає узгодження обсягів і строків закупівель із прогнозними надходженнями коштів від реалізації продукції. Такий підхід забезпечує синхронізацію матеріальних потоків із реальними фінансовими можливостями підприємства та зменшує потребу в надмірному використанні комерційного кредиту.

Для кількісного обґрунтування ефекту зазначеного підходу розглянемо можливість скорочення кредиторської заборгованості на 20–25 % від її рівня у 2024 році. За умови реалізації такого сценарію обсяг кредиторської заборгованості може бути зменшений на:

$$152,3 \text{ млн грн} \times 0,20 = 30,5 \text{ млн грн},$$

$$152,3 \text{ млн грн} \times 0,25 = 38,1 \text{ млн грн}.$$

Таким чином, очікуваний діапазон скорочення кредиторської заборгованості становить 30–38 млн грн, що безпосередньо підвищує платоспроможність підприємства та знижує навантаження на систему розрахунків із постачальниками.

Зменшення залежності від комерційного кредиту також має позитивний вплив на ліквідність і фінансову стійкість логістики постачання. За умов середньої вартості альтернативного короткострокового фінансування на рівні 18–20 % річних, непрямий фінансовий ефект від скорочення кредиторської заборгованості може становити:

$$30,5 \text{ млн грн} \times 0,18 = 5,5 \text{ млн грн/рік},$$

$$38,1 \text{ млн грн} \times 0,20 = 7,6 \text{ млн грн/рік},$$

що відображає потенціал зменшення фінансових ризиків і втрат від нестабільності грошових потоків.

Отже, запровадження планування закупівель на основі грошових потоків є економічно обґрунтованим напрямом удосконалення логістики постачання ПП «Рулен», оскільки дозволяє скоротити залежність від кредиторської заборгованості, підвищити платоспроможність і ліквідність підприємства без залучення додаткових кредитних ресурсів, а також створює фінансове підґрунтя для більш стійкого розвитку торговельно-логістичних процесів в умовах воєнної та ринкової нестабільності.

5) Оптимізація транспортної логістики шляхом цифрового маршрутного планування. Аналіз структури логістичних витрат ПП «Рулен» свідчить, що транспортна складова займає одну з ключових позицій у загальному обсязі витрат на логістику. Частка транспортних витрат у структурі логістичних

витрат підприємства становить близько 40 %, що за наявного рівня загальних логістичних витрат формує істотне навантаження на фінансові результати діяльності. В умовах розгалуженої регіональної мережі збуту та необхідності забезпечення своєчасних поставок оптимізація транспортної логістики набуває особливого значення для підвищення економічної ефективності торговельно-логістичних процесів [22], [29].

За умови, що загальні логістичні витрати ПП «Рулен» становлять близько 10,0 млн. грн. на рік, транспортні витрати формують орієнтовно 4,0 млн грн. Традиційна модель організації перевезень, яка ґрунтується на ручному плануванні маршрутів і ситуативному виборі перевізників, не забезпечує повної оптимізації використання транспортних ресурсів і призводить до надлишкових пробігів, нерівномірного завантаження транспорту та підвищення витрат на паливо й супутні послуги.

Запровадження цифрових сервісів маршрутного планування без створення власного автопарку передбачає використання спеціалізованих програмних рішень для автоматизованого формування маршрутів доставки з урахуванням географії клієнтів, обсягів відвантажень, часових вікон поставок і вартості перевезень. Такий підхід дозволяє підвищити точність планування перевезень і зменшити непродуктивні транспортні витрати.

Кількісна оцінка потенційного ефекту свідчить, що навіть помірне скорочення транспортних витрат на 8–12 % забезпечує економію в межах:

$$4,0 \text{ млн грн} \times 0,08 = 320 \text{ тис. грн на рік,}$$

$$4,0 \text{ млн грн} \times 0,12 = 480 \text{ тис. грн на рік.}$$

Отриманий економічний ефект досягається без залучення значних капітальних інвестицій, оскільки використання цифрових сервісів маршрутного планування не потребує створення власного автопарку та дозволяє зберегти гнучкість у виборі логістичних партнерів.

Окрім прямої економії витрат, цифрове маршрутне планування сприяє підвищенню надійності та прогнозованості поставок у межах регіональної мережі ПП «Рулен». Оптимізація маршрутів зменшує ризики зривів поставок,

затримок і порушення графіків відвантаження, що має позитивний вплив на рівень логістичного сервісу та зміцнення ділових відносин із клієнтами.

Таким чином, оптимізація транспортної логістики шляхом впровадження цифрового маршрутного планування є економічно обґрунтованим і практично досяжним напрямом удосконалення торговельно-логістичних процесів ПП «Рулен». Реалізація зазначеної пропозиції забезпечує скорочення транспортних витрат, підвищення ефективності використання логістичних ресурсів і зміцнення конкурентних позицій підприємства без істотного збільшення інвестиційного навантаження.

3.3. Розвиток клієнтоорієнтованої та екологічно відповідальної логістики

У сучасних умовах посилення конкурентного середовища та зростання вимог споживачів до якості логістичного сервісу логістика перестає виконувати виключно допоміжну функцію та трансформується у ключовий чинник формування конкурентних переваг і лояльності клієнтів. Для ПП «Рулен» розвиток клієнтоорієнтованої логістики передбачає поступовий перехід від процесно-орієнтованої моделі управління до моделі, у центрі якої перебуває споживач та рівень якості логістичного обслуговування.

В умовах трансформації глобальних ринків і посилення вимог до соціальної та екологічної відповідальності бізнесу логістика дедалі частіше розглядається не лише як інструмент забезпечення руху товарних потоків, а як стратегічний елемент реалізації принципів сталого розвитку та ESG-підходу (Environmental, Social, Governance) [10]. Для ПП «Рулен», діяльність якого пов'язана з масштабними торговельно-логістичними операціями, інтеграція клієнтоорієнтованої та екологічно відповідальної логістики у систему управління є необхідною передумовою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та фінансової стійкості.

З позицій екологічного компонента ESG (Environmental) розвиток відповідальної логістики передбачає зменшення негативного впливу логістичних процесів на довкілля шляхом оптимізації використання ресурсів, скорочення викидів і підвищення енергоефективності. Для ПП «Рулен» ключовими напрямками екологічної відповідальності є оптимізація транспортних маршрутів, зменшення надлишкових перевезень та скорочення рівня товарних запасів. Упровадження цифрового маршрутного планування та вдосконаленого управління запасами сприяє зниженню непродуктивних пробігів транспорту, скороченню споживання пального та відповідному зменшенню обсягів викидів парникових газів. Таким чином, економічна оптимізація логістики поєднується з досягненням екологічного ефекту, що відповідає принципам «зеленої» логістики та ресурсоефективності.

Важливим екологічним аспектом є також зменшення матеріаломісткості логістичних процесів. Скорочення рівня запасів і прискорення їх оборотності знижують потребу в розширенні складських площ, додатковому енергоспоживанні та використанні пакувальних матеріалів. Раціоналізація складських операцій, упровадження адресного зберігання та підвищення точності обліку запасів сприяють зменшенню втрат від псування, морального старіння продукції та надлишкового зберігання, що є важливим елементом екологічної відповідальності торговельного підприємства.

У межах соціального компонента ESG (Social) клієнтоорієнтована логістика ПП «Рулен» спрямована на підвищення якості логістичного сервісу, надійності поставок і прозорості взаємодії з контрагентами. Забезпечення своєчасних і прогнозованих поставок, зменшення кількості помилок у комплектації замовлень та скорочення строків їх обробки безпосередньо впливають на рівень задоволеності клієнтів і стабільність ділових відносин. В умовах воєнної нестабільності, коли аграрний сектор України потребує безперебійного постачання техніки та запасних частин, надійна логістика набуває особливої соціально-економічної значущості [23].

Розвиток клієнтоорієнтованої логістики позитивно впливає також на внутрішнє соціальне середовище підприємства. Автоматизація логістичних процесів і впровадження цифрових інструментів управління замовленнями та складськими операціями знижують операційне навантаження на персонал, мінімізують рутинні функції та зменшують ризики помилок, пов'язаних із людським фактором. Це сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню умов роботи та формуванню стабільного кадрового потенціалу.

Управлінський компонент ESG (Governance) у розвитку логістики ПП «Рулен» проявляється через підвищення прозорості, керованості та контрольованості торговельно-логістичних процесів. Інтеграція логістичних рішень у єдину інформаційно-аналітичну систему забезпечує контроль за рухом матеріальних і фінансових потоків, своєчасне виявлення відхилень і прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що сприяє зниженню операційних і фінансових ризиків та формує основу для стратегічного планування логістичного розвитку [30].

Поєднання клієнтоорієнтованості з екологічною відповідальністю в логістиці ПП «Рулен» забезпечує досягнення синергійного ефекту, за якого підвищення якості логістичного сервісу супроводжується зниженням витрат і ресурсного навантаження. Такий підхід відповідає концепції сталого розвитку, що передбачає баланс між економічними результатами, соціальною відповідальністю та екологічною безпекою.

Таким чином, розвиток клієнтоорієнтованої та екологічно відповідальної логістики, інтегрованої з принципами ESG, є стратегічно важливим напрямом удосконалення торговельно-логістичних процесів ПП «Рулен». Реалізація цього напрямку забезпечує підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності підприємства, формування позитивної ділової репутації й створення передумов для його стійкого розвитку в умовах воєнних викликів і довгострокових структурних змін в економіці.

Важливим елементом розвитку клієнтоорієнтованої логістики є також формування єдиного інформаційного простору взаємодії з клієнтами, у межах

якого логістичні рішення приймаються на основі комплексного аналізу даних про попит, платіжну дисципліну та історію співпраці. Використання CRM-систем у поєднанні з аналітичними модулями дозволяє не лише персоналізувати логістичний сервіс, а й прогнозувати поведінку клієнтів, своєчасно виявляти ризики зниження обсягів замовлень і формувати проактивні управлінські рішення у сфері збутової логістики.

Подальший розвиток клієнтоорієнтованої логістики ПП «Рулен» доцільно пов'язувати з упровадженням концепції управління логістичним сервісом на основі вимірюваних показників ефективності. Формалізація стандартів обслуговування через систему SLA сприяє підвищенню дисципліни виконання логістичних операцій, узгодженню очікувань клієнтів і можливостей підприємства, а також створює основу для об'єктивного оцінювання якості логістичного сервісу. Це, у свою чергу, підвищує прозорість взаємовідносин із клієнтами та зменшує ймовірність конфліктних ситуацій у процесі виконання замовлень [23].

Гнучкість логістичної системи є ще одним ключовим чинником клієнтоорієнтованості в умовах нестабільного ринкового середовища. Використання прогнозної аналітики, інструментів Big Data та елементів машинного навчання дозволяє адаптувати параметри логістичних процесів до коливань попиту, сезонних змін і специфіки окремих клієнтських сегментів. Це забезпечує більш точне планування запасів, оптимізацію маршрутів доставки та зниження ризику дефіциту або надлишку товарних ресурсів [22].

У практичній площині розвиток клієнтоорієнтованої логістики ПП «Рулен» проявляється також у диверсифікації форматів доставки та розширенні географії обслуговування. Поєднання традиційних каналів поставок із альтернативними форматами доставки дозволяє підвищити доступність продукції для клієнтів і забезпечити більш високий рівень адаптивності логістичної системи. Вдосконалення механізмів зворотного зв'язку сприяє оперативному реагуванню на зауваження клієнтів і формуванню пропозицій щодо подальшого підвищення якості логістичного сервісу.

Екологічно відповідальна логістика, у свою чергу, органічно доповнює клієнтоорієнтовану модель управління, формуючи додаткову нематеріальну цінність для споживачів і партнерів. Зниження екологічного навантаження шляхом оптимізації транспортних маршрутів, використання GPS-моніторингу та аналізу ефективності перевезень дозволяє поєднати економічні інтереси підприємства з вимогами екологічної безпеки. У довгостроковій перспективі модернізація транспортних рішень із орієнтацією на зменшення викидів сприяє підвищенню відповідності діяльності підприємства міжнародним екологічним стандартам.

У складській логістиці екологічний підхід реалізується через впровадження енергоефективних технологій, оптимізацію використання складських площ і розвиток зворотної логістики. Раціональне управління поверненнями, повторне використання пакувальних матеріалів і переробка відходів дозволяють зменшити екологічний слід логістичної діяльності та водночас оптимізувати витрати підприємства.

Поєднання клієнтоорієнтованої моделі з екологічно відповідальною логістикою формує для ПП «Рулен» інтегровану систему створення цінності, у межах якої задоволення потреб клієнтів поєднується з дотриманням принципів сталого розвитку. З наукової точки зору така система відповідає сучасним концепціям сталих ланцюгів постачання (Supply Chain Sustainability) і клієнтоорієнтованої логістики (Customer-Centric Logistics), які розглядають логістику як інструмент стратегічного управління та соціально відповідального бізнесу [10], [15].

Отже, подальший розвиток клієнтоорієнтованої та екологічно відповідальної логістики ПП «Рулен» створює передумови для підвищення якості логістичного сервісу, скорочення витрат, зменшення екологічного навантаження та формування стійких конкурентних переваг. У перспективі реалізація цієї моделі має супроводжуватися поглибленням цифровізації логістичних процесів, використанням аналітики клієнтських даних, впровадженням енергоефективних рішень і розширенням інтеграції

підприємства в сучасні логістичні платформи, що забезпечить його довгострокову фінансову та ринкову стійкість.

Висновки до 3 розділу

Обґрунтовано напрями впровадження інноваційних технологій у торговельно-логістичні процеси ПП «Рулен» як необхідну відповідь на зростання масштабів діяльності, високу матеріаломісткість запасів, нестабільність грошових потоків і посилення конкуренції на ринку. Доведено, що традиційна модель логістичного управління забезпечує результативність (зростання обсягів реалізації), однак супроводжується уповільненням оборотності товарних ресурсів, підвищенням потреби в оборотному капіталі та залежністю від комерційного кредиту, що стримує економічну ефективність і фінансову стійкість підприємства.

Запропоновано комплекс взаємопов'язаних інноваційних рішень, спрямованих на синхронізацію матеріальних і фінансових потоків та кількісне покращення ключових показників: оптимізацію управління запасами на основі ABC/XYZ-аналізу й прогнозування попиту, впровадження WMS із адресним зберіганням та QR-ідентифікацією, цифровий контроль дебіторської заборгованості в логістиці збуту, планування закупівель на основі грошових потоків і цифрове маршрутне планування у транспортній логістиці. Обґрунтовано, що реалізація запропонованих технологій створює умови для вивільнення оборотного капіталу, зниження логістичних витрат, підвищення якості сервісу та керованості процесів, а також формує підґрунтя для розвитку клієнтоорієнтованої й екологічно відповідальної логістики, інтегрованої з принципами ESG, що у сукупності забезпечує зміцнення конкурентних позицій і довгострокову стійкість ПП «Рулен» в умовах воєнної та ринкової нестабільності.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі представлено теоретичне узагальнення та обґрунтовано новий підхід до вирішення науково-практичного завдання, що полягає у визначенні організаційно-економічних засад упровадження інноваційних технологій у торговельно-логістичні процеси підприємства ПП «Рулен» м. Кропивницький з метою підвищення їх результативності та економічної ефективності. Дослідження ґрунтується на комплексному аналізі логістики постачання, складської логістики та логістики збуту, а також взаємозв'язку матеріальних і фінансових потоків у системі торговельно-логістичної діяльності підприємства. Основні наукові та практичні висновки, отримані за результатами проведеного дослідження, можуть бути узагальнені таким чином.

1. Торговельно-логістичні процеси в діяльності підприємства торгівлі слід розглядати як системну основу узгодженого руху товарних, інформаційних і фінансових потоків у межах ланцюга «постачальник – підприємство – споживач». Їхня сутність полягає в інтегрованому управлінні ресурсами та операціями з метою мінімізації сукупних витрат і забезпечення належного рівня логістичного сервісу, що прямо впливає на швидкість обігу товарів, оборотність оборотного капіталу та фінансові результати. Наукові підходи (процесно-функціональний і стратегічний) дозволяють визначити логістику як інтеграційну ланку між операційною діяльністю та довгостроковими цілями розвитку підприємства, а також окреслити ключові об'єкти управління — товарний, фінансовий, інформаційний, сервісний і зворотний потоки. Встановлено, що цілі й завдання торговельної логістики охоплюють забезпечення безперервності товароруку, підвищення рівня обслуговування споживачів, оптимізацію запасів і логістичних витрат, координацію підрозділів, цифровізацію управління та підвищення адаптивності до ризиків, зокрема воєнних. Таким чином, у сучасних умовах логістика трансформується з допоміжної функції в стратегічний інструмент підвищення конкурентоспроможності та стійкого розвитку

торговельного підприємства, що формує методологічне підґрунтя для подальшого аналізу стану торговельно-логістичних процесів і обґрунтування напрямів їх удосконалення.

2. Інновації в логістиці та торгівлі є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах глобалізації, цифровізації та ускладнення ланцюгів постачання. Сучасна логістика трансформувалася з допоміжної функції у стратегічний інструмент управління, що забезпечує створення споживчої цінності, оптимізацію сукупних витрат і підвищення стійкості бізнесу. Узагальнення наукових підходів дозволяє розглядати логістичні інновації як комплекс технологічних, інформаційно-аналітичних, організаційних, управлінських, екологічних та інституційних рішень, які забезпечують якісні зміни в управлінні потоками. Сформована класифікація інновацій за функціональними сферами та рівнями управління дає змогу комплексно оцінювати їх вплив на окремі елементи логістичного ланцюга і систему загалом. Визначені ключові тренди — гіперавтоматизація, еластична логістика, розвиток цифрових платформ і «зелена» трансформація — засвідчують, що ефективність логістики забезпечується інтегрованим упровадженням цифрових технологій і нових бізнес-моделей, а не ізольованими рішеннями. Отже, інновації в логістиці слід розглядати як стратегічний ресурс підвищення гнучкості, прозорості та екологічної відповідальності підприємств, що створює теоретичне підґрунтя для подальшого обґрунтування практичних напрямів удосконалення торговельно-логістичних процесів.

3. Інноваційний розвиток логістичної діяльності зумовлює необхідність комплексного та науково обґрунтованого підходу до оцінювання її ефективності. Логістичні інновації мають багатовимірний характер впливу, охоплюючи економічні, операційні, організаційні, стратегічні та ризикові аспекти діяльності підприємства, при цьому значна частина їх ефектів має опосередкований і відстрочений характер. Узагальнення теоретичних підходів свідчить, що адекватне оцінювання ефективності інноваційних логістичних рішень можливе лише за умови поєднання економічного, процесного,

системного, інтегрального, стратегічного та ризик-орієнтованого підходів. Така інтеграція дозволяє врахувати не лише безпосередні фінансові результати, а й вплив інновацій на стійкість, гнучкість і конкурентоспроможність логістичної системи.

4. Торговельно-логістичні процеси є ключовим чинником фінансової стійкості та конкурентоспроможності ПП «Рулен» в умовах воєнної нестабільності та ускладнення ланцюгів постачання. Аналіз показав, що підприємство зберігає платоспроможність і прибутковість, однак стикається з проблемами уповільнення оборотності запасів, зростання дебіторської заборгованості та зниження ефективності використання активів, що обмежує потенціал розвитку. Це обґрунтовує необхідність подальшої оптимізації торговельно-логістичних процесів на основі комплексного впровадження інноваційних і цифрових рішень, орієнтованих на підвищення керованості потоків, економічної ефективності та довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

5. Комплексна оцінка торговельно-логістичних процесів ПП «Рулен» за 2020–2024 роки показала, що логістична система підприємства в цілому забезпечує підтримку зростаючих обсягів торговельної діяльності та розширення ринків збуту, однак характеризується внутрішніми дисбалансами, які обмежують підвищення її ефективності. Зростання оборотних активів і доходів підтверджує посилення ролі логістики в операційній діяльності, водночас висока концентрація ресурсів у товарних запасах зумовлює уповільнення оборотності капіталу та додаткове навантаження на складську логістику. Нестабільність грошових потоків, зумовлена коливаннями дебіторської заборгованості, а також значна залежність логістики постачання від кредиторської заборгованості підвищують фінансові ризики, хоча у 2024 році простежуються позитивні тенденції їх зниження. Результати інтегральної оцінки свідчать про перехід від перехідного до достатнього рівня розвитку торговельно-логістичних процесів, що підтверджує наявність потенціалу подальшої оптимізації управління запасами, узгодження матеріальних і фінансових потоків та впровадження

інноваційних рішень для підвищення стійкості й ефективності логістичної системи ПП «Рулен».

6. Логістичні технології ПП «Рулен» мають переважно організаційно-управлінський характер і забезпечують координацію постачання, складського зберігання та збуту в умовах зростання масштабів діяльності й широкої номенклатури товарів. Функціональна декомпозиція логістичного ланцюга дає змогу простежити узгодженість управлінських рішень на всіх етапах руху товарних і фінансових потоків та встановити їх вплив на формування запасів, оборотність ресурсів і стабільність розрахунків із контрагентами. Разом із тим ідентифіковані практики управління свідчать, що досягнення безперервності товарообігу та підтримка зростання реалізації значною мірою забезпечуються через підвищену концентрацію ресурсів у запасах і використання відстрочок платежів, що підвищує вимоги до контролю оборотного капіталу та керованості грошових потоків. Отже, наявні логістичні технології загалом відповідають операційним потребам підприємства, однак потребують подальшого аналізу їх економічної ефективності та рівня інтеграції, що формує обґрунтовану основу для визначення пріоритетних напрямів удосконалення логістичної системи ПП «Рулен».

7. впровадження інноваційних рішень у логістичну діяльність ПП «Рулен» є об'єктивно необхідним через одночасне зростання масштабів торговельно-логістичних операцій і посилення зовнішніх та внутрішніх обмежень ефективності: розширення асортименту, збільшення запасів і географії збуту ускладнюють управління потоками та підвищують навантаження на складську інфраструктуру, тоді як висока матеріаломісткість і випереджальне зростання запасів порівняно з доходами призводять до «заморожування» оборотного капіталу й уповільнення оборотності, послаблюючи рентабельність у воєнних умовах подорожчання транспорту, енергоносіїв і складського обслуговування. Додатково нестабільність грошових потоків у збуті через відстрочки платежів та залежність постачання від кредиторської заборгованості підвищують фінансові ризики і знижують ліквідність, а відсутність інтегрованих

інформаційних рішень обмежує прозорість і керованість процесів «постачання—склад—збут». На тлі переходу конкурентів до WMS/TMS, прогнозованої аналітики й цифрової координації замовлень, подальше збереження традиційної моделі логістики стримує конкурентоспроможність підприємства; отже, інновації мають стати ключовою умовою оптимізації запасів, стабілізації фінансових потоків, зниження залежності від зовнішнього фінансування та підвищення швидкості й надійності логістичного сервісу.

8. Підвищення ефективності торговельно-логістичних процесів ПП «Рулен» досягається шляхом переходу від фрагментарних організаційних заходів до інтегрованої моделі управління товарними та фінансовими потоками, заснованої на цифрових і аналітичних технологіях. Впровадження ABC/XYZ-аналізу й прогнозування попиту, модульної WMS, цифрового контролю дебіторської заборгованості, планування закупівель на основі грошових потоків та маршрутної оптимізації перевезень дозволяє кількісно поліпшити ключові фінансово-логістичні параметри підприємства: прискорити оборотність запасів, вивільнити значні обсяги оборотного капіталу, знизити залежність від зовнішнього фінансування та скоротити логістичні витрати без погіршення рівня сервісу. Сукупний ефект від реалізації запропонованих заходів формує передумови для підвищення ліквідності, фінансової стійкості й конкурентоспроможності ПП «Рулен», забезпечуючи його перехід до більш економічно ефективної та стійкої моделі торговельно-логістичної діяльності в умовах воєнної та ринкової нестабільності.

9. розвиток клієнтоорієнтованої та екологічно відповідальної логістики, інтегрованої з принципами ESG, для ПП «Рулен» є стратегічно важливим напрямом удосконалення торговельно-логістичних процесів, що поєднує підвищення якості логістичного сервісу з раціоналізацією використання ресурсів і зниженням екологічного навантаження. Запровадження цифрових інструментів управління, клієнтоорієнтованих стандартів сервісу, оптимізованих транспортних і складських рішень забезпечує синергійний ефект, за якого зростання задоволеності клієнтів супроводжується підвищенням економічної

ефективності та керованості логістичних процесів. У довгостроковій перспективі така модель формує стійкі конкурентні переваги, зміцнює ділову репутацію підприємства та створює передумови для його стабільного розвитку в умовах воєнних викликів і структурних трансформацій економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ali I. et al. From disruption to innovation: The importance of the supply chain leadership style for logistics innovation performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*. 2024. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1366554524001741>;
2. Barmuta K. et al. Measuring the performance of supply chain innovations. *E3S Web of Conferences*. 2022. URL: https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/pdf/2022/30/e3sconf_interagromash2022_01051.pdf
3. Barreto L. S. Sustainable supply chain innovation and market performance. *Cleaner Logistics and Supply Chain*. 2024. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666784324000329>
4. Bowersox J. D., Closs D. J. *Logistical management: the integrated supply chain process*. New York : McGraw-Hill, 1996. 730 p.
5. Bowersox J. D., Closs D. J., Cooper M. B. *Supply chain logistics management*. 4th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2013. 496 p.
6. Christopher M. *Logistics and supply chain management*. 5th ed. Harlow : Pearson Education, 2016. 312 p.
7. Dumanska I., Matviets O. E-logistics: definitions, development and conceptual framework. *Foreign Trade: Economics, Finance, Law*. 2021. № 2(115). P. 44–55. DOI: [https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021\(115\)03](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021(115)03).
8. Imran, M. et al. The contributing factors towards e-logistic customer satisfaction: a mediating role of information technology. *Uncertain Supply Chain Management*. 2019. Vol. 7. P. 63–72. DOI: <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2018.5.002>.
9. Kotov, Tymofiy. Global logistics networks as an imperative for the sustainable development of the world economy. *Herald of Economics*. 2025. № 4. P. 66–76. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2024.04.066>.
10. Magazzino C. et al. The trilemma of innovation, logistics performance, and sustainability. *Journal of Cleaner Production*. 2021. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S095965262103239X>

11. Nguyen M. H. et al. Supply chain innovation and financial performance. *Journal of Science – Ho Chi Minh City Open University*. 2024. URL: <https://journalofscience.ou.edu.vn/index.php/econ-en/article/view/3099>
12. Rutner S. M., Langley C. J. Logistics value: definition, process and measurement. *The International Journal of Logistics Management*. 2000. Vol. 11, no. 2. P. 73–82.
13. Stock J. R., Lambert D. M. Strategic logistics management. 4th ed. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2001. 896 p.
14. Балабан П. Ю., Тягунова Н. М., Місюкевич В. І., Михайлюкова Н. І. Торговельна логістика : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 148 с.
15. Боковець В., Давидюк Л., Пілявоз Т. Інноваційні технології в міжнародній логістичній діяльності. *Innovation and Sustainability*. 2024. № 3. С. 204–212. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2024.3.204.212>
16. Воробець Є. Теоретичні основи та сутність логістичних операцій. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-81>
17. Іванищева А. В. Інновації в логістичних системах підприємств торгівлі. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. № 4. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/551>
18. Ісмаїлов В., Карпенко А. Оцінка інноваційної логістичної системи на основі індексу логістичної ефективності. 2024. DOI: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-4/30-11>
19. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії : підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2014. 456 с.
20. Кушнір Л., Яковлева О. Основні тенденції розвитку інноваційних технологій у транспортно-логістичній сфері. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-73>

21. Лопатін А.В. Значення використання штучного інтелекту при виборі постачальника у сучасних логістичних системах. *Міжнародний науковий журнал «Грааль науки»*. 2021. № 9. С. 51-54.
22. Наконечна Т. В., Гринів Н. Т. Застосування новітніх технологій у логістичній діяльності підприємств. *Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського*. Серія: Економіка та управління підприємствами. 2021. Т. 32 (71), № 5. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/32_71_5/6.pdf.
23. П'ятницька Г., Шевчун М. Логістичні стратегії в торгівлі: різновиди, методи вибору, інноваційні зміни за умов сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-48>
24. Смерічевська С. В. Стратегічні тренди розвитку ланцюгів поставок нового покоління в епоху цифровізації економіки. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : зб. тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції 22 квітня 2021 року. Київ, 2021. 288 с. С. 282–283.
25. Статут Приватного підприємства «Рулен». Кропивницький, 2006 (зі змінами). URL: <https://youcontrol.com.ua>
26. Тягунова Н. М. Логістика в роздрібній торгівлі: теорія, практика, ефективність : монографія. Харків : Форт, 2015. 368 с.
27. Фролова Л.В. Механізми логістичного управління торговельним підприємством. Донецьк : ДонДУЕТ, 2005. 322 с
28. Чкан А. С., Кириченко Н. В., Касай П. Г. Діджиталізація бізнес-процесів як базис забезпечення ефективного менеджменту сучасного підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2021.Т. 26. Вип. 3 (88). С. 60–66.
29. Шандрівська О. Є., Якимишин Л. Я. Дослідження глобального ринку логістичних послуг: світові тенденції та вплив на Україну. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. Серія: Логістика. 2018. № 892. С. 212–221. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL_2018_892_30

30. Шталь О. М., Уварова А. Є. Логістична діяльність торговельного підприємства: сутнісні характеристики та формалізація моделі. *Вісник КНУ ім. Тараса Шевченка. Економіка*. 2019. № 3(204). С. 64–71.

ДОДАТКИ

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

		КОДИ	
		2023	01 01
Підприємство ПП "Рулен"	Дата (рік, місяць, число)	34629167	
Територія КІРОВОГРАДСЬКА	за ЄДРПОУ	UA356465116616615355	
Організаційно-правова форма господарювання приватне підприємство	за КАТОТТГ	120	
Вид економічної діяльності	за КОПФГ	46.61	
Середня кількість працівників, осіб	за КВЕД		
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком			
Адреса, телефон вул. Велика Пермська, буд. 11А, к. 15. м. КРОПИВНИЦЬКИЙ, КІРОВОГРАДСЬКА обл. 25006			

1. Баланс
на 31 грудня 2022 р.

Форма N 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002	()	()
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	6846,6	5829
первісна вартість	1011	12864	11985,4
знос	1012	6017,4	6156,4
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090	4751,4	4849,1
Усього за розділом I	1095	11598	10678,1
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	204745,1	263252,2
у тому числі готова продукція	1103	204602,7	262935,7
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	33886,9	55279,3
бюджетом	1135	4070,1	7025,3
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2,9	6,3
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	708,8	3142,1
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	537	572
Усього за розділом II	1195	243950,8	329277,2
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	255548,8	339955,3

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	380	380
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	10555,1	13868,2
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	10935,1	14248,2
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування			
1595	1595	97663	97663
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	45950	53925
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	100810	173858
розрахунками з бюджетом	1620	84,3	241,6
у тому числі з податку на прибуток	1621	82,9	241
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630	62,7	
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	43,7	19,5
Усього за розділом III	1695	146950,7	228044,1
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами			
1700	1700		
Баланс	1900	255548,8	339955,3

**2. Звіт про фінансові результати
на 31 грудня 2022 р.**

Форма N 2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	172863,5	172356,9
Інші операційні доходи	2120	3407	2069,6
Інші доходи	2240		35
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	176270,5	174461,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт,	2050	108821,2	157589,5
Інші операційні витрати	2180	3854,9	11335,4
Інші витрати	2270	5955,4	4098,5
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	172230,1	173023,4
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	4040,4	1438,1
Податок на прибуток	2300	727,3	258,9
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	3313,1	1179,2

Керівник

_____ (підпис)

КВІРКЕЛЯ ІРАКЛІЙ ГЕННАДІЙОВИЧ

_____ (підпис, прізвище)

Головний бухгалтер

_____ (підпис)

_____ (підпис, прізвище)

Додаток Б

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

		КОДИ	
		2024	01 01
Підприємство <u>ПП "Рулен"</u>	Дата (рік, місяць, число)	34629167	
Територія <u>КІРОВОГРАДСЬКА</u>	за ЄДРПОУ	UA356465116616615355	
Організаційно-правова форма господарювання <u>приватне підприємство</u>	за КАТОТТГ ¹	120	
Вид економічної діяльності <u>оптова торгівля сільськогосподарськими маслинами та устаткуваннями</u>	за КОПФГ	46.61	
Середня кількість працівників, осіб <u>22</u>	за КВЕД		
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком			
Адреса, телефон <u>вул. Велика Пермська, буд. 11А, к. 15. м. КРОПИВНИЦЬКИЙ, КІРОВОГРАДСЬКА обл. 25006</u>			

1. Баланс
на 31 грудня 2023 р

Форма N 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002	()	()
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	5829	4422,6
первісна вартість	1011	11985,4	12596,3
знос	1012	6156,4	8173,7
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090	4849,1	4863,6
Усього за розділом I	1095	10678,1	9286,2
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	263252,2	33466,1
у тому числі готова продукція	1103	262935,7	334486,7
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	55279,3	44670
бюджетом	1135	7025,3	16825,4
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	6,3	6,3
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	3142,1	2412,5
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	572	239,7
Усього за розділом II	1195	329277,2	398820
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	339955,3	408106,2

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	380	380
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	13868,2	18422,1
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	14248,2	18802,1
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування			
1595	97663	97663	97663
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	53925	60000
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	173858	231065
розрахунками з бюджетом	1620	241,6	228
у тому числі з податку на прибуток	1621	241	228
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		65,1
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	19,5	283
Усього за розділом III	1695	228044,1	291641,1
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами			
1700			
Баланс	1900	339955,3	408106,2

**2. Звіт про фінансові результати
на 31 грудня 2023 р**

Форма N 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	250226,9	172356,9
Інші операційні доходи	2120	2183,8	2069,6
Інші доходи	2240		35
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	252410,7	174461,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	140714,7	157589,5
Інші операційні витрати	2180	2549	11335,4
Інші витрати	2270	103593,5	4098,5
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	246857,2	173023,4
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	5553,5	4040,4
Податок на прибуток	2300	999,6	727,3
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	4553,9	3313,1

Керівник

_____ (підпис)

КВРКЕЛЯ ІРАКЛІЙ ГЕННАДІЙОВИЧ

_____ (підпис, прізвище)

Головний бухгалтер

_____ (підпис)

_____ (підпис, прізвище)

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство ПП "Рулен"	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ	
Територія КІРОВОГРАДСЬКА	за ЄДРПОУ	2025	01 01
Організаційно-правова форма господарювання приватне підприємство	за КАТОТТГ ¹	34629167	
Вид економічної діяльності <small>Сторона торгівлі сільськогосподарськими тваринами та устаткуванням</small>	за КОПФГ	UA356465116616615355	
Середня кількість працівників, осіб 25	за КВЕД	120	
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком		46.61	
Адреса, телефон вул. Велика Пермська, буд. 11А, к. 15. м. КРОПИВНИЦЬКИЙ, КІРОВОГРАДСЬКА обл. 25006			

1. Баланс
на 31 грудня 2024 р

Форма N 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002	()	()
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	4422,6	6480
первісна вартість	1011	12596,3	12900
знос	1012	8173,7	6420
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090	4863,6	5120
Усього за розділом I	1095	9286,2	11600
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	33466,1	385500
у тому числі готова продукція	1103	334486,7	
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	44670	92300
бюджетом	1135	16825,4	9800
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	6,3	11
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	2412,5	53637
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	239,7	1000
Усього за розділом II	1195	398820	511248
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	408106,2	522848

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	380	380
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	18422,1	24226,5
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	18802,1	24606,5
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування			
	1595	97663	112000
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	60000	78500
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	231065	152300
розрахунками з бюджетом	1620	228	420
у тому числі з податку на прибуток	1621	228	
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630	65,1	92
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	283	1385
Усього за розділом III	1695	291641,1	386241,5
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами			
	1700		
Баланс	1900	408106,2	522848

**2. Звіт про фінансові результати
на 31 грудня 2024 р**

Форма N 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	301017	250226,9
Інші операційні доходи	2120	5050	2183,8
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280		252410,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт,	2050	289200	140714,7
Інші операційні витрати	2180	8230	2549
Інші витрати	2270	()	103593,5
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	()	246857,2
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	5805	5553,5
Податок на прибуток	2300	727	999,6
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	5078	4553,9

Керівник

(підпис)

КВІРКЕЛІЯ ІРАКЛІЙ ГЕННАДІЙОВИЧ

(підпис, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(підпис, прізвище)