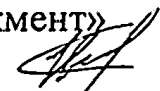


Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту

Бакалаврська кваліфікаційна робота на тему:

**«ЕФЕКТИВНІСТЬ КОМЕРЦІЙНОЇ ЛОГІСТИКИ ПІДПРИЄМСТВА (НА
ПРИКЛАДІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ВІНФОРТ
ПРОДУКТ»))»**

Виконав: здобувач 4 курсу, групи Л-216
073 «Менеджмент»

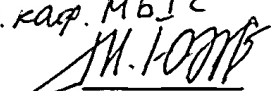
Івасюк В. В. 

Керівник: к.е.н., доцент каф. ПЛМ

Безсмертна О. В. 

«10» червня 2025 р.

Рецензент: к.е.н., доц. каф. МБІС

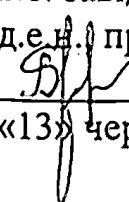
Міронова Ю. В. 

«12» червня 2025 р.

Допущено до захисту

в.о. завідувача кафедри ПЛМ

д.е.н., проф.

 Боковець В. В.

«13» червня 2025 р.

Вінницький національний технічний університет
 Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
 Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту
 Рівень вищої освіти - перший (бакалаврський)
 Галузь знань – Управління та адміністрування
 Спеціальність – 073 «Менеджмент»
 Освітня програма – «Логістика»

ЗАТВЕРДЖУЮ

в.о. завідувача кафедри ПЛМ
 д.е.н. професор Боковець В. В.

«24» березня 2025 р.

ЗАВДАННЯ
НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ
Івасюку Владиславу Володимировичу
 (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Ефективність комерційної логістики підприємства (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю "ВІНФОРТ ПРОДУКТ")»
 керівник роботи Безсмертна Оксана Владиславівна, к.е.н., доцент,
 (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
 затверджені наказом ВНТУ від «20» березня 2025 р №97.

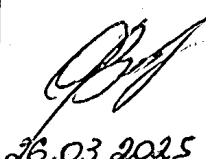
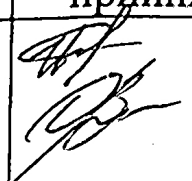
2. Строк подання студентом роботи: 04 червня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: Підручники, посібники, які містять теоретичні відомості по темі роботи, періодичні видання, статистичні дані.

4. Зміст текстової частини (перелік питань, які потрібно розробити):
 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОМЕРЦІЙНОЇ ЛОГІСТИКИ ПІДПРИЄМСТВА
 2. АНАЛІЗ КОМЕРЦІЙНОЇ ЛОГІСТИКИ ТОВ «ВІНФОРТ ПРОДУКТ»
 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМЕРЦІЙНОЇ ЛОГІСТИКИ ТОВ «ІОМАКС УКРАЇНА»

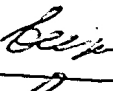
5. Перелік ілюстративного матеріалу: зміст комерційної логістики; елементи комерційної логістики; показники діяльності підприємства; фінансові результати підприємства; витрати підприємства; SWAT-аналіз підприємства; елементи управління підприємства; система пропозицій щодо підвищення ефективності комерційної логістики підприємства.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1. Спеціальна частина	Безсмертна О. В., доцент каф. ПЛМ	 26.03.2025	 02.06.2025

7. Дата видачі 24 березня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів бакалаврської дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Приміт
1	Формування та затвердження теми бакалаврської дипломної роботи (БДР)	24.03.2025 р.	
2	Виконання спеціальної частини БДР. Перший рубіжний контроль виконання БДР (1-й розділ БДР)	05.05.2025 р.	
3	Виконання спеціальної частини БДР. Другий рубіжний контроль виконання БДР (2-й розділ БДР)	26.05.2025 р.	
4	Виконання спеціальної частини БДР. Третій рубіжний контроль виконання БДР (3-й розділ БДР)	04.06.2025 р.	
5	Нормоконтроль. Попередній захист БДР	09.06.2025р.	
6	Рецензування БДР	12.06.2025 р.	
7	Захист БДР	20.06.2025 р.	

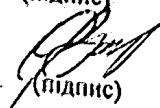
Здобувач



Івасюк В. В.

Керівник роботи

(підпис)


(підпис)

Безсмертна О. В.

АНОТАЦІЯ

Івасюк В. В. Бакалаврська кваліфікаційна робота на тему: «Ефективність комерційної логістики підприємства (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю “ВІНФОРТ ПРОДУКТ”)».

В першому розділі розглянуті теоретичні аспекти комерційної логістики підприємства.

У другому розділі проведено аналіз комерційної логістики ТОВ «ВІНФОРТ ПРОДУКТ».

Третій розділ присвячено розробці пропозицій щодо підвищення ефективності комерційної логістики ТОВ «ВІНФОРТ ПРОДУКТ».

Ключові слова: комерційна логістика, логістичні рішення, роздрібна торгівля, оптова торгівля.

ANNOTATION

Ivasyuk V. V. Bachelor's thesis on the topic: «Efficiency of commercial logistics of an enterprise (on the example of a limited liability company «VINFORT PRODUCT»»).

The first section considers theoretical aspects of commercial logistics of an enterprise.

The second section analyzes commercial logistics of LLC «VINFORT PRODUCT».

The third section is devoted to the development of proposals for increasing the efficiency of commercial logistics of LLC «VINFORT PRODUCT».

Keywords: commercial logistics, logistics solutions, retail trade, wholesale trade.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОМЕРЦІЙНОЇ ЛОГІСТИКИ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність і роль комерційної логістики в діяльності підприємства	7
1.2. Основні складові комерційної логістики та їх управління	13
1.3. Оптимізація комерційної логістики на підприємстві	21
2. АНАЛІЗ КОМЕРЦІЙНОЇ ЛОГІСТИКИ ТОВ «ВІНФОРТ ПРОДУКТ»	28
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ВІНФОРТ ПРОДУКТ»	28
2.2. Аналіз основних показників діяльності ТОВ «ВІНФОРТ ПРОДУКТ»	34
2.3. Аналіз комерційної логістики ТОВ «ВІНФОРТ ПРОДУКТ»	41
3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМЕРЦІЙНОЇ ЛОГІСТИКИ ТОВ «ВІНФОРТ ПРОДУКТ»	52
3.1 Пропозиції щодо підвищення ефективності комерційної логістики ТОВ «ВІНФОРТ ПРОДУКТ» в контексті зовнішньоекономічної діяльності	52
3.2 Пропозиції щодо автоматизації обліку результатів комерційної діяльності ТОВ «ВІНФОРТ ПРОДУКТ»	57
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67
ДОДАТОК А (обов'язковий). Протокол перевірки кваліфікаційної роботи на наявність текстових запозичень	71
ДОДАТОК Б (довідковий). Фінансова звітність підприємства	72
ДОДАТОК В (обов'язковий). Ілюстративний матеріал	82

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Комерційна логістика відіграє визначальну роль у підвищенні ефективності бізнес-процесів сучасного підприємства, оскільки саме вона забезпечує раціональне управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками у процесі реалізації товарів і послуг.

Сучасне конкурентне середовище вимагає від компаній не лише гнучкості та адаптивності, але й максимальної результативності у використанні наявних ресурсів. У цьому контексті комерційна логістика виступає інструментом стратегічного управління, здатним істотно зменшити витрати, підвищити рівень сервісу для клієнтів і забезпечити стійкість функціонування підприємства в умовах ринкової невизначеності. Саме тому дослідження логістичних процесів є надзвичайно актуальним для підприємств усіх галузей економіки.

Велику увагу комерційній логістиці приділяють такі вчені, як Крикавський Є., Безсмертна О. В., Шварц І. В., Боковець В. В., Біліченко В. В., Поплавський А. В. Вони здійснюють теоретичні та практичні дослідження комерційної логістики підприємства.

Незважаючи на велику кількість літературних джерел, присвячених темі комерційної логістики, це питання залишається актуальним на практичному рівні і потребує подальшого дослідження.

Мета і завдання дослідження. Мета дипломної роботи полягає у розробці заходів щодо підвищення ефективності комерційної логістики підприємства.

Завдання даної роботи полягають у наступному:

- викладення теоретичних основ комерційної логістики підприємства;
- аналіз основних показників діяльності підприємства;
- аналіз комерційної логістики підприємства;

- вироблення пропозицій щодо підвищення ефективності комерційної логістики підприємства.

Об'єктом дослідження в дипломній роботі є аспекти комерційної логістики підприємства.

Предмет дослідження. Предмет дослідження – методи розробки логістичних рішень з метою підвищення ефективності комерційної логістики підприємства.

Методи дослідження. При проведенні аналізу використовуються сучасні методи та прийоми економічного аналізу: графічний метод, метод експертних оцінок, статистичний метод, балансовий метод, факторний аналіз тощо.

Результати дослідження апробовані на Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих науковців «МОЛОДЬ В НАУЦІ: ДОСЛІДЖЕННЯ, ПРОБЛЕМИ, ПЕРСПЕКТИВИ (МН-2025)». Опубліковані тези на тему «Сучасні тенденції комерційної логістики».

1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОМЕРЦІЙНОЇ ЛОГІСТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність і роль комерційної логістики в діяльності підприємства

Комерційна логістика є важливою складовою загальної системи логістичного управління підприємства, орієнтованою на забезпечення ефективного процесу просування матеріальних потоків від постачальника до кінцевого споживача. Вона охоплює не лише операційні аспекти закупівель, збуту та транспортування, але й стратегічне управління інформаційними, фінансовими та сервісними потоками, що супроводжують рух товарів. В умовах ринкової економіки, де висока конкуренція та постійна зміна споживчих уподобань є нормою, комерційна логістика набуває особливого значення як інструмент оптимізації витрат і підвищення якості обслуговування клієнтів.

Основним завданням комерційної логістики є забезпечення балансу між попитом і пропозицією шляхом ефективного планування та управління закупівлями, запасами, транспортуванням і розподілом продукції. Вона спрямована на досягнення мінімізації сукупних логістичних витрат при максимальному задоволенні потреб споживача, що досягається шляхом інтеграції логістичних процесів у межах підприємства та поза його межами — у рамках логістичного ланцюга постачань. Особливістю комерційної логістики є її орієнтація на ринок і споживача, що вимагає постійного моніторингу кон'юнктури, адаптації логістичних стратегій до змін зовнішнього середовища та забезпечення гнучкості операційної діяльності [1].

Система функцій комерційної логістики охоплює низку взаємопов'язаних напрямів діяльності, які забезпечують безперебійне функціонування логістичного обслуговування. Однією з ключових функцій є

управління матеріальними потоками, яке включає організацію закупівель, транспортування, складування та розподілу товарів. У цьому контексті важливо не лише своєчасно доставити необхідні ресурси або продукцію, а й забезпечити оптимальні витрати на кожному етапі логістичного ланцюга. Враховуючи швидкоплинність ринку, функція управління матеріальними потоками вимагає постійного вдосконалення маршрутів постачання, вибору надійних перевізників, а також запровадження сучасних інформаційних технологій для моніторингу вантажопотоків у реальному часі.

Іншою не менш важливою функцією є управління товарними запасами. Рациональне управління запасами дозволяє уникнути як дефіциту, так і надлишків продукції, що знижує ризики втрат через простой або псування товару. Ця функція пов'язана з аналізом обсягів реалізації, прогнозуванням попиту та визначенням оптимального рівня запасів для кожної товарної групи. Ефективне управління запасами також забезпечує зменшення витрат на зберігання та обслуговування складських приміщень, що позитивно впливає на загальну рентабельність підприємства.

Функція управління замовленнями передбачає забезпечення точності, своєчасності та повноти виконання клієнтських заявок. Вона охоплює обробку замовлень, їх комплектацію, упаковку, оформлення супровідних документів та організацію доставки. Належна реалізація цієї функції сприяє підвищенню рівня сервісу, формуванню лояльності споживачів та зміцненню конкурентних позицій підприємства. Крім того, ця функція нерозривно пов'язана з інформаційною логістикою, яка забезпечує оперативний обмін даними між усіма учасниками логістичного процесу [2].

Важливе місце в системі функцій комерційної логістики посідає також управління логістичними витратами. Цей напрям охоплює аналіз та оптимізацію витрат на транспортування, зберігання, обробку вантажів, оформлення документації, обслуговування клієнтів тощо. Рационалізація логістичних витрат дає змогу підприємству зменшити собівартість продукції,

підвищити її цінову привабливість та збільшити маржу прибутку. Досягнення цих цілей можливе за рахунок впровадження систем обліку та аналізу витрат, контролю ключових показників ефективності логістичних операцій, а також використання аутсорсингу в логістичних процесах.

Окрему роль у комерційній логістиці відіграє функція логістичного сервісу, яка орієнтована на підвищення якості обслуговування клієнтів. Вона включає своєчасну доставку, надання точної інформації про стан замовлення, можливість відстеження товарів, гнучкі умови повернення та обміну, а також інші елементи післяпродажного обслуговування. З огляду на зростання значення клієнтоорієнтованості, ця функція стає важливою конкурентною перевагою на ринку. Її успішне впровадження передбачає інтеграцію з CRM-системами, розробку стандартів сервісного обслуговування та регулярне оцінювання задоволеності споживачів [3].

Таким чином, комерційна логістика є комплексною системою, що забезпечує ефективне управління товарними, інформаційними та фінансовими потоками на підприємстві. Її функції спрямовані на досягнення високої економічної ефективності, покращення обслуговування споживачів і забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах конкурентного ринку. Оптимальна організація комерційної логістики сприяє зміцненню ринкових позицій компанії, забезпечуючи її адаптацію до змін кон'юнктури, мінімізацію витрат та максимізацію задоволення потреб клієнтів. У сучасних умовах цифровізації та глобалізації логістичних процесів, роль комерційної логістики як стратегічного інструменту управління лише зростатиме.

Комерційна логістика є ключовим напрямом діяльності сучасного підприємства, що безпосередньо пов'язаний із забезпеченням ефективного управління потоками товарів, інформації та супутніх процесів, спрямованих на задоволення потреб клієнтів і досягнення стратегічних цілей. У межах функціонування підприємства логістика не є відокремленою структурою, а активно взаємодіє з іншими підсистемами, такими як фінансова, виробнича,

маркетингова, кадрова та інформаційна, формуючи цілісну систему управління [5].

Функціонування комерційної логістики неможливе без тісного зв'язку з виробничою підсистемою, адже саме виробництво формує попит на логістичні послуги, пов'язані із постачанням сировини, управлінням запасами та доставкою готової продукції. Логістичні процеси адаптуються до виробничого циклу, забезпечуючи безперервність процесів і підвищення їх ефективності. Зміни у виробничому плані або номенклатурі продукції безпосередньо впливають на логістичні рішення, що вимагає гнучкості в управлінні потоками та тісної координації між відповідними структурними одиницями.

Фінансова підсистема виступає як базовий елемент забезпечення логістичних дій ресурсами. Комерційна логістика потребує значних інвестицій у транспортні засоби, складські приміщення, інформаційні системи та інші ресурси, тому взаємозв'язок із фінансовим відділом забезпечує раціональний розподіл коштів, планування бюджету логістичних заходів та контроль ефективності їх реалізації. Фінансова звітність дозволяє аналізувати економічну доцільність логістичних операцій та ухвалювати стратегічні рішення щодо їх оптимізації.

Маркетингова підсистема є ще одним важливим партнером комерційної логістики. Дані про попит, поведінку споживачів, сезонність продажів і ринкові тенденції безпосередньо впливають на планування логістичних процесів. Комерційна логістика, в свою чергу, формує рівень сервісу для клієнтів, що є ключовим чинником у конкурентній боротьбі. Співпраця маркетингу та логістики дозволяє створити ефективну систему розподілу продукції та побудувати оптимальні логістичні канали, які забезпечують своєчасність і надійність доставки [6].

Кадрова підсистема також має значний вплив на комерційну логістику, адже професійна компетентність персоналу визначає якість виконання

логістичних операцій. Організація навчання, підвищення кваліфікації, формування мотиваційної політики та кадрове планування є необхідними елементами успішного функціонування логістичних підрозділів. У свою чергу, логістика створює запит на кваліфікованих працівників, визначаючи вимоги до персоналу залежно від технологічних і організаційних умов роботи.

Інформаційна підсистема забезпечує логістику необхідною інформацією для прийняття управлінських рішень, контролю процесів та аналізу результатів. Високий рівень інформатизації дозволяє автоматизувати обробку замовлень, моніторинг запасів, маршрутне планування і підготовку звітності. Завдяки інформаційній підтримці логістика здатна оперативно реагувати на зміни в попиті, порушення в ланцюгах постачання та інші зовнішні та внутрішні фактори. Без належної інформаційної взаємодії ефективність логістики значно знижується, що вказує на стратегічну важливість цифрових технологій у логістичному управлінні [7].

Отже, комерційна логістика тісно взаємодіє з іншими підсистемами підприємства, формуючи інтегроване середовище управління. Її ефективність залежить від рівня координації дій інших функціональних сфер, що зумовлює необхідність комплексного підходу до організації логістичних процесів. Врахування взаємозв'язків між логістикою та іншими підсистемами дозволяє не лише підвищити результативність діяльності підприємства, а й забезпечити його стратегічну стійкість і конкурентні переваги в умовах динамічного ринку.

Одним із ключових аспектів ефективності комерційної логістики є оптимізація товаропросування, що дозволяє зменшити витрати на транспортування, складування та обробку замовлень. Завдяки впровадженню логістичних рішень, що ґрунтуються на точному аналізі попиту та пропозиції, підприємство може уникнути перевитрат ресурсів, пов'язаних із надлишковими запасами або затримками у постачанні. Раціоналізація

логістичних процесів не тільки знижує собівартість продукції, але й скорочує час її доставки до кінцевого споживача, що підвищує загальний рівень задоволеності клієнтів.

Інформаційне забезпечення є ще одним критичним компонентом комерційної логістики, адже своєчасне отримання достовірної інформації про стан замовлень, переміщення товарів і рівень запасів дає змогу ухвалювати оперативні управлінські рішення. Використання сучасних цифрових технологій, таких як ERP-системи, CRM-платформи та модулі управління ланцюгами постачання, дозволяє інтегрувати логістичні функції з іншими бізнес-процесами підприємства. Це забезпечує прозорість операцій, підвищує якість планування й прогнозування, а також мінімізує ризики, пов'язані з логістичними збоями або коливаннями ринку [8].

Суттєвий внесок комерційної логістики у підвищення ефективності бізнес-процесів проявляється також у здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища та формувати конкурентні переваги. Успішне підприємство повинно не лише вміти оперативно реагувати на зміну попиту чи умов поставок, але й випереджати ринкові тенденції, впроваджуючи інноваційні логістичні практики. Це включає розвиток концепцій омніканальної торгівлі, гнучких моделей дистрибуції, використання big data-аналітики для прогнозування попиту, а також екологічної логістики, орієнтованої на зменшення впливу на довкілля.

Крім того, комерційна логістика формує основу для стратегічного партнерства між підприємством, постачальниками та споживачами. Побудова ефективних логістичних зв'язків дозволяє не лише знизити транзакційні витрати, але й забезпечити синергію у реалізації спільних цілей. Надійність і своєчасність логістичних операцій сприяють зміцненню ділової репутації підприємства, формуванню довіри з боку клієнтів і партнерів, а також розширенню ринкової присутності.

У сучасних умовах глобалізації економіки комерційна логістика набуває ще більшої ваги як інструмент ефективного управління міжнародною діяльністю. Підприємства, що беруть участь у міжнародних ланцюгах постачання, змушені координувати великі обсяги переміщення товарів через митні та транспортні бар'єри. Злагоджена логістична інфраструктура та інтеграція з міжнародними логістичними мережами дозволяють скоротити час на проходження вантажів, зменшити витрати на логістику та мінімізувати ризики, пов'язані з перебоями в постачаннях [9].

Загалом, комерційна логістика виступає не лише технічним компонентом операційної діяльності підприємства, але й стратегічним елементом управління, що охоплює планування, реалізацію, контроль та оптимізацію всіх потокових процесів, пов'язаних із просуванням продукції. Її інтеграція у загальну систему менеджменту підприємства дозволяє забезпечити високу ефективність, адаптивність і конкурентоспроможність в умовах динамічного ринку. Таким чином, значення комерційної логістики для сучасного бізнесу є фундаментальним і багатограним, охоплюючи як операційні, так і стратегічні аспекти управління підприємством.

1.2 Основні складові комерційної логістики та їх управління

В умовах зростаючої конкуренції та глобалізації ринку логістичні рішення мають стратегічне значення для стабільного розвитку підприємства, тому розуміння основних складових комерційної логістики та механізмів їх управління набуває особливої актуальності.

Ключовими елементами системи комерційної логістики виступають постачання, складська діяльність, управління запасами, транспортування, обробка замовлень, інформаційна підтримка та обслуговування клієнтів (рис. 1.1). Кожна з цих складових тісно взаємопов'язана з іншими і функціонує в межах єдиного логістичного ланцюга, спрямованого на забезпечення

безперервності та ефективності бізнес-процесів. Раціональне управління кожною з них дозволяє знизити витрати, скоротити час виконання операцій, підвищити якість обслуговування клієнтів і, як наслідок, зміцнити конкурентні позиції підприємства [9].

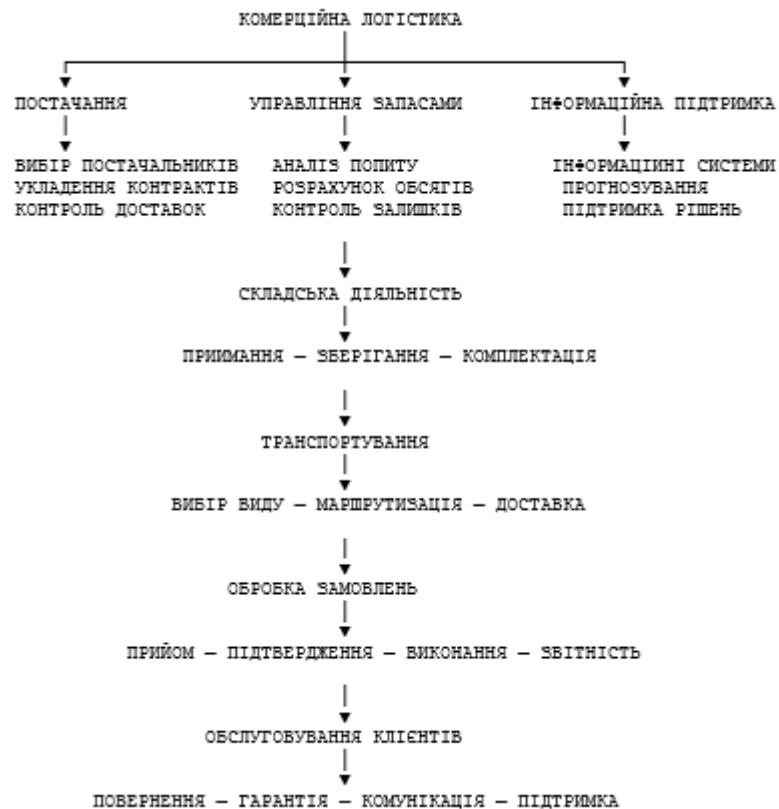


Рисунок 1.1 – Складові елементи комерційної логістики України

Управління постачанням охоплює процеси планування та організації закупівель матеріальних ресурсів, вибору надійних постачальників, укладання контрактів, а також моніторинг виконання умов постачання. Оптимізація цього етапу дозволяє мінімізувати затрати на закупівлі, уникнути надлишкових запасів і забезпечити стабільне функціонування виробничого або торговельного процесу. Важливим аспектом є також своєчасне реагування на зміни у ринковому середовищі, що потребує

використання аналітичних інструментів для прогнозування цін, оцінки ризиків і адаптації постачальних стратегій.

Організація складської діяльності полягає у створенні раціональної інфраструктури для приймання, зберігання, комплектування та відвантаження товарів. Основною метою управління складами є забезпечення швидкого доступу до продукції при мінімальних витратах на її утримання. Це потребує впровадження сучасних методів організації складських процесів, таких як зонування, автоматизовані системи обліку, використання стелажних систем, механізованих і роботизованих засобів обробки вантажів. Удосконалення складської логістики сприяє підвищенню точності виконання замовлень і скороченню часу їх обробки [10].

Управління запасами виступає критично важливим інструментом для досягнення балансу між наявністю продукції і рівнем витрат. З одного боку, достатній рівень запасів дозволяє уникнути дефіциту і втрати продажів, з іншого - надлишок тягне за собою додаткові витрати на зберігання і ризики втрати товарної вартості. Раціональне управління запасами передбачає застосування таких моделей, як EOQ (економічно обґрунтований обсяг замовлення), ROP (точка повторного замовлення), JIT (точно вчасно) та інших підходів, що дозволяють враховувати специфіку продукції, умови ринку та вимоги клієнтів [9].

Незважаючи на те, що утримання запасів пов'язане з певними витратами, підприємці змушені створювати їх. Основні мотиви створення матеріальних запасів:

1. Імовірність порушення встановленого графіка постачань (не передбачає зниження інтенсивності вхідного матеріального потоку). У цьому випадку запас необхідний для того, щоб не зупинився виробничий процес, що особливо важливо для підприємств із безперервним циклом виробництва.
2. Можливість коливання попиту (не передбачає збільшення інтенсивності вихідного потоку). Попит на яку-небудь групу товарів можна

передбачити з великою ймовірністю. Однак прогнозувати попит на конкретний товар набагато складніше. Тому, якщо не мати достатнього запасу цього товару, можлива ситуація, коли платоспроможний попит не буде вдоволений, тобто клієнт піде без покупки.

3. Сезонні коливання виробництва деяких видів товарів. В основному це стосується продукції сільського господарства.

4. Знижки за покупку великої партії товарів також можуть стати причиною створення запасів.

5. Спекуляція. Ціна на деякі товари може різко зрости, тому підприємство, яке зуміло передбачати цей ріст, створює запас з метою одержання прибутку за рахунок підвищення ринкової ціни.

6. Витрати, пов'язані з оформленням замовлення. Процес оформлення кожного нового замовлення супроводжується витратами адміністративного характеру (пошук постачальника, проведення переговорів з ним, відрядження, міжміські переговори і т.п.). Знизити ці витрати можна скоротивши кількість замовлень, що рівносильне збільшенню обсягу партії, яка замовляється, і, відповідно, підвищенню розміру запасу.

7. Можливість рівномірного здійснення операцій виробництва і розподілу. Ці два види діяльності тісно взаємопов'язані між собою: розподіляється те, що виробляється. Якщо запаси відсутні, інтенсивність матеріальних потоків у системі розподілу коливається відповідно до змін інтенсивності виробництва. Наявність запасів у системі розподілу дозволяє здійснювати процес реалізації більш рівномірно, незалежно від ситуації у виробництві. У свою чергу, наявність виробничих запасів згладжує коливання в постачаннях сировини і напівфабрикатів, забезпечує рівномірність процесу виробництва.

8. Можливість негайного обслуговування покупців. Виконати замовлення покупців можна у такий спосіб:

- виготовити замовлений товар;

- закупити замовлений товар;
- видати замовлений товар негайно з наявного запасу.

Управління запасами і логістичними витратами є ключовими аспектами ефективного функціонування логістичних систем сучасного підприємства. Вони безпосередньо впливають на загальну рентабельність бізнесу, стабільність виробничих процесів, рівень обслуговування клієнтів, а також конкурентоспроможність компанії на ринку. Раціональна організація цих процесів дозволяє мінімізувати витрати, пов'язані з утриманням і переміщенням товарів, забезпечуючи при цьому належний рівень сервісу та безперервність матеріальних потоків.

Управління запасами - це процес визначення необхідного обсягу товарно-матеріальних цінностей, місця та часу їх зберігання з метою оптимізації витрат на зберігання, закупівлю, транспортування та ризики дефіциту або надлишку ресурсів. Воно охоплює як стратегічні, так і операційні рішення, включаючи прогнозування попиту, вибір моделей поповнення запасів, встановлення рівнів страхових запасів і контроль за їх використанням. На практиці це передбачає застосування математичних моделей і інформаційних систем для визначення оптимального обсягу замовлень, частоти поповнення та моменту замовлення з урахуванням змін у попиті, строків постачання та виробничих циклів.

Одним із головних завдань системи управління запасами є забезпечення балансу між витратами на зберігання та ризиками втрати продажів або зупинки виробництва. Надмірні запаси призводять до заморожування оборотного капіталу, підвищення витрат на зберігання та ризику втрати товарів через знецінення чи псування. Натомість дефіцит товарів або сировини може спричинити порушення термінів постачання, втрату клієнтів і додаткові витрати на термінову логістику. У цьому контексті важливо враховувати сезонність, коливання попиту, надійність

постачальників, а також інтеграцію із загальною логістичною стратегією підприємства [11].

Логістичні витрати охоплюють усі витрати, пов'язані з переміщенням, зберіганням, обробкою та управлінням матеріальними потоками (рис. 1.2). Це включає витрати на транспортування, пакування, вантажно-розвантажувальні роботи, інформаційне забезпечення, страхування, а також витрати, пов'язані з дефіцитом або надлишком продукції. Управління логістичними витратами передбачає не лише їх пряме скорочення, а й забезпечення їх оптимального співвідношення із рівнем обслуговування споживачів. Успішне управління цими витратами передбачає комплексний аналіз логістичних процесів, ідентифікацію неефективних операцій, застосування сучасних технологій автоматизації та цифровізації, а також тісну координацію між усіма учасниками логістичного ланцюга.



Рисунок 1.2 - Структуризація логістичних витрат в управлінні запасами

Системний підхід до управління запасами та логістичними витратами передбачає інтеграцію відповідних процесів у загальну систему управління підприємством. Така інтеграція дозволяє досягти ефекту синергії, коли взаємопов'язані рішення в сфері закупівель, транспортування, виробництва та збуту сприяють загальному зниженню витрат і підвищенню ефективності. Важливу роль у цьому відіграють інформаційні технології, зокрема системи ERP, WMS та SCM, які забезпечують прозорість логістичних процесів, оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища, аналітику даних та підтримку управлінських рішень у режимі реального часу [12].

Ефективне управління запасами та логістичними витратами також потребує постійного моніторингу ключових показників, таких як оборотність запасів, рівень виконання замовлень, вартість логістичних операцій на одиницю продукції, частка логістичних витрат у загальній структурі собівартості. Аналітика цих показників дозволяє виявити потенціал для оптимізації, встановити обґрунтовані цілі та коригувати логістичну стратегію відповідно до змін ринкової ситуації та внутрішніх ресурсів компанії.

З огляду на динамічність сучасного бізнес-середовища, особливого значення набувають гнучкість і адаптивність логістичних рішень. Здатність швидко реагувати на зміни попиту, перебої в постачанні, зміни транспортної інфраструктури або регуляторного середовища забезпечує стабільність роботи підприємства та його здатність підтримувати необхідний рівень обслуговування клієнтів. Це можливо лише за умови високого рівня координації між усіма логістичними функціями та залучення до процесів прийняття рішень сучасних інструментів аналізу та планування.

Отже, ефективне управління запасами і логістичними витратами є важливою складовою стратегічного управління підприємством. Воно сприяє підвищенню економічної ефективності, зміцненню позицій на ринку та формуванню конкурентних переваг. Комплексний підхід, що поєднує технологічні інновації, аналітику даних і стратегічне планування, дозволяє

досягти оптимального балансу між витратами та рівнем логістичного сервісу в умовах зростаючих вимог до ефективності та стійкості логістичних систем.

Транспортування забезпечує фізичне переміщення товарів від постачальника до споживача або між логістичними ланками. Ефективне управління цим процесом охоплює вибір видів транспорту, розробку маршрутів, планування графіків поставок, контроль витрат і забезпечення безпеки перевезень. Сучасні логістичні системи використовують транспортну аналітику, GPS-моніторинг і інформаційні системи для підвищення точності та надійності доставки. Вибір оптимальної транспортної стратегії має вирішальне значення для зниження логістичних витрат і підвищення якості обслуговування [10].

Обробка замовлень включає прийом, обробку, підтвердження і виконання клієнтських запитів. Це одна з найбільш клієнтоорієнтованих складових комерційної логістики, яка безпосередньо впливає на задоволеність споживачів. Автоматизація процесу замовлень за допомогою ERP-систем, CRM-рішень та електронної комерції сприяє зниженню помилок, підвищенню швидкості обробки інформації та забезпеченню прозорості взаємодії між усіма учасниками ланцюга постачання.

Інформаційна підтримка логістики передбачає створення та використання інтегрованих інформаційних систем для збору, обробки і передавання даних щодо переміщення товарів, стану запасів, графіків поставок тощо. Безперервний інформаційний потік є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, а сучасні технології, зокрема штучний інтелект, великі дані та інтернет речей, відкривають нові можливості для прогнозування, оптимізації та автоматизації логістичних процесів.

Обслуговування клієнтів охоплює весь комплекс дій, спрямованих на задоволення потреб споживача після здійснення покупки. Це включає не лише забезпечення вчасної доставки та інформування клієнта, а й обробку претензій, управління поверненнями, підтримку гарантійного

обслуговування. Підвищення якості логістичного сервісу прямо впливає на лояльність клієнтів, рівень повторних продажів і загальну репутацію підприємства.

Таким чином, основні складові комерційної логістики функціонують як взаємопов'язана система, яка забезпечує ефективне управління ресурсами, задоволення споживчого попиту та досягнення стратегічних цілей бізнесу. Успішне управління логістикою потребує інтегрованого підходу, постійного вдосконалення процесів, інвестицій у технології та розвиток персоналу, що дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними у динамічному ринковому середовищі.

1.3 Оптимізація комерційної логістики на підприємстві

Оптимізація комерційної логістики на підприємстві є складним і багатоаспектним процесом, що охоплює розробку та впровадження ефективних стратегій управління матеріальними, інформаційними й фінансовими потоками з метою досягнення конкурентних переваг. У сучасних умовах нестабільного ринкового середовища, високої конкуренції та стрімкого розвитку цифрових технологій підприємства змушені не лише підтримувати логістичну функцію, а й постійно вдосконалювати її, орієнтуючись на гнучкість, адаптивність і швидке реагування на зміни попиту. Комерційна логістика, як один із ключових елементів бізнес-діяльності, набуває особливої ваги, оскільки безпосередньо впливає на ефективність управління закупівлями, запасами, збутом, транспортуванням і сервісом.

Одним із провідних напрямів оптимізації логістики є впровадження цілісних логістичних стратегій, які визначають довгострокові пріоритети розвитку логістичної системи підприємства. Вони можуть бути орієнтовані на мінімізацію витрат, підвищення рівня обслуговування клієнтів або

досягнення високої швидкості обороту ресурсів. Стратегічне логістичне планування передбачає інтеграцію логістичних функцій у загальну корпоративну стратегію, що дозволяє досягти синергії між виробництвом, маркетингом, фінансами та логістикою. Важливою складовою такої інтеграції є впровадження інноваційних технологій, зокрема цифрових інструментів для управління ланцюгами постачань, аналітичних платформ для прогнозування попиту, систем моніторингу транспортування в реальному часі та автоматизованих рішень для управління складськими процесами [11].

Інноваційна трансформація логістики забезпечується також через діджиталізацію й автоматизацію бізнес-процесів, впровадження принципів Industry 4.0, використання інтернету речей, блокчейн-технологій і штучного інтелекту. Такі технології дозволяють забезпечити прозорість ланцюгів постачань, скоротити час обробки замовлень, зменшити рівень помилок і оптимізувати управління запасами. Наприклад, використання систем управління транспортом (TMS) та управління складом (WMS) дозволяє досягти більшої точності при плануванні маршрутів, обліку товарів і контролі за виконанням логістичних операцій. У результаті підприємство отримує змогу знизити операційні витрати, підвищити якість логістичного сервісу та збільшити прибутковість.

В комерційній логістиці часто постає питання вибору між власним та орендованим складом. Перерахуємо завдання, що найчастіше виникають при проектуванні логістичних систем і безпосередньо відносяться до складів:

- скільки складів мати в логістичній системі;
- де розмістити склади;
- мати власний склад або користуватися найманим;
- які функції покладаються на склад у проектованій логістичній системі.

Разом з перерахованими завданнями при організації складської підсистеми вибирають раціональні види тари, вантажного,

розвантажувального, транспортного і складського устаткування, погоджують схеми механізації робіт по всьому циклу руху вантажів, а також вирішують ряд інших завдань.

Для того, щоб із безлічі варіантів вибрати один, необхідно встановити критерій вибору, а потім оцінити кожен з варіантів за цим критерієм. Таким критерієм, як правило, є критерій мінімуму приведених витрат, тобто витрат, приведених до єдиного річного виміру (табл. 1.1).

Загальна концепція вирішення складської системи, у першу чергу, має бути економічною. Тому часто виникає питання використання власного складу чи складу загального використання.

Таблиця 1.1 - Порівняльна характеристика складів

Критерій	Власний склад	Склад загального використання
Пропускна спроможність	висока	низька
Змінність попиту	стабільний	змінний
Концентрація ринку	висока	низька
Особливий фізичний контроль	є	немає
Вимоги до обслуговування клієнтів	високі	низькі
Вимоги безпеки	високі	низькі
Потреба у багаторазовому використанні	так	ні

Для оцінки результативності впроваджених змін і подальшого управління логістикою використовуються ключові показники ефективності (KPI), які відображають як операційну, так і стратегічну складову логістичної діяльності. Найбільш поширеними є показники рівня обслуговування клієнтів, часу циклу замовлення, точності поставок, коефіцієнта обігу запасів, витрат на транспортування та логістику в цілому. Аналіз динаміки цих показників дозволяє виявити вузькі місця в логістичній системі, приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації ресурсного забезпечення та

впроваджувати коригувальні заходи. Ефективна логістика також сприяє зміцненню репутації підприємства, формуванню лояльності клієнтів і розширенню ринкової присутності [12].

Практичний досвід свідчить про те, що підприємства, які системно підходять до оптимізації логістики, досягають значних результатів у підвищенні загальної ефективності своєї діяльності. Наприклад, міжнародні виробничі компанії, які впровадили концепцію «бережливого виробництва» в логістиці, домоглися істотного скорочення втрат часу та ресурсів завдяки синхронізації постачань із виробничими потребами. Ритейлери, які активно використовують автоматизовані системи управління запасами й аналітику попиту, значно зменшили витрати на зберігання та покращили точність прогнозування. Успішні кейси також демонструють, що інтеграція логістичних процесів із партнерами по ланцюгу постачань сприяє підвищенню узгодженості дій, що особливо важливо в умовах глобалізованого ринку.

Успішні логістичні практики провідних підприємств демонструють значний вплив ефективного управління матеріальними та інформаційними потоками на загальну конкурентоспроможність бізнесу. Логістика перетворилася з допоміжної функції у стратегічний інструмент забезпечення стабільності, гнучкості та інноваційності підприємств. Світовий досвід доводить, що раціоналізація логістичних процесів є ключовим чинником підвищення ефективності виробництва, зменшення витрат і скорочення часу доставки продукції кінцевому споживачу [13].

Відомі міжнародні корпорації активно впроваджують передові логістичні рішення для досягнення операційної досконалості. До таких рішень належать використання інтегрованих інформаційних систем, систем управління ланцюгами постачання, автоматизованих складських комплексів та транспортної аналітики в реальному часі. Успіх у логістиці базується не лише на інвестиціях у технічну інфраструктуру, але й на формуванні

міжфункціональної координації, де логістика гармонійно взаємодіє з маркетингом, виробництвом, фінансами та управлінням персоналом. Це дозволяє знизити рівень операційних витрат і досягти максимальної відповідності між попитом і пропозицією.

На практиці, ефективна логістика часто виявляється у здатності підприємства швидко адаптуватися до змін на ринку, зокрема за умов кризових явищ, нестабільних ланцюгів постачання або зростання транспортних витрат. Висока адаптивність логістичних систем дозволяє забезпечити безперебійне постачання сировини, оперативне обслуговування клієнтів та оптимальне управління запасами. Підприємства, що досягли успіху у впровадженні таких систем, формують сталу конкурентну перевагу завдяки здатності оперативно реагувати на зовнішні виклики без втрати якості обслуговування.

Реальні приклади показують, що однією з найефективніших логістичних стратегій є перехід до моделі «точно вчасно» (just-in-time), що дозволяє зменшити потребу у зберіганні великого обсягу запасів, скоротити витрати на утримання складів та підвищити оборотність ресурсів. Така модель логістики потребує високого рівня узгодження з постачальниками та наявності точних даних про споживчий попит. Застосування цієї практики особливо ефективне у сферах високотехнологічного виробництва, де швидкість оновлення продукції визначає її ринкову цінність. Своєю чергою, підприємства споживчого сектору широко використовують логістику, орієнтовану на клієнта, яка передбачає швидке виконання замовлень, зменшення часу циклу доставки та використання гнучких каналів дистрибуції [14].

Успішна логістична практика також характеризується активним використанням цифрових технологій, таких як штучний інтелект, Інтернет речей, блокчейн і аналітика великих даних. Вони дозволяють підприємствам не лише підвищити точність прогнозування попиту, а й автоматизувати

процеси контролю за вантажами, формувати прозорі ланцюги постачання, зменшити ризики та посилити взаємодовіру між партнерами. Високий рівень цифровізації логістики надає підприємствам змогу здійснювати оперативне планування маршрутів, моніторинг транспортних засобів у реальному часі, а також адаптувати логістичні схеми з урахуванням змін у дорожній або ринковій ситуації.

Крім того, важливою особливістю успішних логістичних практик є сталий розвиток, що передбачає екологічну відповідальність у транспортуванні та зберіганні продукції. Впровадження «зеленої» логістики, зокрема використання енергоефективного транспорту, оптимізація упаковки, повторне використання ресурсів і скорочення викидів CO₂, не лише відповідає сучасним тенденціям сталого бізнесу, а й позитивно сприймається споживачами та партнерами. Логістика таким чином виступає не лише інструментом економічної оптимізації, а й компонентом корпоративної соціальної відповідальності [15].

Загалом, приклади успішної логістичної практики свідчать, що системний і стратегічний підхід до управління логістикою забезпечує підприємству стійкий розвиток, високу якість обслуговування клієнтів і ефективне використання ресурсів. Сучасна логістика є не просто підтримуючою функцією, а активним рушієм трансформації бізнес-моделей у бік більшої гнучкості, цифрової інтеграції та орієнтації на довгострокову конкурентоспроможність. Відтак, підприємства, які інвестують у розвиток логістичних компетенцій, отримують суттєві переваги у динамічному середовищі глобальної економіки.

Узагальнюючи, можна зазначити, що оптимізація комерційної логістики є не лише засобом підвищення внутрішньої ефективності підприємства, а й важливим чинником стратегічного розвитку. Її результативність залежить від здатності підприємства формулювати довгострокові логістичні цілі, впроваджувати сучасні технології,

контролювати виконання ключових показників та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Системне вдосконалення логістики дозволяє не лише знизити витрати, а й забезпечити підприємству стійке зростання, підвищити його ринкову вартість та забезпечити сталу конкурентоспроможність.

2 АНАЛІЗ КОМЕРЦІЙНОЇ ЛОГІСТИКИ ТОВ «ВІНФОРТ ПРОДУКТ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ВІНФОРТ ПРОДУКТ»

Юридична особа — товариство з обмеженою відповідальністю «ВІНФОРТ ПРОДУКТ» є зареєстрованим суб'єктом господарської діяльності, що функціонує в межах правового поля України. Організація була внесена до Єдиного державного реєстру юридичних осіб 12 березня 2007 року, що свідчить про понад вісімнадцятирічну історію її діяльності. На момент останнього оновлення облікових даних, датованого 8 травня 2025 року, підприємство мало чинний статус — «зареєстровано». Юридична адреса товариства зареєстрована у місті Вінниця, що адміністративно належить до Вінницького району Вінницької області (табл. 2.1).

Статутний капітал підприємства становить 290 000 гривень, що відповідає середньому рівню капіталізації суб'єктів малого та середнього бізнесу в Україні. Структура власності підприємства відображає поєднання корпоративного та фізичного інвестування. Основним учасником є товариство з обмеженою відповідальністю «ІМПЕРІЯ-ХОЛДІНГ» із часткою у 80% від загального капіталу, що вказує на контрольний корпоративний вплив. Другим засновником виступає фізична особа — Ткаченко Олег Петрович, чия частка у статутному капіталі становить 20%.

Відповідно до відомостей про структуру власності, визначальне управлінське рішення в межах підприємства здійснюється бенефіціарним власником — Товмасяном Гайком, громадянином Республіки Вірменія. Його участь зафіксована як така, що забезпечує прямий вирішальний вплив на діяльність товариства.

Керівництво підприємством здійснюється Дроздовим Валентином Веніаміновичем, який офіційно виконує функції директора з серпня 2010

року. Його управлінський досвід і тривалий строк перебування на посаді свідчать про стабільність організаційної структури. Крім того, в облікових даних зазначено, що пан Дроздов має управлінські повноваження ще в одній організації. Бухгалтерський супровід забезпечується спеціалістом Булигою Тетяною Володимирівною.

Таблиця 2.1 – Довідка про ТОВ «ВІНФОРТ ПРОДУКТ»

Показник	Значення
Повна назва юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «ВІНФОРТ ПРОДУКТ»
Скорочена назва	ТОВ «ВІНФОРТ ПРОДУКТ»
Код ЄДРПОУ	34983044
Дата державної реєстрації	12.03.2007
Статус юридичної особи	Зареєстровано
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Місцезнаходження	21036, м. Вінниця, Вінницький район, Вінницька область
Статутний капітал	290 000,00 грн
Засновники	ТОВ «Імперія-Холдинг» (80%), Ткаченко Олег Петрович (20%)
Кінцевий бенефіціар	Товмасян Гайк, громадянин Вірменії (80% частка)
Керівник	Дроздов Валентин Веніамінович
Бухгалтер	Булига Тетяна Володимирівна
Основні види діяльності (КВЕД)	46.90 – Неспеціалізована оптова торгівля; 49.41 – Вантажний автомобільний транспорт; 52.10 – Складське господарство; 77.12 – Надання в оренду вантажних автомобілів; 73.11 – Рекламна діяльність тощо
Податковий статус	Платник ПДВ з 23.03.2007; податковий борг – відсутній
Орган обліку	ГУ ДПС у Вінницькій області, ДПІ м. Вінниця
Дата останнього оновлення відомостей	08.05.2025

Щодо податкового статусу, ТОВ «ВІНФОРТ ПРОДУКТ» перебуває на обліку в органах Державної податкової служби України з березня 2007 року, зокрема в Головному управлінні ДПС у Вінницькій області. Станом на жовтень 2024 року підприємство має дійсне свідоцтво платника податку на додану вартість, а також не має податкової або заборгованості зі сплати єдиного соціального внеску, що свідчить про належне виконання фіскальних зобов'язань.

Діяльність підприємства охоплює широкий спектр економічних напрямів. Основною сферою є неспеціалізована оптова торгівля, однак також здійснюються операції з оптового продажу господарських товарів, транспортних засобів, косметичної продукції, одягу, взуття, сільськогосподарської сировини та низки інших категорій товарів. Додатково товариство реалізує логістичні послуги — зокрема вантажні автоперевезення, складське зберігання, оренду транспортних засобів і допоміжну діяльність у сфері транспорту. Підприємство також здійснює консалтингові послуги у сфері комерційної діяльності, проводить маркетингові дослідження та надає рекламні послуги.

Структура та масштаб господарської діяльності ТОВ «ВІНФОРТ ПРОДУКТ» дозволяють охарактеризувати його як багатoproфільний бізнес-суб'єкт, що функціонує на перетині логістичних, торговельних і консалтингових сегментів. Така модель дозволяє підприємству ефективно реагувати на зміни в ринковому середовищі, формуючи адаптивну і водночас стабільну бізнес-структуру. Поєднання різних напрямів діяльності свідчить про прагнення до диверсифікації джерел доходів, що в умовах високої динаміки ринку є важливою запорукою фінансової стійкості.

Загалом, приклад діяльності ТОВ «ВІНФОРТ ПРОДУКТ» є показовим для дослідження сучасних форм організації підприємницької діяльності в Україні, зокрема у сфері логістичних послуг і торгівлі. Стійке функціонування підприємства протягом тривалого періоду, широке

охоплення економічних секторів, наявність стратегічних партнерств і дотримання фіскальної дисципліни дозволяють класифікувати його як ефективний приклад інтеграції бізнесу в національний економічний простір.

Організаційна структура ТОВ «ВІНФОРТ ПРОДУКТ» відображає класичну модель управління для суб'єктів малого та середнього бізнесу з елементами функціонального поділу та централізованого контролю. Побудова внутрішньої системи управління заснована на вертикальній ієрархії, де ключові управлінські повноваження сконцентровані на рівні виконавчого керівництва, що дозволяє забезпечити оперативність прийняття рішень і контроль над реалізацією основних бізнес-процесів.

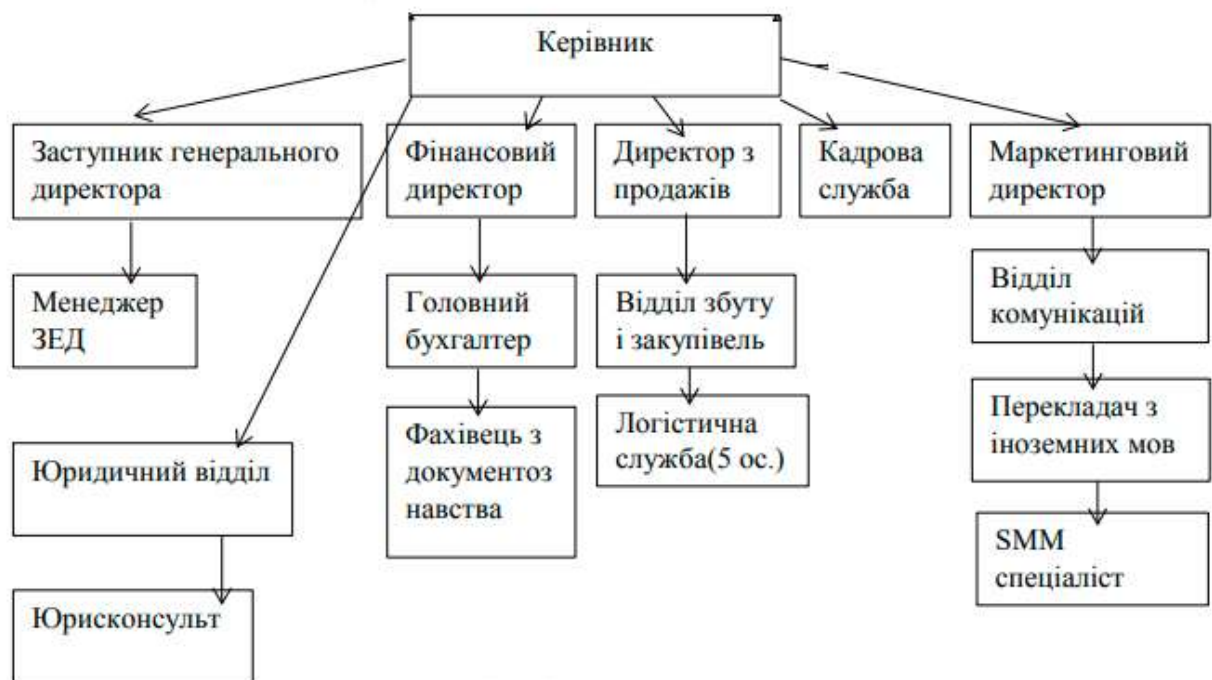


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «ВІНФОРТ ПРОДУКТ»

Керівна ланка підприємства представлена директором, який здійснює загальне стратегічне управління, координує діяльність усіх підрозділів та відповідає за формування і реалізацію політики підприємства. З огляду на тривалий строк перебування діючого керівника на посаді, можна стверджувати про сталість управлінської команди, що створює умови для стабільного функціонування бізнесу та накопичення управлінського досвіду.

Сфера фінансового контролю та обліку на підприємстві реалізується через окрему бухгалтерську функцію, яку виконує фахівець з обліку, відповідальний за дотримання вимог податкового законодавства, звітність, фінансову аналітику та розрахунки з контрагентами. Чіткий розподіл фінансових повноважень між керівником і бухгалтерією сприяє зниженню ризиків помилок у фінансовому управлінні.

З урахуванням специфіки господарської діяльності підприємства, яка охоплює оптову торгівлю, логістичні послуги, оренду транспортних засобів і маркетингову підтримку, його організаційна структура передбачає наявність окремих функціональних блоків. До таких належать, зокрема, відділи продажу, логістики, складського обліку, маркетингу та обслуговування клієнтів. Хоча формально структура не деталізується в публічному доступі, її зміст виводиться з аналізу видів економічної діяльності та загальноприйнятих моделей організації бізнесу в подібних галузях.

Функціональні підрозділи діють у межах централізованої системи управління, де кожен із відділів підзвітний керівнику підприємства. Така модель забезпечує високу керованість і дозволяє оперативно координувати взаємодію між підрозділами. У той же час, централізація може мати обмеження щодо гнучкості у прийнятті рішень на рівні середнього менеджменту, особливо за умов стрімких змін ринкового середовища.

Структура власності підприємства також має вплив на організаційні процеси. Присутність контрольного корпоративного засновника з високою часткою в капіталі зумовлює стратегічну орієнтацію підприємства на стабільний розвиток і мінімізацію інвестиційних ризиків. Водночас залучення іноземного бенефіціара із прямим вирішальним впливом формує потенціал до впровадження інструментів міжнародного корпоративного управління, що може мати позитивний ефект на стандарти ведення бізнесу.

Таким чином, організаційна структура ТОВ «ВІНФОРТ ПРОДУКТ» поєднує в собі риси класичної централізованої моделі управління з

елементами функціонального поділу праці. Такий підхід забезпечує ефективне управління ресурсами, знижує рівень внутрішньої невизначеності та створює умови для масштабування операційної діяльності. Успішність функціонування підприємства протягом тривалого періоду підтверджує релевантність обраної структури для досягнення його стратегічних цілей.

SWOT-аналіз товариства з обмеженою відповідальністю «ВІНФОРТ ПРОДУКТ» (табл. 2.2) дозволяє комплексно оцінити його стратегічні перспективи, виходячи з внутрішніх характеристик та зовнішніх умов функціонування. Підприємство демонструє низку сильних сторін, серед яких — стабільна багаторічна присутність на ринку, диверсифікований напрям господарської діяльності, наявність налагоджених партнерських зв'язків та значний досвід управлінського складу. Високий рівень платоспроможності, підтверджений відсутністю податкового боргу, а також прозора структура власності створюють передумови для формування довіри з боку контрагентів та інвесторів.

Разом із тим, окремі внутрішні обмеження можуть стримувати динаміку розвитку. Зокрема, зосередженість на оптовій торгівлі та логістичних послугах у межах обмеженого регіону знижує потенціал для масштабування без відповідних інвестицій у цифрову трансформацію або розширення мережі. Крім того, структура капіталу, що суттєво залежить від одного корпоративного засновника, підвищує ризик централізованого управління та обмеженої гнучкості в стратегічному плануванні.

Зовнішнє середовище для підприємства є водночас і викликом, і джерелом нових можливостей. Потенціал зростання ринку логістичних послуг в умовах активізації міжнародної торгівлі та внутрішньої інтеграції регіонів України створює сприятливі умови для розширення діяльності. Водночас політична та економічна нестабільність, коливання податкового навантаження та загрози у сфері безпеки транспортної інфраструктури становлять істотні зовнішні ризики.

Таблиця 2.2 – SWOT-аналіз ТОВ «ВІНФОРТ ПРОДУКТ»

Середовище / Категорія	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Внутрішнє середовище	- Багаторічна стабільна діяльність на ринку (з 2007 року) - Диверсифіковані напрями господарської діяльності (оптова торгівля, логістика, оренда транспорту) - Відсутність податкової заборгованості - Прозора структура власності - Наявність досвідченого управлінського складу	- Обмежена географія діяльності - Значна залежність від одного корпоративного засновника - Відсутність ознак інноваційної діяльності або цифрової трансформації - Недостатня представленість у публічному просторі та в системах електронної комерції
Зовнішнє середовище	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
	- Розширення внутрішнього ринку логістичних послуг - Зростання попиту на посередницькі та транспортні послуги - Європейський вектор розвитку логістики в Україні - Потенціал інтеграції у міжнародні ланцюги постачання	- Економічна нестабільність в країні - Ризики, пов'язані з війною та інфраструктурними обмеженнями - Коливання фіскальної політики - Висока конкуренція у сегменті оптової торгівлі та логістики

Загалом, ТОВ «ВІНФОРТ ПРОДУКТ» характеризується як підприємство зі стабільною внутрішньою організацією, яке має потенціал до стратегічного зростання за умови ефективної адаптації до викликів ринкового середовища, оновлення технологічних рішень у логістиці та розширення сфери ділової активності поза межами базового регіону. Така позиція формує передумови для підвищення конкурентоспроможності у середньостроковій перспективі.

2.2 Аналіз основних показників діяльності ТОВ «ВІНФОРТ ПРОДУКТ»

Проведемо аналіз основних показників діяльності ТОВ «ВІНФОРТ ПРОДУКТ» (табл. 2.3).

У період з 2020 по 2024 рік діяльність ТОВ «ВІНФОРТ ПРОДУКТ» характеризується стабільним зростанням основних фінансових показників за умов поступового скорочення чисельності персоналу. За п'ятирічний період обсяг доходу підприємства зріс з 57 437 тис. грн у 2020 році до 91 914 тис. грн у 2024 році, що свідчить про ефективне використання виробничих ресурсів, розширення ринку збуту або збільшення частки в ньому. Найвищий показник доходу було зафіксовано у 2023 році, однак у 2024 році зафіксовано незначне зниження (на 2,1%), що може бути пов'язане з кон'юнктурними коливаннями попиту або зовнішніми обмеженнями економічної діяльності.

Чистий прибуток у 2020-2023 роках демонстрував позитивну динаміку, зростаючи з 1 542 тис. грн до 2 385 тис. грн, після чого у 2024 році відбулося його зниження на 15,6%, що співвідноситься з відповідним падінням доходу. Це є наслідком збільшення витрат, зокрема операційних або фінансових, що вплинуло на чисту маржу. Так, маржинальність поступово зменшувалась з 2,69% у 2020-2021 роках до 2,19% у 2024 році, свідчаючи про зростаючий тиск на прибутковість підприємства навіть в умовах зростаючих обсягів продажу.

Показники активів зросли майже вдвічі – з 14 511 тис. грн до 23 548 тис. грн, що підтверджує нарощення матеріально-технічної бази, модернізацію або інвестиційну активність. Одночасно з цим власний капітал за аналізований період зріс більш ніж на 80%, що свідчить про зміцнення фінансової незалежності підприємства.

Таблиця 2.3 - Аналіз основних показників діяльності ТОВ «ВІНФОРТ ПРОДУКТ»

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Кількість персоналу	-	14	12	12	11
Дохід (тис грн)	57 437	62 581	74 864	93 905	91 914
Чистий прибуток (тис грн)	1 542	1 679	1 842	2 385	2 013
Активи (тис грн) на кін. року	14 511	18 407	17 843	19 313	23 548
Гроші та їх еквіваленти (тис грн) на кін. року	-	91	370	42	5
Довгострокові зобов'язання (тис грн) на кін. року	103	96	135	52	48
Поточні зобов'язання (тис грн) на кін. року	4 801	7 025	4 580	3 749	5 975
Власний капітал (тис грн) на кін. року	9 606	11 285	13 128	15 512	17 525
Коефіцієнт поточної ліквідності	298.85%	258.13%	384.70%	510.58%	385.46%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	-	1.30%	8.07%	1.11%	0.08%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	106.29%	106.81%	167.72%	206.50%	188.52%
Коефіцієнт автономії	66.20%	61.31%	73.57%	80.32%	74.42%
Рентабельність активів (ROA)	10.63%	9.12%	10.32%	12.35%	8.55%
Рентабельність власного капіталу (ROE)	17.45%	16.08%	15.09%	16.65%	12.18%
Чиста маржа	2.69%	2.69%	2.46%	2.54%	2.19%
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	5 929.63%	4 146.00%	5 865.82%	8 940.86%	3 387.80%
Коефіцієнт заборгованості	33.09%	38.17%	25.67%	19.41%	25.37%

Паралельно спостерігається скорочення довгострокових зобов'язань, що зменшилися майже вдвічі, а також нестійка динаміка поточних зобов'язань, які у 2024 році різко зросли після поступового зниження внаслідок короткострокових фінансових чи контрактних зобов'язань.

Коефіцієнт поточної ліквідності загалом зберіг позитивну динаміку, досягнувши піку у 2023 році, що свідчило про високу здатність підприємства

покривати короткострокові борги. Проте у 2024 році він знизився, що може бути наслідком зростання поточних зобов'язань та зменшення грошових залишків. Особливо помітно це на прикладі коефіцієнта абсолютної ліквідності, який зазнав суттєвого зниження до критичного рівня 0,08%, що свідчить про майже повну відсутність готівкових ресурсів на кінець звітного періоду. Зменшення залишків грошових коштів з 370 тис. грн у 2021 році до лише 5 тис. грн у 2024 році сигналізує про нестачу ліквідності та потенційні труднощі з оперативними розрахунками.

Показники рентабельності демонстрували позитивну динаміку до 2023 року, однак у 2024 році обидва ключові показники - рентабельність активів (ROA) і рентабельність власного капіталу (ROE) - суттєво знизились. Зменшення ROA до 8,55% та ROE до 12,18% є наслідком одночасного зростання активів і зниження прибутку, що вказує на зменшення ефективності використання ресурсів. У цьому ж контексті зниження коефіцієнта покриття необоротних активів власним капіталом з майже 9 000% до 3 387,80% може бути сигналом або про зміну структури активів, або про підвищену інвестиційну активність з переведенням частини активів у менш ліквідну форму.

Динаміка коефіцієнта автономії, що сягнула максимального значення у 2023 році, підтверджує зростання частки власних ресурсів у загальній структурі фінансування. У 2024 році вона дещо знизилась, що стало наслідком зростання поточних зобов'язань. Коефіцієнт заборгованості при цьому залишається на відносно низькому рівні, що підтверджує загальну фінансову стійкість підприємства.

Загалом, аналізовані дані свідчать про стійкий розвиток компанії у середньостроковій перспективі з певними ризиками зниження ліквідності та прибутковості у 2024 році, що може вимагати коригування фінансової стратегії та оптимізації оборотного капіталу.

На основі фінансових даних розраховано кілька показників, зокрема коефіцієнт рентабельності, загальний коефіцієнт ліквідності та коефіцієнт власного капіталу (табл. 2.4).

Щоб порахувати коефіцієнти рентабельності, загальний коефіцієнт ліквідності та коефіцієнт власного капіталу для 2022-2024 роки, використаємо відповідні формули.

Коефіцієнт рентабельності (ROA):

$$ROA = \text{Чистий прибуток} / \text{Активи} \times 100 \quad (2.1)$$

Загальний коефіцієнт ліквідності розраховується як:

$$\text{Загальний коефіцієнт ліквідності} = \text{Активи} / \text{Поточні зобов'язання} \quad (2.2)$$

Коефіцієнт власного капіталу розраховується як:

$$\text{Коефіцієнт власного капіталу} = \text{Власний капітал} / \text{Активи} \times 100 \quad (2.3)$$

Тепер порахуємо ці показники для 2022-2024 років.

$$ROA_{2022} = 184217843 \times 100 = 10,32\%$$

$$\text{Загальний коефіцієнт ліквідності}_{2022} = 178434580 = 3,89$$

$$\text{Коефіцієнт власного капіталу}_{2022} = 1312817843 \times 100 = 73,57\%.$$

$$ROA_{2023} = 238519313 \times 100 = 12,35\%$$

$$\text{Загальний коефіцієнт ліквідності}_{2023} = 193133749 = 5,15$$

$$\text{Коефіцієнт власного капіталу}_{2023} = 1551219313 \times 100 = 80,32\%.$$

$$ROA_{2024} = 201323548 \times 100 = 8,55\%$$

$$\text{Загальний коефіцієнт ліквідності}_{2024} = 235485975 = 3,94$$

$$\text{Коефіцієнт власного капіталу}_{2024} = 1752523548 \times 100 = 74,42\%.$$

Таблиця 2.4 – Аналіз коефіцієнта рентабельності, загального коефіцієнта ліквідності та коефіцієнта власного капіталу ТОВ «ВІНФОРТ ПРОДУКТ»

Рік	ROA (%)	Загальний коефіцієнт ліквідності, відн.од.	Коефіцієнт власного капіталу (%)
2022	10,32	3,89	73,57
2023	12,35	5,15	80,32
2024	8,55	3,94	74,42

Коефіцієнт рентабельності демонструє частку чистого прибутку від доходу. Протягом аналізованого періоду він коливався від 2,68% у 2020 році до 2,19% у 2024 році. Така динаміка вказує на деяке зниження ефективності перетворення доходів у прибуток, що може бути наслідком зростання витрат або недостатнього зростання доходів відносно зростання витрат.

Загальний коефіцієнт ліквідності (відношення поточних зобов'язань до активів) показує здатність підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання. За період з 2020 по 2024 роки цей показник зменшився з 33,09% до 25,37%, що вказує на певне зниження ліквідності підприємства. Зміни цього коефіцієнта можуть бути обумовлені не тільки зміною поточних зобов'язань, але й зміною структури активів, що потребує більш детального вивчення.

Коефіцієнт власного капіталу характеризує частку власних коштів у загальних активах підприємства. Протягом періоду з 2020 по 2024 рік цей показник зростав, що свідчить про поступове збільшення фінансової стабільності підприємства, здатності фінансувати свою діяльність за рахунок власних коштів. У 2020 році цей коефіцієнт становив 66,20%, а в 2024 році — 74,42%. Така динаміка свідчить про покращення фінансової структури компанії, зменшення залежності від зовнішнього фінансування.

Загалом, показники рентабельності, ліквідності та власного капіталу відображають помітні зміни у фінансовій стратегії підприємства. Зниження рентабельності та ліквідності може бути пов'язане зі зміною в управлінні витратами чи фінансуванні, у той час як зростання коефіцієнта власного капіталу вказує на тенденцію до більшого самофінансування.

Проведемо аналіз витрат ТОВ «ВІНФОРТ ПРОДУКТ» (табл. 2.5).

Аналіз динаміки витрат підприємства за 2022-2024 роки свідчить про зміну господарських підходів і вплив зовнішніх економічних факторів. Зростання загального обсягу витрат у 2023 році на понад 18,4 млн грн порівняно з попереднім роком (що становить відносне зростання на 25,4%) вказує на суттєве розширення виробничої або торгової активності, що було обумовлене реалізацією нових комерційних контрактів, активізацією логістичних операцій або зростанням закупівельної ціни товарів. Найбільший вплив на цей приріст справила собівартість реалізованої продукції, яка зросла на 24,5%, що свідчить про інтенсивне збільшення витрат на придбання або виробництво товарів.

Таблиця 2.5 - Аналіз витрат ТОВ «ВІНФОРТ ПРОДУКТ»

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2023/2022	Відносне відхилення 2023/2022	Абсолютне відхилення 2024/2023	Відносне відхилення 2024/2023
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	67279,2	83782,5	58772,1	16503,3	24,5	-25010,4	-29,9
Інші операційні витрати	5249,6	7206,0	6541,3	1956,4	37,3	-664,7	-9,2
Інші витрати	48,8	46,9	38,6	-1,9	-3,9	-8,3	-17,7
Разом витрати	72577,6	91035,4	65352,0	18457,8	25,4	-25683,4	-28,2

Значне підвищення інших операційних витрат у 2023 році на 37,3% могло бути спричинене активізацією управлінських та маркетингових зусиль, зокрема витратами на рекламу, дослідження ринку або орендуваний транспорт. Це може свідчити про стратегію підприємства, орієнтовану на

розширення ринкової присутності або модернізацію операційної діяльності. Водночас незначне зменшення інших витрат у цей же період свідчить про збереження або навіть посилення контролю над несуттєвими статтями витрат.

Протилежна тенденція спостерігається у 2024 році, коли загальний обсяг витрат суттєво зменшився – на 25,7 млн грн або на 28,2% відносно 2023 року. Це падіння пов'язане насамперед із різким скороченням собівартості реалізованої продукції на майже 30%. Така динаміка може бути результатом реструктуризації постачання, оптимізації закупівельної політики або скорочення обсягів реалізації продукції внаслідок зниження попиту. Альтернативно, підприємство могло змінити асортиментну політику на користь товарів з нижчою собівартістю або здійснити перехід до дистрибуції менш витратних товарів.

Скорочення операційних витрат на понад 9% у 2024 році підтверджує тенденцію до загальної економії ресурсів. Це може свідчити про завершення маркетингових кампаній або зниження обсягу зовнішніх послуг. Зменшення інших витрат на 17,7% підтверджує загальну раціоналізацію витратної політики та прагнення до фінансової збалансованості.

У підсумку, динаміка показників витрат свідчить про те, що 2023 рік був періодом активного розширення діяльності з відповідним підвищенням витратного навантаження, тоді як у 2024 році підприємство зосередилось на оптимізації витрат і підвищенні ефективності операцій. Такий підхід може вказувати на адаптивну стратегію реагування на ринкові виклики або зміну фази розвитку підприємства - від зростання до стабілізації.

2.3 Аналіз комерційної логістики ТОВ «ВІНФОРТ ПРОДУКТ»

Проаналізуємо комерційну логістику ТОВ «ВІНФОРТ ПРОДУКТ» в розрізі її складових (рис. 1.1, табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Аналіз елементів комерційної логістики ТОВ «ВІНФОРТ ПРОДУКТ»

Сфера аналізу	Ключовий аспект	Характеристика / Висновок
Організація постачання	Інтеграція з логістичним ланцюгом	Система постачання є взаємопов'язаною з транспортом, складським обліком і торговою діяльністю
	Гнучкість постачань	Використовуються адаптивні форми постачання в умовах нестабільного ринку та геополітичних ризиків
	Надійність джерел	Пріоритет надається стабільним партнерам і диверсифікації каналів постачання
Транспортне забезпечення	Власний/орендований транспорт	Застосовується комбінована модель — використання власного транспорту і зовнішніх перевізників
	Сфера діяльності	Передбачено надання транспортних послуг іншим суб'єктам (наявність відповідного КВЕД)
	Технологічна оснащеність	Використання GPS-навігації, транспортного моніторингу, систем електронного документообігу
	Логістична інтеграція	Транспорт пов'язаний з іншими логістичними функціями (склад, замовлення, дистрибуція)
Ефективність і виклики	Витратна ефективність	Наявна орієнтація на мінімізацію витрат шляхом оптимізації маршрутів і завантаження
	Стійкість у кризових умовах	Система демонструє здатність до адаптації в умовах воєнного стану та змін ринку
	Потенціал розвитку	Можливість впровадження логістичних інновацій і розширення партнерських зв'язків у сфері транспорту
Складське забезпечення	Функціонування централізованої складської інфраструктури; наявність складських послуг як окремого виду діяльності.	Складська система виконує не лише зберігання, а й логістичні функції з сортування та комплектування, що вказує на високий рівень організації та адаптації до ринкових потреб.

Система постачання ТОВ «ВІНФОРТ ПРОДУКТ» формується відповідно до характеру діяльності підприємства, яке функціонує в галузі оптової торгівлі, логістики та транспортного забезпечення. Її структура

ґрунтується на поєднанні централізованого управління потоками ресурсів із гнучкими механізмами взаємодії з постачальниками та транспортно-складськими підрозділами. У межах цієї системи відбувається постійна оптимізація маршрутів, строків доставки, обсягів замовлень, а також умов співпраці з контрагентами, що дає змогу забезпечити ритмічність та безперервність забезпечення виробничо-комерційної діяльності підприємства.

На основі доступних даних можна стверджувати, що система постачання є інтегрованою частиною логістичної інфраструктури компанії, що включає елементи складського господарства, вантажного автотранспорту, а також супутніх послуг у сфері транспорту. Це дозволяє оперативно адаптувати логістичні процеси до потреб внутрішнього попиту та особливостей зовнішнього середовища. Враховуючи наявність великого спектру видів діяльності, пов'язаних із оптовою торгівлею різноманітними групами товарів, підприємство використовує диверсифікований підхід до формування запасів та логістичних каналів, що дає змогу мінімізувати ризики перебоїв у постачанні та зменшити витрати на логістику.

Наявність у структурі підприємства орендованого транспорту створює умови для високого рівня мобільності системи постачання, що є критично важливим фактором у періоди нестабільного попиту або у разі потреби швидкого реагування на зміну кон'юнктури ринку. Система управління постачанням, очевидно, реалізується через автоматизовані рішення або програмні продукти, які дозволяють моніторити залишки, координувати дії між структурними підрозділами та забезпечувати синхронізацію логістичних операцій у режимі реального часу.

Зважаючи на те, що підприємство діє в умовах високої конкуренції та економічної нестабільності, система постачання має бути достатньо адаптивною до зовнішніх викликів. У цьому контексті особливого значення набувають партнерські відносини з постачальниками, які базуються на

довгострокових контрактах або гнучких угодах, що враховують ринкову волатильність. Такий підхід забезпечує стабільність поставок та дозволяє підтримувати безперервність виробничо-комерційного циклу.

Таким чином, система постачання ТОВ «ВІНФОРТ ПРОДУКТ» виступає ключовим логістичним інструментом забезпечення ефективної діяльності підприємства, сприяючи досягненню стратегічних і тактичних цілей у сфері управління матеріальними потоками, зниженню витрат і підвищенню якості обслуговування клієнтів.

Система транспортного забезпечення ТОВ «ВІНФОРТ ПРОДУКТ» функціонує як ключовий елемент логістичної інфраструктури підприємства, визначаючи ефективність переміщення товарно-матеріальних потоків у межах регіональних та національних ланцюгів постачання. У структурі господарської діяльності компанії наявність відповідного коду КВЕД, що передбачає надання в оренду вантажних транспортних засобів, а також виконання вантажних перевезень, вказує на цілеспрямовану інтеграцію транспортних функцій як до власного обслуговування, так і до обслуговування зовнішніх партнерів.

Організаційно-технологічна модель транспортного забезпечення підприємства базується на принципах гнучкості та адаптивності, що дозволяє ефективно реагувати на зміну обсягів замовлень і географії постачань. Застосування моделі аутсорсингу окремих логістичних операцій доповнюється експлуатацією власного або орендованого автопарку, що забезпечує баланс між стабільністю транспортного обслуговування та мінімізацією фіксованих витрат. Такий підхід сприяє скороченню логістичних витрат, підвищенню надійності доставок і оптимізації витрат часу.

У межах транспортної логістики підприємство приділяє увагу як маршрутизації перевезень, так і синхронізації вантажопотоків з операціями складування та оптової торгівлі. З огляду на наявність складського

господарства та допоміжної транспортної діяльності, транспортні потоки організовано в логістичній системі як інтегровану складову, що функціонує в тісному взаємозв'язку з інформаційними та управлінськими процесами. Це дозволяє досягати високого рівня сервісу при збереженні витратної ефективності.

Суттєвим фактором, що впливає на розвиток транспортного забезпечення, є необхідність дотримання стандартів своєчасності, безпеки та відповідності вимогам замовників. У зв'язку з цим, у практиці ТОВ «ВІНФОРТ ПРОДУКТ» вірогідним є використання елементів транспортного моніторингу, GPS-навігації та електронного документообігу, що забезпечує прозорість перевезень, оперативне реагування на форс-мажорні обставини та підвищує керованість логістичних процесів.

На тлі сучасних викликів - таких як ускладнення транспортної інфраструктури, зростання цін на паливно-мастильні матеріали та ризики, пов'язані з військовим станом у країні - підприємство вимушене розвивати транспортну систему з урахуванням критичної необхідності логістичної стійкості. Оптимізація маршрутів, збільшення ефективності завантаження транспорту та формування стабільних партнерських відносин із перевізниками виступають ключовими напрямками підвищення загальної ефективності логістичної системи.

Таким чином, система транспортного забезпечення ТОВ «ВІНФОРТ ПРОДУКТ» функціонує як стратегічний ресурс, що забезпечує конкурентоспроможність підприємства на ринку та підтримує стабільність операційного циклу в умовах постійної зміни ринкових і інфраструктурних параметрів.

Система складського забезпечення ТОВ «ВІНФОРТ ПРОДУКТ» виступає важливою функціональною ланкою загального логістичного процесу підприємства, забезпечуючи безперервність руху матеріальних потоків, їх збереження та якісну підготовку до подальшого транспортування

або збуту. Її ефективність впливає як на оперативність виконання замовлень, так і на загальний рівень витрат підприємства, пов'язаних з логістикою.

З урахуванням специфіки діяльності компанії, що охоплює торгівлю широким асортиментом товарів, включаючи господарське, автотранспортне, будівельне, продовольче й технічне забезпечення, складське господарство повинне бути достатньо гнучким та структурно пристосованим до обслуговування різних товарних груп. Підприємство має у своєму переліку видів діяльності складське господарство як окрему класифікаційну ознаку, що свідчить про наявність відповідної інфраструктури, а також організаційної готовності до виконання функцій приймання, зберігання, комплектування, маркування та видачі продукції.

Складська система базується на централізованій моделі управління, яка дозволяє забезпечити контроль за обігом товарно-матеріальних цінностей, зменшити втрати від псування чи простоїв, а також підвищити точність обліку. Такий підхід зменшує ризики логістичних збоїв і формує умови для інтеграції складських процесів із загальним обліково-аналітичним контуром підприємства. ТОВ «ВІНФОРТ ПРОДУКТ» імовірно впроваджує ІТ-рішення для управління запасами, що дозволяє оптимізувати обсяги зберігання, скоротити період оборотності продукції та покращити прогнозування потреб клієнтів.

Економічна ефективність складського обслуговування виявляється через раціоналізацію складських площ, зменшення часу навантажувально-розвантажувальних робіт, оптимізацію розміщення товарів за принципами логістичної класифікації. Проте, в умовах сучасних викликів, пов'язаних з порушенням транспортно-логістичних ланцюгів, особливого значення набуває резервування критично важливих запасів та забезпечення гнучкості складування.

Складське забезпечення в структурі підприємства виконує не лише традиційну роль зберігання, а й набуває рис логістичного центру, який

забезпечує консолідацію, сортування і швидку реакцію на зміну попиту. Це вказує на високий рівень організаційної адаптації логістичної інфраструктури до вимог сучасного ринку й потреб клієнтів.

Аналіз складського забезпечення доповнимо аналізом запасів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 - Аналіз запасів ТОВ «ВІНФОРТ ПРОДУКТ» на кінець періоду

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2023/2022	Відносне відхилення 2023/2022	Абсолютне відхилення 2024/2023	Відносне відхилення 2024/2023
Запаси	9 937,60	11 398,90	12 273,10	1461,30	14,70	874,20	7,67
у тому числі готова продукція	9936,2	11397,5	12271,8	1461,30	14,71	874,30	7,67

Динаміка запасів ТОВ «ВІНФОРТ ПРОДУКТ» у 2022-2024 роках демонструє стабільне зростання, що свідчить про послідовну тенденцію до розширення комерційних операцій підприємства. Загальні обсяги запасів зросли на 14,7% у 2023 році порівняно з 2022-м, а у 2024 році - ще на 7,67% порівняно з попереднім періодом. При цьому майже весь обсяг приросту забезпечено готовою продукцією, що свідчить про специфіку обігу товарних ресурсів у межах підприємства.

Зростання готової продукції в структурі запасів може бути результатом формування страхових запасів у відповідь на зміни попиту чи логістичні ризики. Це також може вказувати на уповільнення темпів реалізації через сезонність або загальноекономічні чинники. Збільшення обсягів готової продукції без пропорційного зростання реалізації потенційно призводить до заморожування капіталу, зростання витрат на зберігання та підвищених ризиків морального старіння продукції.

Водночас зростання запасів в обох періодах супроводжується менш інтенсивним темпом приросту у 2024 році, що свідчить про певну

стабілізацію попиту або про підвищення ефективності збутових процесів. Така динаміка вимагає ретельного контролю з боку управлінського персоналу щодо системи збуту та оптимізації складських залишків, аби уникнути надлишкового накопичення ресурсів, які не залучені до активного обігу.

ТОВ «ВІНФОРТ ПРОДУКТ» демонструє стабільний розвиток зовнішньоекономічної діяльності, що є наслідком ефективної організації логістичних процесів, надійної співпраці з міжнародними партнерами та постійного вдосконалення торговельних стратегій. Компанія активно налагоджує міжнародні зв'язки, зокрема має стабільні канали постачання з боку іноземних виробників і надійних замовників у сфері дистрибуції алкогольної продукції. Така взаємодія дозволяє формувати вигідні умови співпраці, що сприяє зростанню конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринках.

За період із січня по серпень 2019 року підприємство посіло 13-ту позицію серед українських компаній-імпортерів алкогольної продукції за обсягом митної вартості, що свідчить про високі масштаби операцій у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Згідно з аналітичними даними, 2018 рік виявився особливо сприятливим для імпорту винної продукції, зокрема тихих вин. Обсяг торгівлі з країнами Європейського Союзу зріс на 14%, що пояснюється як зростаючим попитом на якісну імпорتنу продукцію, так і ефективною маркетинговою стратегією компанії на ринку.

Аналіз імпортних операцій за географічним принципом демонструє позитивну динаміку у відносинах із більшістю партнерів, за винятком показників по Молдові, де у 2018 році зафіксоване зниження обсягів торгівлі на 8%. Така ситуація могла бути зумовлена зміною цінової політики постачальників, регуляторних умов або зміщенням акцентів на інші ринки з вищою прибутковістю.

Важливим індикатором ефективності зовнішньоекономічної діяльності є показник вигоди від імпоротної операції, що на 1 гривню сукупних витрат забезпечує 1,74 долара доходу. Це свідчить про високу рентабельність закупівельної діяльності за кордоном. Більш того, спостерігається тенденція до збільшення цього показника, що свідчить про зростання ефективності управління імпортними потоками, оптимізацію витрат та покращення умов контрагування.

Велике значення у формуванні успішної зовнішньоекономічної стратегії підприємства має співпраця з провідними українськими роздрібними мережами, що забезпечує ТОВ «ВІНФОРТ ПРОДУКТ» стабільні канали збуту продукції. Це, у поєднанні з високою рентабельністю основної діяльності, формує значний потенціал для подальшого зростання та укріплення позицій підприємства на ринку. Завдяки зручному географічному розташуванню, підприємство здатне оперативно забезпечувати постачання продукції та швидко укладати нові угоди.

Однак надмірна орієнтація діяльності на Одеський регіон створює обмеження для розвитку в інших частинах України. Така концентрація веде до втрати частки національного ринку та відкриває шлях для виходу на нього нових конкурентів, які можуть запропонувати гнучкіші умови поставок або кращу доступність продукції в інших регіонах. Для партнерів, що працюють на умовах швидкої доставки «день у день», така ситуація стає дедалі менш привабливою.

З метою вирішення зазначених проблем і зміцнення конкурентних переваг доцільно розглянути створення міжрегіональних філій, які дозволять забезпечити більш рівномірний розподіл продукції по території України, знизити логістичні витрати, скоротити час доставки та підвищити рівень обслуговування. Паралельно необхідно оптимізувати умови співпраці з контрагентами, враховуючи їхню специфіку, очікування та потреби.

Особливу увагу підприємству варто приділити розвитку маркетингової стратегії. Сучасні умови ринку вимагають глибокого аналізу споживчих вподобань, посилення брендингу та комунікації з клієнтами. Активне просування в цифрових каналах, участь у спеціалізованих виставках та розвиток інструментів торговельного маркетингу дозволять підвищити впізнаваність бренду, залучити нових клієнтів і розширити присутність на ринку.

Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ВІНФОРТ ПРОДУКТ» доцільно проводити за комплексом показників. Зокрема, слід оцінювати якість виконання підприємством договірних зобов'язань перед іноземними партнерами, ефективність укладених контрактів, структуру та географію зовнішньої торгівлі, рівень досягнутих фінансових результатів. Необхідно також вивчати тенденції в динаміці імпорتنих операцій та здійснювати моніторинг доцільності використання ресурсів з метою виявлення можливостей підвищення ефективності діяльності.

Поглиблена аналітична оцінка має охоплювати як кількісні, так і якісні аспекти імпоротної діяльності підприємства, а саме: виконання умов угод, досягнення планових фінансових показників, своєчасність постачання продукції, рівень витрат, рентабельність зовнішньоекономічної діяльності. На основі таких висновків доцільно формувати стратегії довгострокового розвитку, що дозволять підвищити ефективність міжнародної діяльності компанії в умовах зростаючої конкуренції та мінливої ринкової кон'юнктури.

Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ВІНФОРТ ПРОДУКТ» за період 2020-2024 років демонструє, як компанія адаптувалася до складних умов, спричинених глобальними та внутрішніми викликами.

У 2020 році ТОВ «ВІНФОРТ ПРОДУКТ» скоротило чистий прибуток на 8% порівняно з 2019 роком, досягнувши 40,82 млн грн, при цьому виручка зросла на 5,3% – до 473,8 млн грн. Це свідчить про зменшення рентабельності через підвищення витрат або зміну структури продажів.

У 2021 році компанія продовжила розширення асортименту, включивши нові бренди, такі як ірландський віскі Busker та бразильський джин McQueen and the Violet Fog. Ці кроки були спрямовані на зміцнення позицій на ринку та задоволення змінних споживчих вподобань.

Початок повномасштабної війни в Україні у 2022 році суттєво вплинув на діяльність компанії. За даними директора ТОВ «ВІНФОРТ ПРОДУКТ», обсяги реалізації за підсумками 2022 року зменшилися на 30% у гривневому еквіваленті та на 40% у кількісному вираженні порівняно з 2021 роком. Основними причинами стали закриття торгових точок, обмеження продажів алкоголю та підвищення цін.

У 2023 році компанія почала поступове відновлення, зосередившись на оптимізації логістики та розширенні асортименту. Було укладено контракти з новими постачальниками, зокрема з італійським виноробом Castello di Bolgheri та ірландським виробником віскі Irishman. Ці кроки сприяли стабілізації діяльності та підвищенню конкурентоспроможності.

У 2024 році ТОВ «ВІНФОРТ ПРОДУКТ» продовжило адаптацію до нових умов, зосередившись на розширенні присутності в інших регіонах України та розвитку маркетингових стратегій. Це дозволило компанії зміцнити позиції на ринку та забезпечити стійке зростання в умовах післякризового відновлення.

Таким чином, ТОВ «ВІНФОРТ ПРОДУКТ» продемонструвало здатність до адаптації та стійкість у складних умовах, що свідчить про ефективність обраної стратегії розвитку та управління зовнішньоекономічною діяльністю.

3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМЕРЦІЙНОЇ ЛОГІСТИКИ ТОВ «ВІНФОРТ ПРОДУКТ»

3.1 Пропозиції щодо підвищення ефективності комерційної логістики ТОВ «ВІНФОРТ ПРОДУКТ» в контексті зовнішньоекономічної діяльності

Одним із ключових напрямів підвищення конкурентоспроможності та фінансової стійкості ТОВ «ВІНФОРТ ПРОДУКТ» у сучасних умовах глобалізації ринку є удосконалення зовнішньоекономічної діяльності з акцентом на мінімізацію витрат, пов'язаних з імпортом сировини та реалізацією продукції. Значною перспективою для підприємства може стати співпраця з міжнародними брендами алкогольної продукції за схемою контрактного розливу їх продукції на потужностях українського виробника. Така модель дозволяє оптимізувати витрати завдяки використанню вітчизняної сировинної бази, що є економічно вигідною у порівнянні з повним імпортом готової продукції, а також дозволяє скоротити логістичні витрати й сформувати додану вартість усередині країни.

Для забезпечення ефективної реалізації такої стратегії доцільно створити повноцінну інформаційно-аналітичну систему, яка міститиме базу даних потенційних іноземних партнерів, що спеціалізуються на виробництві високоякісних алкогольних напоїв. Це дозволить підприємству своєчасно відслідковувати зміни на світових ринках, швидко знаходити вигідні пропозиції щодо постачання товарів, своєчасно здійснювати замовлення та гнучко реагувати на потреби споживачів.

У контексті цінової політики запропоновано впровадити нову дворівневу модель ціноутворення, що враховує коливання валютних курсів і дозволяє підприємству застрахувати себе від зовнішньоекономічних ризиків. Перша складова цієї системи базується на внутрішньому рівні собівартості, друга – на коригувальних коефіцієнтах, які враховують динаміку курсу іноземної валюти, інфляцію та вартість логістичних операцій. Такий підхід

забезпечує передбачуваність у плануванні та зміцнює фінансову стабільність підприємства навіть за умов нестабільного валютного ринку.

Особливу увагу у межах удосконалення ЗЕД слід приділити підвищенню ефективності контрактної діяльності. Запропоновано використовувати спеціалізовану методику моніторингу, яка враховує не лише кількісні параметри (кількість укладених зовнішньоекономічних угод), а й їх економічну ефективність через показники прибутковості та частку в загальному обсязі операцій. На основі аналітичних даних встановлено, що оптимальна кількість зовнішньоекономічних контрактів для досягнення ефективності імпортової діяльності має становити щонайменше 252 на рік. Недотримання цього орієнтиру може призвести до зниження прибутковості через недозавантаження виробничих потужностей або недостатню диверсифікацію постачальників, що підвищує ризики.

У рамках політики географічної диверсифікації імпорту встановлено, що найбільш вигідними партнерами є виробники алкогольної продукції з Іспанії та Португалії, які демонструють найкраще співвідношення вартості й якості. Продукція цих країн користується стабільним попитом на українському ринку, при цьому має порівняно доступну ціну на фоні високих органолептичних показників. Окрему нішу займає японський віскі, попит на який обумовлений не лише якістю, але й унікальністю та обмеженістю виробництва, що дозволяє формувати преміальну націнку. Незважаючи на високу вартість, обмежені обсяги сприяють формуванню стабільного кола споживачів, які цінують ексклюзивність і готові переплачувати за неї.

Значну увагу також слід звернути на розвиток імпорту виноматеріалів. Така стратегія дозволяє здійснювати первинну обробку та розлив продукції безпосередньо на території України або інших третіх країн (наприклад, Китаю), що дозволяє зменшити митні платежі та логістичні витрати. Одночасно це відкриває можливості для брендування продукції відповідно до ринкових потреб та споживчих вподобань. Провідним постачальником

виноматеріалів залишається Молдова, яка пропонує високу якість за доступними цінами, а також логістичну зручність у зв'язку з географічною близькістю.

На основі викладеного можна стверджувати, що підвищення ефективності ЗЕД ТОВ «ВІНФОРТ ПРОДУКТ» має ґрунтуватися на комплексному підході, що охоплює створення інтегрованої бази даних постачальників, впровадження адаптивної системи ціноутворення, диверсифікацію імпорту та орієнтацію на контрактне виробництво. Такий підхід сприятиме формуванню сталих партнерських відносин, зниженню витрат, підвищенню прибутковості підприємства та його конкурентоспроможності на національному та міжнародному ринках.

Для підвищення ефективності комерційної логістики ТОВ «ВІНФОРТ ПРОДУКТ» доцільно вжити низку стратегічних змін, що дозволять суттєво зменшити витрати, оптимізувати внутрішні процеси та створити передумови для сталого розвитку в умовах активної зовнішньоекономічної діяльності (рис. 3.1). Передусім, варто звернути увагу на впровадження інтегрованої SRM-системи українського виробництва, яка забезпечить прозору взаємодію з постачальниками, дозволить централізовано контролювати умови постачання, терміни виконання замовлень та якість отриманої продукції. Такий підхід дозволить зменшити ризики, пов'язані з перебоями у постачанні, та сприятиме вибору найнадійніших і найвигідніших партнерів.

Поряд із цим, значного вдосконалення потребує складська логістика. Оптимізація зберігання продукції на базі аналітичних методів, зокрема ABC/XYZ-аналізу, дозволить раціоналізувати запаси, зменшити витрати на їх утримання та уникнути перевантаження складських приміщень. Розумне використання принципів крос-докінгу та сегментування товарів за обіговістю сприятиме пришвидшенню логістичних процесів і зниженню загальної вартості обігу продукції.

1. Впровадження інтегрованої SRM-системи українського виробництва Вона має забезпечити: – централізований облік умов постачання; – моніторинг надійності постачальників (за строками, якістю, обсягами); – аналіз закупівельної активності та виявлення найефективніших каналів; – прозорість ціноутворення в закупівлях.
2. Реорганізація складської логістики З метою зменшення витрат на зберігання та підвищення оборотності запасів пропонується: – впровадити ABC/XYZ-аналіз запасів для раціоналізації обсягів закупівель; – автоматизувати контроль залишків та використання складських площ; – перейти до крос-докінгу для продукції з коротким циклом зберігання; – створити окремий пул “гарячих” товарів (з високою обіговістю), для яких використовуватиметься спрощена система відвантаження.
3. Інтеграція транспортної логістики з ERP-системою Для скорочення часу доставки, уникнення простоїв транспорту та оптимізації витрат на паливо і обслуговування слід: – запровадити систему маршрутної оптимізації з використанням GPS-моніторингу; – використовувати аналітику завантаження транспорту для уникнення порожніх рейсів; – укладати довгострокові угоди з логістичними операторами на умовах фіксованих тарифів.
4. Оптимізація комерційної аналітики Запропоновано створити блок бізнес-аналітики, який оброблятиме: – дані продажів у розрізі каналів збуту, регіонів і сезонності; – прогнози попиту на основі історичних даних і ринкових трендів; – оцінку маржинальності кожної товарної позиції з урахуванням логістичних витрат; – виявлення «вузьких місць» у ланцюгу постачання.
5. Розвиток електронної комерції та дистрибуції З метою розширення каналів збуту продукції варто: – запустити B2B-портал для замовників з можливістю попереднього планування закупівель; – забезпечити інтеграцію з системами обліку основних партнерів; – розвивати електронний документообіг (EDI) для зменшення часу погодження комерційних умов.
6. Екологізація логістичних процесів У межах стратегії сталого розвитку підприємства рекомендовано: – перейти на екологічне пакування, що скорочує витрати на утилізацію; – залучити “зелених” перевізників, які працюють на електротранспорті або з мінімальним викидом CO₂; – створити систему зворотної логістики для повторного використання тари.

Рисунок 3.1 – Система заходів для підвищення ефективності комерційної логістики ТОВ «ВІНФОРТ ПРОДУКТ»

Важливим напрямом є цифровізація транспортної логістики шляхом інтеграції маршрутного планування та GPS-моніторингу з ERP-системою підприємства. Це дасть змогу більш ефективно керувати доставками, уникати простоїв і порожніх рейсів, а також скоротити витрати на транспортування. Укладання довгострокових угод з логістичними операторами на фіксованих умовах сприятиме прогнозованості витрат і забезпеченню стабільного сервісу.

Серйозним резервом для зростання є розвиток бізнес-аналітики в межах логістичної структури підприємства. Систематичне дослідження динаміки продажів, сезонних коливань попиту, географії збуту та маржинальності дозволить приймати зважені рішення щодо формування товарного портфеля, оптимізації маршрутів і обсягів замовлень. Це також стане основою для гнучкого управління запасами і комерційними ризиками.

Окрему увагу слід приділити розширенню каналів реалізації через електронну комерцію. Запуск B2B-порталу для дистриб'юторів і партнерів дасть можливість автоматизувати процес замовлень, прискорити обробку заявок, зменшити адміністративні витрати та підвищити зручність співпраці. Інтеграція з обліковими системами клієнтів і перехід на електронний документообіг дозволять значно підвищити оперативність комерційної діяльності та знизити ймовірність помилок.

У довгостроковій перспективі підприємству доцільно також впровадити елементи екологізації логістичних процесів. Перехід на екологічне пакування, залучення перевізників, які використовують транспорт із низьким рівнем викидів, а також впровадження зворотної логістики з повторним використанням тари сприятимуть формуванню позитивного іміджу бренду, залученню свідомих споживачів і відповідатимуть сучасним європейським стандартам сталого розвитку.

Таким чином, послідовне удосконалення комерційної логістики дозволить ТОВ «ВІНФОРТ ПРОДУКТ» значно підвищити внутрішню

ефективність, забезпечити стабільність поставок, знизити витрати та забезпечити готовність до розширення зовнішньоекономічної діяльності, що, у свою чергу, зміцнить позиції підприємства на національному та міжнародному ринках.

3.2 Пропозиції щодо автоматизації обліку результатів комерційної діяльності ТОВ «ВІНФОРТ ПРОДУКТ»

Автоматизація обліку результатів комерційної діяльності ТОВ «ВІНФОРТ ПРОДУКТ» є ключовим чинником забезпечення стабільності та ефективності управлінських процесів в умовах сучасного ринку. Стрімке зростання обсягів інформації, інтенсифікація операційної діяльності та необхідність прийняття обґрунтованих рішень вимагають впровадження сучасних цифрових рішень, що забезпечують швидкий доступ до релевантних даних, аналітичну гнучкість та високу точність розрахунків. У цьому контексті доцільним є застосування SRM-системи українського виробництва, адаптованої під специфіку логістичної, торговельної та аналітичної діяльності підприємства.

Впровадження української версії SRM-системи (зокрема, пропонуємо орієнтуватися на рішення на базі «IT-Enterprise: SRM» або «BAS Управління торгівлею» з модулем SRM) дає змогу автоматизувати комплекс облікових і аналітичних процедур, пов'язаних із закупівлями, управлінням взаєминами з постачальниками, аналізом витрат, обліком товарообігу та логістичних витрат. Завдяки інтеграції такої системи у внутрішню інфраструктуру підприємства забезпечується централізація обліку, підвищується прозорість бізнес-процесів, а також зростає точність оцінки результативності комерційної діяльності в режимі реального часу.

Порівняння інформаційних систем для управління відносинами з постачальниками (SRM) є важливою складовою досліджень з оптимізації комерційної логістики (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Порівняння «IT-Enterprise: SRM» і «BAS Управління торгівлею» [23, 25]

Критерій порівняння	IT-Enterprise: SRM	BAS Управління торгівлею з SRM
Платформа	Власна ERP-платформа IT-Enterprise	Платформа «1С:Підприємство 8»
Інтерфейс	Складний, професійно орієнтований, з високою деталізацією	Інтуїтивно зрозумілий, зручний для користувача
Глибина SRM-функціоналу	Повноцінна SRM-система з тендерним модулем, рейтингами постачальників, контрактами	Базова функціональність SRM (контрагенти, договори, оцінка ефективності)
Аналітичні можливості	Потужна система звітності, розширена аналітика по всьому ланцюгу постачання	Стандартні звіти, обмежені можливості адаптивної аналітики
Інтеграція з іншими модулями	Глибока інтеграція з фінансами, виробництвом, складами, CRM	Інтеграція з модулями BAS (склад, бухгалтерія, торгівля)
Масштабованість	Висока, підходить для середніх і великих підприємств	Обмежена, більше орієнтована на малий та середній бізнес
Гнучкість налаштування	Висока, можлива побудова складних бізнес-процесів	Середня, переважно стандартні конфігурації
Швидкість впровадження	Вимагає детального аналізу, тривале впровадження	Відносно швидке завдяки типовим рішенням
Потреба в навчанні персоналу	Висока, потребує спеціального навчання	Помірна, доступно багато готових інструкцій та курсів
Підтримка та обслуговування	Централізована технічна підтримка IT-Enterprise	Широко доступна підтримка 1С/BAS-фахівців
Вартість впровадження та супроводу	Висока, залежить від масштабу автоматизації	Помірна, залежить від обраної конфігурації
Придатність для ЗЕД і логістичних компаній	Висока – орієнтована на зовнішньоекономічну діяльність, контрактне управління	Середня – можлива підтримка ЗЕД, але без спеціалізованих інструментів

В Україні серед найбільш застосовуваних рішень у цьому напрямі вирізняються «IT-Enterprise: SRM» та «BAS Управління торгівлею» з модулем SRM. Обидві системи забезпечують функціональну підтримку процесів взаємодії з контрагентами, але мають суттєві відмінності як в інтерфейсному рішенні, так і в архітектурі й можливостях інтеграції з іншими інформаційними середовищами підприємства.

Інтерфейс «IT-Enterprise: SRM» відзначається високим рівнем адаптивності до потреб конкретного підприємства. Його структура побудована за принципом інтеграції в єдину ERP-платформу, що дозволяє забезпечити наскрізну автоматизацію процесів закупівель, вибору постачальників, управління тендерами, контрагування та моніторингу виконання зобов'язань. Інтерфейс характеризується високим ступенем деталізації та аналітичної насиченості, що дозволяє формувати глибокі звіти й використовувати розширену систему рейтингів постачальників. У той же час, складність навігації, велика кількість вкладених функціональних елементів і потреба у спеціалізованому навчанні персоналу можуть розглядатися як недоліки даного рішення. Крім того, гнучкість системи часто супроводжується підвищеним навантаженням на ІТ-підрозділ підприємства при налаштуванні специфічних бізнес-процесів [24].

На відміну від цього, система «BAS Управління торгівлею» з модулем SRM має більш спрощений та інтуїтивно зрозумілий інтерфейс, орієнтований на оперативне управління комерційною діяльністю. Вона базується на платформі 1С:Підприємство, що є добре знаною серед українських користувачів, і завдяки широкому поширенню забезпечує високу доступність навчальних ресурсів і технічної підтримки. Модуль SRM у цій системі виконує базові функції взаємодії з постачальниками, зокрема облік договірних відносин, контроль поставок, оцінку цінових пропозицій та аналіз ефективності контрагентів. Перевагою є також швидка інтеграція з іншими модулями BAS-систем, що забезпечує комплексність обліку та уніфікацію

документообігу. Водночас ця система поступається «IT-Enterprise» за глибиною аналітичного інструментарію та можливостями гнучкої настройки логістичних сценаріїв. Також варто зазначити, що у великих підприємствах із багаторівневою структурою управління BAS-системи можуть виявитися менш масштабованими [26].

Узагальнюючи порівняння, слід зазначити, що вибір між «IT-Enterprise: SRM» і «BAS Управління торгівлею» залежить від масштабу підприємства, рівня складності бізнес-процесів, потреб у аналітичній звітності та наявних ресурсів для впровадження й технічного супроводу. У стратегічному розрізі, підприємства з високим ступенем логістичної інтеграції та потребою в адаптивній системі контролю постачальницької діяльності мають перевагу у використанні «IT-Enterprise», тоді як компанії, що орієнтовані на швидке впровадження й зручність користування з типовим функціоналом, можуть обрати «BAS Управління торгівлею».

На основі аналізу функціональної структури підприємства, характеру його діяльності у сфері оптової торгівлі, транспорту, складського господарства та дослідження кон'юнктури ринку, можна стверджувати, що основними напрямками автоматизації обліку є: синхронізація даних про закупівлі, логістику, залишки товарів і фінансові результати, автоматичне формування звітів для керівництва та регуляторів, а також розгортання аналітичних панелей для прогнозування доходів і витрат на основі накопиченої інформації.

Очікуваний ефект від впровадження SRM-програми проявиться у зменшенні часу на обробку інформації, зниженні ймовірності помилок у розрахунках, оперативнішій взаємодії з партнерами, зростанні точності управлінських рішень і, як наслідок, підвищенні фінансових результатів. Слід також зазначити, що в умовах зростання конкуренції та волатильності зовнішнього середовища, наявність такої системи забезпечує адаптивність та антикризову стійкість підприємства.

Нижче подано орієнтовну таблицю витрат на впровадження SRM-системи та план надходжень від реалізації її функціоналу протягом трьох років.

Таблиця 3.1 - Фінансовий план впровадження SRM-системи та надходжень від її функціонування (тис. грн) на ТОВ «ВІНФОРТ ПРОДУКТ»

Показник	2025 рік	2026 рік	2027 рік	Разом
Витрати на ліцензії (одноразово)	250	—	—	250
Витрати на налаштування, інтеграцію та запуск	200	50	30	280
Навчання персоналу	70	30	20	120
Підтримка та оновлення (щорічно)	60	60	60	180
Сумарні витрати	580	140	110	830
Очікувані надходження від оптимізації обліку (економія витрат, зростання доходів)	0	250	600	850
Сальдо (різниця доходів і витрат)	-580	110	490	20

За результатами моделювання можна зробити висновок, що інвестиції в SRM-систему є доцільними з економічної точки зору. Уже з другого року очікується повернення витрат і формування позитивного грошового потоку. За три роки система повністю себе окупає й починає генерувати додаткову вартість, підвищуючи конкурентоспроможність підприємства. Важливо підкреслити, що разом із прямими економічними вигодами підприємство здобуває стратегічні переваги у вигляді покращеної аналітики, прогнозування й гнучкості управління.

ВИСНОВКИ

Комерційна логістика є надзвичайно актуальною в умовах зростаючої конкуренції та глобалізації ринків. Вона забезпечує ефективне управління потоками товарів і послуг, що дозволяє знижувати витрати та підвищувати прибутковість підприємств. Сучасні виклики, зокрема диджиталізація і нестабільність постачань, вимагають гнучких і технологічно оснащених логістичних рішень. В ході виконання роботи були зроблені такі висновки:

1. Комерційна логістика – це процес управління потоком товарів і послуг від місця походження до місця споживання. Вона включає координацію таких видів діяльності, як транспортування, зберігання, управління запасами та доставка, з метою забезпечення своєчасної та належної доставки продукції клієнтам, мінімізуючи витрати.

Транспортування передбачає вибір найкращого виду транспорту (наприклад, автомобільного, залізничного, повітряного або морського) на основі таких факторів, як відстань, обсяг та терміновість відправлення. Управління запасами являє собою моніторинг рівня запасів та забезпечення достатньої кількості товарів для задоволення попиту клієнтів, мінімізуючи ризик перетоварування.

Складування забезпечує ефективне зберігання товарів, забезпечуючи при цьому легкий доступ та їх вилучення за потреби. Упаковка та маркування передбачає забезпечення належного пакування та маркування продукції для транспортування та зберігання, а також її відповідності нормативним актам та вимогам замовника.

Обробка замовлень націлена на отримання та обробку замовлень, включаючи комплектування та пакування продукції, а також підготовку її до відправлення. При цьому обслуговування клієнтів необхідне для надання своєчасної та точної інформації клієнтам щодо статусу їхніх замовлень та доставок, а також вирішення будь-яких проблем, що можуть виникнути.

2. Для аналізу обрано ТОВ «ВІНФОРТ ПРОДУКТ» - зареєстрований суб'єкт господарювання з понад вісімнадцятирічним досвідом діяльності, що функціонує у місті Вінниця. Структура власності поєднує корпоративне та фізичне інвестування, із контрольним пакетом у ТОВ «ІМПЕРІЯ-ХОЛДІНГ». Управлінські функції здійснює директор Дроздов Валентин Веніамінович, який очолює підприємство з 2010 року. Основним напрямом є неспеціалізована оптова торгівля, доповнена логістичними, консалтинговими та маркетинговими послугами. Підприємство демонструє фіскальну дисципліну та має чинний статус платника ПДВ. Багатопрофільна діяльність забезпечує адаптивність до змін ринку та сприяє фінансовій стійкості. SWOT-аналіз свідчить про сильні внутрішні сторони — стабільність, диверсифікацію та управлінський досвід. Разом із тим, для зростання необхідна цифрова трансформація та вихід за межі регіонального ринку.

3. Упродовж 2020-2024 років ТОВ «ВІНФОРТ ПРОДУКТ» демонструвало зростання ключових фінансових показників на тлі поступового зменшення чисельності персоналу. Доходи підприємства зросли з 57 437 тис. грн до 91 914 тис. грн, досягнувши піку у 2023 році. Чистий прибуток зростав до 2023 року, але в 2024 році знизився на 15,6%, що співпало зі зменшенням маржі та доходів.

Активи підприємства збільшилися майже вдвічі, водночас власний капітал також зріс, свідчаючи про фінансову стабільність. Довгострокові зобов'язання скоротилися, а поточні коливалися, знову зростаючи у 2024 році. Рівень ліквідності був високим до 2023 року, але різко знизився у 2024-му, зокрема за абсолютною ліквідністю. Залишки грошових коштів у 2024 році зменшилися до критично низького рівня.

Показники рентабельності досягли максимуму у 2023 році, після чого зазнали зниження. Коефіцієнт автономії зростав, однак у 2024 році дещо скоротився. Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом значно зменшився, вказуючи на зміну структури активів. Зниження ROA та

ROE у 2024 році свідчить про зменшення ефективності використання ресурсів. Загалом підприємство зберігає позитивну динаміку розвитку, але потребує уваги до ліквідності та прибутковості.

Аналіз витрат ТОВ «ВІНФОРТ ПРОДУКТ» за 2022–2024 роки свідчить про зміну стратегічних пріоритетів підприємства під впливом ринкових факторів. У 2023 році спостерігалось суттєве зростання витрат, обумовлене розширенням виробничої активності та зростанням собівартості продукції, тоді як у 2024 році відбулося різке скорочення витрат унаслідок оптимізації закупівель, зменшення обсягів реалізації або зміни асортименту. Така динаміка вказує на перехід від етапу активного зростання до фази стабілізації та раціоналізації витратної політики.

4. Аналіз комерційної логістики ТОВ «ВІНФОРТ ПРОДУКТ» свідчить про наявність інтегрованої системи постачання, що базується на поєднанні централізованого управління й гнучкої взаємодії з постачальниками та логістичними підрозділами. Підприємство активно оптимізує маршрути, строки доставки та умови співпраці, що сприяє стабільності комерційної діяльності.

Логістична інфраструктура включає складське господарство, транспорт і супутні послуги, що забезпечує оперативну адаптацію до змін попиту. Завдяки диверсифікації логістичних каналів та управлінню запасами компанія мінімізує ризики перебоїв у постачанні. Транспортна система поєднує власні та орендовані ресурси, а також аутсорсингові рішення, що забезпечує адаптивність до змін у ринковому середовищі. Суттєве значення має впровадження ІТ-рішень для моніторингу перевезень, управління запасами й обліку.

Складське забезпечення виконує функції не лише зберігання, а й логістичного центру, що дозволяє швидко реагувати на попит. Централізоване управління складами знижує витрати, підвищує точність обліку та ефективність логістики. Загалом система логістики підприємства

демонструє високу адаптивність до ринкових умов та сприяє стратегічній гнучкості. Такий підхід забезпечує конкурентоспроможність компанії навіть в умовах економічної та інфраструктурної нестабільності.

5. У 2022–2024 роках запаси ТОВ «ВІНФОРТ ПРОДУКТ» стабільно зростали, що свідчить про розширення комерційної діяльності. Основну частину приросту забезпечено готовою продукцією, що може вказувати на створення страхових запасів або уповільнення збуту. Зменшення темпів приросту у 2024 році свідчить про стабілізацію попиту або підвищення ефективності збуту. Така ситуація вимагає посиленого контролю за товарними залишками та логістикою. Компанія продовжує зміцнювати позиції завдяки зовнішньоекономічній активності та ефективному управлінню.

6. Один із ключових напрямів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ВІНФОРТ ПРОДУКТ» - удосконалення зовнішньоекономічної діяльності з акцентом на контрактне виробництво, оптимізацію витрат та логістики. Перспективним є співробітництво з іноземними брендами шляхом розливу їхньої продукції в Україні, що дозволяє формувати додану вартість всередині країни. Для реалізації цієї моделі варто створити інформаційно-аналітичну систему та впровадити адаптивну дворівневу модель ціноутворення з урахуванням валютних коливань.

Розвиток імпорту виноматеріалів і географічна диверсифікація постачань - ще один важливий елемент, зокрема завдяки співпраці з Іспанією, Португалією, Молдовою та Японією. Оптимізація логістики передбачає впровадження SRM-системи, ABC/XYZ-аналізу, крос-докінгу, цифровізації транспорту та розвитку електронної комерції. Усе це створює передумови для сталого розвитку, зменшення витрат і зміцнення позицій підприємства на міжнародному ринку.

Автоматизація обліку комерційної діяльності ТОВ «ВІНФОРТ ПРОДУКТ» є ключовим чинником підвищення ефективності управління в

умовах сучасного ринку. Доцільним є впровадження української SRM-системи, наприклад, «IT-Enterprise: SRM» або «BAS Управління торгівлею» з відповідним модулем. Перша система вирізняється глибокими аналітичними функціями та широкими можливостями адаптації, але вимагає спеціалізованого навчання персоналу. Друга - зручна, швидко впроваджується, добре інтегрується з іншими модулями BAS, але має обмежений аналітичний інструментарій. Вибір залежить від масштабу підприємства, складності бізнес-процесів та наявних ресурсів. Впровадження SRM сприяє підвищенню точності управлінських рішень, скороченню витрат і зростанню конкурентоспроможності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Івасюк В. В. Сучасні тенденції комерційної логістики / Безсмертна О. В., Тупчий В. І., Івасюк В. В. // матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих науковців «МОЛОДЬ В НАУЦІ: ДОСЛІДЖЕННЯ, ПРОБЛЕМИ, ПЕРСПЕКТИВИ (МН-2025)». Електронне наукове видання матеріалів конференції. Вінниця : ВНТУ, 2025. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2025/paper/view/24787>
2. Комерційна логістика: конспект лекцій для здобувачів освітньо-професійної програми «Менеджмент» галузі знань 07 Управління та адміністрування спеціальності 073 Менеджмент денної та заочної форми навчання / уклад. С. В. Буснюк. Луцьк : Технічний коледж Луцького НТУ, 2019. 84 с. URL: <https://e-tk.lntu.edu.ua/mod/resource/view.php?id=4218>
3. Безсмертна О. В. Електронна комерція як інструмент просування товарів в Інтернеті/ О. В. Безсмертна, О. О. Кузін // матеріали III Всеукраїнської науково-практичної інтернет конференції «Соціально-економічні проблеми розвитку регіонів». – Житомир : Житомирський національний агроекологічний університет, 2019. – С. 188-192.
4. Що таке торгова логістика? URL: <https://www.prologistik.com/en/logistics-lexicon/trade-logistics/>
5. Функціональна логістика. Навчальний посібник. / Уклад. В. В. Боковець, О. В. Безсмертна, І. В. Шварц. Вінниця: ВФЕУ, 2024. 159 с. URL: https://iq.vntu.edu.ua/method/getfile.php?fname=170313.pdf&x=1&card_id=84053&id=170313
6. Марк Вернал. Що таке комерційна логістика? URL: <https://supplychainmanagement.quora.com/https-www-quora-com-What-is-commercial-logistics-answer-OneRail>
7. Логістика : електронний навчальний посібник / О. В. Безсмертна, О. О. Мороз, Т. М. Білоконь, І. В. Шварц. Вінниця : ВНТУ, 2018. 171 с. URL:

https://ecopy.posibnyky.vntu.edu.ua/txt/2018/Bezsmertna_moroz_bilok_shvarz_logistika_np_p023.pdf

8. Логістика: теорія та практика: навчальний посібник / В. М. Кислий, О. А. Біловодська, О. М. Олефіренко, О. М. Соляник ; МОН України, СДУ. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 360 с. URL: https://ec.lib.vntu.edu.ua/DocDescription?doc_id=344771

9. Марченко В. М. Логістика [Електронний ресурс] : підручник / В. М. Марченко, В. В. Шутюк ; НТУ України "КПІ ім. Сікорського". Електрон. текст. дані. Київ : КПІ ім. І. Сікорського, 2018. URL: https://ec.lib.vntu.edu.ua/DocumentView?doc_id=342845

10. Виробничі ситуації з навчальної дисципліни "Комерційна логістика" для студентів спеціалізації "Логістика" денної форми навчання / укл. Авраменко О. В. Харків : Вид. ХНЕУ, 2011. 20 с. URL: <http://surl.li/uuvzdi>

11. Logistics solutions for retail trade. URL: <https://ua.ups.com/us/en/supplychain/about/industry-expertise/retail.page>

12. Бояджян Ю. Дослідження ринку роздрібної торгівлі України. URL: https://devlight.io/blog/ukrainian_retail_research/

13. Левшин О. Рітейл в Україні в 2024 році. URL: <https://kyiv1.com/en/retail-v-ukraini-u-2024-roci/>

14. Дослідження рітейл-індустрії. URL: <https://devlight.io/retail-research-ukraine/>

15. Роздрібний бізнес. Логістичні рішення. URL: <https://www.fmlogistic.ua/%D0%B4%D1%96%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C/rozdrubnyi-biznes/>

16. Що таке омніканальність та як її застосувати в торгівлі. URL: <https://torgsoft.ua/articles/stati/omnikanalnist/>

17. Компанія співвласника "ВІНФОРТ ПРОДУКТ" перемогла на аукціоні з продажу Одеського заводу шампанських вин за 195 млн грн. URL: https://interfax.com.ua/news/general/795572.html?utm_source=chatgpt.com ""

18. Імпорт вина в Україні за часів війни. Чекаємо привід пити шампанське! - Drinks.ua URL: https://drinks.ua/posts_kind/b2b/page/6/?utm_source=chatgpt.com

19. Імпорт вина в Україні за часів війни. URL: https://drinks.ua/news/import-vina-v-ukraini-za-chasiv-vijni-chekaiemo-privid-piti-shampanske/?utm_source=chatgpt.com

20. Визначення та переваги методу Just In Time в логістиці. URL: https://firmao.com.ua/blog_net/ua/management/definition-and-advantages-of-the-just-in-time-method-in-logistics

21. Що таке система управління замовленнями (OMS). URL: <https://www.logos3pl.com/uk/glossary/order-management-system/>

22. Професійне керування складом. URL: https://www.googleadservices.com/pagead/aclk?sa=L&ai=DChcSEwi92_a7_LOMAxUSCqIDHQo_BrYYABABGgJsZQ&co=1&gclid=EAIAIQobChMIvdv2u_yzjAMVEgqiAx0KPwa2EAAAYASAAEgL_3vD_BwE&ohost=www.google.pl&cid=CAASJORokeZokunT99QNxXhTWmo_H6j48snEBQ2K9P6FJYsByeBAcA&sig=AOD64_3c3nPkgPYBmizhEwrZIL__wH7FNq&q&adurl&ved=2ahUKEwic_PG7_LOMAxXbDRAIHTDYGtkQ0Qx6BAgMEAE

23. Офіційний сайт компанії IT-Enterprise. URL: <https://www.it.ua>

24. Офіційна підтримка та документація системи BAS. URL: <https://bas-soft.eu>

25. Шевченко І. О. Інтеграція SRM-систем у логістичні процеси українських підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. №1. 2024. С. 45-59.

26. Петрова В. С. Аналіз ефективності використання SRM в умовах глобалізації. *Економіка та держава*. №2. 2023. С. 98-112.

27. Ковальчук О. М. Розвиток інформаційних систем для управління постачальниками в Україні. *Інформаційні технології і засоби навчання*. №4. 2022. С. 23-39.

28. Кейси впровадження SRM в Україні. Презентації та звіти з Logistics Innovation Forum. URL: [https://logisticsforum.com] (<https://logisticsforum.com>).

29. Методичні вказівки до виконання бакалаврських кваліфікаційних робіт для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» (освітня програма «Логістика») / Уклад. О. В. Безсмертна, І. В. Шварц. Вінниця: ВНТУ, 2022. 61 с.

ДОДАТОК А (обов'язковий)

ПРОТОКОЛ ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Назва роботи: «ЕФЕКТИВНІСТЬ КОМЕРЦІЙНОЇ ЛОГІСТИКИ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ “ВІНФОРТ ПРОДУКТ”))»

Тип роботи бакалаврська кваліфікаційна робота
(БКР, МКР)

Підрозділ кафедра підприємництва, логістики та менеджменту
(кафедра, факультет (інститут), навчальна група)

Коефіцієнт подібності текстових запозичень, виявлених у роботі
системою StrikePlagiarism 4,14%

Висновок щодо перевірки кваліфікаційної роботи (відмітити потрібне)

- ☐ Запозичення, виявлені у роботі, є законними і не містять ознак плагіату, фабрикації, фальсифікації. Роботу прийняти до захисту
- ☐ У роботі не виявлено ознак плагіату, фабрикації, фальсифікації, але надмірна кількість текстових запозичень та/або наявність типових розрахунків не дозволяють прийняти рішення про оригінальність та самостійність її виконання. Роботу направити на доопрацювання.
- ☐ У роботі виявлено ознаки плагіату та/або текстових маніпуляцій як спроб укриття плагіату, фабрикації, фальсифікації, що суперечить вимогам законодавства та нормам академічної доброчесності. Робота до захисту не приймається.

Експертна комісія:

_____ Боковець В.В., в.о. зав. каф. ПЛМ _____
(прізвище, ініціали, посада)

_____ (підпис)

_____ Шварц І.В., гарант ОПП _____
(прізвище, ініціали, посада)

_____ (підпис)

Особа, відповідальна за перевірку _____
(підпис)

Пілявоз Т.М.
(прізвище, ініціали)

З висновком експертної комісії ознайомлений(-на)

Керівник _____
(підпис)

_____ Безсмертна О.В., доц. каф. ПЛМ _____
(прізвище, ініціали, посада)

Здобувач _____

_____ Івасюк В. В. _____

ДОДАТОК Б
(довідковий)
ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

Фінансова звітність малого підприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	7.50	7.50
накопичена амортизація	1002	7.50	7.50
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби:	1010	272.20	223.80
первісна вартість	1011	702.20	740.00
знос	1012	430.00	516.20
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом І	1095	272.20	223.80
ІІ. Оборотні активи Запаси:	1100	10 631.20	9 937.60
у тому числі готова продукція	1103	10 629.90	9 936.20
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	7 132.90	6 217.90
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	16.20	373.20
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	260.80	718.50
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	91.00	369.50
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Інші оборотні активи	1190	2.80	2.60
Усього за розділом ІІ	1195	18 134.90	17 619.30
ІІІ. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	18 407.10	17 843.10

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
-------------	--------------	--	--

I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	290.00	290.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	10 995.40	12 837.70
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	11 285.40	13 127.70
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	96.30	135.40
Короткострокові кредити банків	1600	689.40	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	5 177.80	3 706.10
розрахунками з бюджетом	1620	32.30	21.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	8.50	9.90
розрахунками з оплати праці	1630	34.60	40.60
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	1 082.80	802.40
Усього за розділом III	1695	7 025.40	4 580.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	18 407.10	17 843.10

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	74 864.40	62 509.70
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	67 279.20	54 545.80
Інші операційні доходи	2120		0.00
Інші операційні витрати	2180	5 249.60	5 986.50
Інші доходи	2240		71.00
Інші витрати	2270	48.80	49.20
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	74 864.40	62 580.70
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	72 577.60	60 581.50
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	2 286.80	1 999.20
Податок на прибуток	2300	444.50	319.90
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	1 842.30	1 679.30

Фінансова звітність малого підприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	7.50	7.50
накопичена амортизація	1002	7.50	7.50
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби:	1010	223.80	173.50
первісна вартість	1011	740.00	777.40
знос	1012	516.20	603.90
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	223.80	173.50
II. Оборотні активи Запаси:	1100	9 937.60	11 398.90
у тому числі готова продукція	1103	9 936.20	11 397.50
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	6 217.90	6 977.80
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	373.20	21.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	718.50	700.20
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	369.50	41.70
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Інші оборотні активи	1190	2.60	
Усього за розділом II	1195	17 619.30	19 139.60
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	17 843.10	19 313.10

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
-------------	--------------	--	--

I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	290.00	290.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	12 837.70	15 222.40
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	13 127.70	15 512.40
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	135.40	52.10
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	147.80
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	3 706.10	2 547.10
розрахунками з бюджетом	1620	21.00	212.20
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	9.90	9.10
розрахунками з оплати праці	1630	40.60	37.50
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	802.40	794.90
Усього за розділом III	1695	4 580.00	3 748.60
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	17 843.10	19 313.10

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	93 904.70	74 864.40
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	83 782.50	67 279.20
Інші операційні доходи	2120		0.00
Інші операційні витрати	2180	7 206.00	5 249.60
Інші доходи	2240		0.00
Інші витрати	2270	46.90	48.80
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	93 904.70	74 864.40
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	91 035.40	72 577.60
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	2 869.30	2 286.80
Податок на прибуток	2300	484.60	444.50
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	2 384.70	1 842.30

Фінансова звітність малого підприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	7.50	7.50
накопичена амортизація	1002	7.50	7.50
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби:	1010	173.50	551.40
первісна вартість	1011	777.40	1 254.80
знос	1012	603.90	703.40
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом І	1095	173.50	551.40
ІІ. Оборотні активи Запаси:	1100	11 398.90	12 273.10
у тому числі готова продукція	1103	11 397.50	12 271.80
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	6 977.80	9 084.40
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	21.00	27.40
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	700.20	1 258.30
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	41.70	25.80
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Інші оборотні активи	1190	0.00	94.60
Усього за розділом ІІ	1195	19 139.60	22 763.60
ІІІ. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	19 313.10	23 315.00

I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	290.00	290.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	15 222.40	16 680.90
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	15 512.40	16 970.90
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	52.10	52.20
Короткострокові кредити банків	1600	147.80	402.70
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	2 547.10	4 605.90
розрахунками з бюджетом	1620	212.20	18.80
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	9.10	7.30
розрахунками з оплати праці	1630	37.50	31.70
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	794.90	1 225.50
Усього за розділом III	1695	3 748.60	6 291.90
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1800	19 313.10	23 315.00

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	67 161.60	70 394.30
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	58 772.10	62 646.00
Інші операційні доходи	2120		0.00
Інші операційні витрати	2180	6 541.30	5 442.50
Інші доходи	2240		0.00
Інші витрати	2270	38.60	37.60
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	67 161.60	70 394.30
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	65 352.00	68 126.10
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	1 809.60	2 268.20
Податок на прибуток	2300	351.10	341.80
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	1 458.50	1 926.40

ДОДАТКО В
(обов'язковий)

ІЛЮСТРАТИВНИЙ МАТЕРІАЛ

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту

ІЛЮСТРАТИВНИЙ МАТЕРІАЛ

до бакалаврської кваліфікаційної роботи на тему:

«ЕФЕКТИВНІСТЬ КОМЕРЦІЙНОЇ ЛОГІСТИКИ ПІДПРИЄМСТВА
(НА ПРИКЛАДІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
“ВІНФОРТ ПРОДУКТ”)»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи Л-21б
спеціальності 073 «Менеджмент»

Івасюк В. В.

Керівник: к.е.н., доцент каф. ПЛМ

Безсмертна О. В.

Вінниця-2025

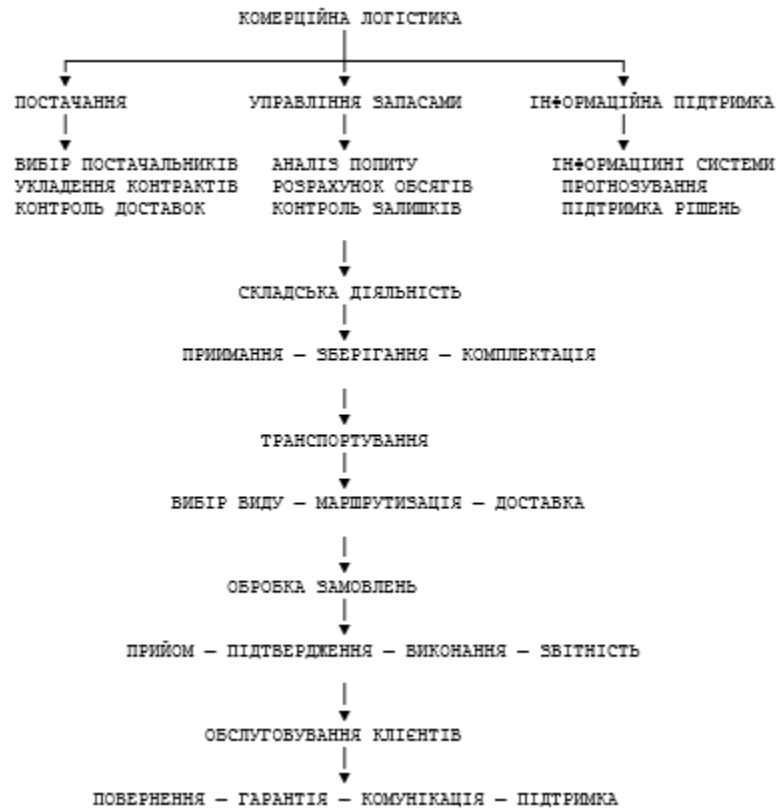


Рисунок 1 – Складові елементи комерційної логістики

Таблиця 1 – SWOT-аналіз ТОВ «ВІНФОРТ ПРОДУКТ»

Середовище / Категорія	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Внутрішнє середовище	- Багаторічна стабільна діяльність на ринку (з 2007 року) - - Диверсифіковані напрями господарської діяльності (оптова торгівля, логістика, оренда транспорту) - - Відсутність податкової заборгованості - - Прозора структура власності - - Наявність досвідченого управлінського складу	- Обмежена географія діяльності - - Значна залежність від одного корпоративного засновника - - Відсутність ознак інноваційної діяльності або цифрової трансформації - - Недостатня представленість у публічному просторі та в системах електронної комерції
Зовнішнє середовище	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)

	- Розширення внутрішнього ринку логістичних послуг - Зростання попиту на посередницькі та транспортні послуги - Європейський вектор розвитку логістики в Україні - Потенціал інтеграції у міжнародні ланцюги постачання	- Економічна нестабільність в країні - Ризики, пов'язані з війною та інфраструктурними обмеженнями - Коливання фіскальної політики - Висока конкуренція у сегменті оптової торгівлі та логістики
--	---	---

Таблиця 2 - Аналіз основних показників діяльності ТОВ «ВІНФОРТ ПРОДУКТ»

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Кількість персоналу	-	14	12	12	11
Дохід (тис грн)	57 437	62 581	74 864	93 905	91 914
Чистий прибуток (тис грн)	1 542	1 679	1 842	2 385	2 013
Активи (тис грн) на кін. року	14 511	18 407	17 843	19 313	23 548
Гроші та їх еквіваленти (тис грн) на кін. року	-	91	370	42	5
Довгострокові зобов'язання (тис грн) на кін. року	103	96	135	52	48
Поточні зобов'язання (тис грн) на кін. року	4 801	7 025	4 580	3 749	5 975
Власний капітал (тис грн) на кін. року	9 606	11 285	13 128	15 512	17 525
Коефіцієнт поточної ліквідності	298.85%	258.13%	384.70%	510.58%	385.46%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	-	1.30%	8.07%	1.11%	0.08%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	106.29%	106.81%	167.72%	206.50%	188.52%
Коефіцієнт автономії	66.20%	61.31%	73.57%	80.32%	74.42%
Рентабельність активів (ROA)	10.63%	9.12%	10.32%	12.35%	8.55%
Рентабельність власного капіталу (ROE)	17.45%	16.08%	15.09%	16.65%	12.18%
Чиста маржа	2.69%	2.69%	2.46%	2.54%	2.19%
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	5 929.63%	4 146.00%	5 865.82%	8 940.86%	3 387.80%
Коефіцієнт заборгованості	33.09%	38.17%	25.67%	19.41%	25.37%

Таблиця 3 – Аналіз коефіцієнта рентабельності, загального коефіцієнта ліквідності та коефіцієнта власного капіталу ТОВ «ВІНФОРТ ПРОДУКТ»

Рік	ROA (%)	Загальний коефіцієнт ліквідності, відн.од.	Коефіцієнт власного капіталу (%)
2022	10,32	3,89	73,57
2023	12,35	5,15	80,32
2024	8,55	3,94	74,42

Таблиця 4 - Аналіз витрат ТОВ «ВІНФОРТ ПРОДУКТ»

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2023/2022	Відносне відхилення 2023/2022	Абсолютне відхилення 2024/2023	Відносне відхилення 2024/2023
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	67279,2	83782,5	58772,1	16503,3	24,5	-25010,4	-29,9
Інші операційні витрати	5249,6	7206,0	6541,3	1956,4	37,3	-664,7	-9,2
Інші витрати	48,8	46,9	38,6	-1,9	-3,9	-8,3	-17,7
Разом витрати	72577,6	91035,4	65352,0	18457,8	25,4	-25683,4	-28,2

Таблиця 5 – Аналіз елементів комерційної логістики ТОВ «ВІНФОРТ ПРОДУКТ»

Сфера аналізу	Ключовий аспект	Характеристика / Висновок
Організація постачання	Інтеграція з логістичним ланцюгом	Система постачання є взаємопов'язаною з транспортом, складським обліком і торговою діяльністю
	Гнучкість постачань	Використовуються адаптивні форми постачання в умовах нестабільного ринку та геополітичних ризиків
	Надійність джерел	Пріоритет надається стабільним партнерам і диверсифікації каналів постачання
Транспортне забезпечення	Власний/орендований транспорт	Застосовується комбінована модель — використання власного транспорту і зовнішніх перевізників
	Сфера діяльності	Передбачено надання транспортних послуг іншим суб'єктам (наявність відповідного КВЕД)
	Технологічна оснащеність	Використання GPS-навігації, транспортного моніторингу, систем електронного документообігу
	Логістична інтеграція	Транспорт пов'язаний з іншими логістичними функціями (склад, замовлення, дистрибуція)
Ефективність і виклики	Витратна ефективність	Наявна орієнтація на мінімізацію витрат шляхом оптимізації маршрутів і завантаження
	Стійкість у кризових умовах	Система демонструє здатність до адаптації в умовах воєнного стану та змін ринку
	Потенціал розвитку	Можливість впровадження логістичних інновацій і розширення партнерських зв'язків у сфері транспорту
Складське забезпечення	Функціонування централізованої складської інфраструктури; наявність складських послуг як окремого виду діяльності.	Складська система виконує не лише зберігання, а й логістичні функції з сортування та комплектування, що вказує на високий рівень організації та адаптації до ринкових потреб.

Таблиця 6 - Аналіз запасів ТОВ «ВІНФОРТ ПРОДУКТ»

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2023/2022	Відносне відхилення 2023/2022	Абсолютне відхилення 2024/2023	Відносне відхилення 2024/2023
Запаси	9 937,60	11 398,90	12 273,10	1461,30	14,70	874,20	7,67
у тому числі готова продукція	9936,2	11397,5	12271,8	1461,30	14,71	874,30	7,67

1. Впровадження інтегрованої SRM-системи українського виробництва Вона має забезпечити: – централізований облік умов постачання; – моніторинг надійності постачальників (за строками, якістю, обсягами); – аналіз закупівельної активності та виявлення найефективніших каналів; – прозорість ціноутворення в закупівлях.
2. Реорганізація складської логістики З метою зменшення витрат на зберігання та підвищення оборотності запасів пропонується: – впровадити ABC/XYZ-аналіз запасів для раціоналізації обсягів закупівель; – автоматизувати контроль залишків та використання складських площ; – перейти до крос-докінгу для продукції з коротким циклом зберігання; – створити окремий пул “гарячих” товарів (з високою обіговістю), для яких використовуватиметься спрощена система відвантаження.
3. Інтеграція транспортної логістики з ERP-системою Для скорочення часу доставки, уникнення простоїв транспорту та оптимізації витрат на паливо і обслуговування слід: – запровадити систему маршрутної оптимізації з використанням GPS-моніторингу; – використовувати аналітику завантаження транспорту для уникнення порожніх рейсів; – укласти довгострокові угоди з логістичними операторами на умовах фіксованих тарифів.
4. Оптимізація комерційної аналітики Запропоновано створити блок бізнес-аналітики, який оброблятиме: – дані продажів у розрізі каналів збуту, регіонів і сезонності; – прогнози попиту на основі історичних даних і ринкових трендів; – оцінку маржинальності кожної товарної позиції з урахуванням логістичних витрат; – виявлення «вузьких місць» у ланцюгу постачання.
5. Розвиток електронної комерції та дистрибуції З метою розширення каналів збуту продукції варто: – запустити B2B-портал для замовників з можливістю попереднього планування закупівель; – забезпечити інтеграцію з системами обліку основних партнерів; – розвивати електронний документообіг (EDI) для зменшення часу погодження комерційних умов.
6. Екологізація логістичних процесів У межах стратегії сталого розвитку підприємства рекомендовано: – перейти на екологічне пакування, що скорочує витрати на утилізацію; – залучити “зелених” перевізників, які працюють на електротранспорті або з мінімальним викидом CO₂; – створити систему зворотної логістики для повторного використання тари.

Рисунок 2 – Система заходів для підвищення ефективності комерційної логістики ТОВ «ВІНФОРТ ПРОДУКТ»

Таблиця 7 – Порівняння «IT-Enterprise: SRM» і «BAS Управління торгівлею» [23, 25]

Критерій порівняння	IT-Enterprise: SRM	BAS Управління торгівлею з SRM
Платформа	Власна ERP-платформа IT-Enterprise	Платформа «1С:Підприємство 8»
Інтерфейс	Складний, професійно орієнтований, з високою деталізацією	Інтуїтивно зрозумілий, зручний для користувача
Глибина SRM-функціоналу	Повноцінна SRM-система з тендерним модулем, рейтингами постачальників, контрактами	Базова функціональність SRM (контрагенти, договори, оцінка ефективності)
Аналітичні можливості	Потужна система звітності, розширена аналітика по всьому ланцюгу постачання	Стандартні звіти, обмежені можливості адаптивної аналітики
Інтеграція з іншими модулями	Глибока інтеграція з фінансами, виробництвом, складами, CRM	Інтеграція з модулями BAS (склад, бухгалтерія, торгівля)
Масштабованість	Висока, підходить для середніх і великих підприємств	Обмежена, більше орієнтована на малий та середній бізнес
Гнучкість налаштування	Висока, можлива побудова складних бізнес-процесів	Середня, переважно стандартні конфігурації
Швидкість впровадження	Вимагає детального аналізу, тривале впровадження	Відносно швидке завдяки типовим рішенням
Потреба в навчанні персоналу	Висока, потребує спеціального навчання	Помірна, доступно багато готових інструкцій та курсів
Підтримка та обслуговування	Централізована технічна підтримка IT-Enterprise	Широко доступна підтримка 1С/BAS-фахівців
Вартість впровадження та супроводу	Висока, залежить від масштабу автоматизації	Помірна, залежить від обраної конфігурації
Придатність для ЗЕД і логістичних компаній	Висока – орієнтована на зовнішньоекономічну діяльність, контрактне управління	Середня – можлива підтримка ЗЕД, але без спеціалізованих інструментів

Таблиця 8 - Фінансовий план впровадження SRM-системи та надходжень від її функціонування (тис. грн) на ТОВ «ВІНФОРТ ПРОДУКТ»

Показник	2025 рік	2026 рік	2027 рік	Разом
Витрати на ліцензії (одноразово)	250	—	—	250
Витрати на налаштування, інтеграцію та запуск	200	50	30	280
Навчання персоналу	70	30	20	120
Підтримка та оновлення (щорічно)	60	60	60	180
Сумарні витрати	580	140	110	830
Очікувані надходження від оптимізації обліку (економія витрат, зростання доходів)	0	250	600	850
Сальдо (різниця доходів і витрат)	-580	110	490	20