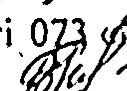
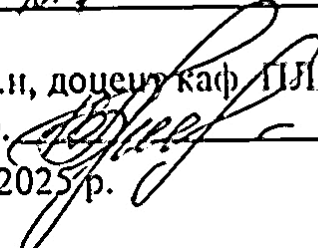


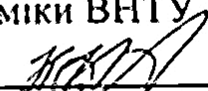
Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту

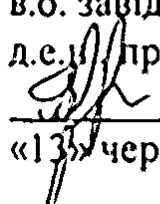
Бакалаврська кваліфікаційна робота на тему:

**УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПОСТАЧАЛЬНИЦЬКО-ЗБУТОВОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Виконала: здобувачка 4 курсу, групи Л-216
спеціальності 073 «Менеджмент»
Тупчий В.І. 

Керівник: к.е.н, доцент каф. ПЛМ
Григорук І.О. 
«10» червня 2025 р.

Рецензент: д. е. н., професор, зав. каф. менеджменту,
маркетингу та економіки ВНТУ
Карачина Н.П. 
«12» червня 2025р.

Допущено до захисту
в.о. завідувача кафедри ПЛМ
д.е.н, проф.
 Боковець В.В.
«13» червня 2025 р.

Вінниця ВНТУ 2025

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту
Рівень вищої освіти - перший (бакалаврський)
Галузь знань – 07 Управління та адміністрування
Спеціальність – 073 «Менеджмент»
Освітня програма – «Логістика»

ЗАТВЕРДЖУЮ

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

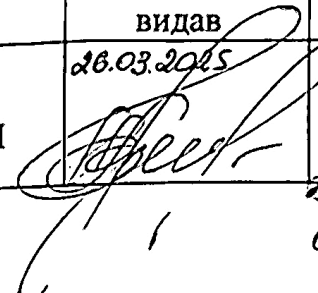
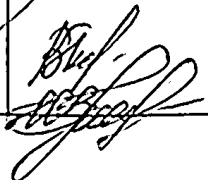
«24» березня 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Тупчий Вікторії Ігорівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

- Тема роботи: Удосконалення організації постачальницько-збутової діяльності на підприємстві
керівник роботи Григорук Ірина Олександрівна, канд. екон. наук, доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом ВНТУ від «20» березня 2025 року №97.
- Термін подання студентом роботи: 04.06.2025 р.
- Вихідні дані до роботи: наукові дослідження, офіційні статистичні дані, фінансова звітність ТОВ «САБАРОВ – ТРАК», законодавчо-нормативні акти з питань управління організації постачальницько-збутової діяльності підприємства
- Зміст текстової частини (перелік питань, які потрібно розробити):
 - Теоретико-методичні аспекти формування постачальницько-збутової діяльності на підприємстві.
 - Аналіз сучасного стану організації постачальницько-збутової діяльності на ТОВ «САБАРОВ – ТРАК».
 - Пропозиції і рекомендації щодо удосконалення організації постачальницько-збутової діяльності на підприємстві ТОВ «САБАРОВ – ТРАК».
- Перелік ілюстративного матеріалу: (перерахувати назви таблиць і рисунків)
 - Табл. – Визначення понять «постачання» та «постачальницька діяльність» у дослідження відомих науковців
 - Табл. – Визначення понять «збут» та «збутова діяльність» у дослідження відомих науковців
 - Табл. – Основні економічні показники господарської діяльності ТОВ «САБАРОВ – ТРАК», 2022-2024 рр.
 - Табл. – Фінансові індикатори ТОВ «САБАРОВ – ТРАК», 2022-2024 рр., %
 - Табл. – Оцінка ефективності постачальницько-збутової діяльності ТОВ «Сабаров Трак», 2022-2023 рр.
 - Табл. – SWOT-аналіз ТОВ «Сабаров Трак»
 - Табл. – Загальний очікуваний економічний ефект від оптимізації постачальницько-збутової діяльності ТОВ «Сабаров Трек»
 - Рис. – Етапи організації постачальницько-збутової діяльності
 - Рис. – Схема організації та взаємозв'язків елементів постачальницько-збутової діяльності
 - Рис. – Організаційна структура управління ТОВ «Сабаров Трак»
 - Рис. – Динаміка ключових показників постачальницько-збутової діяльності ТОВ «Сабаров Трак» за 2022-2023 р.р.
 - Рис. – Витрати на ПММ та ремонт техніки у 2022-2023 рр. на ТОВ «Сабаров Трак»

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1. Спеціальна частина	Григорук І.О., доцент кафедри ПЛМ	26.03.2025 	01.06.2025 

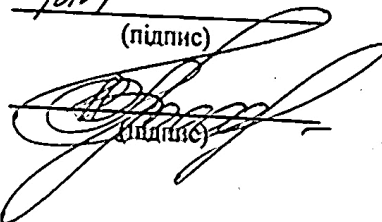
7. Дата видачі завдання «24» березня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Формування та затвердження теми бакалаврської кваліфікаційної роботи (БКР)	24.03.2025 р.	виконано
2	Виконання спеціальної частини БКР. Перший рубіжний контроль виконання БКР (1-й розділ БКР)	05.05.2025 р.	виконано
3	Виконання спеціальної частини БКР. Другий рубіжний контроль виконання БКР (2-й розділ БКР)	26.05.2025 р.	виконано
4	Виконання спеціальної частини БКР. Третій рубіжний контроль виконання БКР (3-й розділ БКР)	04.06.2025 р.	виконано
5	Нормоконтроль. Попередній захист БКР	09.06.2025р.	виконано
6	Рецензування БКР	12.06.2025 р.	виконано
7	Захист БКР	18.06.2025 р.	виконано

Здобувач

Керівник роботи


(підпис)

(підпис)

Тупчий В.І.

Григорук І.О.

АНОТАЦІЯ

Тупчій В.І. Бакалаврська кваліфікаційна робота на тему: «Удосконалення організації постачальницько-збутової діяльності на підприємстві».

У бакалаврській кваліфікаційній роботі розглядається економічна суть організації постачальницько-збутової діяльності на підприємстві. Проведено дослідження загального стану управління ТОВ «САБАРОВ – ТРАК», проаналізовано його фінансовий стан та оцінено систему організації постачальницько-збутової діяльності на підприємстві. Наведено пропозиції і рекомендації щодо удосконалення організації постачальницько-збутової діяльності на підприємстві з розрахунком економічного ефекту від впроваджених заходів.

Ключові слова: постачальницько-збутова діяльність, складська діяльність, організація діяльності, товариство з обмеженою відповідальністю оптимізація, автоматизація, інноваційні технології.

ANNOTATION

Tupchii V.I. Bachelor's qualification work on the topic: "Improvement of the organization of supply and sales activities at the enterprise".

The bachelor's qualification work considers the economic essence of the organization of supply and sales activities at the enterprise. A study of the general state of management of LLC "SABAROV - TRAK" was conducted, its financial condition was analyzed and the system of organization of supply and sales activities at the enterprise was assessed. Proposals and recommendations are given for improving the organization of supply and sales activities at the enterprise with the calculation of the economic effect of the implemented measures.

Keywords: supply and sales activities, warehouse activities, organization of activities, limited liability company optimization, automation, innovative technologies.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ПОСТАЧАЛЬНИЦЬКО-ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	6
1.1 Економічна сутність понять постачальницької та збутової діяльності на підприємстві	6
1.2 Особливості формування постачальницько-збутової діяльності підприємства	10
1.3 Методичні підходи організації постачальницько-збутової діяльності підприємства	17
2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЇ ПОСТАЧАЛЬНИЦЬКО-ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ТОВ «САБАРОВ – ТРАК»	23
2.1 Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «САБАРОВ – ТРАК»	23
2.2 Аналіз фінансового стану ТОВ «САБАРОВ – ТРАК»	29
2.3 Аналіз постачальницько-збутової діяльності ТОВ «САБАРОВ – ТРАК»	35
3 ПРОПОЗИЦІЇ І РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПОСТАЧАЛЬНИЦЬКО-ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «САБАРОВ – ТРАК»	42
3.1 Оптимізація постачальницько-збутової діяльності на підприємстві	42
3.2 Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів	48
ВИСНОВКИ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61
Додаток А (обов'язковий). Протокол перевірки кваліфікаційної роботи на наявність текстових запозичень	65
Додаток Б (обов'язковий). Ілюстративний матеріал.	66

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В сучасних умовах економічної нестабільності та військового стану функціонування вітчизняних підприємств значно ускладнилось: посилилася конкуренція на ринку, зменшився попит на продукцію через суттєве зростання цін, подорожчали сировина та комплектуючі, а також зросли транспортні витрати. Усі ці чинники негативно вплинули на ефективність постачальницько-збутової діяльності підприємств.

У зв'язку з цим особливої актуальності набуває питання вдосконалення механізмів постачання та збуту. Підприємства мають адаптуватися до нових умов функціонування, де важливим елементом є формування ефективної системи постачальницько-збутової діяльності. Така система має забезпечувати стабільні постачання необхідних ресурсів для безперервного виробництва, гарантувати обсяги реалізації продукції та прибутковість за умов раціонального використання витрат і задоволення потреб споживачів в умовах жорсткої ринкової конкуренції.

Одним з ключових етапів у процесі вдосконалення постачальницько-збутової діяльності є проведення комплексного аналізу цієї сфери. Такий аналіз дозволяє виявити основні показники, що впливають на функціонування підприємства, встановити наявні проблеми та знайти шляхи їх подолання. Для усунення виявлених недоліків доцільно впроваджувати стратегічні заходи з організації постачальницько-збутової діяльності та застосовувати сучасні методи її оптимізації.

Актуальність дослідження полягає в тому, що ефективність системи постачання та збуту безпосередньо впливає на результати господарської діяльності підприємства загалом. Своєчасне виявлення негативних тенденцій і можливостей для вдосконалення, таких як розширення клієнтської бази, збільшення обсягів реалізації, оптимізація витрат на закупівлю та зберігання ресурсів, дозволяє не лише уникнути втрат, а й досягти стабільного прибутку для подальшого розвитку.

Отже, удосконалення організації постачальницько-збутової діяльності є одним із пріоритетів для кожного підприємства, оскільки воно сприяє підвищенню загальної ефективності його функціонування та прибутковості.

Метою роботи є дослідження теоретичних аспектів, розробка і обґрунтування практичних рекомендацій щодо організації постачальницько-збутової діяльності на прикладі підприємства ТОВ «САБАРОВ – ТРАК».

Згідно визначеної мети, в роботі були поставлені наступні **завдання**:

- визначити економічну сутність понять постачальницької та збутової діяльності на підприємстві;
- дослідити особливості формування постачальницько-збутової діяльності підприємства;
- розкрити методичні підходи організації постачальницько-збутової діяльності підприємства;
- надати загальну характеристика господарської діяльності ТОВ «САБАРОВ – ТРАК»;
- проаналізувати фінансовий стан ТОВ «САБАРОВ – ТРАК»;
- проаналізувати постачальницько-збутову діяльність ТОВ «САБАРОВ – ТРАК»;
- визначити можливість удосконалення організації постачальницько-збутової діяльності підприємства;
- обґрунтувати запропоновані шляхи удосконалення через розрахунок їх економічної ефективності.

Об’єкт дослідження - постачальницько-збутова діяльність ТОВ «САБАРОВ – ТРАК».

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні аспекти, методи і механізми удосконалення організації постачальницько-збутової діяльності вітчизняних підприємств.

Для досягнення поставленої мети та вирішення визначених завдань використано **методи:** системний підхід до вивчення економічних процесів і явищ; теоретичні та емпіричні методи дослідження, засновані на аналізі офіційних даних реальних матеріалів і статистичних показників діяльності ТОВ «САБАРОВ–ТРАК», а також використовувалися так загальнонаукові методи як методи аналізу та синтезу, методи статистичної обробки даних, табличні та графічні методи.

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати проведених досліджень апробовані автором на 2 конференціях: Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні, м. Вінниця, 2025 р.; IX науково-практична конференція «Актуальні проблеми соціально-економічного розвитку України в умовах європейської інтеграції», м. Вінниця, 2025 р.

Публікації. За результатами бакалаврської кваліфікаційної роботи опубліковано 1 наукову працю у науковому періодичному виданні та 2 тези за результатами конференцій.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ПОСТАЧАЛЬНИЦЬКО-ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Економічна сутність понять постачальницької та збутової діяльності на підприємстві

У сучасних ринкових умовах функціонує велика кількість підприємств і компаній, які є ключовими елементами економічної системи країни. Саме на рівні підприємств створюються товари та послуги, необхідні для задоволення потреб споживачів і забезпечення життєдіяльності суспільства. Підприємство відіграє провідну роль у реалізації таких видів діяльності, як закупівельна, виробнича, збутова, комерційна тощо, що дозволяє забезпечити суспільство необхідною продукцією та послугами.

Наразі багато підприємств змушені працювати в умовах економічної нестабільності, що супроводжується зростанням вартості сировини та зниженням споживчого попиту. Ці та інші негативні чинники спонукають підприємства до безперервного вдосконалення та пошуку нових рішень у сфері матеріально-технічного постачання та збуту готової продукції.

У зв'язку з високою насиченістю ринку товарами, підприємства функціонують в умовах жорсткої конкуренції. Це змушує їх шукати шляхи зниження загальних витрат і водночас боротися за збереження й розширення своєї клієнтської бази.

З огляду на зазначене, ефективна організація постачальницько-збутової діяльності набуває особливої актуальності. Її значущість обумовлена тим, що постачання та збут є основними джерелами доходу, отже – основою життєздатності підприємства. Ефективно організована система постачання і збуту дозволяє адаптуватися до потреб ринку та забезпечити конкурентоспроможність суб'єкта господарювання.

Успішне функціонування підприємства неможливе без розробки ефективних методів організації постачальницько-збутової діяльності. Для задоволення попиту кінцевих споживачів необхідно забезпечити раціональне управління цим напрямом.

Підприємство, незалежно від свого профілю — виробниче чи торгове, — можна розглядати як суб'єкт логістичної діяльності, що реалізує комплексні логістичні функції та базові операції [1, с.15].

Матеріально-технічне постачання є початковою ланкою логістичного ланцюга, що визначає ефективність виробництва, дотримання термінів постачання, якість продукції, рівень запасів, а отже, й загальну конкурентоспроможність товару [1].

Під постачальницькою діяльністю розуміють управління матеріальними потоками у процесі забезпечення підприємства необхідними ресурсами [2]. Метою цієї діяльності є своєчасне забезпечення підприємства якісними ресурсами у відповідному обсязі, у потрібному місці, за вигідною ціною та від надійного постачальника [3].

Сферу діяльності, пов'язану з постачанням продукції чи послуг для потреб організації, традиційно позначають як Purchasing або Procurement, закупівлі, управління закупівлями або постачальницька діяльність [1].

Існує низка підходів до визначення понять «постачання» та «постачальницька діяльність» (табл. 1.1). Зростання інтересу до управління закупівлями спричинило появу різних концепцій у сфері постачання. Такі терміни, як «закупівля», «управління закупівлями», «забезпечення сировиною» чи «постачання», часто вважаються синонімами. Єдиної позиції щодо чіткого розмежування цих понять немає [4].

Таблиця 1.1 – Визначення понять «постачання» та «постачальницька діяльність» у дослідження відомих науковців

№	Автори, джерело	Визначення
1	2	3
1.	APICS Dictionary [5]	Закупівлі / Управління закупівлями – термін, використовуваний у промисловості та менеджменті, для позначення функції та відповідальності за забезпечення матеріалами, продуктами, послугами

2.	Родников А. Н. [4]	Постачання – процес матеріально-технічного забезпечення виробництва, включаючи закупівлю сировини і матеріалів, мобілізацію внутрішніх резервів, у тому числі невикористаних запасів тощо
3.	Сичов Н. Г. [6]	Постачальницька діяльність – це діяльність, що включає в себе процедури закупівлі, доставки, приймання, зберігання та передпродажної підготовки продукції

Продовження таблиці 1.1.

1	2	3
3.	Крикавський Є. В. [7]	Постачання – це взаємопов'язані бізнес-функції, які включають планування, закупівлі, управління запасами, транспортування, отримання, вхідний контроль і управління відходами
4.	Мельникова К. В., Колодізева Т. О., Авраменко О. В. [8]	Постачальницька діяльність – це процес переміщення сировини і матеріалів від постачальників до підприємства з метою стабільної підтримки його матеріально-технічного забезпечення та підготовки ресурсів до виробничого споживання
5.	Лайсонс Дж. Джиллінгем М. [9]	Постачання – це процес, виконуваний організаційною одиницею фокусної компанії або частиною інтегрованого ланцюга постачань, які відповідають за отримання предметів постачання необхідної якості, у необхідній кількості, в потрібний час і за прийнятною ціною, а також за управління постачальниками, тим самим роблячи свій внесок у конкурентну перевагу та реалізацію корпоративної стратегії ланцюгу постачань
6.	Мороз О. В. [10]	Логістика постачання – це система планування, організації й контролювання ефективних витрат та інформаційного забезпечення процесу створення, переміщення і зберігання матеріалів, сировини, напівфабрикатів від моменту закупівлі у постачальника до моменту розміщення в складських приміщеннях або використання у виробництві з метою задоволення потреб споживача цих ресурсів

Сьогодні під поняттям «постачання» розуміють не лише управління закупівлями, але й діяльність з управління постачальниками. Схематично дослідження даних понять можна зобразити схематично (рис. 1.1).

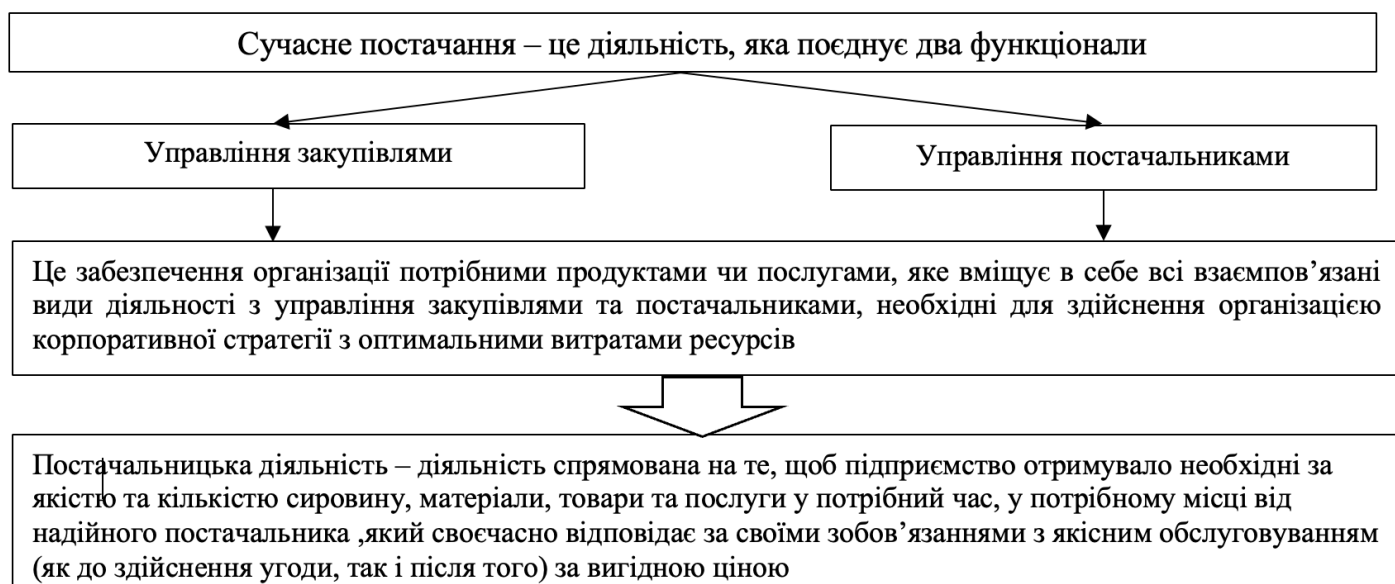


Рисунок 1.1 – Сучасне дослідження понять «постачання» та
«постачальницька діяльність»

Успіх реалізації готової продукції залежить не лише від виробничих і фінансових ресурсів підприємства, а й від організації збутової діяльності. Ефективно налагоджений збут дає змогу доставляти товари до споживача у потрібному місці, у необхідному обсязі й належної якості. Це зумовлено тим, що збут охоплює широкий спектр чинників — від ціни й якості товару до логістики, сервісу та взаємодії з клієнтами.

У науковій літературі відсутній єдиний підхід до трактування понять «збут» та «збутова діяльність» (табл. 1.2). Одні дослідники ототожнюють збут з фізичним переміщенням товару, розглядаючи його як синонім розподілу або товароруку. Інші ж автори акцентують увагу на процесі просування товару на ринок, комунікації з покупцем і отриманні прибутку.

Таблиця 1.2 - Визначення понять «збут» та «збутова діяльність» у дослідження відомих науковців

№	Автори, джерело	Визначення
1	Балабанова Л. В., Митрохіна Ю. П. [11]	Збут у вузькому розумінні (продаж, реалізація) – це процес безпосереднього спілкування продавця з покупцем, який спрямовано на отримання прибутку і який вимагає наявності знань, навичок і певного рівня торговельної компетенції

2	Балабанова Л. В. [12]	Збут у широкому розумінні – процес організації транспортування, складування, підтримки запасів, просування до оптових і роздрібних торговельних ланок, передпродажної підготовки, упакування і реалізації товарів з метою задоволення потреб покупців і отримання на цій основі прибутку
3	Вардanian Л. Є. [10]	Збут – це персоніфікований, двосторонній процес здійснення контактів і переконання з метою збільшення продажу продукції на ринку
4	Белінський П. І. [13]	Збутова діяльність в узагальненому розумінні полягає в тому, що це є процес просування готової продукції на ринок та організації товарного обміну з метою отримання підприємницького прибутку
5	Кривешко О. В. [14]	Збутова діяльність – складний процес, що виявляє комплекс дій, що забезпечує ефективність реалізації продукції
6	Годін О. М. [15]	Збутова діяльність в системі маркетингу – це організація процесу постійного руху товарів

Отже, збутова діяльність може розглядатися у вузькому та широкому розумінні. У вузькому сенсі — це реалізація продукції через прямий контакт з покупцями. У широкому — це система заходів, спрямованих на доставку товару кінцевому споживачу з метою забезпечення прибуткової діяльності підприємства. Основним завданням збутової діяльності є підвищення результативності підприємства, обсягу продажів, рівня задоволеності клієнтів та прибутковості.

Окремо дослідивши питання постачання і збуту, можна уточнити сучасне визначення поняття постачальницько-збутової діяльності підприємства: це комплексний багаторівневий процес планування та управління матеріальними потоками ґрунтується на аналізі виробничих програм, визначенні оптимальних маршрутів переміщення ресурсів, організації їх транспортування та зберігання, а також встановленні потреб у готовій продукції. Він охоплює своєчасну реалізацію виготовленої продукції в необхідних обсягах з метою забезпечення ефективного функціонування виробничо-господарської діяльності підприємства при одночасному скороченні витрат і максимізації прибутковості.

1.2. Особливості формування постачальницько-збутової діяльності підприємства

Сучасні трансформації в економіці не лише сформували нове ринкове середовище, а й обумовили необхідність трансформації системи постачання та збуту, а також розвитку нових економічних і функціональних взаємовідносин між учасниками постачальницько-збутового процесу.

Ефективність функціонування підприємства та його конкурентоспроможність значною мірою залежать від вірного підходу до організації та реалізації постачальницько-збутової діяльності. Основні складові цієї діяльності зображено на рис. 1.2.

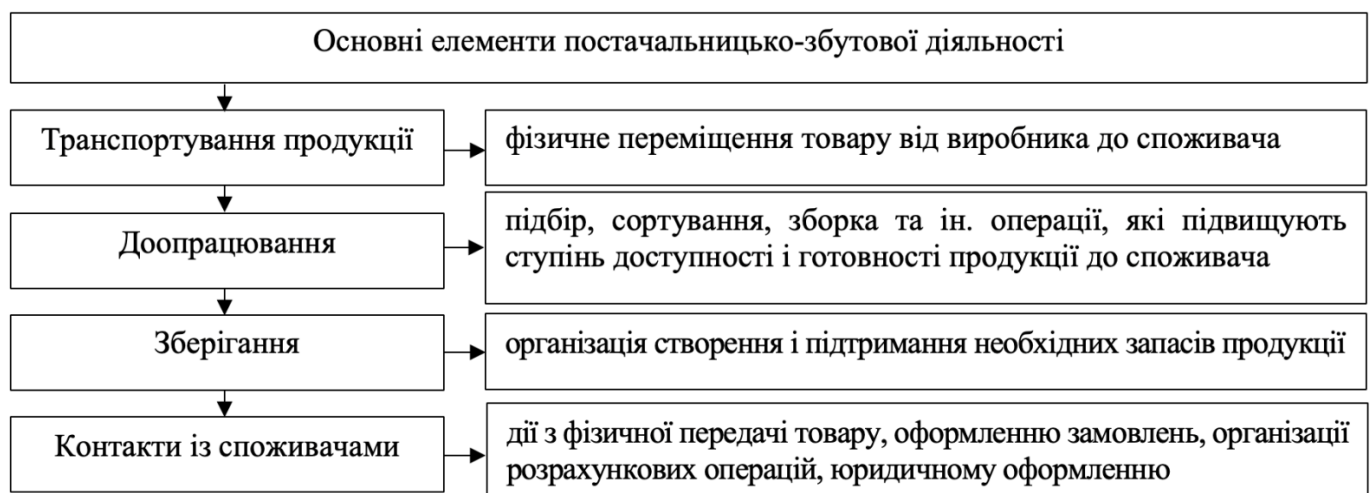


Рисунок 1.2 - Основні елементи постачальницько-збутової діяльності [16]

Рациональна організація постачальницько-збутових процесів багато в чому визначається рівнем реалізації їхніх функціональних завдань. У межах цієї діяльності виокремлюються зовнішні та внутрішні функції, характеристика яких подана на рис. 1.3.

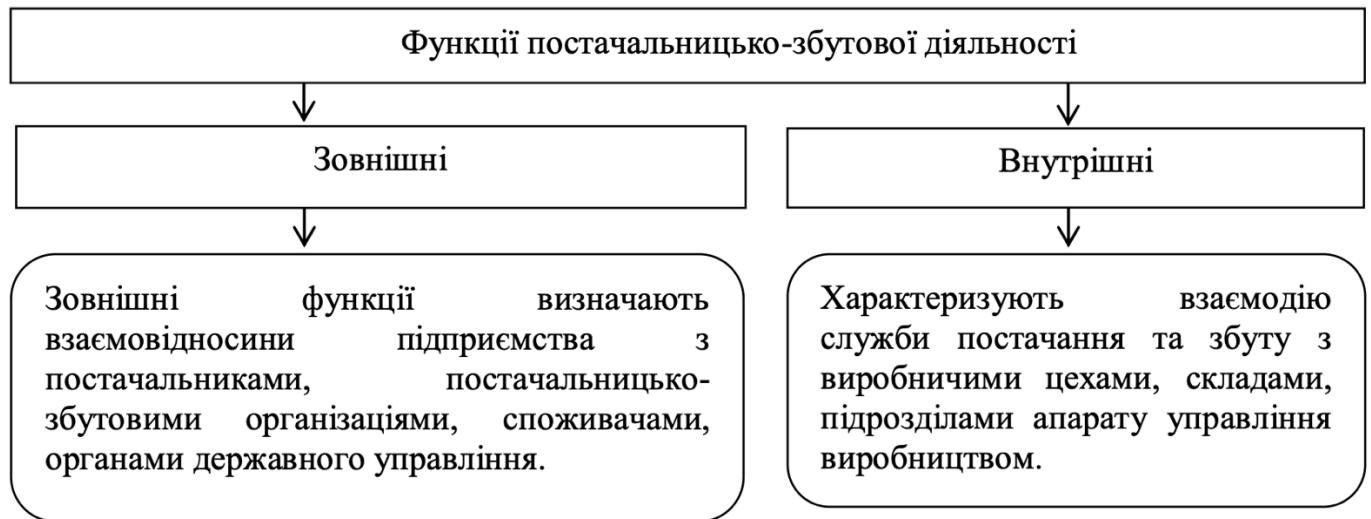


Рисунок 1.3 - Функції постачальницько-збутової діяльності [17]

Усі операції плануються, координуються та виконуються спеціалізованими структурними підрозділами підприємства – службами постачання й збуту. Зважаючи на зростаючу нестабільність зовнішнього середовища, підприємства стикаються з ризиками та невизначеністю, які можуть перешкоджати досягненню поставлених цілей у сфері управління матеріальними потоками та збутом продукції.

У цих умовах набуває особливої ваги функція управління постачальницько-збутовими процесами, завдяки якій можливо вчасно усувати вузькі місця та оптимізувати логістичні потоки. Конкретизація цих функцій наведена на рис. 1.4.

Для стабільної діяльності промислового підприємства критично важливо мати ефективну систему організації матеріальних потоків. Адже саме від належного управління переміщенням ресурсів залежить результативність функціональних етапів у межах триєдиного процесу: «закупівля – виробництво – збут».

У більшості промислових і торговельних підприємств функції постачання та збуту реалізуються відповідними підрозділами – відділами чи департаментами, які найчастіше підпорядковуються комерційній дирекції. При цьому персонал служб постачання та збуту часто виконує багатфункціональні завдання, охоплюючи

комерційні, логістичні та маркетингові аспекти, що потребує наявності універсальних компетенцій [18].



Рисунок 1.4 - Функції управління постачальницько-збутовою діяльністю [18]

Фахівці у цій сфері повинні мати знання з низки дисциплін, включаючи маркетинг, економіку підприємства, комерційну діяльність і навіть психологію. Комерційний успіх підприємства значною мірою залежить від здатності таких спеціалістів самостійно аналізувати ринок, приймати стратегічні рішення та ефективно застосовувати свої знання. На рис. 1.5 схематично представлені ключові завдання, які вирішуються в межах цих напрямів діяльності.

У сучасних умовах метою постачальницько-збутової діяльності є не лише вигідне забезпечення підприємства необхідними ресурсами, а й максимальне задоволення споживчого попиту. Це передбачає чітке розуміння потреб у матеріалах, ідентифікацію надійних постачальників, а також ефективну організацію реалізації готової продукції, включаючи доставку, вибір посередників та точки продажу [19].

За визначенням, метою постачальницько-збутової діяльності є реалізація довгострокових стратегій щодо забезпечення підприємства ресурсами для безперервного виробництва та організації прибуткового збуту готової продукції [20].

Основне завдання – своєчасне та якісне забезпечення підприємства сировиною і доведення продукції до кінцевих споживачів із мінімальними витратами [21].



Рисунок 1.5 - Аспекти постачальницько-збутової діяльності та розв'язувані задачі

Побудова постачальницько-збутової системи передбачає отримання максимального прибутку при мінімізації витрат. Для цього рекомендується впровадження логістичних принципів управління, зокрема системи «7R», що забезпечує правильну поставку потрібного продукту, у потрібному місці, в необхідний час, у необхідній кількості, за прийнятною ціною, у належному стані та потрібному споживачу.

Сутність постачальницько-збутової діяльності полягає у погодженні інтересів виробника з ринковими вимогами. Виробники зацікавлені у зниженні витрат, а споживачі — у якості, доступності та різноманітності товарів [22].

Рациональне забезпечення підприємства ресурсами базується на точному визначенні потреб підприємства й окремих підрозділів. Для цього ведеться перелік найбільш часто закуповуваних матеріалів і ресурсів, що полегшує облік і складське зберігання. Таким чином, вирішується завдання своєчасного забезпечення виробництва ресурсами належної якості та комплектності [23].

Працівники постачання повинні моніторити попит і пропозицію, динаміку цін та рівень витрат на транспортування й посередницькі послуги, оптимізуючи запаси і вибираючи найвигідніші логістичні рішення [24].

Поряд з оцінкою потреб доцільно складати план організації постачальницько-збутової діяльності, який має бути частиною стратегічного планування підприємства. Основні етапи цього процесу зображено на рис. 1.6.



Рисунок 1.6 - Етапи організації постачальницько-збутової діяльності [25]

Ці етапи охоплюють триєдину мету: своєчасне постачання, наявність готової продукції, швидкий збут і повернення обігових коштів.

На рис. 1.7 подано взаємозв'язки між структурними елементами, етапами організації постачальницько-збутової діяльності та логістичними потоками, що супроводжують цей процес [26].

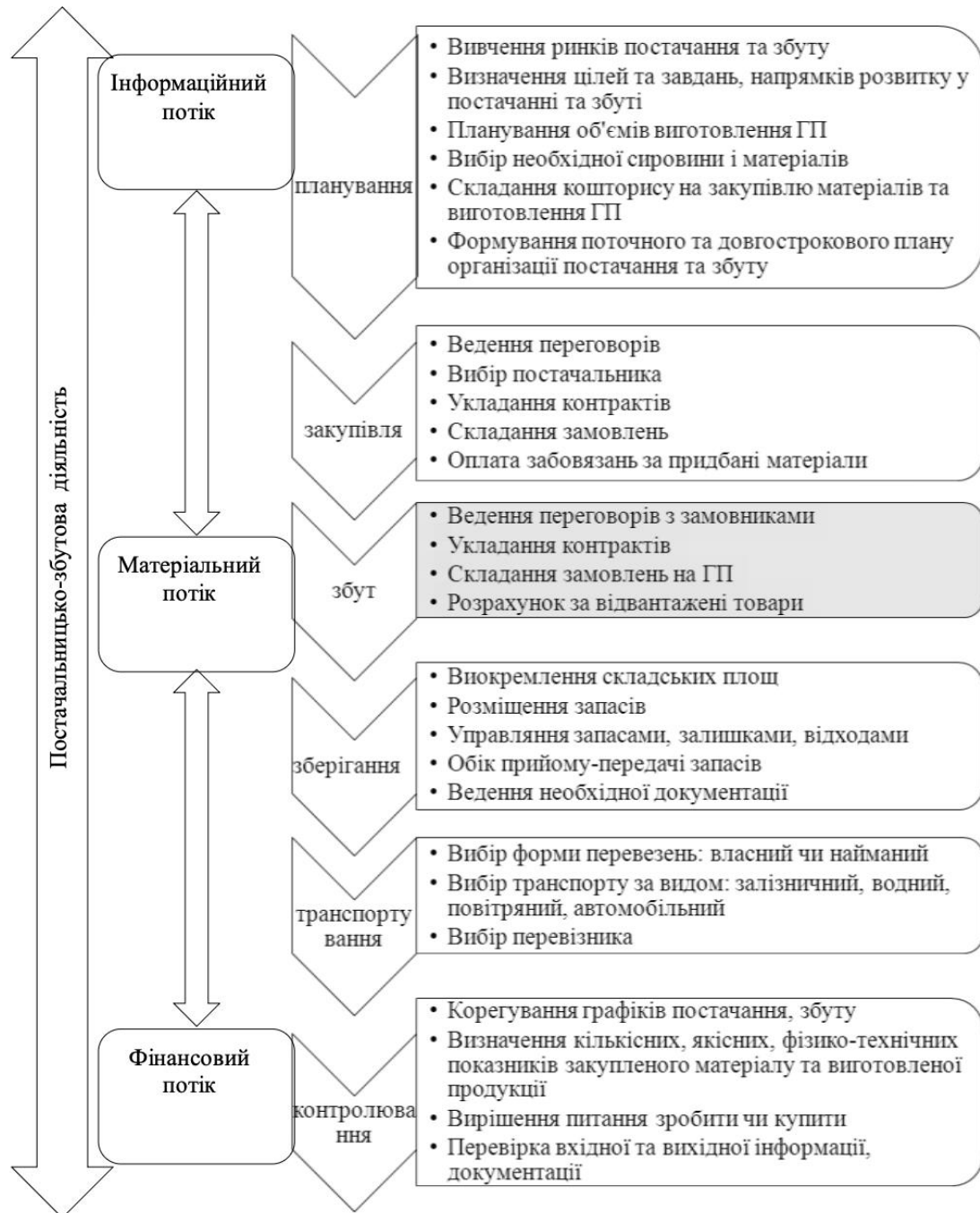


Рисунок 1.7 - Схема організації та взаємозв'язків елементів постачальницько-збутової діяльності

Організація такої діяльності включає вирішення як поточних, так і стратегічних завдань, що виконуються спільно різними підрозділами підприємства.

Одним з важливих організаційних аспектів є вибір місця розташування підприємства, при якому враховується купівельна спроможність регіону, транспортна інфраструктура, частота покупок, конкуренція, доступність для споживачів тощо.

Не менш значущим є вибір надійного постачальника, що напряму впливає на якість матеріального забезпечення підприємства [27]. Існує два підходи до вибору:

1. Вибір постачальника фахівцем із закупівель на основі порівняння цін, строків доставки й якості.
2. Колективне прийняття рішення з участю відділів виробництва, контролю й збуту.

Критерії оцінки постачальників подано на рис. 1.8. Після ранжування кандидатів обирається найбільш відповідний варіант.

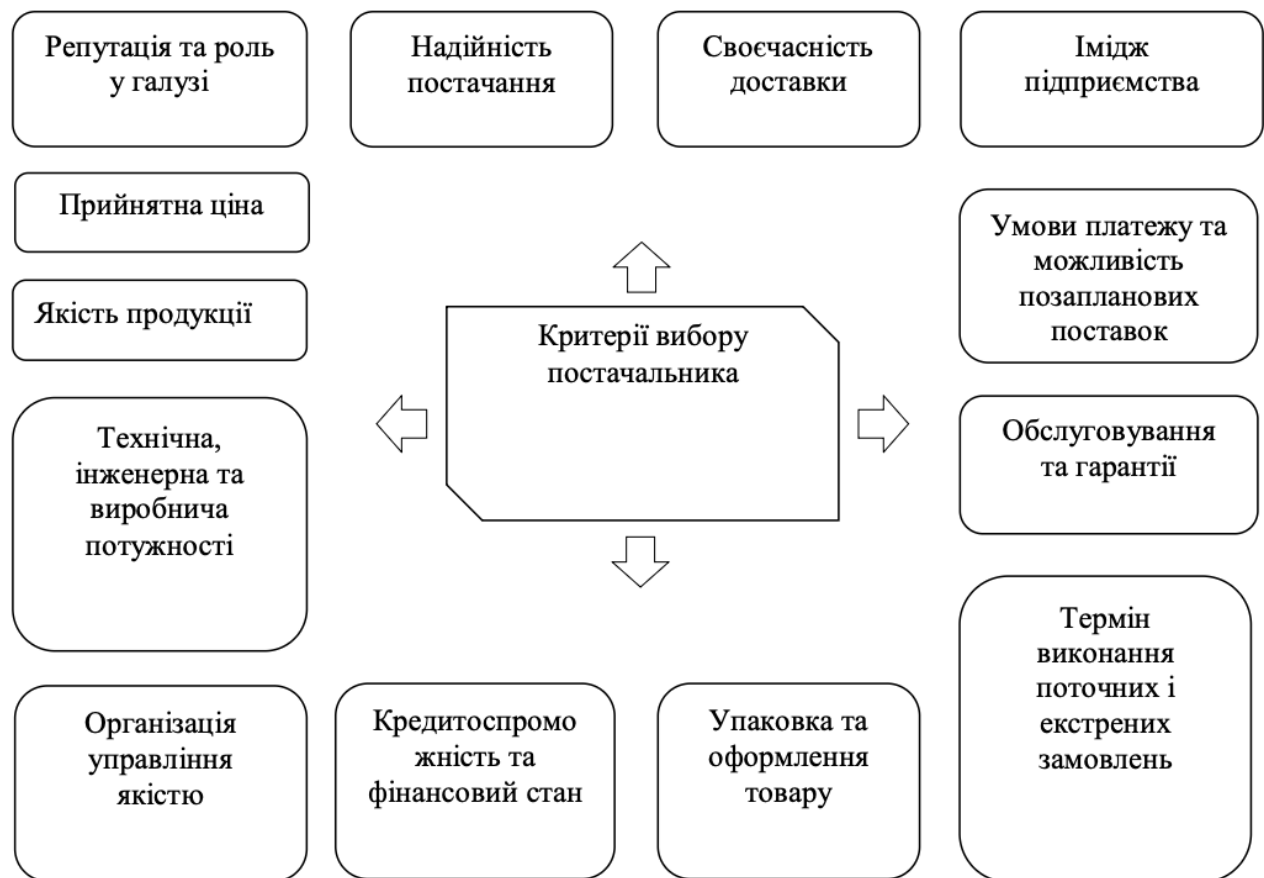


Рисунок 1.8 - Критерії оцінки та відбору постачальника [28]

Отже, для побудови ефективної постачальницько-збутової системи підприємство повинно визначити коло надійних партнерів, які зможуть забезпечити якісне та своєчасне постачання необхідних ресурсів. У сучасних умовах це є основою забезпечення конкурентних переваг, мінімізації витрат і досягнення високого рівня задоволеності споживачів.

1.3 Методичні підходи організації постачальницько-збутової діяльності підприємства

В умовах інфляції та економічної нестабільності, що склалися в Україні у зв'язку із російсько-українською війною, спостерігаються характерні негативні тенденції, серед яких – суттєве скорочення обсягів виробництва через падіння сукупного попиту, масова нестача працівників, ліквідація економічно неефективних виробництв, закриття підприємств, а також їх об'єднання у єдині господарські структури. Водночас відбувається узгодження обсягів і асортименту продукції з реальними запитами окремих сегментів ринку та потенціалом реалізації.

Організація ефективної постачальницько-збутової діяльності підприємств має орієнтуватися на глобальні тенденції розвитку у сфері логістики та збуту. Практика провідних західних компаній свідчить, що значної економії вони досягають шляхом інтеграції сучасних технологічних та інформаційних інструментів (рис. 1.9) [29].

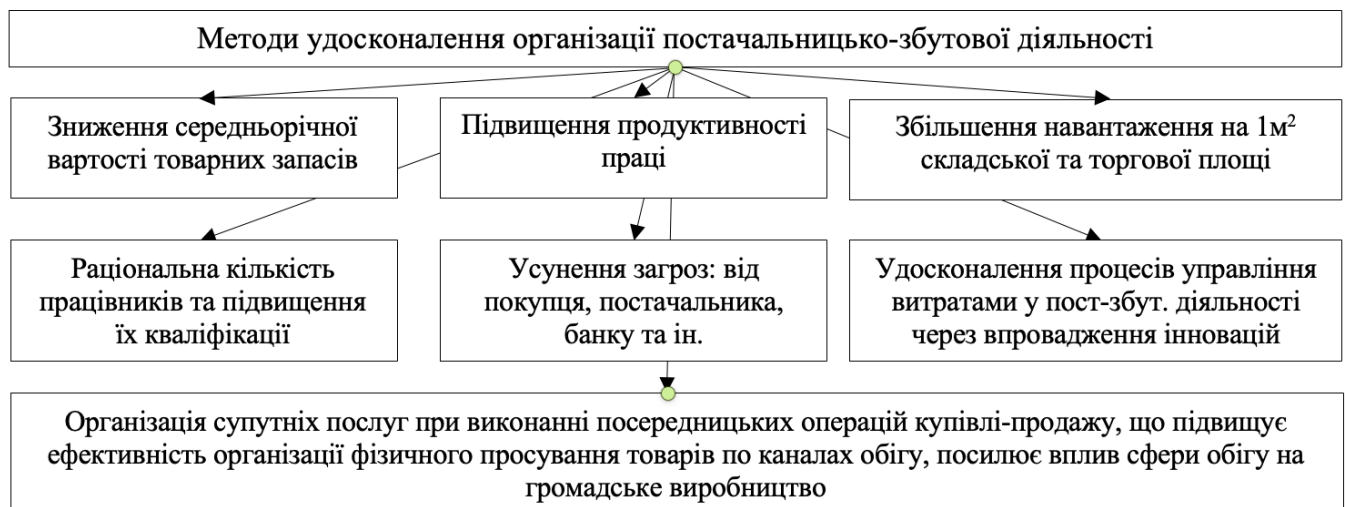


Рисунок 1.9 - Методи удосконалення організації постачальницько-збутової діяльності

На сьогодні питання забезпечення підприємств матеріально-технічними ресурсами та реалізації готової продукції є вкрай важливими для економіки держави, адже саме вони формують дохідну частину бюджету та створюють передумови для сталого розвитку.

Зважаючи на зростаючу конкуренцію та насиченість ринку товарами, підприємства повинні володіти ґрунтовними знаннями щодо принципів функціонування сучасної глобальної логістики й організації постачальницько-збутової діяльності.

Відповідно до зарубіжних рекомендацій у сфері удосконалення збутової діяльності, задля уникнення монополії окремих клієнтів на продукцію підприємства, рекомендується уникати укладення угод з ексклюзивними трейдерами, жорстко регулювати діяльність дистриб'юторів, контролювати ціни й умови оплати, а також розвивати прямі канали збуту продукції кінцевим споживачам. Адже повна залежність від одного трейдера призводить до втрати контролю над реалізацією продукції, нав'язування ним цінової політики, що, у результаті, значно знижує прибутковість підприємства [30].

Також важливо співпрацювати з кількома постачальниками з усіх видів ресурсів та комплектуючих, знати ланцюги їх поставок і, по можливості, кооперуватися з підприємствами, які постачають ключові ресурси. Якщо фінансове становище дозволяє – доцільно використовувати механізм «давальницької сировини» або навіть розглядати варіанти часткової участі у капіталі постачальника. Гнучкість у логістиці забезпечується поєднанням різних форм розрахунків – бартерних, безготівкових та готівкових [31].

Сучасна зарубіжна теорія і практика управління логістикою визнані як найбільш ефективні, тому вивчення відповідного досвіду є доцільним і обґрунтованим. Саме зарубіжна практика виокремлює шість ключових підходів до організації логістики, які наведено у табл. 1.3. Вони охоплюють різні рівні

управління та масштаби бізнесу. Так, операційний і комерційний підходи характерні для малого бізнесу, координаційний – для середнього, тоді як інтеграційний і мережевий – для великих підприємств і транснаціональних корпорацій, зокрема холдингів і фінансово-промислових груп.

Таблиця 1.3 – Підходи до організації постачальницько-збутової діяльності [8]

Найменування підходу	Зміст підходу
Операційний підхід	Не передбачає побудови системи управління постачальницько-збутової діяльністю, для її здійснення призначається коло відповідальних осіб, які забезпечують безперебійність поставок ресурсів на підставі окремих заявок від виробничих підрозділів та відвантаження продукції споживачам. Діяльність з управління постачанням та збутом фрагментована
Комерційний підхід	Може не використовувати систематизацію постачальницько-збутової діяльності, часто постачальницько-збутова діяльність здійснюється фрагментовано, але при цьому між основними постачальниками створюється максимальна конкуренція, для закупівля ресурсів по найбільш низьким цінам
Координаційний підхід	Передбачає побудову централізованої системи управління постачальницько-збутовою діяльністю. В рамках системи управління створюються спеціальні регламенти ведення діяльності і взаємодії між постачальницько-збутовим функціоналом і іншими функціоналами підприємства
Інтеграційний підхід (внутрішній аспект)	Передбачає побудову системи постачальницько-збутової діяльності, при якій поряд з централізацією діяльності використовується делегування повноважень іншим підрозділам підприємства в здійсненні постачання та збуту. Інтеграційний підхід передбачає формування стратегії логістики постачання та збуту, узгодженої зі стратегією розвитку самого підприємства
Інтеграційний підхід (зовнішній аспект)	Створена система управління постачальницько-збутовою діяльністю характеризується децентралізацією, при цьому можуть створюватися географічно і територіально розподілені групи, що формують загальну ланцюг поставок за допомогою використання інформаційно-комунікаційних технологій. Стратегія постачальницько-збутової діяльності орієнтована на формування цінності для кінцевого споживача
Мережевий підхід	Створена система управління постачальницько-збутовою діяльністю розглядається як інтеграція ланцюжка створення вартості і формування цінності для кінцевого споживача. Використовується багатостороння і розширена мережева структура організації і ведення закупівель, що дозволяє отримувати максимальний синергетичний ефект від управління постачальницькою діяльністю

Підходи, представлені в табл. 1.3, базуються на цілісному розвитку матеріальних потоків (вхідних, вихідних, зворотних), при цьому важливим є узгодження логістичних, інформаційних і фінансових потоків з метою створення

доданої вартості без надмірної імобілізації капіталу.

У ситуації економічної кризи підприємства акцентують увагу на максимальному задоволенні споживчих потреб при забезпеченні вигідних умов реалізації продукції. Це передбачає дотримання балансу між витратами на виробництво, обсягами випуску продукції та поточним попитом.

Стан інвестування в основні засоби в Україні залишається нерівномірним і слабким. Основні капіталовкладення спрямовуються у традиційні галузі економіки – промисловість, будівництво, торгівлю, операції з нерухомістю.

Моніторинг продуктивності та ризиків у постачальницько-збутовій діяльності – важлива складова управління підприємством, що активно застосовується за кордоном. Погіршення якості логістичних процесів прямо впливає на стабільність виробництва, що, у свою чергу, знижує конкурентоспроможність [32].

Досвід західних компаній дає можливість стверджувати, що система постачальницько-збутової діяльності визначається як структурована система управління закупівлями та реалізацією продукції, яка включає: стратегію, організаційну структуру, логістичні процеси, взаємодію з постачальниками і споживачами. Усі ці компоненти діють у тісному взаємозв'язку, забезпечуючи безперервний потік ресурсів відповідно до потреб виробництва та ринку.

Забезпечення міжнародної конкурентоспроможності України у сфері постачання та збуту вимагає створення сприятливого інвестиційного клімату. Це стимулюватиме розвиток інновацій, покращення якості продукції та адаптацію до сучасних вимог ринку.

На жаль, українські підприємства ще не здатні повною мірою конкурувати з європейськими виробниками через недостатню відповідність якості продукції європейським стандартам, брак сучасних технологій та високоефективного обладнання.

Крім того, відчувається затримка в адаптації до змін у роздрібній торгівлі та форм її розвитку. Основними перешкодами залишаються дефіцит фінансування, зношені виробничі потужності, нестача висококваліфікованого персоналу. Усі ці фактори не

дозволяють українським компаніям впевнено конкурувати на світовому ринку.

Варто також зазначити, що перенесення зарубіжного досвіду в українські реалії потребує адаптації, адже виникають ускладнення через особливості менталітету споживачів, невисокий рівень підготовки торгового персоналу та технічну застарілість обладнання [32].

Отже, постачальницько-збутової діяльності підприємства: це комплексний багаторівневий процес планування та управління матеріальними потоками ґрунтується на аналізі виробничих програм, визначенні оптимальних маршрутів переміщення ресурсів, організації їх транспортування та зберігання, а також встановленні потреб у готовій продукції. Він охоплює своєчасну реалізацію виготовленої продукції в необхідних обсягах з метою забезпечення ефективного функціонування виробничо-господарської діяльності підприємства при одночасному скороченні витрат і максимізації прибутковості.

Для побудови ефективної постачальницько-збутової системи підприємство повинно визначити коло надійних партнерів, які зможуть забезпечити якісне та своєчасне постачання необхідних ресурсів. У сучасних умовах це є основою забезпечення конкурентних переваг, мінімізації витрат і досягнення високого рівня задоволеності споживачів.

У зв'язку з динамікою умов ринку та зміною форматів взаємодії між суб'єктами господарювання, виникає необхідність оперативного реагування управлінських процесів на нові виклики та адаптації механізмів постачання і збуту. Це зумовлює постійну зацікавленість підприємств у вдосконаленні процесів матеріального забезпечення, виробництва і реалізації продукції, які є ключовими складовими всієї виробничо-господарської системи. Оскільки саме через ефективну організацію постачання й збуту визначається реалізація виробничої програми, рівень витрат, дохідність і конкурентні позиції підприємства, тема вдосконалення постачальницько-збутової діяльності є надзвичайно актуальною.

Чітка організація постачання безпосередньо впливає на якість виробничого процесу, собівартість продукції та конкурентоспроможність готового товару. Досягнення високого рівня ефективності у цій сфері потребує застосування інструментів планування, прогнозування, координації, обліку, контролю та аналітичного оцінювання усіх етапів логістичного ланцюга.

Особливого значення набуває питання оптимізації організаційної структури, раціонального використання трудових ресурсів, підвищення продуктивності праці, скорочення рівня складських запасів, збільшення навантаження на одиницю площі та мінімізації витрат.

Успішне функціонування постачальницько-збутової системи залежить від ефективного поєднання всіх її елементів: забезпечення підприємства необхідними матеріальними ресурсами, надійної організації виробничого процесу та своєчасного виведення продукції на ринок.

Таким чином, постачальницько-збутова діяльність є стратегічною основою функціонування будь-якого підприємства та визначає його стійкість, фінансову стабільність і перспективи розвитку в умовах нестабільного економічного середовища.

2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЇ ПОСТАЧАЛЬНИЦЬКО-ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ТОВ «САБАРОВ – ТРАК»

2.1 Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «САБАРОВ – ТРАК»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Сабаров-Трак» (скорочено ТОВ «Сабаров-Трак») було зареєстровано 03.04.2009 р. із розміром статутного капіталу – 600 тис. грн.

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) - це форма юридичної особи, у якої статутний капітал поділений на частки, розмір яких визначається установчими документами. Учасники ТОВ несуть відповідальність за своїми зобов'язаннями лише у межах внесених ними вкладів. ТОВ може засновуватися однією або кількома фізичними чи юридичними особами. Засновником ТОВ «Сабаров-Трак» є одна особа Шулікін Юрій Ігорович.

Юридична адреса Товариства: 21000 Україна, Вінницька обл., Вінницький р-н, місто Вінниця, вул. Миргородського Олексія, будинок 78.

Основний вид діяльності - 49.41 Вантажний автомобільний транспорт.

Інші види діяльності:

22.11 Виробництво гумових шин, покришок і камер; відновлення протектора гумових шин і покришок;

45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів;

45.32 Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів;

46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин;

52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту;

45.11 Торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами;

45.19 Торгівля іншими автотранспортними засобами;

77.12 Надання в оренду вантажних автомобілів.

ТОВ «Сабаров Трак» має ліцензію на міжнародні перевезення вантажів.

У своєму складі ТОВ «Сабаров Трак» має станцію технічного обслуговування (СТО) надає послуги з ремонту та сервісного обслуговування вантажних автомобілів, а саме:

- комп'ютерна діагностика;
- ТО-1, ТО-2;
- ремонт ходової частини і гальмівних механізмів транспортних засобів;
- ремонт агрегатів;
- ремонт електрообладнання та зарядка акумуляторних батарей;
- токарні та зварювальні роботи.

ТОВ «Сабаров Трак» має в наявності 34 тягачі, 26 причіпів, 1 напівпричіп, 2 фургони марки MERCEDES BENZ та SCANIA, 3 вантажівки для перевезення вантажів до 3,5 т. марки RENAULT різних років випуску 2004-2016 тощо.

Місія ТОВ «Сабаров Трак»: підвищувати ефективність діяльності клієнтів і сприяти розвитку їхнього бізнесу шляхом впровадження сучасних та раціональних транспортно-логістичних рішень.

Ціль ТОВ «Сабаров Трак»: покращення добробуту населення через посилення економічної стабільності та зростання потенціалу держави.

Завдання ТОВ «Сабаров Трак»: забезпечити своєчасну та якісну доставку вантажів відповідно до вимог, технологічних стандартів і побажань клієнтів, використовуючи найкращі логістичні практики.

Організаційна структура управління підприємства є лінійно-функціональною і представлена на рис. 2.1.

ТОВ «Сабаров Трак» має лінійно-функціональну організаційну структуру управління, яка базується на розподілі повноважень та відповідальності за

функціями управління. Безпосередній вплив на виконавців мають лінійні керівники (спостерігаються риси єдиновладдя, чітка вертикаль влади), які, в свою чергу, взаємодіють із функціональними підрозділами з вирішення управлінських завдань (спостерігаються риси поділу за спеціалізацією – кадри, перевезення, ремонт, фінанси тощо).

Дана організаційна структура управління підходить для ТОВ «Сабаров Трак», оскільки Товариство має стабільне середовище, адже працює на ринку вже більше 15 років, невелику кількість працівників (18 чол.) та має чіткий регламент роботи і перевезень. Позитивні сторони і недоліки даної системи управління представлені в таблиці 2.1.

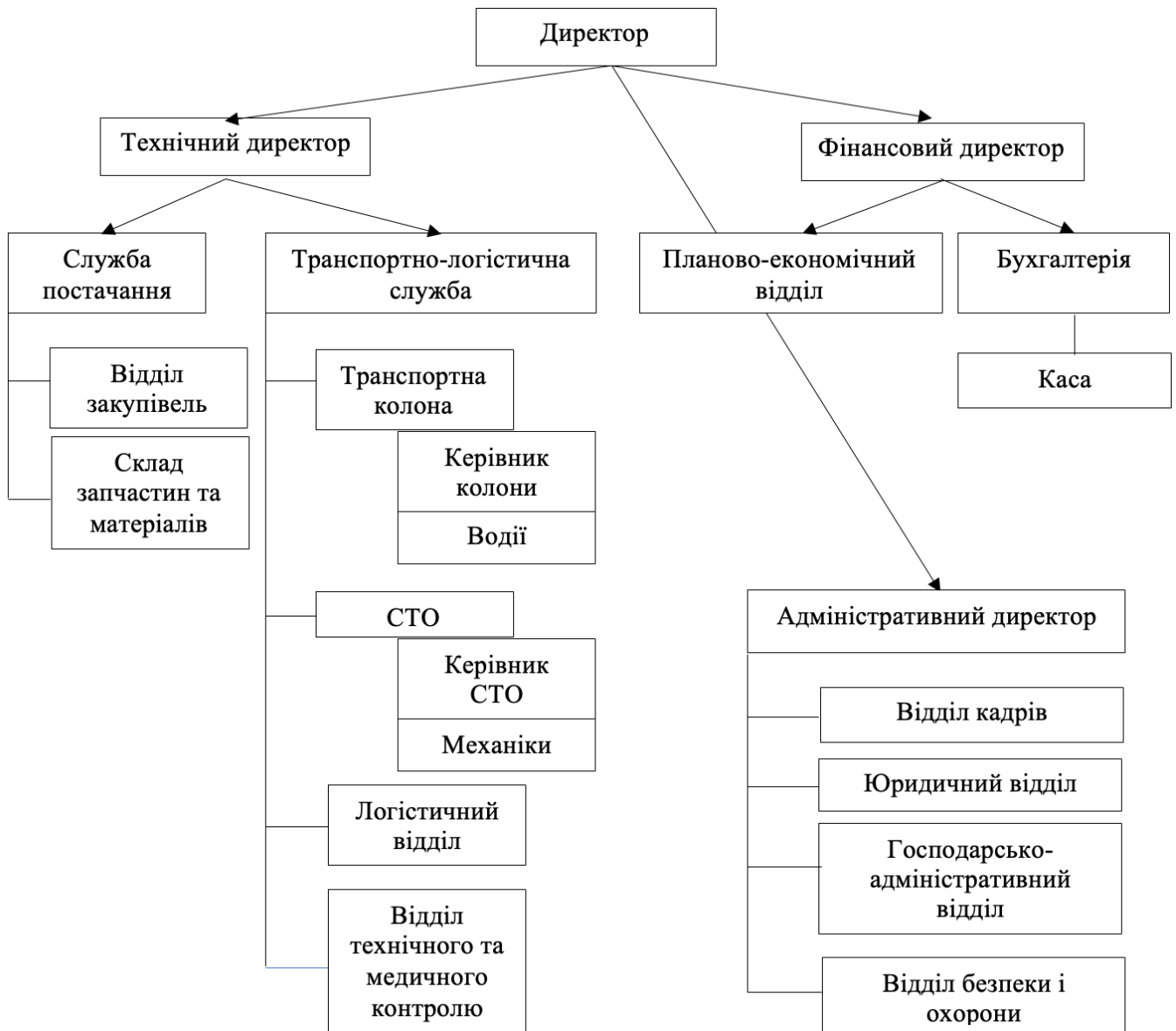


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Сабаров Трак»

До позитивної сторони лінійно-функціональної структури управління на ТОВ «Сабаров Трак» можна віднести чіткій поділ обов’язків, тобто кожний структурний підрозділ (транспортна колона», СТО, бухгалтерія) знає свою зону відповідальності, менша ймовірність дублювання функцій.

Керівники служб та відділів мають вузьку спеціалізацію керівників: керівник СТО добре розуміється на технічному обслуговуванні і не займається логістикою, що в свою чергу сприяє підвищенню якості управлінських рішень.

Лінійна вертикаль влади на ТОВ «Сабаров Трак» дозволяє підтримувати порядок, чітке підпорядкування і це особливо важливо для транспорту — безпека залежить від дисципліни.

Як рекомендацію до удосконалення наявної структури управління підприємством можемо запропонувати створити новий функціональний підрозділ Відділ GPS-моніторингу, не змінюючи загальної структури.

Проте лінійно-функціональна структура управління також має свої недоліки, а саме працівник може мати два начальники: лінійного (наприклад, керівника колони) і функціонального (керівника СТО) і це створює ризики конфлікту інтересів. Щоб погодити, наприклад, ремонт вантажівки, потрібна взаємодія між кількома відділами: логістичним, технічним, фінансовим, що в свою чергу гальмує процеси, особливо в кризових ситуаціях (поломка на трасі, термінова доставка). Також відсутня чітка відповідальність за недоліки у роботі працівників, наприклад при запізненні водія важко визначити винного: логіст, який неправильно побудував маршрут чи водій, який не дотримувався рекомендацій логіста, чи можливо СТО, яке не ефективно виконало технічну підтримку транспортного засобу. Така ситуація негативно впливає на загальну ефективність функціонування підприємства та мотивацію персоналу.

При лінійно-функціональній структурі управління важко впровадити інновації на підприємство, адже кожний відділ спеціалізується на своїх функціях і не мотивований розбиратись у інших функціоналах, що послаблює координацію інновацій між собою. Наприклад: при впровадженні нової моделі взаємодії між цифровою логістикою та ремонтною аналітикою.

Лінійно-функціональна система управління на ТОВ «Сабаров Трак» може бути переглянута у разі росту підприємства, відкриття філій, розширення міжнародного ринку, тому що в такому випадку будуть виникати збої в оперативному реагуванні. В такому разі можна запропонувати запровадити на підприємстві матричну або процесно-орієнтовану структуру управління. Запровадити координаційного

менеджера між технічним і логістичним відділами. Встановити єдиний CRM або TMS, що об'єднує всі функції в один цифровий простір.

Зведемо позитивні сторони і недоліки лінійно-функціональної системи управління ТОВ «Сабаров Трак» для кращого візуального сприйняття в таблицю 2.1

Таблиця 2.1. – Позивні і негативні сторони лінійно-функціональної структури управління ТОВ «Сабаров Трак»

Порівняльні ознаки	Характеристика
Переваги структури	
Чіткий поділ функцій	Кожен відділ має свою компетенцію, що зменшує плутанину
Професійність рішень	Спеціалісти приймають рішення в межах своєї кваліфікації
Високий рівень контролю	Директор контролює всі напрями через начальників відділів
Масштабованість	За потреби можна додати нові відділи без докорінних змін
Недоліки структури	
Подвійне підпорядкування	Наприклад, водій може мати завдання від логіста і технічного керівника одночасно
Повільність прийняття рішень	Через багато погоджень (на ремонт, закупівлю, зміни маршруту)
Розмивання відповідальності	У випадку затримки не завжди ясно, хто відповідає
Слабка гнучкість	У складних логістичних умовах (наприклад, зміна маршруту в дорозі) потрібна швидша адаптація

Отже, доцільно вдосконалити структуру управління ТОВ «Сабаров Трак» наступним чином:

1. Запровадити процесний підхід — сформувати тимчасові міжвідділові групи для роботи над складними перевезеннями.

2. Призначити логістично-технічного координатора — зв'язкова ланка між технічним відділом і логістами.

3. Впровадити TMS-систему (transport management system) — для прозорого управління маршрутами, техобслуговуванням та документообігом.

Отже, лінійно-функціональна структура є виправданою для ТОВ «Сабаров Трак» у нинішніх умовах. Вона забезпечує чіткість і спеціалізацію, однак вимагає модернізації у частині координації та оперативності управління.

Ключовими клієнтами ТОВ «Сабаров Трак» поділяються на три основні категорії:

1. Будівельні компанії. Цей сегмент клієнтів найчастіше замовляє вантажоперевезення в межах м. Вінниці та Вінницької області, а також послуги з оренди спеціалізованої техніки. Найпопулярнішими видами транспорту є бортові автомобілі з довжиною кузова 13,6 м. Основний обсяг перевезень припадає на початкові або завершальні етапи будівництва, коли виникає потреба у транспортуванні баштових кранів, модульних побуток і спеціального обладнання. Хоча співпраця з будівельними компаніями забезпечує значні обсяги замовлень, її ускладнює тривала відстрочка платежів, що змушує підприємство покривати витрати із власного обігового капіталу. Водночас ці незручності частково компенсуються високою прибутковістю таких замовлень.

2. Державні установи та волонтери. Основною категорією вантажів у цій групі є медичне обладнання та хімічні реагенти. Перевезення для бюджетних організацій зазвичай відзначаються невисокою вартістю та потребують ретельної організації процесів завантаження і розвантаження, але дані замовлення є вкрай важливими в умовах військового стану в Україні.

3. Підприємства-виробники промислового обладнання. Ця категорія клієнтів потребує перевезення негабаритних і важких вантажів, що вимагає спеціального транспорту та узгодження логістичних рішень на індивідуальній основі.

Стратегічний підхід компанії ТОВ «Сабаров Трак» полягає у збереженні довгострокових відносин із ключовими клієнтами, що є особливо важливим в умовах високої конкуренції на ринку транспортно-експедиторських послуг.

2.2 Аналіз фінансового стану ТОВ «САБАРОВ – ТРАК»

Аналіз фінансового стану ТОВ «САБАРОВ – ТРАК» на регіональному ринку надання автотранспортних послуг та послуг з ремонту автотранспортних засобів Вінницької області є засобом контролю. Проводиться у формі порівняння досягнутих показників з рівнем минулих років.

Проведемо розрахунок основних економічних показників діяльності підприємства ТОВ «САБАРОВ – ТРАК» згідно фінансової звітності за 2022 – 2024 рр. (Додатки Б-Д) дані зведемо до таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Основні економічні показники господарської діяльності ТОВ «САБАРОВ – ТРАК», 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення	
	2022	2023	2024	+, -	%
Кількість персоналу, осіб	28	25	18	-10	64,3
Дохід, тис. грн.	24347	31720	28834	4487	118,4
Чистий прибуток, тис. грн.	761	378	280	-481	36,8
Активи, тис. грн.	13754	21795	15110	1356	109,8
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн.	720	668	430	-290	59,7
Довгострокові зобов'язання, тис. грн.	-	3610	2800	2800	-
Поточні зобов'язання, тис. грн.	10810	14863	8712	-2098	80,6
Власний капітал, тис. грн.	2944	3322	3599	655	122,3
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, оборотів	1,77	1,45	1,9	-	-
Продуктивність праці, тис. грн.	869,5	1268,8	1601,8	-	-
Рентабельність активів (ROA), %	5,5	1,7	1,8	-	-
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	25,8	11,3	7,77	-	-

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

З таблиці 2.2, видно, що спостерігається стійке зниження кількості персоналу: з 28 осіб у 2022 році до 25 - у 2023 році і до 18 - у 2024 році. Тобто кількість персоналу зменшилась за звітний період на 10 осіб або на 64,3%. Скорочення штату відбувається через мобілізацію працівників до війська, виїзд деяких працівників закордон у якості біженців у зв'язку із повномасштабним вторгненням РФ в Україну. В той же час продуктивність праці постійно зростає: з 869,5 тис. грн. у 2022 році до 1268,8 тис. грн. у 2023 році і до 1601,8 тис. грн. у 2024 році. Значне зростання продуктивності праці є дуже позитивним показником, особливо на тлі скорочення кількості персоналу. Звичайно йде більше навантаження на працівників, але підприємство шукає виходи із ситуації, що склалась, а саме: намагається автоматизувати виробництво, запровадити нові технології, підвищити кваліфікацію

працівників, краще організувати працю. Це також пояснює, чому дохід загалом зріс, незважаючи на зменшення кількості персоналу.

Дохід спочатку зріс з 24347 тис. грн. у 2022 році до 31720 тис. грн. у 2023 році, а потім дещо знизився до 28834 тис. грн. у 2024 році. Тобто за досліджуваний період відбулось збільшення на 4487 тис. грн., або на 118,4%, незважаючи на спад у 2024 році порівняно з 2023 роком. Загальне зростання доходу є позитивним показником, що свідчить про розширення ринків збуту та збільшення обсягів надання послуг підприємством. Зниження у 2024 році порівняно з піковим 2023 роком може бути спричинене зміною ринкової кон'юнктури та посиленням конкуренції.

Прибуток показує негативну динаміку: з 761 тис. грн. у 2022 році він зменшився до 378 тис. грн. у 2023 році і далі до 280 тис. грн. у 2024 році. Зменшення на 481 тис. грн., або на 36,8%. Постійне зниження чистого прибутку є тривожним сигналом. Це є наслідком зростання собівартості послуг на фоні інфляційних процесів в країні та збільшення збутових витрат. Незважаючи на зростання доходу, прибуток падає, що вказує на проблеми саме з витратами.

Активи спочатку зросли з 13754 тис. грн. у 2022 році до 21795 тис. грн. у 2023 році, а потім зменшилися до 15110 тис. грн. у 2024 році. Збільшення на 1356 тис. грн., або на 109,8%. Зростання активів у 2023 році пов'язане з інвестиціями та кредитами. Зниження у 2024 році може вказувати на продаж частини активів та їх амортизацію. Загальне зростання активів за період є позитивним, але зниження у 2024 році потребує додаткового аналізу.

Кількість грошових коштів зменшилася: з 720 тис. грн. у 2022 році до 668 тис. грн. у 2023 році і до 430 тис. грн. у 2024 році. Зменшення на 290 тис. грн., або на 59,7%. Зниження грошових коштів свідчити про їх використання для фінансування поточної діяльності, погашення взятих на себе кредитних зобов'язань. Надмірне зниження вказує на проблеми з ліквідністю.

У 2022 році довгострокові зобов'язання були відсутні. У 2023 році вони з'явилися і становили 3610 тис. грн., а у 2024 році зменшилися до 2800 тис. грн. Збільшення на 2800 тис. грн. Поява довгострокових зобов'язань у 2023 році пов'язана із залученням кредитів або інших джерел фінансування для розвитку. Їхнє зменшення у 2024 році вказує на початок погашення боргу, що є позитивним сигналом.

Спочатку зросли з 10810 тис. грн. у 2022 році до 14863 тис. грн. у 2023 році, а потім значно зменшилися до 8712 тис. грн. у 2024 році. Зменшення на 2098 тис. грн., або на 80,6%. Значне зменшення поточних зобов'язань у 2024 році є позитивним, оскільки це свідчить про покращення короткострокової ліквідності та платоспроможності підприємства. Це може бути результатом ефективнішого управління оборотним капіталом та погашенням короткострокових боргів.

Власний капітал демонструє стійке зростання: з 2944 тис. грн. у 2022 році до 3322 тис. грн. у 2023 році і до 3599 тис. грн. у 2024 році. Збільшення на 655 тис. грн., або на 122,3%. Зростання власного капіталу є дуже позитивним показником, оскільки це свідчить про збільшення фінансової стійкості підприємства та його самодостатності. Це є результатом реінвестування прибутку через додаткові внески учасників та дооцінки активів, хоча більше зусиль підприємству слід звернути на отримання прибутку, який би міг збільшити власний капітал.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів змінювався: 1,77 у 2022 році, 1,45 у 2023 році, 1,9 у 2024 році. Зростання коефіцієнта у 2024 році порівняно з 2023 роком (і з 2022 роком) свідчить про прискорення обороту оборотних активів, що є позитивним. Це означає, що кожен обіг оборотних активів генерує більше доходу, тобто підприємство ефективніше використовує свій оборотний капітал.

Рентабельність активів суттєво знижується: з 5,5% у 2022 році до 1,7% у 2023 році і до 1,8% у 2024 році. Низька і спадна рентабельність активів є тривожним сигналом. Це означає, що підприємство отримує все менше прибутку на кожну гривню

своїх активів. Це пов'язано з падінням чистого прибутку, що вже було зазначено та з непропорційним зростанням активів без відповідного зростання прибутку.

Рентабельність власного капіталу також різко знижується: з 25,8% у 2022 році до 11,3% у 2023 році і до 7,77% у 2024 році. Падіння ROE є негативним показником. Це означає, що підприємство генерує все менше прибутку на кожну гривню інвестованого власного капіталу. Це може свідчити про неефективне використання власного капіталу та про загальне зниження прибутковості діяльності.

Отже, ТОВ «САБАРОВ – ТРАК» показує позитивні тенденції у загальному зростанні доходу за період 2022-2024 рр., зростанні власного капіталу, що підвищує фінансову стійкість, значне зростання продуктивності праці, що є показником підвищення ефективності використання трудових ресурсів, прискорення оборотності оборотних активів, що свідчить про ефективніше використання оборотного капіталу та значне зменшення поточних зобов'язань у 2024 році, що покращує ліквідність.

До негативних та проблемних тенденцій можна віднести постійне та значне зниження чистого прибутку, незважаючи на зростання доходу. Це найважливіший негативний фактор, що потребує негайної уваги. Різке падіння рентабельності активів та рентабельності власного капіталу, що прямо пов'язано зі зниженням прибутку. Це вказує на неефективне використання ресурсів для генерування прибутку. Скорочення кількості персоналу. Зменшення грошових коштів.

Незважаючи на труднощі ТОВ «САБАРОВ – ТРАК» залишається рентабельним.

Для оцінки та аналізу фінансового стану та діяльності ТОВ «САБАРОВ – ТРАК» розрахуємо фінансові індикатори, які допомагають зрозуміти наскільки стабільним і успішним є підприємство, а також оцінити його фінансову стійкість. Результати розрахованих фінансових індикаторів зведемо до таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Фінансові індикатори ТОВ «САБАРОВ – ТРАК», 2022-2024 рр., %

Показники	Роки
-----------	------

	2022	2023	2024
Коефіцієнт поточної ліквідності	46,18	45,56	54,41
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	6,66	4,50	4,94
Коефіцієнт швидкої ліквідності	39,10	39,05	39,49
Коефіцієнт автономії	21,40	15,24	23,82
Чиста маржа	3,33	1,30	1,10
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	33,60	22,11	34,70
Коефіцієнт заборгованості	78,60	68,20	57,£65

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

З таблиці 2.3 випливає, що коефіцієнт поточної ліквідності (Current Ratio): у 2022 р. становив 46,18%; у 2023 р. - 45,56%; у 2024 р. - 54,41%. Коефіцієнт поточної ліквідності показує здатність підприємства погашати короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів. У 2022-2023 роках спостерігалось незначне зниження показника, що свідчить про невелике погіршення здатності Товариства покривати свої поточні борги. Однак у 2024 році відбулося значне зростання до 54,41%, що є позитивною тенденцією і вказує на покращення платоспроможності підприємства у короткостроковій перспективі.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Cash Ratio): у 2022 р. становив 6,66%; у 2023 р. – 4,5%; у 2024 р. – 4,94%. Коефіцієнт абсолютної ліквідності відображає частку поточних зобов'язань, яку підприємство може погасити негайно за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів. Спостерігається зниження цього показника у 2023 році порівняно з 2022 роком, що може вказувати на зменшення «найбільш ліквідних» активів – готівкових грошових коштів. У 2024 році відбулося незначне відновлення, але значення залишається нижчим за 2022 рік. Це може свідчити про те, що компанія не тримає значні обсяги грошових коштів, що з одного боку, може бути неоптимальним з точки зору миттєвої платоспроможності, але з іншого – може вказувати на ефективне використання коштів в операційній діяльності.

Коефіцієнт швидкої ліквідності (Quick Ratio/Acid-Test Ratio): у 2022 р. становив 39,10%; у 2023 р. - 39,05%; у 2024 р. - 39,49%. Коефіцієнт швидкої ліквідності подібний до коефіцієнта поточної ліквідності, але виключає запаси з

оборотних активів, оскільки вони можуть бути менш ліквідними. Протягом усього аналізованого періоду цей показник залишається відносно стабільним, коливаючись в межах 39%. Це свідчить про стабільну здатність підприємства погашати короткострокові зобов'язання без врахування реалізації запасів.

Коефіцієнт автономії (Equity Ratio): у 2022 р. становив 21,4%; у 2023 р. - 15,24%; у 2024 р. - 23,82%. Коефіцієнт автономії показує частку власного капіталу в загальній структурі капіталу підприємства, тобто наскільки компанія фінансується за рахунок власних коштів. У 2023 році відбулося значне зниження цього показника, що може свідчити про збільшення залежності від позикових коштів або зменшення власного капіталу. Однак у 2024 році спостерігається суттєве зростання до 23,82%, що є позитивною тенденцією, оскільки вказує на збільшення фінансової незалежності підприємства та його стійкості.

Чиста маржа (Net Profit Margin): у 2022 р. становив 3,33%; у 2023 р. - 1,30%; у 2024 р. - 1,10%. Чиста маржа відображає ефективність діяльності підприємства, показуючи, який відсоток доходу перетворюється на чистий прибуток. Спостерігається стійке зниження чистої маржі протягом усього періоду. Це є негативною тенденцією, оскільки свідчить про зниження прибутковості діяльності ТОВ «САБАРОВ – ТРАК». Це пов'язано зі зростанням витрат та зниженням цін реалізації.

Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом (Equity to Non-Current Assets Ratio): у 2022 р. становив 33,60%; у 2023 р. – 22,11%; у 2024 р. - 34,70%. Цей коефіцієнт показує, яка частина необоротних активів фінансується за рахунок власного капіталу. Зниження у 2023 році вказує на те, що більша частина необоротних активів фінансувалася за рахунок позикових коштів. Однак у 2024 році відбулося значне зростання до 34,70%, що є позитивним сигналом, оскільки свідчить про зміцнення фінансової стійкості підприємства та зменшення ризиків, пов'язаних з фінансуванням довгострокових активів.

Коефіцієнт заборгованості (Debt Ratio): у 2022 р. становив 78,60%; у 2023 р. - 68,20%; у 2024 р. - 57,65%. Коефіцієнт заборгованості відображає частку позикових

коштів у загальній структурі фінансування підприємства. Спостерігається стійке та значне зниження цього показника протягом усього аналізованого періоду. Це дуже позитивна тенденція, оскільки вказує на зменшення фінансового ризику, пов'язаного з борговими зобов'язаннями. Підприємство стає менш залежним від кредиторів, що підвищує його фінансову стійкість та надійність.

Отже, ТОВ «САБАРОВ – ТРАК» демонструє значне покращення показників ліквідності (особливо поточної у 2024 р.), автономії та, що найважливіше, значне зниження коефіцієнта заборгованості. Це свідчить про зміцнення фінансової стійкості та зменшення фінансових ризиків. Проте найбільш проблемним показником є постійне зниження чистої маржі, що вказує на погіршення ефективності господарської діяльності та зниження прибутковості. Причини зниження чистої маржі – досліджуються досить ретельно, адже вони пов'язані зі зростанням собівартості продукції/послуг, збільшенням адміністративних та збутових витрат.

2.3 Аналіз постачальницько-збутової діяльності ТОВ «САБАРОВ – ТРАК»

На будь-якому підприємстві, що надає послуги з вантажних перевезень та ремонту авто, тісно взаємопов'язані процеси забезпечення ресурсами, надання послуг, обміну, розподілу та споживання.

Діяльність, пов'язана із забезпеченням постачання ресурсів та наданням послуг (збут), займає ключову позицію в функціонуванні підприємства ТОВ «Сабаров трак». Для кожної господарської одиниці функції забезпечення (постачання) та реалізації послуг (збуту) є окремими складовими її операційно-фінансової діяльності.

Діяльність із забезпечення ресурсами та реалізації послуг складається з декількох фаз. На початковій фазі відбувається організація забезпечення операційного процесу (надання послуг) необхідними ресурсами (наприклад, паливом, запчастинами для

транспорту, офісними матеріалами). У цьому процесі вирішується питання вибору постачальників за ціною, якістю, умовами оплати та доставки потрібних ресурсів, які пропонують широке коло постачальників з різними умовами співпраці. На завершальній фазі відбувається реалізація наданих послуг з перевезення в умовах жорсткої конкуренції на ринку. Для досягнення успіху ТОВ «Сабаров трак», що надає послуги перевезення, потрібно вирішити багато проблем, пов'язаних з реалізацією своїх послуг, а саме: вибір секторів і сегментів ринку, асортименту надаваних послуг, вибору регіону надання послуг, а також ефективності організації та технології надання послуг.

Діяльність із забезпечення ресурсами та реалізації послуг у сучасних умовах приймає комплексний характер, який спрямований на задоволення потреб підприємства та потреб споживачів послуг. Від того, наскільки ефективно буде здійснюватися діяльність із забезпечення ресурсів та реалізації послуг, залежить, чи отримає ТОВ «Сабаров трак» запланований рівень прибутку, а отже, чи будуть досягнуті основні цілі діяльності.

Для характеристики діяльності із забезпечення ресурсів та реалізації послуг підприємства ТОВ «Сабаров трак» розглянемо спосіб організації даної діяльності.

Як видно з рис. 2.1. постачанням та збутом керує технічний директор, але служба постачання та транспортно-логістична служба, яка займається реалізацією послуг (збуту) – логістичний відділ та СТО є самостійними структурними підрозділами ТОВ «Сабаров трак». Організація забезпечення необхідними ресурсами та реалізації послуг на підприємстві централізована, оскільки співробітники відділів підкоряються безпосередньо начальникам відповідних відділів (служб): служби постачання та транспортно-логістичної служби, яка займається реалізацією транспортних послуг.

Керівник служби постачання відповідає за ефективність процесу забезпечення необхідними ресурсами, намічає основні джерела матеріального забезпечення, координує діяльність підлеглих йому співробітників, пов'язує плани забезпечення з діяльністю інших функціональних підрозділів, підбирає кадри.

Керівник транспортно-логістичної служби визначає стратегію і тактику реалізації послуг. Він розробляє рекомендації щодо удосконалення асортименту та якості надаваних послуг, проводить нагляд за тим, щоб послуги були надані споживачам вчасно у встановлених обсягах реалізації. Також він забезпечує участь відділу в підготовці проектів перспективних і річних планів надання та реалізації послуг, вивчає попит на послуги підприємства, слідкує за наданням послуг споживачам, за визначенням потреби в транспортних засобах, механізованих навантажуючих засобах, тарі та робочій силі для виконання послуг.

Постачальницька діяльність ТОВ «Сабаров Трак» охоплює закупівлю таких основних ресурсів:

- паливно-мастильні матеріали (ПММ): дизель, бензин;
- запасні частини та комплектуючі до вантажних авто,
- витратні матеріали (мастила, фільтри, шини, автохімія тощо),
- інструменти та обладнання для СТО.

Основні постачальники ресурсів ТОВ «Сабаров Трак»:

- локальні дистриб'ютори автозапчастин,
- паливні компанії (з якими укладено договори на фіксовану ціну),
- інтернет-магазини автотоварів.

Зазвичай використовується пряма модель постачання – товари доставляються безпосередньо на склад або СТО підприємства. Постачання організовано за договором з передплатою або частковою оплатою, що створює певні ризики у випадку затримок із виконанням перевезень. Також є ризик збоїв у постачанні, якщо залежати від 1-2 основних постачальників.

Ключовими показниками при постачальницькій діяльності підприємства є: стабільність та своєчасність поставок; вигідні комерційні умови та ціни; умови оплати (передплата чи відтермінування); якість товарів, що постачаються; логістика (доставка на місце чи самовивіз).

Для покращення постачальницької діяльності на ТОВ «Сабаров Трак» необхідно:

- укласти договори з кількома альтернативними постачальниками;
- запровадити системи обліку залишків запчастин;
- аналізувати рентабельність закупівель (зведені таблиці за місяць/квартал).

Збутова діяльність ТОВ «Сабаров Трак» включає:

- надання вантажних перевезень клієнтам (локальним і міжрегіональним),
- ремонт та технічне обслуговування власних авто та клієнтів.

Як вже зазначалось, клієнтами є як юридичні особи (будівельні, торгівельні компанії), так і фізичні особи.

Канали збуту ТОВ «Сабаров Трак»:

- прямі замовлення через менеджерів або сайт;
- співпраця через тендерні майданчики;
- регулярні замовники за довгостроковими договорами;
- рекомендації клієнтів (сарафанне радіо);
- онлайн-платформи оголошень.

Ключовими показниками збутової діяльності ТОВ «Сабаров Трак» є: завантаженість транспорту (% використання автопарку); кількість замовлень на місяць; середній чек послуги; відгуки клієнтів та рівень їх задоволення.

Проблемами збутової діяльності ТОВ «Сабаров Трак» можна назвати нерівномірне завантаження (пікові/мертві сезони) та затримки оплати.

Для покращення збутової діяльності ТОВ «Сабаров Трак» можна порекомендувати:

- впровадити CRM-систему;
- проводити акції або програми лояльності;
- вести статистику повторних клієнтів;
- покращити онлайн-присутність (Google Business, соцмережі).

Облік послуг наразі здійснюється через бухгалтерію, зокрема бухгалтерське програмне забезпечення (наприклад, М.Е.Дос або 1С).

Основні виклики підприємства – це сезонність попиту, коливання цін на ПММ, зношеність автопарку, що впливає на якість та кількість виконаних замовлень.

Таблиця 2.4 - Оцінка ефективності постачальницько-збутової діяльності ТОВ «Сабаров Трак», 2022-2023 рр.

Показник	2022	2023	Відхилення, %
Кількість перевезень (рейсів)	950	870	-8,4
Дохід від перевезень, тис. грн.	24347	31720	+30,3
Витрати на ПММ, тис. грн.	8900	11800	+32,5
Витрати на ремонт, тис. грн.	4100	5200	+26,8

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Як видно з таблиці 2.4., попри зменшення кількості рейсів, зросла вартість послуг, що забезпечило підвищення доходів. Однак ріст витрат на ПММ знижує рентабельність і вимагає оптимізації логістики та постачання.

Графічно продемонструємо дані таблиці 2.4 на рис. 2.2.

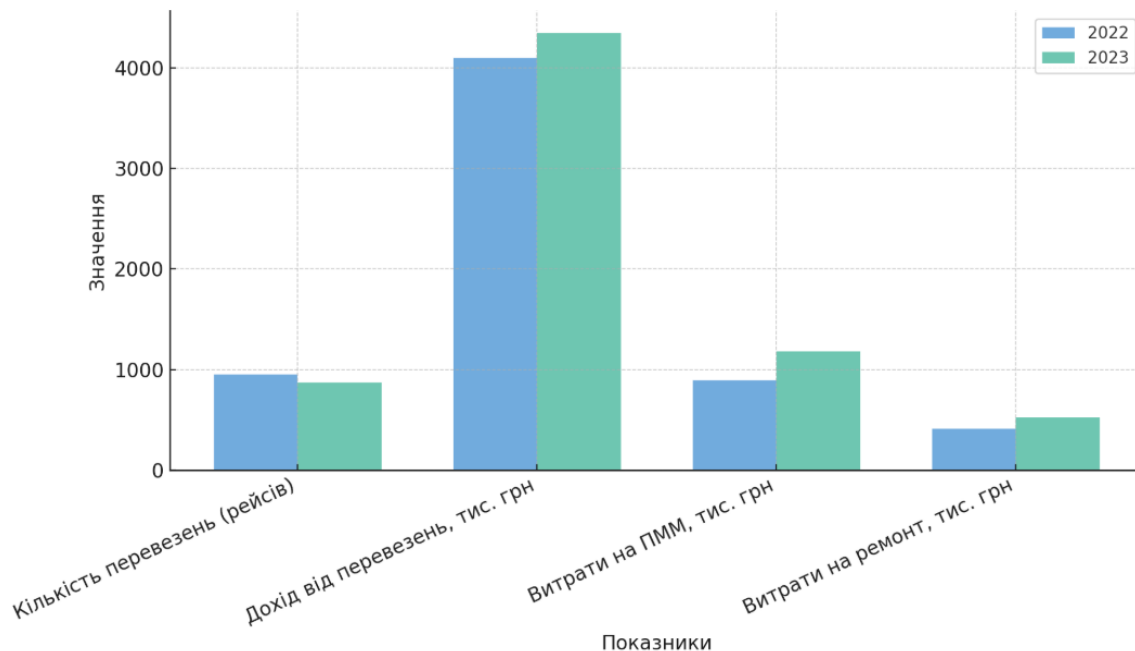


Рисунок 2.2 - Динаміка ключових показників постачальницько-збутової діяльності ТОВ «Сабаров Трак» за 2022–2023 р.р.

З метою виявлення внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на ефективність діяльності, було проведено SWOT-аналіз підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - SWOT-аналіз ТОВ «Сабаров Трак»

Переваги	Недоліки
— досвідчений персонал; — постійне підвищення кваліфікації персоналу; — гнучкість у роботі; — поєднання перевезень і ремонту.	— відсутність присутності в соціальних мережах — залежність від кількості клієнтів; — сезонність; — застарілий автопарк.
Можливості	Загрози
— розширення маршрутів; — ремонт для сторонніх клієнтів; — гранти/державні програми.	— зростання цін на паливо; — зниження попиту через конкуренцію; — військові ризики / мобілізація водіїв, відтік кадрів закордон як біженців.

На основі проведеного аналізу можна виокремити такі основні проблеми:

1. Зростання витрат на ПММ – зменшує загальну рентабельність перевезень.
2. Нерівномірне завантаження парку – сезонна нерівномірність замовлень.
3. Зношеність техніки – призводить до збільшення витрат на ремонт.
4. Обмежена цифровізація обліку – ускладнює точне планування логістики.
5. Відсутність довгострокових угод з постачальниками – збільшує ризики перебоїв із доставкою запчастин.

Пропозиції щодо вдосконалення постачальницько-збутової діяльності на ТОВ «Сабаров Трак» занесемо до таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Пропозиції щодо вдосконалення постачальницько-збутової діяльності на ТОВ «Сабаров Трак»

Пропозиція	Очікуваний результат
Укладання контрактів з фіксованими цінами на ПММ	Зменшення коливань витрат
Впровадження системи GPS-моніторингу та маршрутної оптимізації	Зниження витрат пального
Встановлення CRM-системи для роботи з клієнтами	Поліпшення обслуговування та повторних замовлень
Поступове оновлення автопарку	Зменшення витрат на ремонт

Автоматизація обліку запасів запчастин	Прозорість та оперативність постачання
--	--

Заходи, представлені в таблиці 2.6, дозволять підвищити ефективність логістичного управління, скоротити витрати та зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку.

ТОВ «Сабаров Трак» має потенціал до розвитку, але слід оптимізувати постачання (диверсифікація, автоматизація обліку) і розвивати збут (CRM, маркетинг, стабільні канали замовлень). При правильному підході — навіть 18 осіб можуть ефективно керувати подвійною моделлю: перевезення та автосервіс.

Отже, ТОВ «Сабаров Трак» має лінійно-функціональну структуру управління, яка в у нинішніх умовах є виправданою. Вона забезпечує чіткість і спеціалізацію, однак вимагає модернізації у частині координації та оперативності управління.

Стратегічний підхід компанії ТОВ «Сабаров Трак» полягає у збереженні довгострокових відносин із ключовими клієнтами, що є особливо важливим в умовах високої конкуренції на ринку транспортно-експедиторських послуг.

Щодо фінансових показників ТОВ «САБАРОВ – ТРАК», то підприємство мало покращення у 2024 р. Незважаючи на труднощі підприємство залишається рентабельним.

Також ТОВ «САБАРОВ – ТРАК» демонструє значне покращення показників ліквідності (особливо поточної у 2024 р.), автономії та, що найважливіше, значне зниження коефіцієнта заборгованості. Це свідчить про зміцнення фінансової стійкості та зменшення фінансових ризиків. Проте найбільш проблемним показником є постійне зниження чистої маржі, що вказує на погіршення ефективності господарської діяльності та зниження прибутковості. Причини зниження чистої маржі – досліджуються досить ретельно, адже вони пов'язані зі зростанням собівартості продукції/послуг, збільшенням адміністративних та збутових витрат.

ТОВ «Сабаров Трак» має потенціал до розвитку, але слід оптимізувати постачання (диверсифікація, автоматизація обліку) і розвивати збут (CRM,

маркетинг, стабільні канали замовлень). При правильному підході — навіть 18 осіб можуть ефективно керувати подвійною моделлю: перевезення та автосервіс.

3 ПРОПОЗИЦІЇ І РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПОСТАЧАЛЬНИЦЬКО-ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «САБАРОВ – ТРАК»

3.1 Оптимізація постачальницько-збутової діяльності на підприємстві

Одним із визначальних чинників ефективності постачальницько-збутової діяльності, зокрема при задоволенні операційних і споживчих потреб, є раціональна організація транспортної логістики. Саме вона виступає критично важливою ланкою в загальному логістичному ланцюгу підприємства.

Завдяки ефективній транспортній логістиці забезпечується своєчасне постачання сировини та матеріалів на підприємство, а також доставка вантажів споживачам по всій території України та за її межі. Тому під час організації логістичних процесів першочергова увага повинна приділятися оптимізації перевезень — як на вході (постачання), так і на виході (збут).

На основі проведеного аналізу сучасного стану організації постачальницько-збутової діяльності на ТОВ «Сабаров Трак» можна стверджувати, що підприємство функціонує стабільно та має значний потенціал для подальшого розвитку. Проте постачальницько-збутова діяльність підприємства вимагає системної оптимізації для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності на ринку вантажних перевезень і технічного обслуговування транспорту.

Згідно з результатами аналізу, основними проблемними аспектами в системі постачання є:

- відсутність довгострокових контрактів із постачальниками, що спричиняє ризики перебоїв у поставках та нестабільність цін;
- залежність від обмеженої кількості постачальників;
- недостатній рівень автоматизації обліку залишків запасних частин;

- ріст витрат на ПММ, що негативно впливає на загальну рентабельність перевезень.

У сфері збуту основними проблемами виступають:

- сезонне коливання попиту на послуги;
- нерівномірне завантаження автопарку;
- обмежена цифровізація взаємодії з клієнтами;
- низький рівень онлайн-присутності підприємства, що зменшує потік нових замовників.

Для ефективного вирішення виявлених проблем пропонується впровадження низки оптимізаційних заходів, серед яких:

1. Диверсифікація постачальницької бази. Рекомендується укласти контракти з щонайменше трьома альтернативними постачальниками ПММ та запчастин з фіксованими умовами постачання. Це дозволить мінімізувати ризики перебоїв та зменшити цінову залежність.

2. Впровадження електронного обліку запасів. Створення внутрішньої бази даних запасних частин із використанням модуля на базі 1С або інтеграція зі складською системою дозволить відслідковувати рух ТМЦ, прогнозувати потреби, уникати надлишкових закупівель.

3. Встановлення GPS-моніторингу та маршрутної оптимізації. Використання TMS-систем (Transport Management System) дозволить зменшити витрати на пальне, підвищити ефективність маршрутизації, уникати простоїв транспорту та забезпечити повну прозорість доставки.

4. Розширення каналів збуту через CRM-систему. CRM-система дозволить не лише обробляти запити клієнтів і відстежувати історію співпраці, але й впровадити систему лояльності, автоматичні нагадування та аналіз задоволеності клієнтів. Це сприятиме формуванню стабільної клієнтської бази.

5. Покращення онлайн-присутності підприємства. Створення та активне ведення сторінок у соціальних мережах (Facebook, Instagram, YouTube) дозволить

підвищити впізнаваність бренду, залучити нових клієнтів та утримати існуючих через постійний інформаційний контакт.

6. Поступове оновлення автопарку. Зважаючи на високу зношеність техніки, доцільно розробити п'ятирічний план оновлення транспортних засобів, орієнтуючись на енергоефективні моделі, що дозволяють економити на ПММ та зменшують обсяги ремонту.

Всі запропоновані напрями є взаємопов'язаними та потребують комплексного впровадження. Їх реалізація дозволить не лише підвищити рівень логістичного обслуговування клієнтів, але й зміцнити економічні показники підприємства.

Слід зауважити, що для оптимізації транспортного процесу та логістики, ТОВ «Сабаров Трек» має зосередитися на кількох ключових напрямках:

- Збільшення обсягу наданих послуг у перевезеннях та вантажообігу.
- Зниження транспортних витрат шляхом залучення постійних постачальників для придбання палива, мастил, запчастин тощо за зниженими цінами.
- Поліпшення взаємодії з клієнтами через підвищення якості обслуговування, що включає індивідуальний підхід, чесність та готовність до компромісів.

Ефективність та безперервність транспортного процесу значною мірою залежать від точного розрахунку тривалості кожного його елемента, оскільки всі операції відбуваються в різний час та в різних місцях. Тому підприємству необхідне чітке розмежування функцій всіх учасників перевезення та сувора координація їхніх дій.

Для зниження виробничих витрат та витрат на реалізацію послуг, підприємству потрібно розробити та щорічно коригувати загальну концепцію (програму), враховуючи зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Ця програма має бути комплексною, охоплюючи всі фактори, що впливають на зниження витрат. Зміст програми залежить від специфіки підприємства, його поточного стану та перспектив розвитку.

Загалом, комплексна програма зниження витрат повинна включати:

- Заходи щодо більш раціонального використання матеріальних ресурсів: впровадження нової техніки та безвідходних технологій для економного витрачання сировини, матеріалів, палива та енергії.
- Удосконалення нормативної бази, використання прогресивних матеріалів, комплексне використання сировини та матеріалів, а також поліпшення якості ремонту та послуг.
- Заходи для визначення та підтримки оптимального розміру підприємства, що дозволяє мінімізувати витрати залежно від обсягу вироблених послуг.
- Заходи, пов'язані з поліпшенням використання основних фондів: звільнення від зайвого обладнання, здача майна в оренду, покращення якості обслуговування та ремонту основних засобів, забезпечення більшої завантаженості машин, підвищення кваліфікації персоналу, застосування прискореної амортизації, впровадження прогресивних машин.
- Заходи щодо поліпшення використання робочої сили: визначення та підтримання оптимальної чисельності персоналу, підвищення кваліфікації, застосування прогресивних систем оплати праці, удосконалення нормативної бази, поліпшення умов праці та забезпечення мотивації високопродуктивної праці.

Комплексна програма зниження витрат повинна також мати чіткий механізм реалізації. Важливо розуміти, що планування та реалізація лише окремих заходів, хоча і дають певний ефект, не вирішують проблему зниження витрат в цілому.

Удосконалення будь-якої господарської діяльності сьогодні важко уявити без інновацій. Впровадження інновацій покращує якість транспортних послуг та підвищує конкурентоспроможність підприємства. Інновації в транспортній галузі спрямовані на поліпшення якісних характеристик транспортного процесу порівняно з конкурентами, безпосередньо впливаючи на споживчі властивості транспортної продукції. Світовий досвід показує, що якісні зміни в транспортній галузі можливі

лише за умови використання сучасних технологій забезпечення та супроводу транспортного процесу, які відповідають існуючим потребам та міжнародним стандартам, згідно з концепцією логістичного менеджменту.

Однією з сучасних логістичних концепцій вантажоперевезень є інтермодальні перевезення, що забезпечують організаційно-технічну взаємодію різних видів транспорту, координацію та синхронізацію транспортно-логістичного обслуговування, а також партнерство між учасниками на всіх етапах перевезення («від дверей до дверей»). Створення вантажоперевізних ланцюгів з пільговими умовами є важливим завданням [21].

Основне завдання інновацій, що виникають як бізнес-процеси організації, полягає у підвищенні конкурентоспроможності шляхом зростання операційної ефективності. Інновації створюють умови для підвищення якості транспортних послуг, зниження операційних витрат та підвищення інвестиційної привабливості транспортних компаній. Інноваційні чинники стають вирішальною умовою сталого розвитку транспорту. Проблема полягає не тільки в необхідності збільшення загального обсягу інвестицій, а й у зміні їх структури: значна частина інвестицій має спрямовуватися на фінансування інноваційної діяльності.

Конкурентоспроможність транспортних послуг у процесі впровадження інновацій є рушієм інноваційної діяльності. Це дає можливість надавати послуги краще та ефективніше, ніж конкуренти на ринку. Фактор часу є дуже важливим: несвоєчасні рішення щодо впровадження інновацій можуть призвести до небажаних результатів або навіть збитків.

Застосування методів комп'ютерного моделювання та математичних методів має велике значення для вдосконалення перевізного процесу. За їх допомогою успішно вирішуються такі завдання вантажних перевезень, як оптимізація складу автопарку, закріплення споживачів за перевізниками та розподіл транспортних засобів за маршрутами.

Використання альтернативних видів палива поки що перебуває на низькому

рівні порівняно з бензином, ціна якого постійно зростає. Перехід на інші види палива має еколого-економічне значення в сучасному світі.

Усі учасники транспортно-інноваційного процесу стикаються з проблемою фінансування інноваційних проектів та підвищення ефективності інвестицій. Основними бенефіціарами інноваційного процесу є споживачі транспортних послуг, до вартості яких входять витрати на фінансування розробки, впровадження та експлуатації інноваційних проектів. Активними учасниками цього процесу є транспортні підприємства, організації, що розробляють та підтримують інновації, а також постачальники матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, від ефективності роботи яких залежить якість та вартість транспортних послуг. Ефективність різноманітних операцій інноваційного проекту також залежить від рівня його розробки та готовності до впровадження. Для ефективного впровадження інновацій на ТОВ «Сабаров Трек» не менш важливим є рівень підготовки та мотивації співробітників.

Вирішення проблеми прискорення просування інновацій у транспортному комплексі пов'язане з удосконаленням обліку та аналізу впливу їх впровадження на всі складові процесу, насамперед щодо умов та показників транспортного комплексу.

Алгоритм впровадження інновацій на ТОВ «Сабаров Трек» включає наступні етапи:

1. Перевірка новизни інноваційних ідей: необхідно дослідити питання недоторканності прав інтелектуальної власності.

2. Визначення економічної доцільності: економічні ефекти визначаються отриманням прибутку, що залежить від зміни доходів, витрат виробництва транспортних послуг та навіть податкових витрат під час реалізації конкретних наукових ідей. Впровадження інновацій має витрати, які необхідно обґрунтувати різними показниками ефективності, такими як період окупності, чистий дисконтований дохід та внутрішня норма прибутку.

3. Пошук джерел фінансування: зазвичай джерела поділяються на капітальні, позикові та гібридні. Знайти зовнішні джерела фінансування може бути складно, оскільки впровадження інновацій є ризикованою справою.

4. Перевірка технічної обґрунтованості: цей етап пов'язаний з тим, що інновації завжди збільшують ризики; потрібні запуски та додаткові дослідження для виявлення та усунення проблем до повної готовності до впровадження на підприємстві.

У наступному підрозділі буде здійснено економічне обґрунтування запропонованих заходів оптимізації та оцінено їх вплив на основні показники ефективності діяльності ТОВ «Сабаров Трак».

3.2 Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів

Для реалізації заходів, запропонованих у пункті 3.1, доцільно оцінити їхню економічну ефективність. Оптимізація діяльності має не лише покращити операційні процеси, а й забезпечити відчутний економічний ефект у вигляді скорочення витрат, підвищення прибутковості та рентабельності підприємства.

1. Впровадження системи GPS-моніторингу та маршрутної оптимізації має на меті зниження витрат на ПММ та зменшення простоїв техніки. Очікуване скорочення витрат на пальне: до 10–15%.

На рисунку 3.1 представлений графік динаміки витрат на ПММ та ремонт техніки у 2022-2023 рр. на ТОВ «Сабаров Трак».

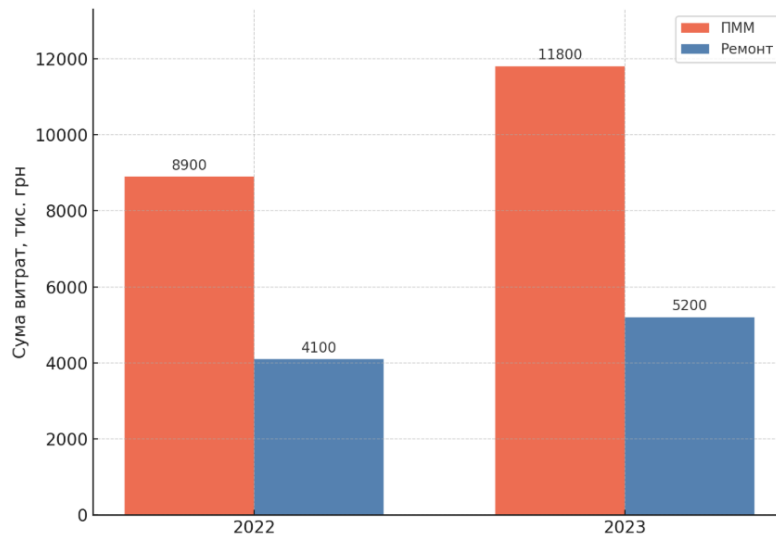


Рисунок 3.1 – Витрати на ПММ та ремонт техніки у 2022-2023 рр. на
ТОВ «Сабаров Трак»

Рис. 3.1 наочно демонструє зростання обох статей витрат, що підтверджує необхідність впровадження заходів з оптимізації постачання та оновлення автопарку.

Витрати на ПММ у 2024 р. склали 11800 тис. грн. За умови економії на рівні 12% очікуване зниження витрат становитиме:

$$11800 \times 12\% = 1416 \text{ тис. грн на рік}$$

Вартість впровадження базової GPS-системи для 30–35 одиниць техніки приблизно становитиме 300 тис. грн одноразово. Таким чином, проєкт окупається менш ніж за 3 місяці, надалі забезпечує постійне скорочення витрат.

2. Укладання контрактів на фіксовану ціну з постачальниками ПММ та запчастин має на меті мінімізація ризиків коливання цін, прогнозованість витрат.

Припустимо, за рахунок заздалегідь узгоджених контрактів з фіксованими цінами вдається уникнути росту витрат у межах 5%.

$$5\% \text{ від } 17000 \text{ тис. грн (сума витрат на ПММ і ремонт у 2024 р.)} = 850 \text{ тис. грн}$$

потенційної економії щорічно.

3. Встановлення CRM-системи для управління клієнтськими зв'язками провадиться з метою підвищення повторних замовлень, покращення сервісу, зростання середнього чека.

Збільшення кількості замовлень на 10% (близько +87 рейсів при базовому рівні 870 у 2023 р.) за середнього доходу 36,5 тис. грн на рейс:

$$87 \times 36,5 \approx 3\,175 \text{ тис. грн додаткового доходу на рік}$$

Витрати на впровадження CRM-системи (наприклад, Bitrix24 або Zoho CRM) становитимуть до 50–70 тис. грн (базовий тариф із налаштуванням).

Отже, як бачимо рентабельність інвестиції — надзвичайно висока.

4. Автоматизація обліку залишків запчастин провадиться з метою зниження витрат на надлишкові закупівлі, уникнення простоїв через відсутність деталей.

Припустимо, щороку списується або купується надлишково запчастин на 5–7% загальної вартості. При загальному обсязі закупівель на суму 4 000 тис. грн це:

$$4000 \times 6\% = 240 \text{ тис. грн економії на рік}$$

Програмне забезпечення (модуль обліку складу в 1С або BAS) орієнтовна вартість становить 30 тис. грн.

5. Часткове оновлення автопарку провадиться з метою зниження витрат на ремонт та підвищення ефективності перевезень.

Поступове оновлення 3–4 одиниць техніки на рік (близько 10% парку) дозволить знизити витрати на ремонти на 15–20%.

$$20\% \text{ від } 5200 \text{ тис. грн (витрати на ремонт)} = 1040 \text{ тис. грн економії на рік}$$

Можливість часткового фінансування через гранти або фінансовий лізинг зменшує навантаження на обігові кошти.

Зведемо результати розрахунків із загального очікуваного економічного ефекту від оптимізації постачальницько-збутової діяльності ТОВ «Сабаров Трек» до таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Загальний очікуваний економічний ефект від оптимізації постачальницько-збутової діяльності ТОВ «Сабаров Трек»

Заходи	Орієнтовна економія / додатковий дохід, тис. грн
GPS-моніторинг	1416
Контракти з постачальниками	850
CRM-система	3175
Автоматизація складу	240
Оновлення автопарку	1040
Разом	6721 тис. грн на рік

Для наочності за результатами розрахунків побудуємо відповідні діаграми, які демонструють економічний ефект від впровадження кожного із вищезапропонованих заходів оптимізації постачальницько-збутової діяльності ТОВ «Сабаров Трек» (рис. 3.2).

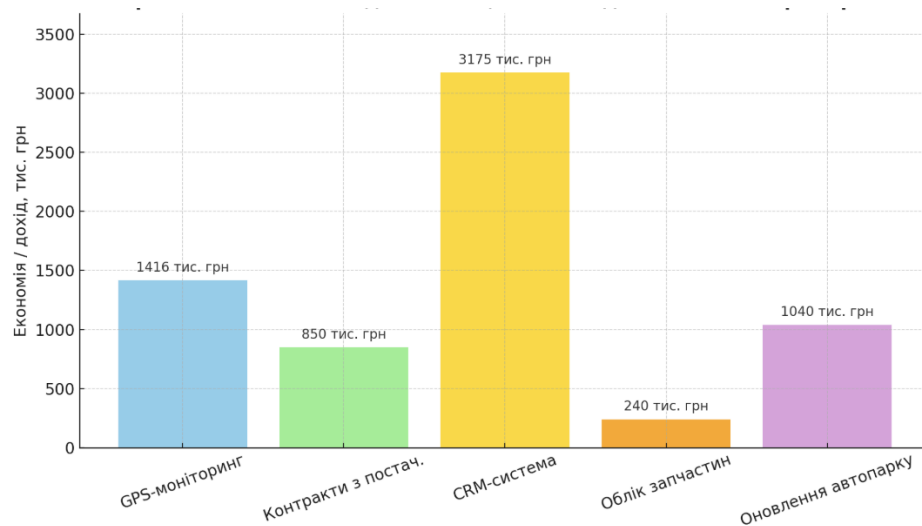


Рисунок 3.2 – Економічний ефект від оптимізації організації постачальницько-збутової діяльності ТОВ «Сабаров Трек»

Побудуємо діаграму, яка наочно продемонструє питому вигоду кожного оптимізаційного заходу в організації постачальницько-збутової діяльності ТОВ «Сабаров Трек» (рис. 3.3).

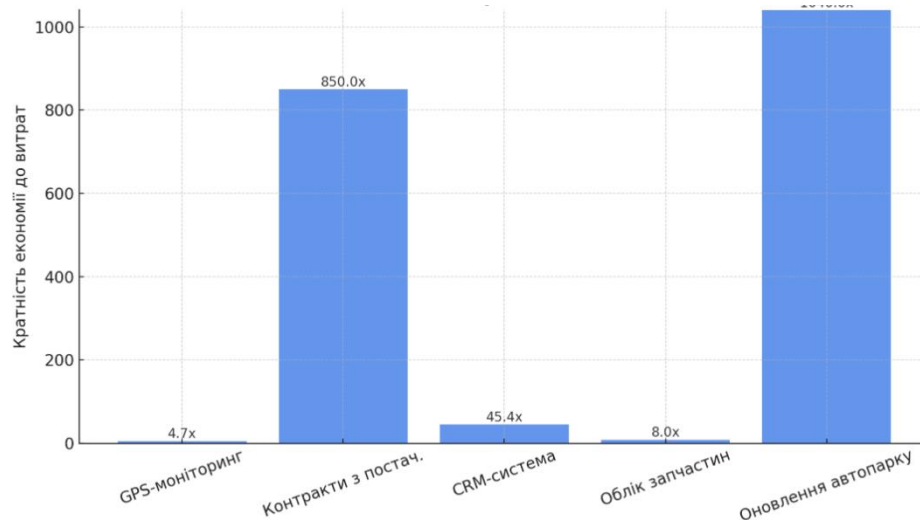


Рисунок 3.3 – Питома вигода кожного оптимізаційного заходу в організації постачальницько-збутової діяльності ТОВ «Сабаров Трек»

На рис. 3.3 зображено питому вагу кожного оптимізаційного заходу в організації постачальницько-збутової діяльності ТОВ «Сабаров Трек», тобто скільки гривень економії приносить кожна гривня інвестицій. Як видно, CRM-система та GPS-моніторинг мають найвищу ефективність, а заходи без явних фінансових витрат (як от укладання контрактів чи оновлення автопарку через лізинг) мають умовно максимальний ефект.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «Сабаров Трек» підвищити свою прибутковість, покращити управління ресурсами, зменшити витрати та забезпечити зростання рівня задоволеності клієнтів. Усі кроки є взаємопов'язаними, тому їх комплексна реалізація дозволить не лише покращити фінансові показники, але й сформувати сучасну логістично-орієнтовану бізнес-модель, готову до викликів ринку та впровадження інновацій.

Згідно з результатами аналізу, основними проблемними аспектами в системі організації постачальницько-збутової діяльності ТОВ «Сабаров Трек» є: відсутність

довгострокових контрактів із постачальниками, що спричиняє ризики перебоїв у поставках та нестабільність цін; залежність від обмеженої кількості постачальників; недостатній рівень автоматизації обліку залишків запасних частин; ріст витрат на ПММ, що негативно впливає на загальну рентабельність перевезень; сезонне коливання попиту на послуги; нерівномірне завантаження автопарку; обмежена цифровізація взаємодії з клієнтами; низький рівень онлайн-присутності підприємства, що зменшує потік нових замовників.

Для ефективного вирішення виявлених проблем на ТОВ «Сабаров Трек» пропонується впровадження низки оптимізаційних заходів, серед яких: диверсифікація постачальницької бази; впровадження електронного обліку запасів; встановлення GPS-моніторингу та маршрутної оптимізації; розширення каналів збуту через CRM-систему; покращення онлайн-присутності підприємства; поступове оновлення автопарку.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «Сабаров Трак» підвищити свою прибутковість, покращити управління ресурсами, зменшити витрати та забезпечити зростання рівня задоволеності клієнтів. Усі кроки є взаємопов'язаними, тому їх комплексна реалізація дозволить не лише покращити фінансові показники, але й сформувати сучасну логістично-орієнтовану бізнес-модель, готову до викликів ринку та впровадження інновацій.

ВИСНОВКИ

В ході виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи були досягнута її мета, а саме досліджено теоретичні аспекти, розроблено і обґрунтовано практичні рекомендації щодо організації постачальницько-збутової діяльності на прикладі підприємства ТОВ «САБАРОВ – ТРАК». Для досягнення поставленої мети були виконані наступні завдання: визначено економічну сутність понять постачальницької та збутової діяльності на підприємстві; досліджено особливості формування постачальницько-збутової діяльності підприємства; розкрито методичні підходи організації постачальницько-збутової діяльності підприємства; надано загальну характеристику господарської діяльності ТОВ «САБАРОВ – ТРАК»; проаналізовано фінансовий стан ТОВ «САБАРОВ – ТРАК»; проаналізовано постачальницько-збутову діяльність ТОВ «САБАРОВ – ТРАК»; визначено можливість удосконалення організації постачальницько-збутової діяльності підприємства; обґрунтовано запропоновані шляхи удосконалення через розрахунок їх економічної ефективності.

В результаті були зроблені наступні висновки:

1. Визначено, що постачальницько-збутової діяльності підприємства - це комплексний багаторівневий процес планування та управління матеріальними потоками ґрунтується на аналізі виробничих програм, визначенні оптимальних маршрутів переміщення ресурсів, організації їх транспортування та зберігання, а також встановленні потреб у готовій продукції. Він охоплює своєчасну реалізацію виготовленої продукції в необхідних обсягах з метою забезпечення ефективного функціонування виробничо-господарської діяльності підприємства при одночасному скороченні витрат і максимізації прибутковості.

2. Для побудови ефективної постачальницько-збутової системи підприємство повинно визначити коло надійних партнерів, які зможуть забезпечити якісне та

своєчасне постачання необхідних ресурсів. У сучасних умовах це є основою забезпечення конкурентних переваг, мінімізації витрат і досягнення високого рівня задоволеності споживачів.

Успішне функціонування постачальницько-збутової системи залежить від ефективного поєднання всіх її елементів: забезпечення підприємства необхідними матеріальними ресурсами, надійної організації виробничого процесу та своєчасного виведення продукції на ринок.

Постачальницько-збутова діяльність є стратегічною основою функціонування будь-якого підприємства та визначає його стійкість, фінансову стабільність і перспективи розвитку в умовах нестабільного економічного середовища.

3. У зв'язку з динамікою умов ринку та зміною форматів взаємодії між суб'єктами господарювання, виникає необхідність оперативного реагування управлінських процесів на нові виклики та адаптації механізмів постачання і збуту. Це зумовлює постійну зацікавленість підприємств у вдосконаленні процесів матеріального забезпечення, виробництва і реалізації продукції, які є ключовими складовими всієї виробничо-господарської системи. Оскільки саме через ефективну організацію постачання й збуту визначається реалізація виробничої програми, рівень витрат, дохідність і конкурентні позиції підприємства, тема вдосконалення постачальницько-збутової діяльності є надзвичайно актуальною.

Чітка організація постачання безпосередньо впливає на якість виробничого процесу, собівартість продукції та конкурентоспроможність готового товару. Досягнення високого рівня ефективності у цій сфері потребує застосування інструментів планування, прогнозування, координації, обліку, контролю та аналітичного оцінювання усіх етапів логістичного ланцюга. Особливого значення набуває питання оптимізації організаційної структури, раціонального використання трудових ресурсів, підвищення продуктивності праці, скорочення рівня складських запасів, збільшення навантаження на одиницю площі та мінімізації витрат.

4. ТОВ «Сабаров Трак» має лінійно-функціональну структуру управління, яка

в у нинішніх умовах є виправданою. Вона забезпечує чіткість і спеціалізацію, однак вимагає модернізації у частині координації та оперативності управління. Стратегічний підхід компанії ТОВ «Сабаров Трак» полягає у збереженні довгострокових відносин із ключовими клієнтами, що є особливо важливим в умовах високої конкуренції на ринку транспортно-експедиторських послуг.

5. Фінансовий стан ТОВ «САБАРОВ – ТРАК» у 2024 р. мало покращення своєї господарської діяльності. Зокрема, ТОВ «САБАРОВ – ТРАК» демонструє значне підвищення показників ліквідності (особливо поточної у 2024 р.), автономії та, що найважливіше, значне зниження коефіцієнта заборгованості. Це свідчить про зміцнення фінансової стійкості та зменшення фінансових ризиків. Проте найбільш проблемним показником є постійне зниження чистої маржі, що вказує на погіршення ефективності господарської діяльності та зниження прибутковості. Причини зниження чистої маржі – досліджуються досить ретельно, адже вони пов'язані зі зростанням собівартості продукції/послуг, збільшенням адміністративних та збутових витрат. Незважаючи на труднощі підприємство залишається рентабельним.

6. ТОВ «Сабаров Трак» має потенціал до розвитку, але слід оптимізувати постачання (диверсифікація, автоматизація обліку) і розвивати збут (CRM, маркетинг, стабільні канали замовлень). При правильному підході — навіть 18 осіб можуть ефективно керувати подвійною моделлю: перевезення та автосервіс.

7. Основними проблемними аспектами в системі організації постачальницько-збутової діяльності ТОВ «Сабаров Трек» є: відсутність довгострокових контрактів із постачальниками, що спричиняє ризики перебоїв у поставках та нестабільність цін; залежність від обмеженої кількості постачальників; недостатній рівень автоматизації обліку залишків запасних частин; ріст витрат на ПММ, що негативно впливає на загальну рентабельність перевезень; сезонне коливання попиту на послуги; нерівномірне завантаження автопарку; обмежена цифровізація взаємодії з клієнтами; низький рівень онлайн-присутності підприємства, що зменшує потік нових замовників.

8. Для ефективного вирішення виявлених проблем на ТОВ «Сабаров Трек» пропонується впровадження низки оптимізаційних заходів, серед яких: диверсифікація постачальницької бази; впровадження електронного обліку запасів; встановлення GPS-моніторингу та маршрутної оптимізації; розширення каналів збуту через CRM-систему; покращення онлайн-присутності підприємства; поступове оновлення автопарку.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «Сабаров Трак» підвищити свою прибутковість, покращити управління ресурсами, зменшити витрати та забезпечити зростання рівня задоволеності клієнтів. Усі кроки є взаємопов'язаними, тому їх комплексна реалізація дозволить не лише покращити фінансові показники, але й сформувати сучасну логістично-орієнтовану бізнес-модель, готову до викликів ринку та впровадження інновацій.

.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Тюріна Н. М., Гой І. В., Бабій І. В. Логістика: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2015. 392 с.
2. Ларіна Р. Р. Логістика: навчальний посібник. Д. : ВІК, 2015. 334 с.
3. Євдокимов Ф.І., Мізіна О.В., Бородіна О.О. Процесна модель закупівлі товарів на торговельному підприємстві. Наукові праці Донецького національного технічного університету. 2020. Вип. 46. 216 с.
4. Безугла Л.С., Юрченко Н.І., Ільченко Т.В., Пальчик І.М., Воловик Д.В. Логістика: навч.посіб. Дніпро: Пороги, 2021. 252 с.
5. APICS Dictionary. The Industry Standard for More than 3500 Terms and Definitions / Eleventh Edition. The Association for Operation Management, 2005. P.88.
6. Безсмертна О.В., Мороз О. О., Білоконь Т. М., Шварц І. В. Логістика : навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2018. 161 с. URL: <https://cutt.ly/axkycoS> (дата звернення 21.05.2025).
7. Крикавський Є. В. Логістка для економістів: підручник. Л. : ДУ «Львів політехніка», 2020. 448с.
8. Ястремської О. М., Мельникова К. В., Колодізева Т. О., Авраменко О. В. та ін. Логістика: навчальний посібник для студентів галузі знань 0306 «Менеджмент і адміністрування» всіх форм навчання / за заг. ред. докт. екон. наук, професора Ястремської О. М. Х. : ХНЕУ ім. С Кузнеця, 2015. 272 с.
9. Лоусон Дж. Обговорення цінності логістичних планів. Air Force Logistics Command. Logistics Digest. 1981. Vol. 10, №1. С. 4–5. – Режим доступу: <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA114434.pdf> (дата звернення 21.05.2025).
10. Мороз О. В., Музика О. В. Системні фактори ефективності логістичної концепції постачання на підприємствах : монографія. Вінницький національний технічний ун–т. Вінниця : УНІВЕРСУМ–Вінниця, 2017. 164 с.

11. Балабанова Л. В., Митрохіна Ю. П. Управління збутовою політикою: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. 240 с.
12. Балабанова Л. В., Митрохіна Ю. П. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємств: монографія. Кривий Ріг : ДонПУЕТ, 2019.
13. Белінський П. І. Менеджмент виробництва та операцій: підручник. К.: Центр навчальної літератури, 2015. 624 с.
14. Кривешко О. В., Сідун П. В. Чинники формування конкурентоспроможності підприємств та кластерів. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2021. № 720. С. 180–188.
15. Годін О. М. Маркетинг: підручник. – К.: ЦУЛ, 2020. 402 с.
16. Саленко О. В. Шляхи визначення ступеню ефективності діяльності підприємства. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики 2023. № 4 (24) С. 71.
17. Ковальська Л. Л., Оксенюк К. І. Управління потенціалом підприємств: конспект лекцій для студентів спеціальності «Економіка підприємства». Луцьк: РВВ ЛНТУ, 2019. 100 с.
18. Ковальська Л. Л., Оксенюк К. І. Управління потенціалом підприємств: конспект лекцій для студентів спеціальності «Економіка підприємства». Луцьк: РВВ ЛНТУ, 2019. 100 с.
19. Крикавський Є. В. Логістичне управління: концепція, стратегія, перспективи. Вісник ДУ «Львівська політехніка». 2021. № 416. С. 51–59.
20. Bolt, G. J. (1987). *Practical Sales Management*. London: Pitman Publishing. ISBN 978-0-273-02736-2.
21. Біловодська О. А. Маркетингова політика розподілу: навч. посіб. К.: Знання, 2021. 496 с.
22. Мочерний С. В., Устенко О. А., Чеботар С. І. Основи підприємницької діяльності: посібник. К.: Видавничий центр «Академія», 2021.

280 с.

23. Пономаренко В. С., Таньков К. М., Лепейко Т. І. Логістичний менеджмент: підручник / За ред. проф. д-ра екон. наук В. С. Пономаренка. Х. : ВД «ИНЖЕК», 2020. 440 с.

24. Зарудна Н. Я. Відділ постачання: організаційні структури, основні завдання та функції. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=58893> (дата звернення: 21.05.2025).

25. Белявцев М. І., Белявцев М. Л., Шестопалова Л. В. Інфраструктура товарного ринку. К. : Центр навч. літ., 2023. 416 с.

26. Тридід О. М., Таньков К. М., Леонова Ю. О. Логістика : навч. посіб. К. : ВД «Професіонал», 2018. 176 с.

27. Филевич Л. Г., Попова Л. О., Прядко О. М., Мітяєва Т. Л., Прибилович Л. А. Комерційна діяльність: навчальний посібник з дисципліни «Комерційна діяльність». Харків: ХДУХТ, 2020. 224 с.

28. Іщенко, Н. М. Управління процесами логістики : метод. рекомендації. Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2023. 128 с.

29. Крикавський Є. В., Чухрай Н. І. Логістична концепція європейської інтеграції економіки України. Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Вип. XXIV НАН України. Львів: Ін-т регіональних досліджень, 2011.

30. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.

31. Куц Л. Л. Капітал підприємства: формування та використання: опорний конспект лекцій. Тернопіль, ТНЕУ, 2022. 114с.

32. Ткачук С. В. Маркетинг послуг : конспект лекцій для студ. галузі знань «Економіка і підприємництво». К.: НУХТ, 2015 118 с.

33. Товариство з обмеженою відповідальністю «САБАРОВ – ТРАК». Clarity-project [офіційний сайт]. URL: <https://clarity-project.info/edr/36474320/finances> (дата звернення: 10.06.2025).

34. Товариство з обмеженою відповідальністю «САБАРОВ – ТРАК». Youcontrol.com.ua [офіційний сайт]. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/36474320/ (дата звернення: 10.06.2025).

35. Міщук І. П. Формування і функціонування систем логістики підприємств торгівлі : дис. докт. ек. наук : 08.00.04 / Львівський торговельно-економічний університет. Львів, 2017. 665 с

36. Рудківський О. А., Гонгало Ю. В. Проблеми та шляхи розвитку логістичної системи підприємства. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 30. С. 218-224.

37. Гапчак Т.Г. Фундаментальні концепції логістики. URL: <https://cutt.ly/4xkyrf8> (дата звернення 19.05.2025).

38. Кучмєєв О. О. Особливості управління матеріальними потоками в логістичних системах торговельних підприємств. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 30-1. С. 99-103.

39. Гадецька С. В., Сергієнко О. А., Матвєєва О. О. Побудова моделей оцінки та аналізу ефективності логістичної діяльності підприємств на основі SWOT-аналізу. БізнесІнформ. 2017. № 1. С. 292-301.

40. Іванова М. І. Управління логістичною системою кластера промислових підприємств : дис. докт. ек. наук : 08.00.04 / Класичний приватний університет Державний вищий навчальний заклад «Криворізький національний університет». Кривий Ріг, 2018. 592 с.

41. Сачинська Л. В. Шляхи становлення логістичних підходів до управління підприємством. Інфраструктура ринку. 2018. Вип. 26. С. 228-233.

42. Зеленко О. Удосконалення системи управління заготівельною діяльністю на основі логістичної концепції. Економіка та управління підприємствами. 2019. Вип. 2. С. 70-82.

43. Кононенко А. В., Романенков Ю. О., Гатило В. П. Логістика : навч. посіб. до виконання практ. робіт. Харків: Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського «Харків. авіац. ін-т», 2019. 56 с
44. Петренко К. В., Скоробогатова Н. Є. Економіка і організація виробництва: навчальний посібник для здобувачів ступеня бакалавра за технічними та інженерними спеціальностями. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 177 с.
45. Прохорова В. В., Давидова О. Ю. Організація виробництва : навч. посібник. Х. : Вид-во Іванченка І.С., 2018. 275 с.
46. Olha Y. Maiboroda, Liudmyla S. Bezuhla, Andrii F. Gukaliuk, Viktoriia V. Shymanska, Tetiana V. Momont, Tetiana V. Ilchenko. The global value of distribution network sandlogisti coppportunities. International Journal of Economicsand Business Administration. Volume VIII, Special Issue 1, 2020 pp. 227-238.
47. Маркетинг торгово-посередницьких послуг та комерційна діяльність : конспект лекцій / укладачі: О. А. Біловодська, Л. О. Сигида. Суми : Сумський державний університет. 2017. 202 с.
48. Ковтун Е. О., Сафонюк Н. О., Гусак К. Ю. Проблеми розвитку посередницької ланки в зовнішньоторговельних операціях. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2018. №10. URL: <https://cutt.ly/2xkiEEa> (дата звернення 11.06.2025).
49. Пальчик І. М. Логістичні аспекти ресурсозбереження в АПК. Інвестиції: практика та досвід. 2019. №24. С. 92–98.
50. Рудківський О. А, Гонгало Ю. В. Проблеми та шляхи розвитку логістичної системи підприємства. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 30. С. 218-224.
51. Козак Л. С., Федорук О. В. Особливості формування ефективної моделі інноваційного розвитку транспортнодорожнього комплексу України. Економіка та держава. 2020. № 3. С. 53-60.

52. Костирко А. Г., Живченко К. В., Демчишин В. Д. Стан і перспективи вітчизняної транспортної логістики. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. Вип. 6 (23). С. 303-308.
53. 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.
54. Рейкін В., Сапотницька Н., Григорук І. Аналіз стратегій сталої логістики в глобальному масштабі. Успіхи і досягнення у науці. № 7(7) (2024). URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-7\(7\)-651-663](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-7(7)-651-663) (дата звернення: 06.06.2025 р.).
55. Тупчій В.І. , Григорук І.О. Перспективи створення та функціонування міжнародних логістичних центрів в Україні. Зб. матеріалів ІХ науково-практичної конференції «Актуальні проблеми соціально-економічного розвитку України в умовах європейської інтеграції», 15 квітня 2025 р., м. Вінниця / відповід. за випуск Я. Ю. Котець. Вінниця : ТВОРИ, 2025. С. 58-61.

ДОДАТКИ

Додаток А
(обов'язковий)

**ПРОТОКОЛ ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ НА НАЯВНІСТЬ
ТЕКСТОВИХ ЗАПОЗИЧЕНЬ**

Назва роботи: **УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПОСТАЧАЛЬНИЦЬКО-
ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Тип роботи: Бакалаврська кваліфікаційна робота

Підрозділ кафедра підприємництва, логістики та менеджменту

(кафедра, факультет (інститут), навчальна група)

Показники звіту подібності StrikePlagiarism

Оригінальність	89,26%	Схожість	10,74%
-----------------------	---------------	-----------------	---------------

Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне)

☒ Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.

☐ Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання.

☐ Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

Особа, відповідальна за перевірку

(підпис)

Тетяна ПІЛЯВОЗ

(ім'я та прізвище)

Ознайомлені з повним звітом подібності, який був згенерований системою StrikePlagiarism щодо роботи.

Автор роботи

(підпис)Тупчій В.І.

(ім'я та прізвище)

Керівник роботи

Григорук І.О.

Додаток Б
(обов'язковий)

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

ІЛЮСТРАТИВНИЙ МАТЕРІАЛ
до бакалаврської кваліфікаційної роботи на тему:

**«УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПОСТАЧАЛЬНИЦЬКО-ЗБУТОВОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ»**

Виконала: студентка 4 курсу, групи Л-21б
спеціальності 073 «Менеджмент»

Тупчій В.І. _____

Керівник: к.е.н, доцент каф. ПЛМ

Григорук І.О. _____

Вінниця - 2025

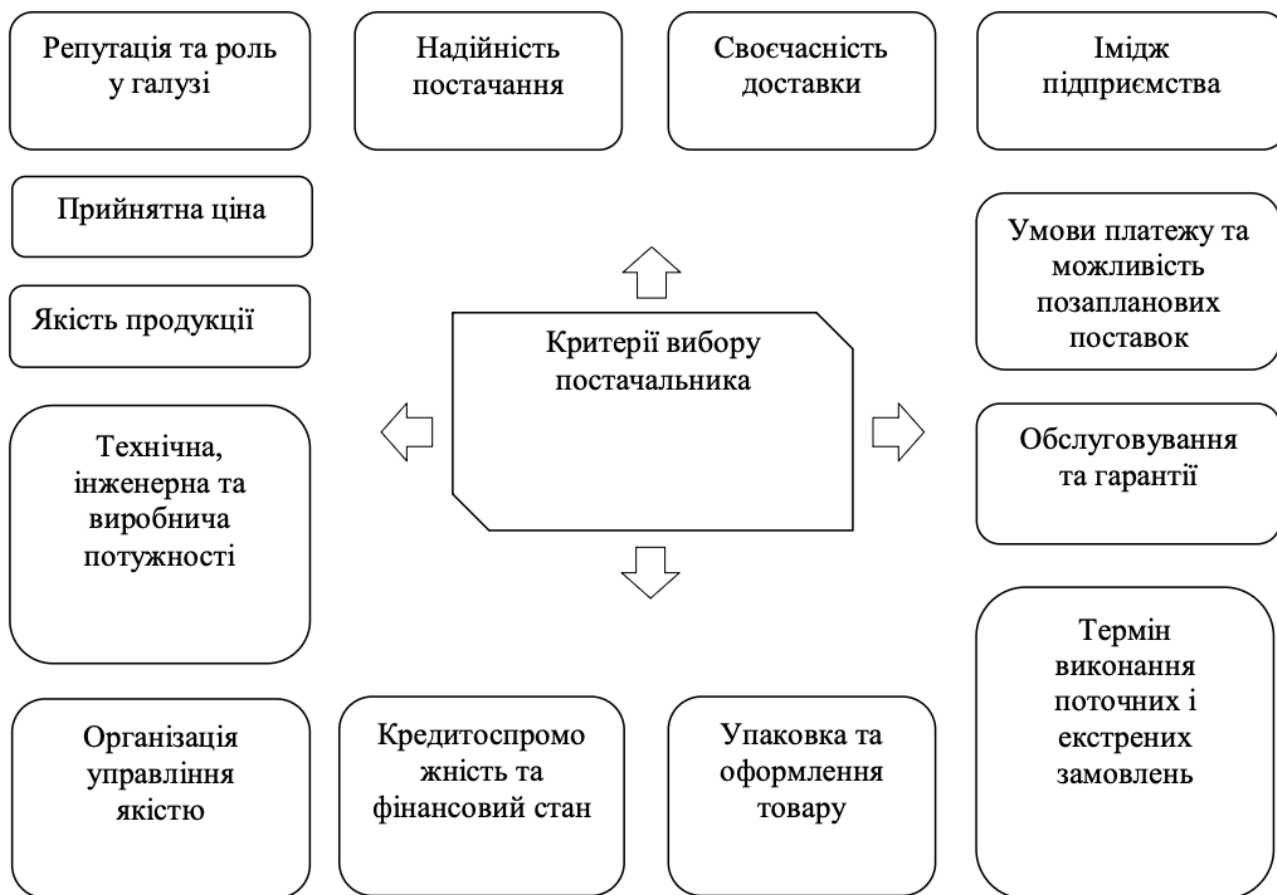


Рисунок 1. Критерії оцінки та відбору постачальників



Рисунок 2. Основні елементи постачальницько-збутової діяльності

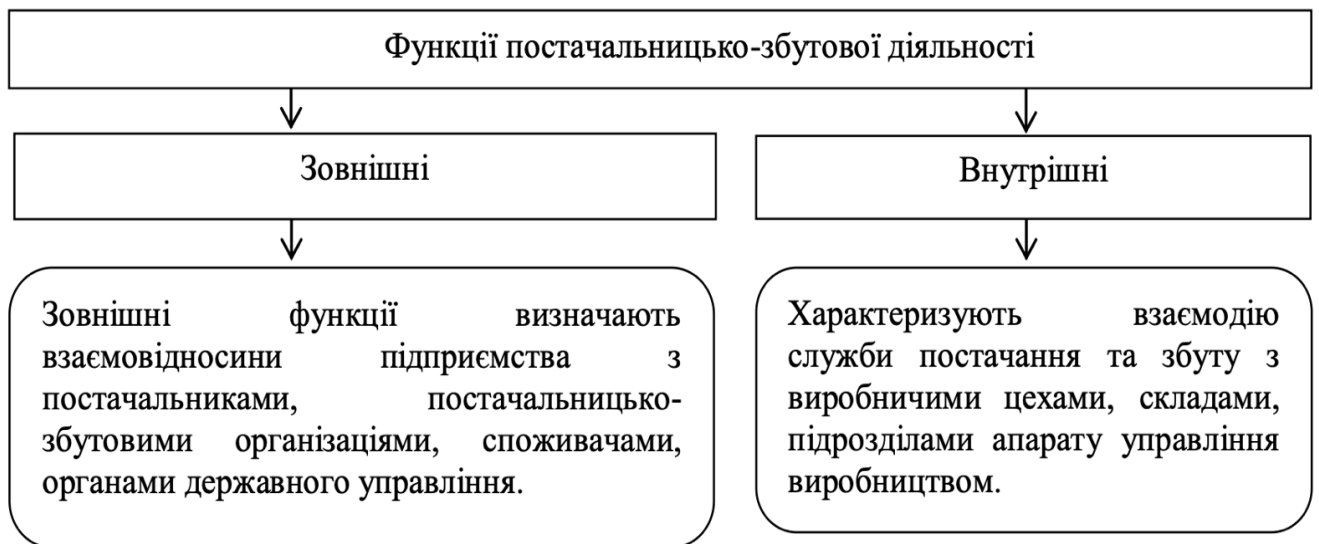


Рисунок 3. Функції постачальницько-збутової діяльності



Рисунок 4. Функції управління постачальницько-збутової діяльності