

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет кораблебудування
імені адмірала Макарова

Факультет економіки та екології моря

Кафедра менеджменту



«Допущений до захисту»

Завідувач кафедри

Ігор СІРЕНКО

«__» _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого ступеня вищої освіти бакалавр
на тему: Управління оперативною діяльністю торгової компанії

Виконав: здобувач вищої освіти
групи 4431

Султанський Н.
(ім'я, прізвище)

(підпис)

Керівник роботи:

кандидат економічних наук, доцент
(посада, науковий ступень, вчене звання)

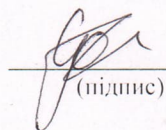
(підпис) Тубальцева Н. П.
(ім'я, прізвище)

Миколаїв – 2026

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердження теми	08.03.2026	
2	Обговорення та затвердження плану	20.03.2026	
3	Консультації з підбору літератури	01.04.2026	
4	Підготовка теоретичного розділу	13.04.2026	
5	Збирання матеріалів до аналітичного розділу	22.04.2026	
6	Підготовка аналітичного розділу	01.05.2026	
7	Підготовка третього розділу	08.05.2026	
8	Підготовка літературних джерел	15.05.2026	
9	Оформлення роботи	25.05.2026	
10	Перевірка академічної доброчесності	09.06.2026	
11	Рецензування роботи	12.06.2026	
12	Усунення зауважень	19.06.2026	
13	Захист роботи	26.06.2026	

Студент


 (підпис)

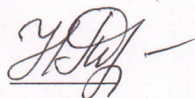
Н.Султанський

(ім'я, прізвище)

Керівник
(підпис)

роботи

(ім'я, прізвище)

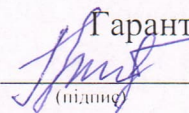


Н.П. Тубальцева

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова
Факультет економіки та екології моря

Кафедра менеджменту
 Спеціальність 073 «Менеджмент»
 Освітня програма «Менеджмент організацій і адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Гарант освітньої програми

 Наталя Гришина
 «___» _____ 2026 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
на здобуття першого ступеня вищої освіти «бакалавр»

Студенту Султанському Никіті Євгеновичу
 (прізвище, ім'я по батькові)

1. Тема роботи: *Управління оперативною діяльністю торгової компанії*

Керівник роботи к.е.н., доцент Тубальцева Н.П.

Затверджені наказом ректора № 339-уч від « 13 » 05 2026 року

2. Термін подання роботи: 10.06.2026

3. Вихідні дані по роботі: методичні рекомендації щодо виконання роботи, праці та статті з теми дослідження, статистична звітність, ресурси репозитарію університетів.

4. Перелік питань, що належать до розробки: 1. Теоретико-методичні засади управління операційною діяльністю на торговому підприємстві. 2. Дослідження операційної діяльності на підприємстві ТОВ «ТЕХНОТОРГ-ДОН» 3. Шляхи поліпшення процесу управління операційною діяльністю на торговому підприємстві.

5. Перелік презентаційних матеріалів: Основні ознаки торговельного підприємства ТОВ «ТЕХНОТОРГ-ДОН», основні завдання операційної діяльності торговельного підприємства, організаційно-управлінські параметри діяльності ТОВ «ТЕХНОТОРГ-ДОН», динаміка фінансово-економічних показників підприємства за 2022-2025 роки, операційна інфраструктура та логістична збутова діяльність

АНОТАЦІЯ

Султанський Н. «Управління операційною діяльністю підприємства» – на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття другого освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» зі спеціальності 073 «Менеджмент», Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова, Миколаїв – 2026.

Кваліфікаційну роботу присвячено дослідженню теоретичних і практичних засад управління оперативною діяльністю торгової компанії та розробці практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління оперативними процесами ТОВ «ТЕХНОТОРГ-ДОН».

У роботі визначено сутність і значення управління оперативною діяльністю торгового підприємства, досліджено його роль у забезпеченні ефективного функціонування та формуванні конкурентних переваг компанії. Наведено організаційно-управлінську характеристику ТОВ «ТЕХНОТОРГ-ДОН», проаналізовано основні показники його фінансово-господарської діяльності, особливості організації логістичних процесів, управління товарними запасами, складської інфраструктури та кадрового забезпечення. У ході дослідження здійснено аналіз оперативної діяльності підприємства, визначено основні проблеми та напрями її вдосконалення. За результатами дослідження запропоновано заходи щодо цифровізації бізнес-процесів, впровадження ERP-та CRM-систем та оптимізації логістичних процесів..

Ключові слова: управління, оперативна діяльність, торгова компанія, логістика, товарні запаси,.

ANNOTATION

Sultanskyi N. "Management of operational activities of the enterprise" - copy-right of the manuscript.

Qualification work for obtaining the second educational and qualification level "bachelor" in specialty 073 "Management", National University of Shipbuilding named after Admiral Makarov, Mykolaiv - 2026.

The qualification work is devoted to the study of theoretical and practical principles of management of operational activities of a trading company and the development of practical recommendations for improving the efficiency of management of operational processes of TEHNOTORG-DON LLC.

The work defines the essence and importance of managing the operational activities of a trading enterprise, and investigates its role in ensuring the effective functioning and formation of the company's competitive advantages. The organizational and managerial characteristics of TEHNOTORG-DON LLC are presented, the main indicators of its financial and economic activity, the peculiarities of the organization of logistics processes, inventory management, warehouse infrastructure and personnel support are analyzed. In the course of the study, an analysis of the operational activity of the enterprise was carried out, the main problems and directions for its improvement were determined. According to the results of the study, measures are proposed for the digitization of business processes, the implementation of ERP and CRM systems, and the optimization of logistics processes. *Key words:* management, operational activity, trading company, logistics, inventory.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ТОРГОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ....	10
1.1. Особливості процесу управління на торговому підприємстві.....	10
1.2. Роль операційної діяльності у формуванні конкурентних переваг підприємства.....	17
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ТЕХНОТОРГ-ДОН».....	26
2.1. Організаційно-управлінська характеристика ТОВ «ТЕХНОТОРГ-ДОН»...	26
2.2. Аналіз операційної діяльності ТОВ «ТЕХНОТОРГ-ДОН».....	33
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОЛІПШЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ТОРГОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.....	47
ВИСНОВКИ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	56

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах розвитку ринкової економіки ефективне управління оперативною діяльністю торгових компаній набуває особливого значення, оскільки саме від якості організації поточних бізнес-процесів залежить здатність підприємства своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, забезпечувати безперервність господарської діяльності та підтримувати конкурентні позиції. Зростання конкуренції, цифровізація торговельної сфери, зміна споживчих уподобань і нестабільність економічної ситуації вимагають від підприємств впровадження сучасних методів оперативного управління, спрямованих на оптимізацію використання ресурсів, скорочення витрат і підвищення ефективності виконання операційних процесів.

Особливої актуальності зазначена проблематика набуває в умовах функціонування українських торгових підприємств, діяльність яких здійснюється під впливом воєнного стану, порушення логістичних ланцюгів, коливання попиту та необхідності швидкого прийняття управлінських рішень. У таких умовах удосконалення системи управління оперативною діяльністю дозволяє забезпечити гнучкість підприємства, підвищити якість обслуговування клієнтів, оптимізувати товарні запаси, ефективно координувати взаємодію структурних підрозділів та мінімізувати ризики, пов'язані з операційною діяльністю.

Мета дослідження полягає в аналізі теоретичних і практичних засад управління оперативною діяльністю торгової компанії та розробленні рекомендацій щодо підвищення ефективності управління оперативною діяльністю ТОВ «ТЕХНОТОРГ-ДОН».

Для реалізації мети в роботі поставлено і вирішено наступні **завдання**:

1. Висвітлити особливості процесу управління на торговому підприємстві;

2. Визначити роль операційної діяльності у формуванні конкурентних переваг підприємства;
3. Показати організаційно-управлінську характеристику ТОВ «ТЕХНОТОРГ-ДОН»;
4. Здійснити аналіз операційної діяльності ТОВ «ТЕХНОТОРГ-ДОН»;
5. Запропонувати шляхи поліпшення процесу управління операційною діяльністю на торговому підприємстві.

Об'єкт дослідження – процес управління оперативною діяльністю торгової компанії.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні проблеми управління оперативною діяльністю торгової компанії (ТОВ «ТЕХНОТОРГ-ДОН»).

Методи дослідження. Методологічну та теоретичну основу роботи складають наукові праці українських і зарубіжних учених з питань управління оперативною діяльністю підприємств, операційного менеджменту, організації торговельної діяльності.

Методологія дослідження ґрунтується на системному, процесному та комплексному підходах до аналізу управління оперативною діяльністю торгової компанії. Наукові положення та висновки, сформульовані в роботі, базуються на використанні загальнонаукових методів дослідження, зокрема аналізу і синтезу, індукції та дедукції, порівняння, узагальнення, систематизації, групування. Для дослідження діяльності ТОВ «ТЕХНОТОРГ-ДОН» використано аналіз фінансово-економічної та внутрішньої документації підприємства, аналіз статистичних показників діяльності, а також економічний аналіз, графічний метод, метод аналогії та моделювання, що дозволило оцінити ефективність управління оперативною діяльністю підприємства та обґрунтувати напрями її вдосконалення.

Практична значущість дослідження полягає в тому, що розроблені рекомендації можуть бути використані керівництвом ТОВ «ТЕХНОТОРГ-ДОН» для вдосконалення процесу управління оперативною діяльністю

підприємства. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення ефективності організації операційних процесів, оптимізацію використання ресурсів та покращення координації діяльності структурних підрозділів. Практичне впровадження результатів дослідження сприятиме підвищенню результативності діяльності підприємства, зміцненню його конкурентних переваг і забезпеченню стабільного розвитку в сучасних умовах господарювання.

Структура роботи: кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (36 найменувань). Загальний обсяг роботи – 54 сторінки друкованого тексту, з них 47 сторінок – це основний текст, який супроводжується 14 таблицями та 5 рисунками.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ТОРГОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Особливості процесу управління на торговому підприємстві

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки управління торговельним підприємством набуває особливого значення, оскільки саме торгівля забезпечує безперервний рух товарів від виробника до кінцевого споживача. Торговельні підприємства функціонують в умовах високої конкуренції, динамічних змін зовнішнього середовища, цифровізації бізнес-процесів, нестабільності попиту та постійної необхідності адаптації до потреб споживачів. У зв'язку з цим процес управління на торговельному підприємстві має власні специфічні особливості, які відрізняють його від управління виробничими чи сервісними структурами.

Торговельне підприємство являє собою самостійний суб'єкт господарської діяльності, основним завданням якого є зберігання, реалізація та післяпродажне обслуговування товарів з метою отримання прибутку та задоволення потреб споживачів. Такі підприємства відіграють ключову роль у забезпеченні населення необхідними товарами, сприяють розвитку ринку та формуванню конкурентного середовища. Вони відрізняються високим рівнем організаційної автономії та гнучкістю у прийнятті управлінських рішень [1, с. 78].

Особливості діяльності торговельних підприємств проявляються у низці ключових характеристик, що визначають специфіку їх функціонування в ринковому середовищі. Формування асортименту є одним із центральних аспектів діяльності таких підприємств і здійснюється з урахуванням складної структури попиту та особливостей цільової аудиторії. До уваги беруться демографічні характеристики покупців (вік, стать, національність), соціально-професійні особливості, рівень купівельної спроможності, побутові умови та

структура споживчого кошика. Саме правильна побудова асортиментної політики дозволяє підприємству відповідати очікуванням споживачів, забезпечувати їх різноманітними товарами та створювати конкурентні переваги.

Табл. 1.1

Основні ознаки торговельного підприємства

Категорія ознак	Ознаки та характеристики
Економічні	- Здійснення повного циклу торговельної діяльності - Володіння, використання та розпорядження основними і оборотними фондами - Основні фінансові показники: дохід і прибуток - Самостійне планування діяльності та визначення перспектив розвитку - Ведення самостійного балансу та бухгалтерської звітності
Організаційні	- Організаційна єдність підприємства - Наявність внутрішньої структури та органів управління - Статут як основний документ організаційної структури
Правові	- Статус юридичної особи - Право укладати договори від власного імені та пред'являти претензії - Відповідальність за власні зобов'язання - Взаємодія з іншими суб'єктами господарювання на договірних засадах

Джерело: сформовано автором на основі [2]

Торговельні підприємства зазвичай функціонують відносно автономно, володіючи власними доходами і витратами, що дозволяє здійснювати кількісну і якісну оцінку їхньої економічної результативності. Така самостійність дає змогу гнучко реагувати на зміни попиту, коригувати обсяги закупівель, змінювати торговельну політику та оперативно приймати управлінські рішення. Важливою особливістю є їх значна наближеність до кінцевих споживачів. Невеликий розмір більшості підприємств роздрібної торгівлі сприяє швидкій адаптації до змін ринкової кон'юнктури, що особливо актуально в умовах динамічного конкурентного середовища [3, с. 13].

Сучасні наукові підходи визначають управління торговельним підприємством як цілеспрямований процес впливу на господарську діяльність підприємства з метою забезпечення ефективного функціонування, досягнення стратегічних цілей, підвищення конкурентоспроможності та максимізації прибутку. При цьому основою діяльності торговельного підприємства є організація процесів закупівлі, транспортування, зберігання та реалізації товарів, що формують систему операційної діяльності підприємства [4, с. 25].

Особливість управління торговельним підприємством полягає насамперед у тому, що його діяльність безпосередньо орієнтована на споживача. Саме тому ефективність управлінських рішень визначається здатністю підприємства швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, поведінки покупців, коливання попиту та конкурентного середовища. На відміну від виробничих підприємств, де основна увага приділяється технологічним процесам виготовлення продукції, у торгівлі ключове значення має організація товарного руху, управління асортиментом, формування цінової політики, забезпечення високого рівня сервісу та оптимізація логістичних процесів [5].

Табл. 1.2

Класифікація бізнес-процесів управління операційною діяльністю торговельного підприємства

Група бізнес-процесів	Складові бізнес-процесів
Основні бізнес-процеси	Дослідження ринку та аналіз потреб споживачів
	Формування та управління асортиментом
	Управління закупівлями та постачанням
	Організація складської діяльності та зберігання товарів
	Управління операційними процесами
	Управління реалізацією товарів та обслуговуванням клієнтів
	Післяпродажне та сервісне обслуговування
Допоміжні бізнес-процеси	Управління персоналом
	Управління інформаційними ресурсами
	Управління фінансовими ресурсами
	Управління матеріально-технічною базою
	Управління внутрішніми та зовнішніми комунікаціями
Бізнес-процеси розвитку	Впровадження сучасних інформаційних технологій
	Використання ресурсозберігаючих технологій
	Модернізація торговельної інфраструктури
	Удосконалення методів продажу та обслуговування
Забезпечуючі бізнес-процеси	Система управління якістю
	Організаційна структура управління
	Система прийняття управлінських рішень
	Система мотивації персоналу

Джерело: [5]

Система бізнес-процесів торговельного підприємства є комплексною та охоплює всі напрями його операційної діяльності. Основні бізнес-процеси безпосередньо пов'язані з реалізацією товарів, формуванням асортименту та

задоволенням потреб споживачів, що визначає їх ключову роль у забезпеченні прибутковості підприємства. Допоміжні бізнес-процеси створюють необхідні умови для ефективного функціонування основних процесів через управління ресурсами, персоналом та інформаційним забезпеченням. Бізнес-процеси розвитку спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом впровадження інноваційних технологій, модернізації інфраструктури та вдосконалення методів обслуговування клієнтів. Забезпечуючі бізнес-процеси формують організаційне та управлінське підґрунтя діяльності підприємства, забезпечуючи якість управління, координацію діяльності структурних підрозділів і мотивацію персоналу. У сукупності всі зазначені бізнес-процеси формують цілісну систему управління операційною діяльністю торговельного підприємства та забезпечують його стабільне функціонування в умовах конкурентного середовища.

Процес управління на торговельному підприємстві включає взаємопов'язані функції планування, організації, мотивації, координації та контролю. Реалізація цих функцій забезпечує ефективне використання ресурсів підприємства та досягнення поставлених цілей. Планування є базовою функцією управління, яка передбачає визначення стратегічних і тактичних напрямів розвитку підприємства, прогнозування обсягів продажу, формування бюджету, планування товарних запасів та ресурсного забезпечення діяльності. В умовах сучасного ринку планування повинно мати гнучкий характер, оскільки торговельне підприємство постійно стикається зі змінами попиту, інфляційними процесами, змінами валютного курсу та іншими зовнішніми чинниками.

Організаційна функція управління полягає у формуванні ефективної структури управління, розподілі обов'язків між працівниками, координації діяльності структурних підрозділів та забезпеченні належного функціонування бізнес-процесів. Для торговельних підприємств характерною є висока інтенсивність інформаційних потоків, що потребує чіткої організації системи комунікації між відділами закупівель, логістики, маркетингу, фінансів та

продажу. Особливого значення набуває використання сучасних інформаційних систем управління, які дозволяють автоматизувати процеси обліку товарів, аналізу продажів, управління запасами та контролю ефективності діяльності [6].

У сучасних умовах цифровізації економіки торговельні підприємства активно впроваджують автоматизовані системи управління бізнес-процесами, CRM-системи, ERP-платформи, електронний документообіг та інструменти аналітики даних. Цифрова трансформація значно підвищує швидкість прийняття управлінських рішень, забезпечує прозорість операційної діяльності та дозволяє ефективніше прогнозувати поведінку споживачів. Науковці підкреслюють, що цифровізація стає одним із ключових факторів підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств та оптимізації їхньої операційної діяльності [7].

Важливою особливістю процесу управління на торговельному підприємстві є необхідність постійного контролю товарних запасів. Надмірні запаси призводять до збільшення витрат на зберігання, ризику псування товарів та заморожування оборотних коштів, тоді як недостатній рівень запасів може стати причиною втрати клієнтів та зниження обсягів продажу. Саме тому управління запасами є одним із ключових напрямів операційного менеджменту в торгівлі. Ефективне управління запасами базується на використанні методів прогнозування попиту, аналізу обсягів реалізації, контролю обіговості товарів та застосуванні сучасних логістичних підходів [8, с. 130].

Не менш важливим елементом управління торговельним підприємством є управління персоналом. Результативність діяльності торговельного підприємства значною мірою залежить від професійності працівників, їхньої мотивації, комунікативних навичок та здатності забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів. Особливість торговельної сфери полягає у постійній взаємодії персоналу зі споживачами, що формує імідж підприємства та впливає на рівень лояльності покупців. Тому сучасна система управління персоналом передбачає не лише підбір кваліфікованих кадрів, а й організацію навчання,

підвищення кваліфікації, формування системи стимулювання та розвитку корпоративної культури.

Процес управління на торговельному підприємстві також характеризується високим рівнем залежності від маркетингової діяльності. Управлінські рішення у сфері торгівлі повинні враховувати результати маркетингових досліджень, аналіз конкурентного середовища, вивчення споживчих переваг та тенденцій ринку. Маркетингова інформація є основою для формування асортиментної політики, цінової стратегії, рекламної діяльності та програм лояльності клієнтів. У сучасних умовах торговельні підприємства активно використовують інструменти цифрового маркетингу, соціальні мережі, онлайн-рекламу та аналітику поведінки споживачів для підвищення ефективності комерційної діяльності [9, с. 27].

Однією з ключових особливостей управління торговельним підприємством є необхідність забезпечення високого рівня адаптивності до змін зовнішнього середовища. Сучасний ринок характеризується нестабільністю економічної ситуації, змінами законодавства, інфляційними процесами, розвитком електронної комерції та посиленням конкурентної боротьби. Крім того, в умовах воєнного стану в Україні торговельні підприємства стикаються з додатковими ризиками, пов'язаними з порушенням логістичних ланцюгів, зростанням витрат, скороченням купівельної спроможності населення та загрозами безпеці бізнесу. У таких умовах ефективне управління передбачає здатність підприємства оперативно реагувати на кризові ситуації, диверсифікувати канали постачання, оптимізувати витрати та впроваджувати антикризові механізми управління [10].

Система управління торговельним підприємством повинна базуватися на комплексному підході, який передбачає взаємозв'язок усіх функціональних підсистем підприємства. Важливе значення має координація діяльності між підрозділами закупівлі, збуту, логістики, маркетингу, фінансів та персоналу. Недостатня узгодженість між структурними елементами системи управління

може призвести до порушення операційних процесів, збільшення витрат та зниження рівня обслуговування споживачів.

У сучасній практиці все більшого поширення набуває процесно-орієнтований підхід до управління торговельним підприємством. Відповідно до цього підходу підприємство розглядається як система взаємопов'язаних бізнес-процесів, спрямованих на створення цінності для споживача. Основними бізнес-процесами торговельного підприємства є закупівля товарів, транспортування, зберігання, реалізація та післяпродажне обслуговування. Управління бізнес-процесами дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів, скоротити операційні витрати, оптимізувати час виконання операцій та покращити якість обслуговування клієнтів [11, с. 40].

Особливу роль у системі управління торговельним підприємством відіграє контроль. Контрольна функція забезпечує оцінювання результатів діяльності підприємства, виявлення відхилень від запланованих показників та прийняття коригувальних управлінських рішень. У сучасних умовах ефективний контроль базується на використанні аналітичних систем, внутрішнього аудиту, фінансового моніторингу та системи ключових показників ефективності. Контроль охоплює всі напрями діяльності підприємства: фінансові результати, рівень витрат, товарообіг, ефективність використання ресурсів, продуктивність праці та якість обслуговування клієнтів [12].

Важливою умовою ефективного управління є формування якісної інформаційно-аналітичної системи. Сучасне торговельне підприємство функціонує в умовах великого обсягу інформації, що потребує оперативного збору, обробки та аналізу даних. Інформаційна система управління забезпечує керівництво підприємства необхідними даними для прийняття управлінських рішень, оцінювання ефективності діяльності та прогнозування майбутніх результатів. Особливого значення набуває використання аналітичних інструментів для дослідження динаміки продажів, структури витрат, прибутковості товарних груп та поведінки споживачів [13].

Отже, процес управління на торговельному підприємстві є складною багатокомпонентною системою, яка охоплює планування, організацію, координацію, мотивацію та контроль усіх напрямів діяльності підприємства. Особливості управління в торгівлі визначаються високою залежністю від потреб споживачів, необхідністю оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища, значною роллю логістики, маркетингу та цифрових технологій. Ефективна система управління дозволяє торговельному підприємству забезпечити стабільність функціонування, підвищити конкурентоспроможність, оптимізувати операційні процеси та досягти високих фінансових результатів в умовах сучасного ринку.

1.2 Роль операційної діяльності у формуванні конкурентних переваг підприємства

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки операційна діяльність є основою функціонування будь-якого підприємства та одним із ключових чинників формування його конкурентних переваг. Особливого значення ефективне управління операційною діяльністю набуває для торговельних підприємств, оскільки саме від якості організації операційних процесів залежить рівень обслуговування споживачів, швидкість реалізації товарів, ефективність використання ресурсів і загальна конкурентоспроможність суб'єкта господарювання. В умовах високої конкуренції, цифровізації економіки та постійних змін споживчих потреб підприємства змушені постійно вдосконалювати свої операційні процеси для забезпечення стабільного розвитку та утримання ринкових позицій.

Науковці розглядають операційну діяльність як тотожну виробничій діяльності, однак таке трактування є дещо звуженим. Виробництво переважно стосується процесу виготовлення матеріальної продукції, тоді як операційна діяльність охоплює значно ширший спектр процесів, пов'язаних із

забезпеченням функціонування підприємства, організацією руху товарів, наданням послуг та взаємодією зі споживачами [14, с. 83].

Термін «операція» походить від латинського слова *operatio*, що означає «дія» або «виконання певних заходів». У сучасному економічному розумінні операції являють собою сукупність дій, які здійснюються відповідно до визначеного плану для досягнення конкретної мети або виконання певних функцій підприємства. Для торговельного підприємства операції включають закупівлю товарів, їх транспортування, складування, підготовку до реалізації, продаж, обслуговування покупців та інші процеси, що забезпечують безперервність господарської діяльності [15, с. 72].

Незалежно від напрямку діяльності підприємства, ефективна організація операційної діяльності є необхідною умовою його успішного функціонування. Саме операційна діяльність забезпечує перетворення ресурсів у кінцевий результат, який пропонується споживачам у вигляді товарів або послуг. У сфері торгівлі це проявляється у забезпеченні своєчасного постачання товарів, підтриманні оптимального асортименту, належному рівні сервісу та задоволенні потреб клієнтів [15, с. 72].

Зміст операційної діяльності залежить від специфіки галузі, масштабів діяльності підприємства та стадії його розвитку. У сучасних умовах ефективно управління операційними процесами передбачає не лише координацію поточних процесів, а й орієнтацію на стратегічний розвиток підприємства. Це охоплює вдосконалення систем управління, оптимізацію бізнес-процесів, впровадження інноваційних технологій та підвищення якості обслуговування споживачів.

Операційна діяльність торговельного підприємства являє собою цілеспрямовану систему дій, пов'язаних із придбанням необхідних ресурсів, їх обробкою, переміщенням і доведенням товарів до кінцевого споживача. Основною метою такої діяльності є забезпечення безперебійного функціонування підприємства, підвищення ефективності використання ресурсів та задоволення потреб ринку. Саме через операційну діяльність підприємство

формує свої конкурентні переваги, оскільки від якості організації операцій залежить швидкість обслуговування клієнтів, рівень витрат, обсяги реалізації та фінансові результати [16].

Сутність операційної діяльності пов'язана з управлінням взаємопов'язаними процесами та функціями підприємства. Вона реалізується на рівні щоденних операцій і охоплює комплекс дій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства. До основних напрямів операційної діяльності торговельного підприємства належать управління закупівлями, товарними запасами, асортиментною політикою, логістичними процесами, рекламною діяльністю, транспортуванням та обслуговуванням споживачів [16].

Табл. 1.3.

Основні завдання операційної діяльності торговельного підприємства

Група завдань	Зміст завдань
Поточне планування та організація діяльності	Поточне планування діяльності підрозділів; визначення короткострокових завдань; організація структур і етапів виконання окремих завдань у відділах та підрозділах
Управлінсько-стратегічні завдання	Обґрунтування доцільності управлінських рішень; реалізація політики керівництва підприємства; здійснення адміністрування
Техніко-технологічний розвиток	Модернізація обладнання; впровадження та оновлення технологічних процесів у межах операційної діяльності
Кадрове та соціальне забезпечення	Кадрове забезпечення; мотивація молодого персоналу; регулювання соціальних процесів у колективі
Координація та взаємодія	Взаємодія та координація між структурними підрозділами підприємства для забезпечення узгодженості операційної діяльності

Джерело: [15]

Завдання операційної діяльності торговельного підприємства формують комплексну систему управлінських, організаційних, технічних та соціальних заходів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування підприємства.

Передусім, ключове місце займають завдання поточного планування та організації діяльності, оскільки саме вони забезпечують оперативне управління підрозділами, визначення короткострокових цілей та формування чіткої

структури виконання робіт. Це створює основу для стабільного функціонування підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Важливу роль відіграють управлінсько-стратегічні завдання, які забезпечують реалізацію рішень керівництва, узгодження діяльності з загальною політикою підприємства та ефективне адміністрування процесів. Вони визначають загальний напрям розвитку операційної системи та забезпечують її відповідність стратегічним цілям.

Техніко-технологічний блок завдань спрямований на підвищення ефективності операційної діяльності шляхом модернізації обладнання та вдосконалення технологічних процесів, що є важливою передумовою підвищення продуктивності та якості обслуговування.

Кадрове та соціальне забезпечення є критично важливим елементом, оскільки людський фактор безпосередньо впливає на якість операційних процесів. Мотивація персоналу, особливо молодих працівників, а також регулювання соціальних відносин сприяють підвищенню продуктивності праці та формуванню сприятливого психологічного клімату в колективі.

Завдання координації та взаємодії забезпечують узгодженість діяльності всіх структурних підрозділів, що є необхідною умовою безперервності операційних процесів та досягнення високої ефективності управління.

У сукупності всі наведені групи завдань формують цілісну систему операційної діяльності торговельного підприємства, яка забезпечує його стабільне функціонування, адаптацію до змін зовнішнього середовища та підвищення конкурентоспроможності.

Важливим аспектом операційної діяльності є її тісний взаємозв'язок з іншими функціональними напрямками діяльності підприємства. Реалізація операційних процесів безпосередньо пов'язана з маркетинговою діяльністю, оскільки результати дослідження ринку та аналізу споживчого попиту впливають на формування асортименту й організацію продажу товарів. Крім того, операційна діяльність взаємодіє з фінансовою сферою через планування витрат, оцінку ефективності використання ресурсів та забезпечення

прибутковості підприємства. Значну роль також відіграє кадрове забезпечення, оскільки ефективність операційної діяльності залежить від професійного рівня працівників та організації їхньої роботи.

У сучасній економічній літературі конкурентні переваги визначаються як сукупність характеристик підприємства, які забезпечують йому перевагу над конкурентами на ринку. Конкурентні переваги можуть формуватися за рахунок нижчого рівня витрат, вищої якості товарів і послуг, інноваційності, ефективної системи обслуговування, гнучкості управління та здатності швидко адаптуватися до змін ринкового середовища. Саме операційна діяльність створює основу для формування більшості зазначених переваг, оскільки вона забезпечує реалізацію ключових бізнес-процесів підприємства [17].

Одним із головних напрямів впливу операційної діяльності на конкурентоспроможність підприємства є оптимізація витрат. Раціональна організація операційних процесів дозволяє скоротити витрати на закупівлю, транспортування, зберігання та реалізацію товарів. Зниження операційних витрат створює можливість для формування більш конкурентної цінової політики, що є особливо важливим для торговельних підприємств. У сучасних умовах споживачі орієнтуються не лише на якість товарів, а й на їхню вартість, тому підприємства, які здатні забезпечити оптимальне співвідношення ціни та якості, отримують суттєві конкурентні переваги [18].

Важливу роль у формуванні конкурентних переваг відіграє ефективне управління товарними запасами. Надмірні товарні запаси призводять до збільшення витрат на зберігання та заморожування оборотних коштів, тоді як їх дефіцит може спричинити втрату клієнтів через відсутність необхідних товарів. Ефективна система управління запасами забезпечує безперервність торговельного процесу, підтримання оптимального рівня товарного забезпечення та підвищення швидкості товарообігу. Для цього сучасні підприємства використовують автоматизовані системи обліку, прогнозування попиту та управління логістичними процесами [18].

Однією з ключових конкурентних переваг торговельного підприємства є високий рівень обслуговування споживачів. Саме операційна діяльність визначає швидкість обслуговування клієнтів, доступність товарів, якість сервісу та комфортність процесу покупки. Сучасний споживач очікує не лише якісний товар, а й високий рівень сервісу, оперативність обслуговування, можливість отримання консультацій та зручність здійснення покупок. У зв'язку з цим підприємства активно впроваджують нові методи організації торгівлі, електронні системи обслуговування, програми лояльності та цифрові сервіси [19].

У сучасних умовах цифровізації економіки важливим чинником формування конкурентних переваг стає автоматизація операційної діяльності.

Табл. 1.4.

Інструменти, напрями та очікувані результати цифрової трансформації операційних процесів у бізнес-структурах

Напрями сучасних підходів	Інструменти / технології	Очікувані результати / ефекти
Автоматизація бізнес-процесів	ERP-системи (SAP, Oracle), CRM-платформи (Salesforce, Zoho), BPM-рішення, RPA (UiPath, Blue Prism)	Скорочення часу виконання операцій, зменшення витрат, мінімізація помилок, підвищення прозорості процесів
Аналітика великих даних	Big Data-технології (Hadoop, Spark), BI-системи (Power BI, Tableau), підхід data-driven management	Підвищення точності управлінських рішень, оперативне реагування на ринкові зміни, виявлення нових можливостей
Штучний інтелект і машинне навчання	AI-платформи (TensorFlow, PyTorch), чат-боти, NLP-технології, системи рекомендацій, комп'ютерний зір	Покращення якості сервісу, індивідуалізація пропозицій, зниження операційних витрат, швидке прогнозування
Індустрія 4.0	ІоТ-рішення, кіберфізичні системи, цифрові двійники, технології «розумного» виробництва	Скорочення простоїв, підвищення продуктивності, ефективніше використання ресурсів, прогнозне обслуговування
Індустрія 5.0	Людино-орієнтовані технології, AI-асистенти, колаборативні роботи, екологічно сталі рішення	Гармонізація технологій і людського потенціалу, підвищення якості продукції,
Цифрові платформи	Хмарні сервіси (AWS, Azure),	Підвищення масштабованості,

та екосистеми	маркетплейси, блокчейн-рішення, SaaS-платформи	доступності сервісів, прозорості транзакцій,
Формування цифрової культури персоналу	E-learning системи, LMS-платформи, системи управління знаннями, інструменти управління змінами	Розвиток навичок працівників, швидка адаптація до інновацій, зростання інноваційної активності
Кібербезпека та захист інформації	Антивірусні системи, SIEM-рішення, шифрування даних, блокчейн.	Зниження кіберзагроз, захист даних, підвищення довіри клієнтів і партнерів

Джерело: [20]

Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє підвищити ефективність управління бізнес-процесами, забезпечити оперативний контроль за рухом товарів, оптимізувати логістичні операції та покращити взаємодію з клієнтами. Автоматизовані системи управління торговельним підприємством забезпечують швидкий доступ до аналітичної інформації, що сприяє прийняттю ефективних управлінських рішень та підвищенню гнучкості підприємства в умовах змін ринкового середовища.

Важливим елементом операційної діяльності, який впливає на конкурентоспроможність підприємства, є логістика. Ефективна логістична система забезпечує своєчасне постачання товарів, оптимізацію транспортних витрат, скорочення часу доставки та безперебійність товарного руху. У сучасних умовах швидкість постачання та доступність товарів є одним із ключових критеріїв вибору торговельного підприємства споживачами. Особливо це актуально в умовах розвитку електронної комерції, коли покупці очікують максимально швидкої доставки товарів та високої якості логістичного сервісу [19].

Операційна діяльність також відіграє важливу роль у формуванні інноваційних конкурентних переваг підприємства. Впровадження сучасних технологій, нових форматів обслуговування, автоматизованих касових систем, електронної комерції та цифрових платформ дозволяє підприємству не лише підвищити ефективність діяльності, а й створити унікальні переваги для споживачів. Інноваційність операційних процесів сприяє підвищенню

продуктивності праці, скороченню витрат часу та покращенню якості обслуговування.

Важливе значення у формуванні конкурентних переваг має кадрове забезпечення операційної діяльності. Працівники торговельного підприємства безпосередньо взаємодіють із клієнтами, тому їх професійність, комунікативні навички та рівень мотивації значною мірою впливають на імідж підприємства та рівень задоволеності споживачів. Ефективна система управління персоналом дозволяє забезпечити високий рівень продуктивності праці, якість обслуговування та стабільність функціонування підприємства.

Суттєвий вплив на формування конкурентних переваг підприємства має здатність операційної системи швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. В умовах економічної нестабільності, змін споживчих переваг, інфляційних процесів та посилення конкуренції підприємства повинні оперативно реагувати на нові виклики ринку. Гнучкість операційної діяльності забезпечує можливість швидкого оновлення асортименту, зміни форматів обслуговування, оптимізації логістичних маршрутів та впровадження інноваційних рішень [19].

Для українських торговельних підприємств особливо актуальним є питання забезпечення стійкості операційної діяльності в умовах воєнного стану. Порушення логістичних ланцюгів, зростання витрат на транспортування, скорочення платоспроможного попиту та нестабільність економічного середовища створюють значні ризики для функціонування підприємств. У таких умовах конкурентні переваги формуються насамперед завдяки здатності підприємства підтримувати безперервність операційних процесів, забезпечувати наявність товарів, адаптувати систему постачання та швидко реагувати на кризові ситуації.

Сучасна концепція управління операційною діяльністю передбачає орієнтацію не лише на досягнення короткострокових фінансових результатів, а й на забезпечення довгострокового розвитку підприємства. Ефективна операційна діяльність створює основу для формування позитивної ділової

репутації, зміцнення лояльності споживачів, підвищення ринкової вартості підприємства та забезпечення його стабільного функціонування в майбутньому [20].

Отже, операційна діяльність є ключовим чинником формування конкурентних переваг торговельного підприємства. Саме ефективна організація операційних процесів забезпечує оптимізацію витрат, високий рівень обслуговування клієнтів, швидкість товарообігу, гнучкість управління та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У сучасних умовах цифровізації економіки та посилення конкуренції вдосконалення операційної діяльності стає необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку торговельного підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ТЕХНОТОРГ-ДОН»

2.1 Організаційно-управлінська характеристика ТОВ «ТЕХНОТОРГ-ДОН»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ТЕХНОТОРГ-ДОН» – це юридична особа, зареєстрована в Україні, яка здійснює господарську діяльність у сфері оптової торгівлі, виробництва та сервісного обслуговування техніки. Підприємство функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю, що передбачає поділ статутного капіталу між учасниками та обмеження їх відповідальності розміром внесків. Діяльність організації охоплює неспеціалізовану оптову торгівлю, постачання обладнання і комплектуючих, виробництво машин для сільського та лісового господарства, а також технічне обслуговування і ремонт автотранспортних засобів.

Табл. 2.1

Загальні відомості про ТОВ «ТЕХНОТОРГ-ДОН»

Показник	Інформація
Повне найменування юридичної особи (станом на 04.05.2026)	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТЕХНОТОРГ-ДОН»
Скорочена назва	ТОВ «ТЕХНОТОРГ-ДОН»
Код ЄДРПОУ	31764816
Дата реєстрації	14.11.2001 (24 роки 5 місяців)
Уповноважені особи	Калюжний Ігор Іванович — генеральний директор, керівник (з 29.04.2023)
Розмір статутного капіталу	11 800,00 грн
Основний вид діяльності	46.90 Неспеціалізована оптова торгівля
Показник за основним КВЕД	134 702
Інші види діяльності	28.30 Виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства; 45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів; 45.31 Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів

Джерело: [21]

Ідентифікаційний код ЄДРПОУ 31764816 використовується для обліку підприємства у державних органах, банківських установах та при здійсненні фінансово-господарських операцій. Дата державної реєстрації визначена як 14 листопада 2001 року, що означає тривалий період діяльності, який перевищує двадцять чотири роки, протягом яких сформовано досвід функціонування у відповідному сегменті ринку. Наявність такого часовго інтервалу відображає стабільність реєстраційного статусу та безперервність господарської діяльності.

Управлінські повноваження зосереджені в особі генерального директора Калюжного Ігоря Івановича, який обіймає посаду керівника з 29 квітня 2023 року. Його компетенція охоплює представництво інтересів підприємства у відносинах із контрагентами, укладення договорів, організацію поточної діяльності та координацію роботи структурних підрозділів. Призначення на керівну посаду здійснюється відповідно до рішень уповноважених органів управління, що відображає внутрішню систему корпоративного контролю.

Розмір статутного капіталу становить 11 800,00 гривень, що визначає грошову основу діяльності та структуру участі засновників у підприємстві. Організаційно-правова форма встановлена як товариство з обмеженою відповідальністю, що передбачає поділ капіталу на частки та обмеження відповідальності учасників розміром їх внесків. Така форма господарювання поширена у сфері малого та середнього бізнесу, оскільки поєднує гнучкість управління з правовою визначеністю.

Господарська діяльність підприємства класифікується за видами економічної діяльності відповідно до національного класифікатора. Основний напрям визначений кодом 46.90, що відповідає неспеціалізованій оптовій торгівлі, у межах якої здійснюється реалізація широкого спектра товарів без чіткої спеціалізації за окремими категоріями. Кількісний показник за цим видом діяльності становить 134 702, що характеризує обсяг операцій або кількість зафіксованих транзакцій у межах відповідного сегмента. Поряд із основним напрямом діяльності підприємство здійснює виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства за кодом 28.30, що

відображає участь у промисловому секторі. Напрямок технічного обслуговування та ремонту автотранспортних засобів за кодом 45.20 передбачає надання сервісних послуг, пов'язаних із підтриманням технічного стану транспортних засобів. Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів за кодом 45.31 доповнює діяльність підприємства у сфері постачання комплектуючих та запасних частин.

Табл. 2.2

**Організаційно-управлінські параметри діяльності
ТОВ «ТЕХНОТОРГ-ДОН»**

Напрямок характеристики	Зміст
Організаційно-правова форма та капітал	ТОВ, статутний капітал близько 5 млн грн
Учасники	Декілька осіб, розподіл часток орієнтовно 60 % і 40 %
Сфера діяльності	Продаж і сервіс сільськогосподарської техніки, логістика
Обсяг реалізації	180–220 млн грн на рік
Персонал	1 081 працівників
Управління	Загальні збори та директор (строк 3–5 років)
Організаційна структура	Лінійно-функціональна
Підрозділи	Виробничо-сервісний, збут, фінанси, кадри
Фонд оплати праці	35–45 млн грн на рік
Середня зарплата	15–25 тис. грн
Матеріально-технічна база	Склади 2–3 тис. м², активи 25–40 млн грн, автопарк 10–15 од.
Рентабельність	10–18 %
Фінансовий контроль	Щомісячний аналіз звітності
Мотивація	Зарплата + бонуси 3–7 % для менеджерів
Клієнти та постачання	Понад 200 клієнтів, поставки 10–30 днів

Джерело: [22]

Організаційно-управлінська характеристика товариства з обмеженою відповідальністю «ТЕХНОТОРГ-ДОН» формується з урахуванням параметрів його діяльності, галузевої спеціалізації та масштабів господарських операцій. Підприємство зареєстроване у формі товариства з обмеженою відповідальністю відповідно до законодавства України, статутний капітал сформований за рахунок внесків учасників і, за наявними даними, становить близько 5 млн грн, що забезпечує фінансову основу для здійснення операційної діяльності. Кількість учасників обмежується декількома фізичними та юридичними

особами, частки яких розподілені пропорційно внескам, наприклад 60 % і 40 %, що визначає співвідношення голосів під час прийняття рішень.

Сфера діяльності підприємства пов'язана з реалізацією сільськогосподарської техніки, запасних частин, сервісним обслуговуванням машинно-тракторного парку та супутніми логістичними операціями [23, с.68-69]. Обсяги реалізації за останній звітний рік становили орієнтовно 180–220 млн грн, що свідчить про середній рівень господарської активності у відповідному сегменті ринку. Середньооблікова чисельність персоналу перебуває на рівні 80–120 працівників, що формує підґрунтя для побудови багаторівневої організаційної структури з чітким розподілом функцій.

Управління підприємством здійснюється через загальні збори учасників, які проводяться не рідше одного разу на рік. До компетенції цього органу належить затвердження фінансових результатів, визначення напрямів розвитку, прийняття рішень щодо розподілу прибутку [24]. Частина чистого прибутку, наприклад у межах 30–50 %, може спрямовуватися на реінвестування у розвиток матеріально-технічної бази, модернізацію обладнання та розширення асортименту продукції, інша частина розподіляється між учасниками у вигляді дивідендів.

Функції виконавчого органу покладено на директора, який призначається рішенням загальних зборів строком на 3–5 років. До його повноважень входить укладення контрактів, управління фінансовими потоками, затвердження штатного розпису та координація діяльності підрозділів. Річний фонд оплати праці персоналу становить орієнтовно 35–45 млн грн, що відображає витрати на забезпечення трудових ресурсів. Середня заробітна плата працівників коливається в межах 15–25 тис. грн на місяць залежно від посади та рівня кваліфікації.

Організаційна структура підприємства має лінійно-функціональну побудову. На рівні керівництва функціонують заступник директора з комерційних питань, фінансовий директор та керівник технічного напрямку. Виробничо-сервісний підрозділ включає 25–35 працівників, які забезпечують

технічне обслуговування та ремонт техніки. Відділ збуту складається приблизно з 15–20 менеджерів, які працюють із клієнтами у різних регіонах. Фінансово-бухгалтерська служба налічує 6–8 осіб, відповідальних за облік і звітність. Кадрова служба представлена 2–3 спеціалістами, що здійснюють підбір персоналу та ведення кадрової документації.

Матеріально-технічна база підприємства включає складські приміщення площею близько 2–3 тис. м², сервісні майстерні та адміністративні офіси. Вартість основних засобів оцінюється на рівні 25–40 млн грн, що включає обладнання, транспортні засоби та інфраструктурні об'єкти. Підприємство використовує автопарк із 10–15 одиниць техніки для логістичного забезпечення поставок продукції клієнтам.

Фінансове планування здійснюється на основі річного бюджету, який формується з урахуванням прогнозованих обсягів продажу, витрат на закупівлю продукції, адміністративних витрат та витрат на персонал. Рівень рентабельності продажів перебуває у межах 10–18 %, що відображає співвідношення доходів і витрат у процесі господарської діяльності [25]. Контроль за фінансовими показниками здійснюється шляхом щомісячного аналізу звітності, що дає змогу оперативно реагувати на відхилення від запланованих параметрів.

Система мотивації персоналу включає фіксовану заробітну плату та змінну частину, яка залежить від результатів діяльності. Менеджери з продажу отримують додаткові виплати у вигляді відсотка від обсягу реалізації, що становить у середньому 3–7 %. Для технічного персоналу передбачені премії за виконання планових показників обслуговування та ремонтних робіт. Оцінювання результатів праці здійснюється на основі індивідуальних показників ефективності [26, с.32-33].

Зовнішнє середовище діяльності підприємства характеризується впливом коливань попиту на сільськогосподарську техніку, змінами валютного курсу та рівнем конкуренції на ринку. Взаємодія з постачальниками здійснюється на договірній основі, терміни поставок становлять у середньому 10–30 днів

залежно від виду продукції. Клієнтська база налічує понад 200 контрагентів, серед яких аграрні підприємства різного масштабу.

Табл. 2.3

Динаміка фінансово-економічних показників підприємства за 2022–2025 роки

Показник	2022	2023	2024	2025
Дохід, грн	5 170 184 000	6 149 327 000 (+18,94%)	7 349 260 000 (+19,51%)	7 584 259 000 (+3,20%)
Чистий прибуток, грн	91 358 000	136 476 000	-492 023 000	—
Рентабельність, %	1,49%	1,86%	-6,49%	—
Активи, грн	4 503 750 000	4 901 753 000	5 913 404 000	—
Зобов'язання, грн	4 369 767 000	4 631 775 000	6 121 760 000	—
Середня зарплата (до оподаткування), грн	13 119	14 517	16 741	—
Кількість працівників, осіб	867	924	1 081	—
Дохід на працівника, грн	7 092 649	7 953 745	7 015 966	—

Джерело: [27]

Подані показники відображають динаміку фінансово-економічного розвитку підприємства за період 2022–2025 років у розрізі доходів, прибутковості, активів, зобов'язань, кадрових та ефективнісних параметрів. Протягом аналізованого періоду спостерігається зростання доходу з 5 170 184 000 грн у 2022 році до 7 584 259 000 грн у 2025 році, при цьому темпи приросту змінювалися: у 2023 році вони становили 18,94 %, у 2024 році досягли 19,51 %, після чого у 2025 році знизилися до 3,20 %, що свідчить про уповільнення динаміки зростання виручки.

Фінансовий результат діяльності демонструє змінний характер. У 2022 році чистий прибуток становив 91 358 000 грн, у 2023 році зріс до 136 476 000 грн, після чого у 2024 році зафіксовано збиток у розмірі 492 023 000 грн, що суттєво вплинуло на загальну рентабельність. Показник рентабельності змінювався відповідно: з 1,49 % у 2022 році до 1,86 % у 2023 році, після чого знизився до від'ємного значення -6,49 % у 2024 році, що відображає погіршення ефективності використання ресурсів [28].

Вартість активів підприємства зростала протягом усього періоду: з 4 503 750 000 грн у 2022 році до 5 913 404 000 грн у 2024 році, що свідчить про розширення майнової бази. Зобов'язання також демонстрували зростання: з 4 369 767 000 грн у 2022 році до 6 121 760 000 грн у 2024 році, що вказує на збільшення обсягів залучених ресурсів і фінансових зобов'язань.

Показники трудових ресурсів характеризуються поступовим зростанням. Середня заробітна плата збільшилася з 13 119 грн у 2022 році до 16 741 грн у 2024 році, що відображає підвищення рівня оплати праці. Кількість працівників зросла з 867 осіб у 2022 році до 1 081 особи у 2024 році, що пов'язано з розширенням операційної діяльності підприємства.

Ефективність використання персоналу, виміряна через дохід на одного працівника, демонструвала коливання: у 2022 році показник становив 7 092 649 грн, у 2023 році зріс до 7 953 745 грн, після чого у 2024 році знизився до 7 015 966 грн, що пов'язано зі змінами у структурі витрат і темпах зростання доходу порівняно з чисельністю персоналу [28].

Отже, організаційно-управлінська система ТОВ «ТЕХНОТОРГ-ДОН» формується як сукупність взаємопов'язаних елементів, що забезпечують функціонування підприємства в умовах ринкової економіки. Поєднання централізованого керівництва з розподілом функцій між підрозділами створює передумови для стабільного здійснення господарської діяльності, раціонального використання ресурсів та підтримання конкурентних позицій на ринку.

2.2 Аналіз операційної діяльності ТОВ «ТЕХНОТОРГ-ДОН»

Операційна діяльність товариства з обмеженою відповідальністю «ТЕХНОТОРГ-ДОН» за період 2020–2025 років охоплює комплекс взаємопов'язаних процесів, що формують виробничо-комерційну систему

підприємства, включаючи динаміку доходів, витрат, фінансових результатів, ресурсного забезпечення, кадрової структури, майнового стану та логістичної інфраструктури. Досліджуваний період характеризується суттєвими змінами масштабів діяльності, розширенням операційних потоків та трансформацією економічних показників, що відображає поступове ускладнення господарської моделі підприємства. Розвиток внутрішніх процесів супроводжувався посиленням взаємозв'язків між підрозділами та зростанням обсягів управлінських функцій. Формування операційної системи відбувалося під впливом ринкових коливань, що зумовлювало необхідність адаптації бізнес-процесів до змін зовнішнього середовища.

Упродовж 2020–2025 років підприємство забезпечувало виконання від 120 до 230 активних контрактів із клієнтами, більшість яких припадала на аграрні підприємства та фермерські господарства. Кількість транспортних маршрутів у системі операційної діяльності збільшилася з 8–10 у 2020 році до 22–26 у 2025 році, що свідчить про розширення географії постачань та ускладнення логістичних процесів. Середній термін постачання продукції скоротився з 30 днів у 2020 році до 12 днів у 2025 році, що стало результатом оптимізації взаємодії між складськими, транспортними та збутовими підрозділами. Зростання кількості операцій із відвантаження техніки та запасних частин супроводжувалося підвищенням навантаження на складську систему та необхідністю прискорення обробки замовлень.

Табл. 2.4

Динаміка фінансових результатів операційної діяльності ТОВ «ТЕХНОТОРГ-ДОН» за 2020–2025 роки

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Дохід, грн	4 663 394 000	5 400 000 000	5 170 184 000	6 149 327 000	7 349 260 000	7 584 259 000

Чистий прибуток, грн	25 069 000	-3 908 000	91 358 000	136 476 000	-492 023 000	150 000 000
Рентабельність, %	0,54	-0,08	1,49	1,86	-6,49	1,98

Джерело: [29]

Обсяг доходу підприємства демонструє стабільну тенденцію до зростання протягом усього періоду. У 2020 році дохід становив 4 663 394 000 грн, що формувало базовий рівень операційної діяльності. Наступний рік характеризувався збільшенням до 5 400 000 000 грн, що відображало розширення збутових операцій та збільшення обсягів реалізації продукції. У 2022 році дохід знизився до 5 170 184 000 грн, що пов'язано з коливанням ринкового попиту та змінами у структурі витрат. У 2023 році відбулося суттєве зростання до 6 149 327 000 грн, що свідчило про активізацію операційної діяльності та розширення клієнтської бази. У 2024 році дохід досяг 7 349 260 000 грн, а у 2025 році – 7 584 259 000 грн, що відображає подальше збільшення масштабів господарювання та посилення ринкової присутності. Розширення асортименту продукції підтримувало стабільність збутових показників у різних сегментах ринку. Зростання логістичних можливостей сприяло підвищенню швидкості виконання замовлень та розширенню географії продажів.

У структурі операційної діяльності підприємства закупівельні процеси були орієнтовані на забезпечення стабільного товарного запасу для безперебійного виконання замовлень. Кількість номенклатурних позицій зросла з приблизно 3 500 одиниць у 2020 році до 7 500 одиниць у 2025 році, що свідчить про розширення асортименту техніки, комплектуючих та запасних частин. Одночасно кількість товарних категорій збільшилася з 8 до 15, що ускладнило систему управління запасами та потребувало розширення складських площ. Частка товарів швидкого обороту зросла з 30 % до 40 %, що відображає підвищення інтенсивності складських операцій та активізацію збутової діяльності.

Фінансові результати діяльності підприємства мають неоднорідний характер. У 2020 році чистий прибуток становив 25 069 000 грн, що відповідало початковому етапу стабілізації операційних процесів. У 2021 році зафіксовано

від'ємний результат у розмірі -3 908 000 грн, що пов'язано зі зростанням операційних витрат. У 2022 році прибуток зріс до 91 358 000 грн, що свідчило про відновлення ефективності діяльності. У 2023 році показник досяг 136 476 000 грн, що відображало позитивну динаміку операційної результативності. У 2024 році відбулося різке погіршення фінансового результату до -492 023 000 грн, що стало наслідком значного зростання витрат [30]. Додатковий тиск на фінансовий результат сформувався через подорожчання логістичних послуг і збільшення витрат на закупівлю товарів. Вплив валютних коливань посилив собівартість імпортової продукції, що відобразилося на загальній прибутковості.

Загальна площа складських приміщень підприємства збільшилася з 1 200 м² у 2020 році до 3 000 м² у 2025 році. Розширення складської інфраструктури було пов'язане зі збільшенням обсягів зберігання техніки та запасних частин. У 2020 році середній час комплектації одного замовлення становив 2–3 дні, тоді як у 2025 році цей показник скоротився до 6–10 годин. Скорочення тривалості складських операцій забезпечувалося за рахунок оптимізації внутрішньої логістики, удосконалення системи розміщення товарів та підвищення рівня координації між працівниками складських підрозділів. Найбільш ліквідні товарні позиції, частка яких у структурі запасів досягала 40 %, розміщувалися у зонах швидкого доступу для прискорення процесу відвантаження.

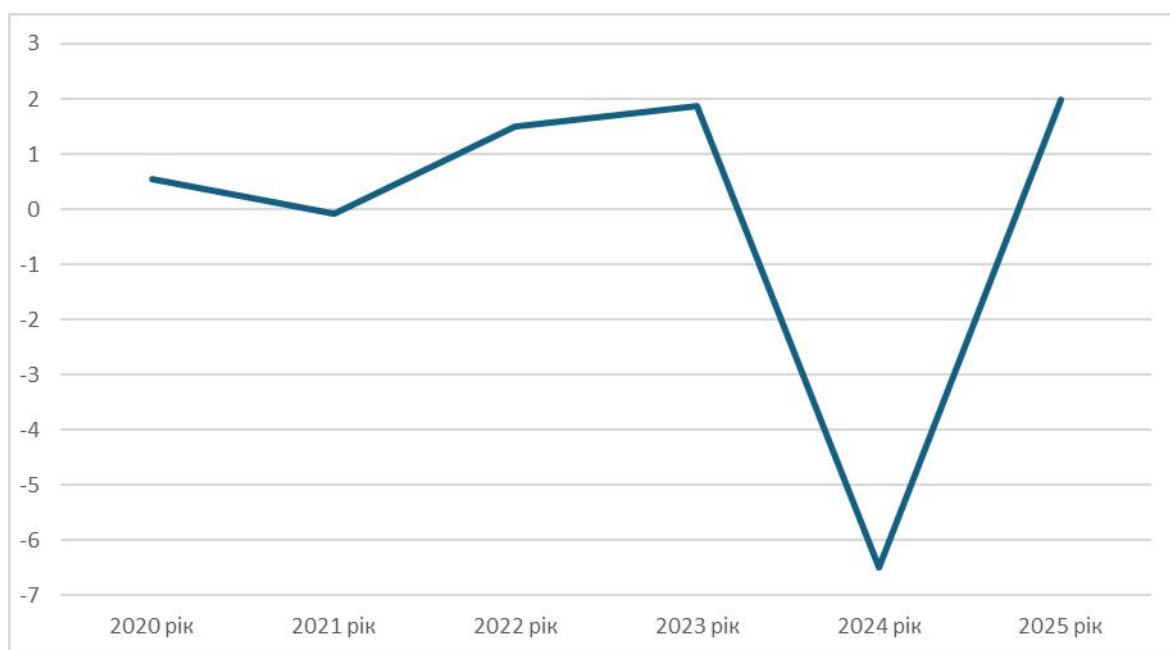


Рис 2.1 Показники рентабельності ТОВ «ТЕХНОТОРГ-ДОН» за 2020–2025 роки

Джерело: сформовано автором

Рентабельність діяльності змінювалася синхронно з фінансовими результатами. У 2020 році рівень рентабельності становив 0,54 %, у 2021 році показник знизився до -0,08 %, що відображало тимчасову втрату ефективності. У 2022 році рентабельність зросла до 1,49 %, у 2023 році до 1,86 %, що характеризувало період відновлення фінансової стабільності. У 2024 році показник знизився до -6,49 %, що свідчить про дисбаланс між доходами та витратами в операційній структурі. Зміна маржинальності продажів вплинула на загальний рівень фінансової стійкості підприємства. Підвищення витратної частини зменшило можливості формування прибутку навіть за умови зростання виручки.

Табл. 2.5

Динаміка трудових ресурсів та ефективності використання персоналу

Категорія персоналу	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Адміністративно-управлінський персонал	70	80	90	95	110	115
Фахівці (логісти, менеджери з продажу, бухгалтери, економісти)	180	210	235	260	300	320
Складський персонал (комплектувальники, комірники)	220	250	270	290	330	340
Транспортно-логістичний персонал (водії, диспетчери)	120	135	150	165	190	200
Сервісно-технічний персонал (механіки, інженери, сервісні інженери)	90	100	110	120	140	145
Допоміжний персонал (охорона, обслуговування складів)	20	19	12	14	11	0–5
Усього працівників	700	794	867	924	1 081	1 120

Джерело: [31]

Ресурсне забезпечення підприємства відображає тенденцію до розширення виробничо-кадрової бази. У 2020 році чисельність персоналу становила близько 700 осіб, у 2021 році – 794 особи, у 2022 році – 867 осіб, у 2023 році – 924 особи, у 2024 році – 1 081 особа, у 2025 році – 1 120 осіб. Збільшення штату працівників пов'язане з розширенням напрямів діяльності, розвитком сервісного обслуговування та зростанням обсягів продажів.

Розширення кадрового складу супроводжувалося ускладненням системи управління персоналом. Підвищення вимог до кваліфікації працівників зумовило необхідність розвитку внутрішніх навчальних програм [32, с.73-74].

Логістична система підприємства характеризувалася поступовим розширенням транспортної інфраструктури. Власний автопарк збільшився з 5 одиниць техніки у 2020 році до 15 одиниць у 2025 році. До складу автопарку входили вантажні автомобілі вантажопідйомністю від 3 до 10 тонн, що використовувалися для доставки техніки, запасних частин та сервісного обладнання. Середній місячний пробіг транспорту зріс із 8–10 тис. км у 2020 році до 12–18 тис. км у 2025 році, що відображає збільшення інтенсивності логістичних операцій. Частка сторонніх логістичних операторів у системі перевезень зросла з 35 % до 55–60 %, що дозволяло підприємству гнучко реагувати на сезонні коливання попиту та зміну обсягів поставок.

Сервісна діяльність підприємства розвивалася паралельно зі збільшенням обсягів реалізації техніки. Розширення клієнтської бази з 120 до 230 активних контрагентів супроводжувалося збільшенням кількості сервісних операцій, пов'язаних із технічним обслуговуванням, ремонтом та постачанням запасних частин. Значна частина сервісних робіт виконувалася у межах виїзного обслуговування, що вимагало координації роботи мобільних технічних бригад і забезпечення їх необхідними комплектуючими. Зростання номенклатури запасних частин до понад 7 000 позицій сприяло підвищенню швидкості виконання ремонтних робіт та скороченню часу простою техніки клієнтів.

У межах збутової діяльності підприємство поступово збільшувало частку корпоративних клієнтів із 50 % у 2020 році до 70 % у 2025 році. Частка великих аграрних підприємств у структурі клієнтської бази зросла з 40 % до 65–70 %, що вплинуло на масштаби операційних поставок та обсяги договірної роботи. Середній строк дії контрактів збільшився з 6–12 місяців до 6–18 місяців, що свідчить про розвиток довгострокових господарських відносин. Частка договорів із відстрочкою платежу зросла з 20 % до 40 %, а період відстрочки – з

30 до 90 днів, що ускладнювало управління операційними грошовими потоками та потребувало постійного контролю дебіторської заборгованості.

Рівень оплати праці демонструє поступове зростання протягом усього періоду. У 2020 році середня заробітна плата становила 11 000 грн, у 2021 році – 11 239 грн, у 2022 році – 13 119 грн, у 2023 році – 14 517 грн, у 2024 році – 16 741 грн, у 2025 році – 18 200 грн. Зростання оплати праці пов'язане зі збільшенням конкуренції на ринку праці та необхідністю утримання кваліфікованих працівників. Підвищення рівня заробітної плати супроводжувалося зростанням витрат на персонал у структурі собівартості. Додаткові преміальні виплати стимулювали продуктивність праці у збутових підрозділах.

Показник доходу на одного працівника відображає ефективність використання трудових ресурсів. У 2020 році він становив 6 660 000 грн, у 2021 році – 6 800 000 грн, у 2022 році – 7 092 649 грн, у 2023 році – 7 953 745 грн, у 2024 році – 7 015 966 грн, у 2025 році – 7 200 000 грн. Коливання цього показника пояснюється змінами співвідношення між темпами зростання доходів і чисельністю персоналу. Підвищення навантаження на працівників у пікові періоди супроводжувалося зростанням продуктивності окремих підрозділів.

Табл. 2.6

Динаміка майнового та фінансового стану підприємства

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Активи, грн	1 992 706 000	3 200 000 000	4 503 750 000	4 901 753 000	5 913 404 000	6 300 000 000
Зобов'язання, грн	2 080 981 000	3 050 000 000	4 369 767 000	4 631 775 000	6 121 760 000	6 000 000 000
Чисті активи, грн	-88 275 000	150 000 000	133 983 000	269 978 000	-208 356 000	300 000 000

Джерело: [33]

Майновий стан підприємства характеризується суттєвим розширенням активів. У 2020 році активи становили 1 992 706 000 грн, у 2021 році – 3 200 000 000 грн, у 2022 році – 4 503 750 000 грн, у 2023 році – 4 901 753 000 грн, у 2024 році – 5 913 404 000 грн, у 2025 році – 6 300 000 000 грн. Зростання

активів відображає інвестування у товарні запаси та інфраструктуру. Значну частку приросту сформували складські приміщення та транспортні засоби. Розширення матеріальної бази створило передумови для збільшення операційних обсягів.

Зобов'язання підприємства також зростали протягом усього періоду. У 2020 році вони становили 2 080 981 000 грн, у 2021 році – 3 050 000 000 грн, у 2022 році – 4 369 767 000 грн, у 2023 році – 4 631 775 000 грн, у 2024 році – 6 121 760 000 грн, у 2025 році – 6 000 000 000 грн. Збільшення зобов'язань пов'язане з використанням позикових ресурсів для фінансування оборотного капіталу. Зростання кредиторської заборгованості відображає активне залучення зовнішнього фінансування.

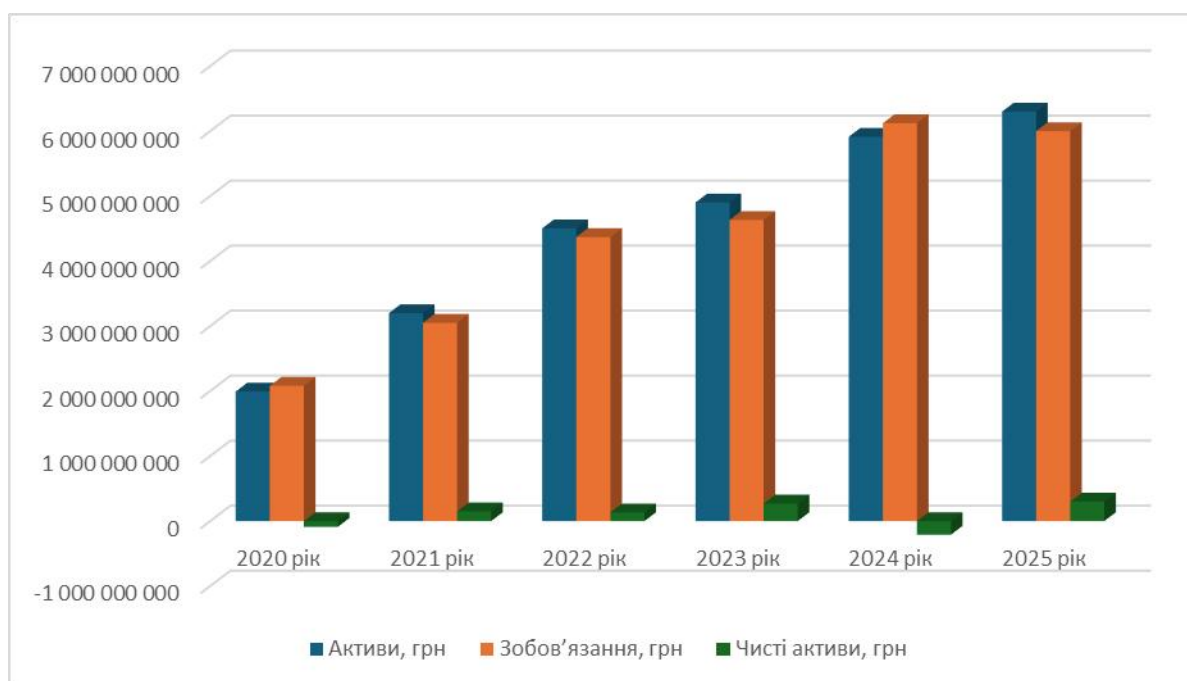


Рис 2.2 Динаміка майнового та фінансового стану підприємства

Джерело: сформовано автором

Чисті активи демонструють коливальний характер: у 2020 році -88 275 000 грн, у 2021 році 150 000 000 грн, у 2022 році 133 983 000 грн, у 2023 році 269 978 000 грн, у 2024 році -208 356 000 грн, у 2025 році 300 000 000 грн. Зміна цього показника відображає нестабільність фінансової рівноваги

підприємства. Коливання структури капіталу формувалося під впливом зміни прибутковості та боргового навантаження.

Табл. 2.7

Операційна інфраструктура та логістично-збутова діяльність

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Кількість клієнтів, контрагентів	120	150	170	190	210	230
Складські площі, м ²	1 200	1 500	2 000	2 200	2 500	3 000
Автопарк, одиниць	5	7	9	10	12	15
Термін постачання, днів	30	25	20	18	15	12

Джерело: [34]

Операційна інфраструктура підприємства зазнала суттєвого розвитку. Кількість клієнтів зросла з 120 у 2020 році до 230 у 2025 році. Розширення клієнтської бази пов'язане зі збільшенням географії поставок та диверсифікацією продукції. Складські площі збільшилися з 1 200 м² до 3 000 м², що відображає розвиток логістичної системи. Автопарк зріс з 5 до 15 одиниць техніки, що забезпечило підвищення оперативності доставки товарів. Розширення інфраструктури супроводжувалося модернізацією складських процесів.

Термін постачання продукції скоротився з 30 днів у 2020 році до 12 днів у 2025 році, що відображає оптимізацію логістичних процесів і покращення координації між підрозділами. Обсяг продажів у грошовому вираженні зріс з 4,66 млрд грн до 7,58 млрд грн, що підтверджує розширення операційної діяльності.

Табл. 2.8

Розвиток логістичної системи ТОВ «ТЕХНОТОРГ-ДОН» (2020–2025 рр.)

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Кількість транспортних маршрутів, од.	8–10	12–14	15–18	18–20	20–24	22–26
Частка сторонніх логістичних операторів, %	35	40	45	50	55	60
Власний автопарк, од.	5	7	9	10	12	15
Середній	8–10	10–12	12–14	14–16	16–18	12–18

місячний пробіг, тис. км						
Тип перевезень	Локальні	регіональні	Міжрегіональні	змішані	національні	багатовекторні

Джерело: [35]

У логістичній системі підприємства відбувалося розширення кількості транспортних маршрутів із поступовим переходом до багатовекторної моделі доставки. Кількість маршрутів доставки зросла з орієнтовно 8–10 у 2020 році до 22–26 у 2025 році, що охопило більшу кількість регіонів України, включаючи центральні, південні та східні області. Частина перевезень здійснювалася із залученням сторонніх логістичних операторів, частка яких у структурі транспортування становила близько 35 % у 2020 році та зросла до 55–60 % у 2025 році, що дозволяло гнучко регулювати транспортні витрати залежно від обсягів замовлень.

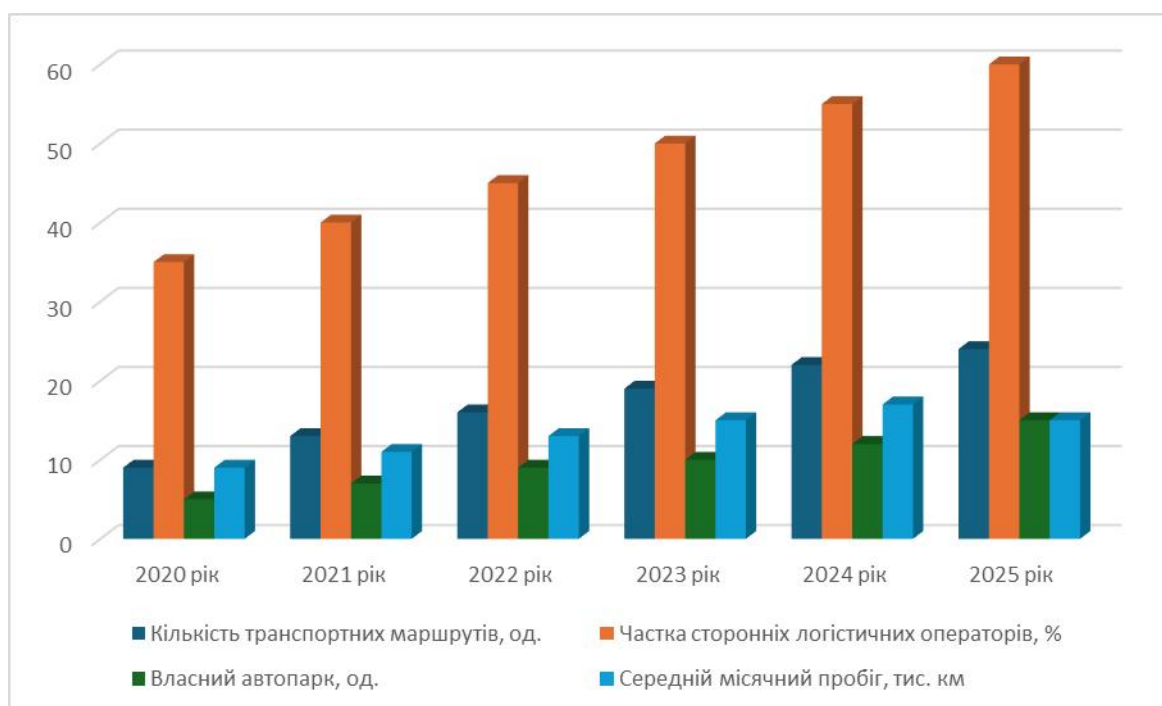


Рис 2.3 Розвиток логістичної системи ТОВ «ТЕХНОТОРГ-ДОН» (2020–2025 рр.)

Джерело: сформовано автором

Внутрішня транспортна інфраструктура використовувалася переважно для доставки техніки у межах регіональних ринків збуту та переміщення

товарів між складськими об'єктами. Автопарк підприємства збільшився з 5 одиниць у 2020 році до 15 одиниць у 2025 році, включаючи вантажні автомобілі різної вантажопідйомності від 3 до 10 тонн, що забезпечувало виконання як дрібних, так і великогабаритних поставок.

Табл. 2.9

Динаміка складської інфраструктури та управління запасами

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Кількість категорій товарів	8	9	10	12	14	15
Структура номенклатури (частка в асортименті)	техніка 55%, запчастини 30%, сервісні матеріали 10%, інше 5%	техніка 53%, запчастини 32%, сервісні матеріали 10%, інше 5%	техніка 50%, запчастини 34%, сервісні матеріали 11%, інше 5%	техніка 48%, запчастини 35%, сервісні матеріали 12%, інше 5%	техніка 45%, запчастини 37%, сервісні матеріали 13%, інше 5%	техніка 43%, запчастини 38%, сервісні матеріали 14%, інше 5%
Складські площі, м ²	1 200	1 500	2 000	2 200	2 500	3 000
Розміщення складів (логістична структура)	1 центральний склад	1 центр + 1 регіональний	1 центр + 2 регіональні	1 центр + 3 регіональні	1 центр + 4 регіональні	1 центр + 5 регіональних + розподільчі вузли
Частка товарів швидкого обороту, %	30	32	35	38	40	40
Середній час комплектації замовлення	2–3 дні	1,5–2 дні	1–1,5 дні	18 год	12 год	6–10 год
Середній час отримання товару клієнтом (від заявки до доставки)	5–7 днів	4–6 днів	3–5 днів	2–3 дні	1,5–2 дні	1 день (локально) / 1–2 дні (регіони)

Джерело: [36]

Операційна складська та логістична інфраструктура ТОВ «ТЕХНОТОРГ-ДОН» упродовж 2020–2025 років демонструє стійку тенденцію до розширення та ускладнення внутрішніх процесів товароруку. Протягом досліджуваного періоду відбулося зростання номенклатури товарів з 3 500 до 7 500 одиниць, що

свідчить про суттєве розширення асортименту продукції, включаючи сільськогосподарську техніку, запасні частини, сервісні матеріали та супутні товари.

Зміна структури номенклатури супроводжувалася трансформацією співвідношення основних груп товарів. Частка сільськогосподарської техніки поступово зменшувалася з 55 % до 43 %, тоді як питома вага запасних частин зросла з 30 % до 38 %, а сервісних матеріалів – з 10 % до 14 %. Розширення складської інфраструктури характеризувалося збільшенням площ з 1 200 м² у 2020 році до 3 000 м² у 2025 році. Паралельно відбувалася трансформація логістичної системи від централізованої моделі до розподіленої. Якщо на початковому етапі функціонував лише центральний склад, то у 2025 році система включала центральний склад, п'ять регіональних складів та додаткові розподільчі логістичні вузли. Така структура дозволила скоротити відстань між місцями зберігання товарів і кінцевими споживачами, що безпосередньо вплинуло на швидкість виконання замовлень.

У складській діяльності підприємства спостерігалось збільшення кількості номенклатурних позицій з приблизно 3 500 у 2020 році до понад 7 000–7 500 одиниць у 2025 році, що вимагало розширення системи обліку товарних залишків та вдосконалення внутрішньої логістики. Асортимент продукції охоплював сільськогосподарську техніку різних виробників, запасні частини та комплектуючі, що формувало багаторівневу структуру зберігання з поділом на 12–15 основних категорій товарів.

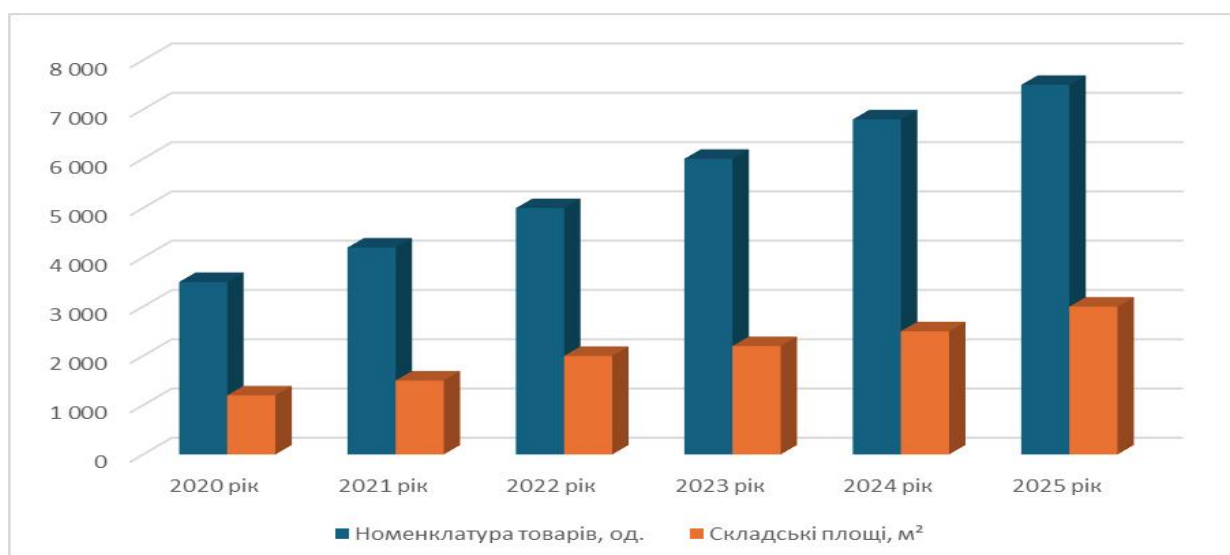


Рис 2.4 Динаміка складської інфраструктури та управління запасами

Джерело: сформовано автором

Загальна площа складських приміщень збільшилася з 1 200 м² у 2020 році до близько 3 000 м² у 2025 році, що дозволило розміщувати більші обсяги техніки, включаючи великогабаритні агрегати. Розміщення товарів здійснювалося з урахуванням частоти оборотності, де до 40 % найбільш ліквідних позицій зберігалися у зонах швидкого доступу, що впливало на швидкість комплектації замовлень. Середній час комплектації одного замовлення скоротився з 2–3 днів у 2020 році до 6–10 годин у 2025 році завдяки оптимізації складських процесів.

У сфері збутової діяльності фіксується зростання частки корпоративних клієнтів, серед яких переважали аграрні підприємства різного масштабу. Загальна кількість активних контрагентів збільшилася з приблизно 120 у 2020 році до 230 у 2025 році, при цьому близько 65–70 % обороту формували великі аграрні компанії та фермерські господарства.

Табл. 2.10

Характеристика збутової діяльності та договірних відносин

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Кількість клієнтів, од.	120	150	170	190	210	230
Частка корпоративних клієнтів, %	50	55	60	62	65	70
Строк дії договорів, міс.	6–12	6–12	6–15	6–15	6–18	6–18

Частка відстрочених платежів, %	20	25	30	35	38	40
Період відстрочки платежу, днів	30	30–45	45	60	60–90	90
Частка великих аграрних клієнтів, %	40	45	50	55	60	65–70

Джерело:[16]

Формування довгострокових договірних відносин супроводжувалося закріпленням умов постачання та графіків відвантаження продукції, де середній строк контрактів становив 6–18 місяців залежно від обсягів співпраці.

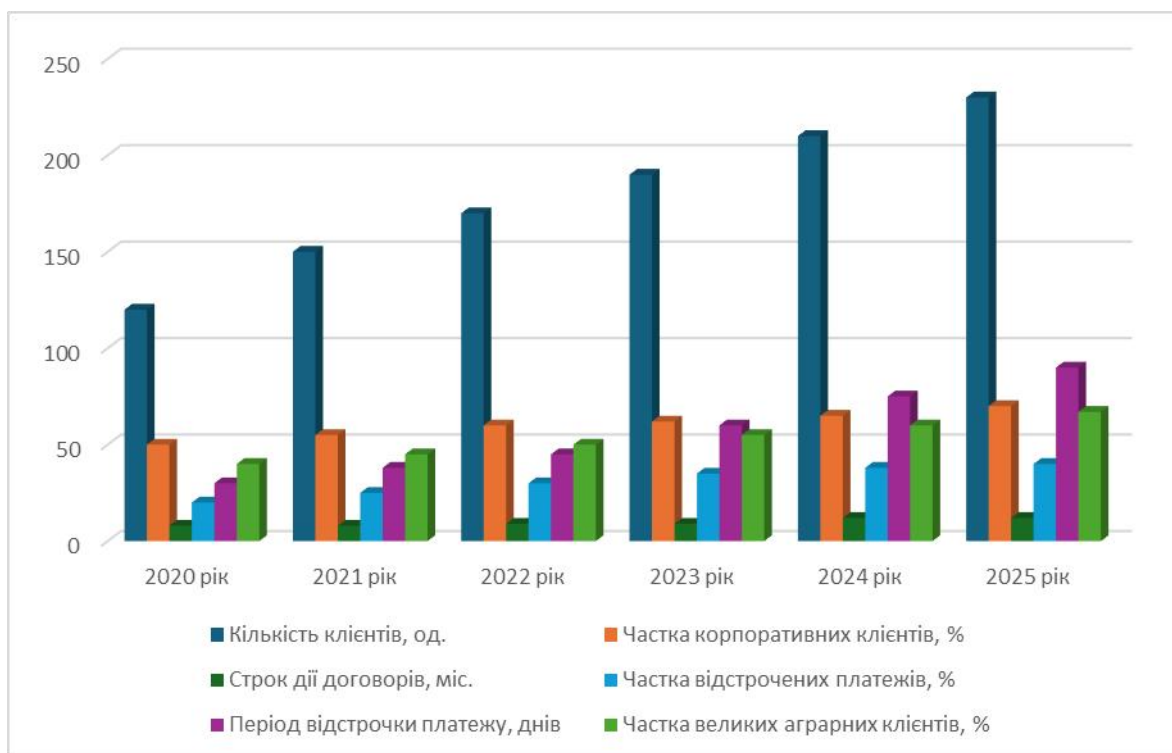


Рис 2.5 Характеристика збутової діяльності та договірних відносин

Джерело: сформовано автором

Частина угод передбачала поетапну оплату поставок із відстрочкою платежу від 30 до 90 днів, що впливало на структуру дебіторської заборгованості та оборотність коштів. Обсяг кредитного навантаження клієнтів у структурі продажів коливався в межах 25–40 %, що формувало потребу у контролі платіжної дисципліни та плануванні грошових потоків.

Таким чином, структура операційної діяльності підприємства охоплює торговельний, сервісний і логістичний компоненти. Торговельний сегмент

забезпечує основну частину доходу, сервісний напрям формує додаткові надходження через технічне обслуговування, логістичний компонент підтримує безперервність постачань. Взаємодія цих елементів формує цілісну операційну систему, що функціонує у межах ринкових умов і залежить від коливань попиту, вартості ресурсів та конкурентного середовища. Узгодження роботи підрозділів забезпечує стабільність виконання господарських операцій. Підвищення рівня координації сприяє скороченню витрат часу на виконання замовлень і підвищенню загальної ефективності діяльності.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПОЛІПШЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ТОРГОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки ефективність управління операційною діяльністю є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства. Для ТОВ «ТЕХНОТОРГ-ДОН» питання удосконалення системи управління операційною діяльністю набуває особливої актуальності, оскільки результати проведеного аналізу засвідчили як позитивні тенденції розвитку підприємства, так і наявність певних проблемних аспектів. Незважаючи на стабільне зростання обсягів доходу та розширення масштабів діяльності, підприємство у 2024 році отримало значний збиток, що свідчить про недостатню ефективність окремих елементів операційного управління, зростання витрат та дисбаланс між доходами і витратами. У зв'язку з цим важливого значення набуває розробка напрямів удосконалення операційної діяльності, спрямованих на підвищення ефективності бізнес-процесів, оптимізацію ресурсного забезпечення та зміцнення фінансової стійкості підприємства.

Одним із ключових напрямів удосконалення процесу управління операційною діяльністю ТОВ «ТЕХНОТОРГ-ДОН» є впровадження сучасних цифрових технологій та автоматизованих систем управління бізнес-процесами. Аналіз діяльності підприємства показав, що збільшення обсягів реалізації,

розширення асортименту продукції та зростання кількості клієнтів супроводжується ускладненням внутрішніх операційних процесів. У таких умовах традиційні методи управління поступово втрачають ефективність, оскільки не забезпечують достатньої швидкості обробки інформації та оперативності прийняття управлінських рішень. Саме тому доцільним є впровадження інтегрованої ERP-системи, яка дозволить об'єднати управління закупівлями, складськими запасами, логістикою, фінансами та збутом у єдину інформаційну систему.

Використання ERP-системи дозволить підприємству автоматизувати значну частину операційних процесів, скоротити витрати часу на обробку замовлень, зменшити кількість помилок у документації та підвищити прозорість управлінських процедур. Крім того, інтеграція CRM-системи дасть можливість покращити взаємодію з клієнтами, здійснювати аналіз споживчих потреб, прогнозувати попит та формувати персоналізовані комерційні пропозиції. Автоматизація обліку товарних запасів сприятиме більш точному контролю залишків продукції, оптимізації закупівельної діяльності та зниженню ризику надлишкових запасів.

Важливим напрямом удосконалення операційної діяльності підприємства є оптимізація системи управління товарними запасами. У процесі дослідження було встановлено, що збільшення кількості номенклатурних позицій та розширення складської інфраструктури ускладнює контроль за рухом товарів і підвищує витрати на їх зберігання. Надмірні товарні запаси призводять до заморожування оборотних коштів, тоді як недостатній рівень запасів може стати причиною втрати клієнтів через відсутність необхідної продукції. З метою вирішення цієї проблеми доцільним є впровадження сучасних логістичних підходів до управління запасами, зокрема використання методів ABC- та XYZ-аналізу.

ABC-аналіз дозволить класифікувати товари залежно від їх значущості для формування доходу підприємства. Основна увага повинна бути зосереджена на групі товарів, які забезпечують найбільшу частку прибутку та

мають високий рівень оборотності. Водночас XYZ-аналіз дасть можливість оцінити стабільність попиту на окремі товарні позиції та прогнозувати необхідний рівень запасів. Поєднання зазначених методів дозволить оптимізувати структуру товарних запасів, скоротити витрати на їх зберігання та підвищити ефективність використання оборотного капіталу.

Одним із найважливіших напрямів удосконалення операційної діяльності підприємства є підвищення ефективності логістичних процесів. Аналіз діяльності ТОВ «ТЕХНОТОРГ-ДОН» показав, що збільшення обсягів постачання продукції супроводжується зростанням транспортних витрат та ускладненням системи логістичного забезпечення. У сучасних умовах швидкість доставки продукції та надійність логістичних процесів є важливими чинниками формування конкурентних переваг підприємства. Саме тому доцільним є вдосконалення системи управління транспортною логістикою шляхом використання цифрових платформ для планування маршрутів, контролю переміщення вантажів та координації роботи логістичних підрозділів.

Впровадження GPS-моніторингу транспорту та систем автоматичного планування маршрутів дозволить скоротити витрати на перевезення, оптимізувати використання автопарку та підвищити швидкість доставки продукції клієнтам. Крім того, доцільним є розширення співпраці з логістичними операторами, що дозволить підприємству більш гнучко реагувати на сезонні коливання попиту та зміну обсягів поставок. Оптимізація логістичних процесів сприятиме скороченню часу виконання замовлень, підвищенню рівня обслуговування клієнтів та зміцненню ринкових позицій підприємства.

Суттєвого вдосконалення потребує система фінансового контролю та управління витратами підприємства. Аналіз фінансових результатів показав, що однією з основних причин збитковості у 2024 році стало різке зростання операційних витрат, пов'язане з подорожчанням логістичних послуг, збільшенням вартості імпортової продукції та впливом валютних коливань. У зв'язку з цим підприємству необхідно посилити систему внутрішнього

фінансового контролю, впровадити механізми оперативного моніторингу витрат та підвищити рівень бюджетного планування.

Для підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами доцільним є впровадження системи контролінгу, яка забезпечить постійний аналіз фінансових показників, оцінювання ефективності використання ресурсів та своєчасне виявлення відхилень від запланованих параметрів. Система контролінгу дозволить керівництву підприємства приймати більш обґрунтовані управлінські рішення, оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та мінімізувати фінансові ризики. Особливу увагу слід приділити контролю логістичних витрат, витрат на зберігання товарів та витрат на обслуговування складської інфраструктури.

Важливим напрямом поліпшення процесу управління операційною діяльністю є вдосконалення кадрової політики підприємства. У процесі аналізу було встановлено, що розширення масштабів діяльності супроводжується зростанням чисельності персоналу та ускладненням системи управління трудовими ресурсами. Водночас ефективність діяльності торговельного підприємства значною мірою залежить від професійного рівня працівників, їхньої мотивації та здатності забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів.

З метою підвищення ефективності управління персоналом доцільним є впровадження сучасної системи мотивації працівників, яка поєднуватиме матеріальні та нематеріальні стимули. Важливим елементом такої системи повинно стати оцінювання результатів діяльності працівників на основі ключових показників ефективності. Для менеджерів із продажу такими показниками можуть бути обсяги реалізації продукції, кількість залучених клієнтів та рівень виконання планових показників. Для логістичного та складського персоналу доцільно використовувати показники швидкості обробки замовлень, рівня помилок при комплектації товарів та ефективності використання складських площ.

Крім того, підприємству необхідно приділяти значну увагу професійному розвитку персоналу. В умовах цифровізації економіки та впровадження нових технологій особливого значення набуває підвищення цифрової компетентності працівників. Організація внутрішніх навчальних програм, тренінгів та курсів підвищення кваліфікації сприятиме розвитку професійних навичок персоналу, підвищенню продуктивності праці та покращенню якості обслуговування клієнтів. Формування позитивного психологічного клімату в колективі також матиме позитивний вплив на стабільність функціонування підприємства та ефективність операційної діяльності.

Одним із перспективних напрямів удосконалення операційної діяльності ТОВ «ТЕХНОТОРГ-ДОН» є розвиток електронної комерції та цифрових каналів продажу. Сучасні тенденції розвитку ринку свідчать про стрімке зростання ролі онлайн-торгівлі та цифрових сервісів у системі взаємодії зі споживачами. Для підприємства, яке здійснює продаж техніки та комплектуючих, розвиток електронної комерції створює можливість розширення клієнтської бази, підвищення доступності товарів та збільшення обсягів реалізації продукції.

Створення сучасної електронної платформи для продажу продукції дозволить підприємству забезпечити цілодобовий доступ клієнтів до асортименту товарів, автоматизувати процес прийому замовлень та підвищити оперативність обробки заявок. Використання електронних каталогів, онлайн-консультацій та цифрових сервісів підтримки клієнтів сприятиме покращенню рівня обслуговування та формуванню лояльності споживачів. Крім того, розвиток цифрових каналів комунікації дозволить підприємству більш ефективно здійснювати маркетингову діяльність та аналізувати поведінку клієнтів.

Важливим напрямом удосконалення операційної діяльності є впровадження процесно-орієнтованого підходу до управління підприємством. Суть цього підходу полягає у розгляді підприємства як системи

взаємопов'язаних бізнес-процесів, кожен із яких спрямований на створення цінності для споживача. Для ТОВ «ТЕХНОТОРГ-ДОН» це означає необхідність оптимізації взаємодії між підрозділами закупівлі, логістики, складування, збуту та сервісного обслуговування.

Впровадження процесно-орієнтованого управління дозволить скоротити дублювання функцій, підвищити рівень координації між структурними підрозділами та забезпечити більш ефективне використання ресурсів підприємства. Особливого значення набуває стандартизація бізнес-процесів, яка сприятиме підвищенню якості управління, скороченню часу виконання операцій та мінімізації операційних ризиків. Формування чіткої системи регламентів та процедур забезпечить прозорість операційної діяльності та підвищить рівень контролю за виконанням управлінських рішень.

У сучасних умовах воєнного стану особливого значення набуває забезпечення стійкості операційної діяльності підприємства до зовнішніх ризиків. Порушення логістичних ланцюгів, нестабільність валютного ринку, інфляційні процеси та ризики безпеки створюють додаткові загрози для функціонування торговельних підприємств. У зв'язку з цим ТОВ «ТЕХНОТОРГ-ДОН» необхідно приділити значну увагу формуванню системи антикризового управління.

Доцільним є диверсифікація каналів постачання продукції, формування резервних логістичних маршрутів та створення страхових запасів найбільш важливих товарних позицій. Крім того, підприємству необхідно здійснювати постійний моніторинг ринкової ситуації та прогнозування можливих ризиків, що дозволить своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Формування системи антикризового управління забезпечить підвищення стійкості підприємства до кризових ситуацій та стабільність його функціонування в умовах економічної нестабільності.

Отже, удосконалення процесу управління операційною діяльністю ТОВ «ТЕХНОТОРГ-ДОН» повинно базуватися на комплексному підході, який передбачає цифровізацію бізнес-процесів, оптимізацію системи управління

запасами, підвищення ефективності логістики, удосконалення фінансового контролю, розвиток кадрового потенціалу та впровадження сучасних методів управління. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсів підприємства, скороченню операційних витрат, покращенню якості обслуговування клієнтів та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку.

ВИСНОВКИ

Результати дослідження свідчать про досягнення поставленої мети та дають змогу дати наступні висновки та пропозиції:

1. Під час дослідження було проаналізовано теоретико-методичні засади управління оперативною діяльністю торгового підприємства та визначено особливості організації цього процесу в сучасних умовах господарювання. Встановлено, що ефективне управління оперативною діяльністю забезпечує раціональне використання ресурсів підприємства, координацію бізнес-процесів, безперервність виконання операцій та своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища. Також з'ясовано, що результативність управління значною мірою залежить від рівня організації логістичних процесів, управління запасами, фінансового контролю та використання сучасних інформаційних технологій.

2. Визначено роль оперативної діяльності у формуванні конкурентних переваг торгового підприємства. Обґрунтовано, що якісне управління закупівлями, товарними запасами, логістикою, складськими процесами, збутом та сервісним обслуговуванням сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, скороченню витрат, покращенню якості обслуговування клієнтів і зміцненню конкурентних позицій підприємства. Доведено, що оперативна діяльність є одним із ключових факторів забезпечення стабільного функціонування та розвитку торгової компанії.

3. Показано організаційно-управлінську характеристику та особливості функціонування ТОВ «ТЕХНОТОРГ-ДОН». Проаналізовано основні напрями діяльності підприємства, організаційну структуру управління, фінансово-економічні показники, кадрове забезпечення, логістичну систему, складську інфраструктуру та матеріально-технічну базу. Встановлено, що підприємство демонструє позитивну динаміку зростання доходів, розширення клієнтської бази, збільшення складських площ та розвитку логістичної інфраструктури, водночас у діяльності спостерігається погіршення окремих фінансових

показників, зокрема отримання збитку у 2024 році внаслідок зростання операційних витрат.

4. Проаналізовано оперативну діяльність ТОВ «ТЕХНОТОРГ-ДОН» та встановлено основні тенденції її розвитку. Дослідження показало збільшення обсягів реалізації продукції, розширення асортименту товарів, зростання чисельності персоналу, клієнтської бази, транспортної та складської інфраструктури, а також скорочення термінів постачання продукції. Разом із позитивними змінами виявлено необхідність удосконалення системи управління товарними запасами, логістичними процесами, фінансовим контролем і координацією внутрішніх бізнес-процесів, що є важливою умовою підвищення ефективності діяльності підприємства.

5. Запропоновано шляхи поліпшення процесу управління оперативною діяльністю ТОВ «ТЕХНОТОРГ-ДОН», які передбачають впровадження сучасних цифрових технологій та ERP- і CRM-систем, удосконалення управління товарними запасами із застосуванням ABC- та XYZ-аналізу, оптимізацію логістичних процесів, розвиток системи фінансового контролю та контролінгу, удосконалення кадрової політики, розвиток електронної комерції, впровадження процесно-орієнтованого підходу до управління й посилення антикризового управління. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності оперативної діяльності, скороченню витрат, покращенню якості обслуговування клієнтів і зміцненню конкурентоспроможності підприємства.

Отже, проведене дослідження підтвердило, що ефективне управління оперативною діяльністю є важливою передумовою стабільного функціонування та розвитку торгової компанії. Запропоновані рекомендації мають практичне значення та можуть бути використані ТОВ «ТЕХНОТОРГ-ДОН» для вдосконалення системи управління, підвищення результативності бізнес-процесів і забезпечення сталого розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шиндировський І. М. Торговельне підприємництво та особливості його сучасного стану. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2022. № 70. С. 77–82. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-70-11> (дата звернення 05.05.26)
2. Бозуленко О. Я. Організація торгівлі: навчальний посібник для студ. вищ. навч. закл. Чернівці: ЧТЕІКНТЕУ, 2021. 240 с. URL: http://chtei-knteu.cv.ua/ua/content/download/nayka/monography/bozulenko_2021.pdf (дата звернення 05.05.26)
3. Семенова, Т. В. Економіка та організація торгівлі: навч. посіб. ТУкр. держ. ун-т науки і технологій. Електрон. вид. Дніпро: УДУНТ, 2024. 113 с. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi78/0058058.pdf> (дата звернення 05.05.26)
4. Бужимська К. О. Організація ефективної системи управління продажами на виробничо-торговельному підприємстві. *Підприємництво і торгівля*. Вип. 33. 2022. С. 24–30. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2022-33-03> (дата звернення 05.05.26)
5. Ольшанський О. В. Особливості управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та методи їх удосконалення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Вип. 22. 2018. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/22_3_2018ua/7.pdf (дата звернення 05.05.26)
6. Бужимська К. О., Царук І. М. Управління бізнес-процесами торговельного підприємства в умовах цифровізації. *Економіка, управління та адміністрування*. Вип. 1(111). 2025. С. 44–50. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2025-1\(111\)-44-50](https://doi.org/10.26642/ema-2025-1(111)-44-50) (дата звернення 05.05.26)
7. Васильєв М. Теоретико-методичні засади управління операційною діяльністю підприємства. *Нац. ун-т «Львівська політехніка»*. Львів: Вид-во

<https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3b25fc45-3b9c-4b52-b93b-ec48ac9047f3/content> (дата звернення 05.05.26)

8. Рудницька О. Аналіз операційної діяльності за основними бізнес-процесами торговельних підприємств. *Вісник Економіки*, Вип. 4. 2017, С. 128-135. URL: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/725>. (дата звернення 05.05.26)

9. Волкова М. В. Сучасні технології системи управління операційною діяльністю промислового підприємства. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал. Острог: Вид-во НаУОА, березень 2020. № 16(44). С. 25–29. URL: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwlrpekwdAUAXjFhAIHd-cNQcQFnoECBgQAQ&url=https%3A%2F%2Fjournals.oa.edu.ua%2FEconomy%2Farticle%2Fdownload%2F2718%2F2486&usg=AOvVaw36A11aPyV0_6Q22GelomEn&opi=89978449 (дата звернення 05.05.26)*

10. Равлінко З. Засади створення організаційно-економічного механізму управління безпековою діяльністю торговельного підприємства. *Економіка та суспільство*. Вип. 64. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-116> (дата звернення 05.05.26)

11. Ситник Н., Сілакова Н. і Блаженко С. Контролінг операційної діяльності підприємства торгівлі. *Scientia fructuosa*. Вип. 146. 2022. С. 35–48. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2022\(146\)03](https://doi.org/10.31617/1.2022(146)03). (дата звернення 05.05.26)

12. Яремко І. Інформаційна функція обліку і внутрішнього контролю в управлінні операційною діяльністю торгівельних підприємств. *Економіка та суспільство*. Вип. 73. 2025. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-110> (дата звернення 05.05.26)

13. Сафонов Ю. М., Побережець О. В. Забезпечення системи планування результатів діяльності торговельного підприємства. *Наукові*

записки НаУКМА. Економічні науки, 2(1). 2017. С. 124–129. DOI: <https://doi.org/10.18523/2519-4739212017119828> (дата звернення 05.05.26)

14. Volkova M. Troian V. Operational management in the enterprise management system, *Ekonomika ta derzhava*, vol. 6. 2021. pp. 82–85. DOI: [10.32702/2306-6806.2021.6.82](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.6.82) (дата звернення 05.05.26)

15. Коробка С.В. Теоретичні аспекти операційного менеджменту малих підприємств. *Економічний простір*. 2020. № 153. С. 71-74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/153-13> (дата звернення 05.05.26)

16. Крамарчук С.П., Лубкей Н.П. Сутність операційного менеджменту та основні етапи його розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 44. С. 83-86. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure44-14> (дата звернення 05.05.26)

17. Донецькова В.А., Панченко М.О. Особливості формування конкурентних переваг підприємства. *ECONOMICS: time realities*. Вип. 5. 2021. DOI: 10.5281/zenodo.6647415

18. Гладій І. О., Крупельницька І. Г. Практичні прийоми застосування організаційно-інформаційної моделі аналізу операційної діяльності підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. Вип. 8. 2025. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14899364> (дата звернення 05.05.26)

19. Ратушняк, О. Г. Операційний менеджмент: навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2025. URL: http://library.megu.edu.ua:8180/jspui/bitstream/123456789/6435/1/2025-Ratushnjak_2025_235.pdf (дата звернення 05.05.26)

20. Гавриляк А., Данилович Т. Сучасні підходи до організації операційної діяльності бізнес-структур в умовах цифрової трансформації. *Міжнародний науковий журнал «Грааль науки»*. Вип. 58. 2025. DOI:10.36074/grail-of-science.14.11.2025.039

21. ТОВ "ТЕХНОТОРГ-ДОН". 31764816. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31764816/ (дата звернення 05.05.26)

22. ТОВ "ТЕХНОТОРГ-ДОН". 31764816. URL: <https://nomis.com.ua/31764816-tovarystvo-z-obmezhenoju-vidpovidalnistiu-tekhnotorh-don> (дата звернення 05.05.26)
23. Онищенко О. А., Петрик В. . Об'єктивна необхідність і тенденції розвитку диверсифікації виробництва сучасних українських підприємств. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2018. № 1(03). С. 66-72. URL: <https://management-journal.org.ua/index.php/journal/article/view/14> (дата звернення 05.05.26)
24. Витвицька О., Суворова С., Корюгін А. Вплив цифрового маркетингу на розвиток підприємництва в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-66>
25. ТОВ "ТЕХНОТОРГ-ДОН". 31764816. URL: <https://top-1000.com.ua/companies/company-499> (дата звернення 05.05.26)
26. Братусь Г., Дмитренко Г., Лазарева М. Якість трудового потенціалу організації як ключова умова впровадження системного менеджменту. *Економічні горизонти*. 2021. № 1(16). С. 30–42. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(16\).2021.243880](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(16).2021.243880) (дата звернення 05.05.26)
27. ТОВ "ТЕХНОТОРГ-ДОН". 31764816. URL: <https://opendatabot.ua/c/31764816> (дата звернення 05.05.26)
28. ТОВ "ТЕХНОТОРГ-ДОН" - Основна інформація - Clarity Project. *Перевірка компаній та контрагентів - аналітична платформа Clarity Project*. URL: <https://clarity-project.info/edr/31764816> (дата звернення 05.05.26)
29. ТОВ "ТЕХНОТОРГ-ДОН". 31764816. URL: <https://vkursi.pro/card/rov-tekhnotorh-don-31764816> (дата звернення 05.05.26)
30. ТОВ "ТЕХНОТОРГ-ДОН". 31764816. URL: https://www.ua-region.com.ua/31764816#google_vignette (дата звернення 05.05.26)
31. ТОВ "ТЕХНОТОРГ-ДОН". 31764816. URL: <https://www.ukraine.com.ua/egrpou/31764816/> (дата звернення 05.05.26)

32. Дацій О.І., Авербух Г.М. Етапи формування системи управління персоналом в органах державної влади. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 17. С. 71–76. DOI: <https://doi.org/10.32702/23066814.2021.17.71> (дата звернення 05.05.26)
33. ТОВ "ТЕХНОТОРГ-ДОН". 31764816. URL: <https://t-don.com/ua/dogovor-publichnoy-oferty?srsId=AfmBOoqyn6v11SQY9BYDWZGShqCMhtjzJ2jqqlT2WKbswqNSZ-itlND1> (дата звернення 05.05.26)
34. ТОВ "ТЕХНОТОРГ-ДОН". 31764816. URL: <https://edrpou.ubki.ua/ua/31764816> (дата звернення 05.05.26)
35. ТОВ "ТЕХНОТОРГ-ДОН". 31764816. URL: https://zvitnist.com/31764816_TOVARYSTVO_Z_OBMEZHENOUDPOVDALNSTU_TEHNOTORHDON (дата звернення 05.05.26)
36. ТОВ "ТЕХНОТОРГ-ДОН". 31764816. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31764816/ (дата звернення 05.05.26)