

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

Бакалаврська кваліфікаційна робота на тему:

«ФОРМУВАННЯ ТОРГОВЕЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА (НА
ПРИКЛАДІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ДІТЧ
ВІТЧ УКРАЇНА»)»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи П-216
спеціальності 076 «Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність»

Нижник Ю. О. 

Керівник: к.е.н., доцент каф. ПЛІМ

Безсмертна О. В. 

«10» червня 2025 р.

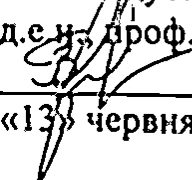
Рецензент: к.е.н., доц. кафедри ММЕ

Штовба О. В. 

«12» червня 2025 р.

Допущено до захисту

в.о. завідувача кафедри ПЛІМ

д.е.н., проф. 

Боковець В. В.

«13» червня 2025 р.

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту
Рівень вищої освіти - перший (бакалаврський)
Галузь знань – Управління та адміністрування
Спеціальність – 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітня програма – «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

ЗАТВЕРДЖУЮ

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

«24» березня 2025 р.

ЗАВДАННЯ
НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Нижник Юлії Олегівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Формування торговельної стратегії підприємства (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «ДІТЧ ВІТЧ Україна»)»
керівник роботи Безсмертна Оксана Владиславівна, к.е.н., доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом ВНТУ від «20» березня 2025 р №97.

2. Термін подання студентом роботи: 04 червня 2025 р. _____

3. Вихідні дані до роботи: наукові дослідження, офіційні статистичні дані, законодавчо-нормативні акти, фінансова звітність підприємства.

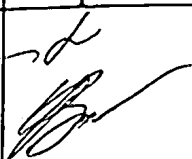
4. Зміст текстової частини (перелік питань, які потрібно розробити):

1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТОРГОВЕЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА
2. АНАЛІЗ ТОРГОВЕЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА»
3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА»

5. Перелік ілюстративного матеріалу: Матриця SWOT-аналізу ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ Україна», Аналіз показників ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ Україна», Фінансові результати діяльності ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ Україна», Показники ділової активності та рентабельності підприємства, PEST-аналіз ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ Україна», Прогноз витрат і доходів за напрямками удосконалення, Прогнозованого впливу консалтингових рішень.

(зворотна сторона)

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі 25 березня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів бакалаврської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Приміт
1	Формування та затвердження теми бакалаврської дипломної роботи (БДР)	24.03.2025 р.	
2	Виконання спеціальної частини БДР. Перший рубіжний контроль виконання БДР (1-й розділ БДР)	05.05.2025 р.	
3	Виконання спеціальної частини БДР. Другий рубіжний контроль виконання БДР (2-й розділ БДР)	26.05.2025 р.	
4	Виконання спеціальної частини БДР. Третій рубіжний контроль виконання БДР (3-й розділ БДР)	04.06.2025 р.	
5	Нормоконтроль. Попередній захист БДР	09.06.2025р.	
6	Рецензування БДР	12.06.2025 р.	
7	Захист БДР	17.06.2025 р.	

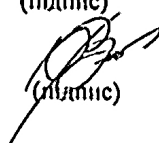
Здобувач



(підпис)

Нижник Ю. О.

Керівник роботи



(підпис)

Безсмертна О. В.

АНОТАЦІЯ

Нижник Ю. О. Бакалаврська кваліфікаційна робота на тему: «Формування торговельної стратегії підприємства (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «ДІТЧ ВІТЧ Україна»)).».

В першому розділі розглянуті теоретичні аспекти торговельної стратегії підприємства.

У другому розділі проведено аналіз основних показників діяльності ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ Україна», його торговельної стратегії.

Третій розділ присвячено розробці пропозицій щодо підвищення ефективності торговельної стратегії ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ Україна».

Ключові слова: торговельна стратегія, поставки, будівельні роботи, виручка, дебіторська заборгованість.

ANNOTATION

Nyzhnyk Yu. O. Bachelor's qualification work on the topic: «Formation of the trade strategy of the enterprise (on the example of the limited liability company «DITC VITC Ukraine»)).».

The first section considers the theoretical aspects of the trade strategy of the enterprise.

The second section analyzes the main indicators of the activities of LLC «DITC VITC Ukraine», its trade strategy.

The third section is devoted to the development of proposals for increasing the efficiency of the trade strategy of LLC «DITC VITC Ukraine».

Keywords: trade strategy, supplies, construction work, revenue, receivables.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТОРГОВЕЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Види торгівельних стратегій та фактори їх вибору	8
1.2. Методичні підходи до розробки торговельної стратегії підприємства	13
1.3. Напрями удосконалення торговельної стратегії в сучасних умовах	16
2. АНАЛІЗ ТОРГОВЕЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА»	22
2.1. Згальна характеристика діяльності ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ Україна»	22
2.2. Аналіз основних показників діяльності ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ Україна»	31
2.3. Аналіз торговельної стратегії ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ Україна»	39
3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА»	47
3.1. Шляхи удосконалення торговельної стратегії ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ Україна»	47
3.2. Консалтинг як засіб підвищення ефективності торгівлі ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ Україна»	51
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63
ДОДАТОК А (обов'язковий). Протокол перевірки кваліфікаційної роботи на наявність текстових запозичень	67
ДОДАТОК Б (довідковий). Фінансова звітність підприємства	68
ДОДАТОК В (обов'язковий). Ілюстративний матеріал	75

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Тема формування торговельної стратегії підприємства є надзвичайно актуальною в сучасних умовах динамічного розвитку ринкової економіки. Зростаюча конкуренція на внутрішньому та зовнішньому ринках вимагає від підприємств чіткої і продуманої стратегії для забезпечення сталого розвитку.

Торговельна стратегія визначає напрямки діяльності, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності та ефективності підприємства. В умовах глобалізації важливо враховувати як локальні, так і світові тенденції, щоб адаптувати бізнес до змін у зовнішньому середовищі. Формування стратегії допомагає підприємству краще розуміти свої сильні та слабкі сторони, що дає змогу оптимально використовувати ресурси. Крім того, стратегічне планування дозволяє визначити пріоритетні ринки збуту та цільові сегменти споживачів.

Без чіткої торговельної стратегії підприємство ризикує втратити позиції на ринку через неспроможність швидко реагувати на зміни попиту і пропозиції. У сучасних економічних реаліях стійкість бізнесу багато в чому залежить від гнучкості та адаптивності торговельної стратегії. Вона також відіграє ключову роль у формуванні довгострокових партнерських відносин з контрагентами. Правильно вибрана стратегія сприяє підвищенню прибутковості та зростанню ринкової частки підприємства.

Актуальність теми підсилюється необхідністю інтеграції інноваційних технологій і цифрових інструментів у торговельні процеси. Підприємства, які ігнорують стратегічне планування, зазнають значних втрат через неефективне управління ресурсами. Формування торговельної стратегії є основою для розвитку маркетингових заходів та комунікаційної політики. Стратегія також визначає напрямки диверсифікації товарного портфеля і розширення асортименту.

В цілому, актуальність теми зумовлена прагненням підприємств до стабільності, конкурентоспроможності та інноваційного розвитку в умовах швидкозмінного ринкового середовища.

Велику увагу торговельній стратегії підприємства приділяють Бутко М. П., Гринько А. В., Войнаренко М. П., Дем'яненко М. Я., Котляр А. С., Косар Н. С., Карпенко О. В., Пиріг С. В., Клименко І. С., Власенко Т. М., Коваленко Н. П.

Такі вчені, як Левченко С. М., Сидоренко О. В., Безсмертна О. В., Косар Н.С., Коваленко Н. П. здійснюють теоретичні дослідження маркетингу у формуванні торговельної стратегії підприємства.

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

Мета і завдання дослідження. Мета бакалаврської кваліфікаційної роботи полягає у розробці заходів щодо підвищення ефективності торговельної стратегії підприємства.

Завдання даної роботи полягають у наступному:

- викладення теоретичних основ торговельної стратегії підприємства;
- аналіз основних показників діяльності підприємства;
- аналіз торговельної стратегії підприємства;
- вироблення пропозицій щодо підвищення ефективності торговельної стратегії підприємства.

Об'єктом дослідження в кваліфікаційній роботі є аспекти формування торговельної стратегії підприємства.

Предмет дослідження. Предмет дослідження – методи формування торговельної стратегії підприємства.

Методи дослідження. При проведенні аналізу використовуються сучасні методи та прийоми економічного аналізу: графічний метод, метод

експертних оцінок, статистичний метод, балансовий метод, факторний аналіз тощо.

Результати дослідження апробовані на LIV Науково-технічній конференції факультету менеджменту та інформаційної безпеки (2025). Оpubліковано тези на тему «Особливості стратегій розвитку роздрібного підприємства».

1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТОРГОВЕЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Види торгівельних стратегій та фактори їх вибору

Торгова стратегія є ключовим елементом загальної стратегії підприємства, оскільки визначає напрямки його комерційної діяльності, способи досягнення конкурентних переваг та адаптації до змін ринкового середовища. У найзагальнішому розумінні, торговельна стратегія – це довгостроковий план дій підприємства у сфері торгівлі, який передбачає досягнення поставлених цілей через оптимальне використання ресурсів, побудову ефективних каналів збуту, формування цінової політики та взаємодію з ринком.

Стратегія підприємства формується під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників, таких як ринкова кон'юнктура, конкурентне середовище, фінансові можливості, виробничий потенціал та інші. Вона є результатом глибокого аналізу середовища функціонування підприємства, оцінки ризиків і можливостей, а також визначення перспектив його розвитку.

Значення торговельної стратегії полягає в тому, що вона:

- забезпечує цілісне бачення розвитку підприємства в умовах динамічного ринку;
- дозволяє здійснювати обґрунтоване планування ресурсів і операцій;
- слугує основою для прийняття управлінських рішень;
- сприяє узгодженню зусиль усіх підрозділів підприємства для досягнення єдиної мети;
- дає змогу адаптуватися до змін ринку та виявляти нові можливості для розвитку [2].

Таким чином, торговельна стратегія - це не просто набір дій чи заходів, а концептуальна система, що визначає загальний вектор руху підприємства у сфері торгівлі, його поведінку на ринку та конкурентоспроможність.

Існує велика кількість підходів до класифікації торговельних стратегій. Залежно від критеріїв поділу можна виділити різні типи стратегій, кожна з яких має свої переваги, обмеження та сферу застосування.

1. За рівнем охоплення:

Корпоративна стратегія - охоплює весь спектр діяльності підприємства, формує загальні цілі та напрями розвитку.

Бізнес-стратегія - стосується конкретного виду діяльності або ринку, визначає способи досягнення конкурентних переваг.

Функціональна стратегія - орієнтована на окремі функціональні сфери, зокрема збут, маркетинг, логістику, постачання тощо.

2. За конкурентною позицією:

Стратегія лідерства за витратами - передбачає мінімізацію витрат з метою пропозиції найнижчих цін.

Стратегія диференціації - орієнтована на створення унікального товару або послуги з додатковою цінністю для споживача.

Стратегія фокусування - зосереджена на обслуговуванні певного сегмента ринку або ніші.

3. За напрямом розвитку:

Стратегія інтенсивного зростання - включає розширення ринку, зростання обсягів продажів, розширення товарного асортименту.

Стратегія інтеграції - передбачає об'єднання з іншими підприємствами або контроль над постачальниками чи посередниками.

Стратегія диверсифікації - орієнтована на вихід у нові сфери діяльності або освоєння нових ринків [3].

4. За характером реагування на зміни:

Проактивні стратегії - передбачають випередження змін та активне формування ринку.

Реактивні стратегії - є відповіддю на зміни, що вже відбулися в зовнішньому середовищі.

Правильний вибір стратегії залежить від багатьох чинників: рівня конкуренції, фінансових можливостей, цілей підприємства, динаміки ринку тощо. Важливо також забезпечити гнучкість стратегії, тобто здатність її адаптації до нових умов.

Формування ефективної торговельної стратегії потребує врахування широкого спектра факторів, які визначають можливості та обмеження підприємства. Ці фактори умовно поділяються на внутрішні та зовнішні.

Внутрішніми факторами є:

1. Матеріально-технічна база - наявність складських приміщень, транспортних засобів, рівень автоматизації торгівельних процесів.
2. Фінансові ресурси - достатність капіталу для впровадження стратегічних заходів.
3. Кваліфікація персоналу - професіоналізм та мотивація працівників, рівень управлінських компетенцій.
4. Організаційна структура - здатність підприємства до швидкої комунікації та координації дій.
5. Рівень інноваційності - готовність до впровадження новітніх технологій у сфері торгівлі [4].

До зовнішніх факторів відносять:

1. Ринкове середовище - попит, конкуренція, сезонність, динаміка споживчих уподобань.
2. Економічна ситуація - рівень інфляції, купівельна спроможність, загальний стан економіки.
3. Політичні та правові умови - законодавче регулювання торгівлі, податкові умови, зовнішньоекономічна політика.

4. Соціальні чинники - демографічна структура, споживчі настрої, мода, стиль життя.

5. Технологічні зміни - впровадження нових платформ електронної торгівлі, автоматизація логістики, цифровізація [5].

Усі ці фактори взаємодіють між собою, і підприємство повинно враховувати їх у сукупності. Наприклад, навіть за наявності сучасної інфраструктури підприємство може втратити ринкові позиції, якщо не буде враховано зміну споживчих запитів чи законодавчих вимог.

Внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на вибір торговельної стратегії підприємства, перебувають у постійній взаємодії, формуючи складне динамічне середовище, у якому функціонує бізнес. Їхній вплив не є ізольованим - навпаки, внутрішній потенціал підприємства проявляється через здатність адекватно реагувати на зовнішні виклики, тоді як зміни зовнішнього середовища можуть стимулювати або, навпаки, обмежувати внутрішній розвиток [6].

Наприклад, економічна ситуація на ринку - рівень попиту, інфляція, купівельна спроможність споживачів - безпосередньо впливає на фінансові результати підприємства, що, у свою чергу, визначає обсяг доступних ресурсів для реалізації стратегічних рішень. Високий рівень конкуренції на ринку зумовлює необхідність активного стратегічного пошуку - підприємство мусить мобілізувати власні організаційні, матеріальні та людські ресурси, аби знайти способи диференціювання або підвищення ефективності своєї діяльності.

Водночас внутрішній стан підприємства - рівень кваліфікації персоналу, стан матеріально-технічної бази, здатність до інновацій - визначає, наскільки воно здатне скористатися ринковими можливостями чи протистояти загрозам. Якщо підприємство має добре розвинену логістику, високий рівень автоматизації торговельних процесів і гнучку організаційну структуру, воно з більшою ймовірністю адаптується до змін споживчих

запитів або впровадить нові канали збуту. Але навіть за наявності внутрішнього потенціалу зовнішні обставини - наприклад, зміна законодавства, посилення регуляторного тиску чи політична нестабільність - можуть істотно ускладнити реалізацію стратегічних намірів.

Внутрішні чинники визначають, що може зробити підприємство, тоді як зовнішні окреслюють умови, у яких воно змушене це робити. Саме в їхньому поєднанні формується стратегічне поле для прийняття рішень. Таким чином, взаємозв'язок між внутрішнім і зовнішнім середовищем є основою для глибокого аналітичного підходу до вибору торговельної стратегії. Лише системне розуміння цієї взаємодії дозволяє підприємству адекватно оцінити свої можливості, виявити ризики, визначити пріоритети та сформувати життєздатну модель поведінки на ринку [7].

Ефективна стратегія формується шляхом SWOT-аналізу, який дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози. Це дозволяє обґрунтовано визначити стратегічні пріоритети, уникати ризиків та оптимально використовувати наявні ресурси.

Стратегія забезпечує узгоджене функціонування підприємства, дозволяє адаптуватися до змін середовища та забезпечує досягнення довгострокових цілей. Різноманіття типів торговельних стратегій свідчить про необхідність ретельного підходу до їх вибору, виходячи з конкретних умов діяльності підприємства. Водночас формування стратегії повинне базуватися на глибокому аналізі внутрішнього потенціалу та зовнішнього ринку. Саме врахування цих чинників дозволяє підприємству формувати ефективну торговельну політику та забезпечити свою конкурентоспроможність у динамічному ринковому середовищі.

1.2 Методичні підходи до розробки торговельної стратегії підприємства

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, підвищення конкуренції, глобалізації ринків та зростаючої мінливості споживчих переваг формування ефективної торговельної стратегії є одним із ключових завдань підприємства, незалежно від його галузевої приналежності, масштабів чи організаційної форми. Торговельна стратегія визначає напрями комерційної діяльності підприємства, способи досягнення конкурентних переваг, систему цілей у сфері збуту продукції, а також забезпечує довгострокову орієнтацію на потреби цільового ринку.

Формування торговельної стратегії є процесом, що базується на узгодженні зовнішніх вимог ринку та внутрішніх можливостей підприємства. Стратегія повинна не лише враховувати економічну ситуацію на макрорівні, зміни у споживчій поведінці чи інноваційні технології, але й бути тісно пов'язаною з ресурсною базою, корпоративною культурою, кадровим потенціалом та організаційною структурою підприємства. Ефективна стратегія є результатом аналізу та синтезу широкого спектра даних і вимагає системного мислення [11].

Формування торговельної стратегії зазвичай включає низку послідовних етапів, кожен з яких має свою логіку та функціональне навантаження. Першим кроком є стратегічний аналіз, що охоплює оцінювання зовнішнього середовища (макроекономічні умови, конкурентне поле, споживацькі тренди) та внутрішнього потенціалу підприємства (ресурси, структура витрат, компетенції персоналу). Саме на цьому етапі відбувається визначення можливостей і загроз, сильних і слабких сторін, що надалі формуватиме основу для побудови цілісної стратегічної моделі.

Другим етапом є визначення стратегічних цілей. Вони повинні бути чітко сформульованими, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі (SMART-критерії). До таких цілей може належати

збільшення частки ринку, вихід на нові території, оптимізація товарного асортименту, зростання прибутковості або розширення мережі дистрибуції.

Наступним етапом є розробка варіантів торговельної поведінки підприємства. Це означає вибір стратегічної моделі, яка буде найкращим чином відповідати як внутрішнім можливостям підприємства, так і умовам зовнішнього середовища. Залежно від цього можуть застосовуватися стратегії зростання (інтенсивна, інтеграційна, диверсифікаційна), конкурентні стратегії (лідерство за витратами, диференціація, фокусування), а також функціональні стратегії, пов'язані зі збутом, ціноутворенням, логістикою чи комунікаціями [12].

Завершальний етап - імплементація стратегії, що передбачає організацію її реалізації, розподіл ресурсів, формування відповідних структур управління та розробку системи моніторингу результатів. На цьому етапі важливо забезпечити узгодженість між стратегічними цілями та операційною діяльністю підприємства, а також передбачити гнучкі механізми адаптації до змін.

Класифікація торговельних стратегій підприємства здійснюється за різними ознаками, але найбільш загальною є класифікація за напрямками стратегічного розвитку. Залежно від поставлених цілей підприємства можуть реалізовувати [14]:

- Стратегію проникнення на ринок, що передбачає активне просування товару в межах вже освоєного ринку за рахунок агресивного маркетингу, зниження цін, вдосконалення сервісу чи реклами.
- Стратегію розвитку ринку, яка передбачає вихід на нові географічні ринки або нові цільові сегменти, часто у поєднанні з модифікацією товару чи каналів дистрибуції.

- Стратегію розвитку продукту, тобто орієнтацію на інновації, оновлення асортименту, запуск нових товарних ліній відповідно до трендів споживчого попиту.
- Стратегію диверсифікації, що має на меті зменшення залежності від основного ринку через освоєння нових товарів і нових ринків одночасно.

У межах кожної з цих стратегій застосовуються конкретні тактики: наприклад, лінійне або селективне розширення асортименту, вибір між ексклюзивним чи масовим розповсюдженням, стратегія преміального бренду чи низьких цін тощо. Вибір тактики залежить від того, яку конкурентну перевагу має намір сформувати підприємство та наскільки стійкою вона буде в часі [16].

Ефективна реалізація торговельної стратегії передбачає розробку детального плану дій, який охоплює всі елементи маркетинг-міксу: продукт, ціну, місце продажу (дистрибуцію) та просування. Зокрема, важливою складовою є система управління асортиментом, яка повинна відповідати цільовим запитам споживачів, забезпечуючи водночас ефективне використання ресурсів і досягнення фінансових показників.

Цінова політика - ще один критичний елемент. Вона повинна відповідати обраному стратегічному позиціонуванню: якщо підприємство прагне конкурувати за рахунок вартості, то необхідно оптимізувати витрати, забезпечити обсяг продажів і зберегти рентабельність. Якщо ж стратегія ґрунтується на якості, брендовій привабливості чи інноваціях, ціна може бути вищою - що вимагає від підприємства обґрунтованої комунікаційної підтримки.

Успішна реалізація торговельної стратегії неможлива без ефективної логістики - організації закупівель, складування, транспортування та дистрибуції. У сучасних умовах цифровізації особливо актуальним є

впровадження автоматизованих систем управління ланцюгами постачання, CRM-систем, електронної комерції тощо [18].

Контроль і коригування реалізації стратегії - це завершальний, але не менш важливий етап. Створення системи показників ефективності (KPI), регулярний аналіз відхилень, зворотний зв'язок від ринку та адаптація дій дозволяють зробити стратегію живою системою, яка розвивається у відповідь на зміни зовнішнього середовища.

Реалізація торговельної стратегії має бути адаптованою до конкретних умов функціонування підприємства. На практиці це означає не лише наявність стратегічного плану, а й вміння гнучко реагувати на виклики. Наприклад, у періоди кризи або політичної нестабільності компанії можуть коригувати свої стратегічні наміри, тимчасово змінюючи пріоритети: орієнтація на утримання клієнтів замість експансії, акцент на збереження ліквідності замість нарощування прибутку.

Також важливим аспектом є участь персоналу в реалізації стратегії. Співробітники, які розуміють загальну мету організації та бачать власну роль у її досягненні, виявляють вищу залученість, ініціативність і лояльність. Саме тому стратегічне управління має передбачати не лише механізми контролю, а й інструменти мотивації, навчання, лідерства та корпоративної культури.

1.3 Напрями удосконалення торговельної стратегії в сучасних умовах

У сучасних умовах динамічного економічного розвитку, зростаючої глобалізації, цифрової трансформації та нестабільного зовнішнього середовища торговельна стратегія підприємства повинна бути не лише гнучкою, а й здатною до швидкої адаптації. Зміни в поведінці споживачів, технологічний прогрес, посилення конкуренції, військові дії на території

України, перебої в ланцюгах постачання та енергетична криза формують нові виклики, на які підприємства повинні реагувати стратегічно [20].

Зокрема, вплив чинників зовнішнього середовища змушує переглядати не лише тактичні підходи, а й довгострокові орієнтири розвитку. Зокрема, українські підприємства у сфері торгівлі повинні адаптувати свої стратегії до зміни структури споживчого попиту, підвищених вимог до якості сервісу, нових стандартів логістики та електронної комерції.

Покращення ефективності торговельної стратегії можливе за рахунок поєднання кількох напрямів: інноваційного розвитку, цифровізації, клієнтоорієнтованості, зміцнення конкурентних переваг, оптимізації ресурсів та впровадження сталих підходів до ведення бізнесу.

Цифровізація бізнес-процесів стає ключовим інструментом трансформації торговельної діяльності. Інтеграція CRM-систем, аналітики великих даних (Big Data), інтелектуального управління запасами та автоматизованої обробки замовлень дає змогу суттєво підвищити швидкість реагування на зміни ринку, зменшити витрати та персоналізувати взаємодію з клієнтами [23].

Орієнтація на клієнта стає центром стратегічного підходу. Глибоке вивчення споживчого досвіду (Customer Experience), використання відгуків, оцінювання лояльності (NPS) та сегментування аудиторій дозволяє підприємству розробити унікальні пропозиції, покращити обслуговування та побудувати довготривалі відносини з клієнтами.

Інноваційність продукту та процесів – ще один стратегічний вектор. Розширення асортименту на основі потреб клієнтів, впровадження нових форматів продажу (як-от омніканальність), розробка партнерських моделей з іншими підприємствами дозволяє збільшити ринкову частку.

Для ефективної реалізації стратегічних ініціатив необхідно удосконалити систему стратегічного управління. Це включає [25]:

- перегляд стратегічних цілей відповідно до актуальних викликів;
- оцінювання наявного потенціалу підприємства (ресурсного, фінансового, кадрового);
- розробку нових сценаріїв розвитку, адаптивних до нестабільного середовища;
- інституціоналізацію стратегічного контролю, який дозволяє виявляти відхилення від планових показників.

Оптимізація також стосується кадрової політики. Торговельна стратегія неможлива без підготовлених, мотивованих працівників. Проведення тренінгів, розвиток корпоративної культури, впровадження KPI та оцінювання персоналу мають бути постійними інструментами стратегічного управління.

Сучасне стратегічне мислення передбачає врахування принципів сталого розвитку. Це означає, що підприємство повинно забезпечувати не лише економічну ефективність, а й соціальну відповідальність та екологічну безпеку [28].

Інтеграція ESG-факторів (екологічні, соціальні та управлінські) у торговельну стратегію сприяє формуванню позитивного іміджу бренду, зміцненню довіри з боку клієнтів, інвесторів і партнерів. Впровадження енергоефективних рішень, зменшення пакувальних матеріалів, цифрові квитанції - усе це вже є частиною стратегічного інструментарію сучасних компаній.

Також важливо враховувати фактор локалізації – розвиток локальних ланцюгів постачання, підтримка вітчизняних виробників та соціальних ініціатив у регіонах присутності бізнесу.

В умовах збройної агресії, перебоїв у логістиці, інфляції та нестабільності валютного ринку, підприємства мають вбудовувати антикризові механізми у свої торговельні стратегії. До них належать:

- створення резервних планів постачання;
- диверсифікація каналів збуту;
- використання гнучкого ціноутворення;
- розширення онлайн-присутності;
- посилення внутрішнього контролю за витратами [30].

Таким чином, стратегія підприємства має бути не тільки орієнтованою на зростання, але й здатною забезпечити стійкість у періоди криз.

Антикризові елементи торговельної стратегії є відповіддю підприємства на дестабілізуючі зовнішні або внутрішні фактори, що загрожують його стабільному функціонуванню. Особливої актуальності ці механізми набувають в умовах військової агресії, економічної нестабільності, порушень логістичних ланцюгів, інфляційного тиску, коливань валютних курсів та змін у споживчому попиті.

Ключовим завданням антикризових елементів є забезпечення стійкості торговельного процесу, мінімізація втрат та оперативна адаптація до змін. Вони не є окремими заходами, а мають бути органічно інтегрованими у загальну стратегію підприємства, створюючи запас міцності й гнучкість.

Одним з базових напрямів антикризової стратегії є диверсифікація ризиків. Йдеться не лише про розширення асортименту продукції, а й про зміну географії постачальників, використання кількох каналів збуту (онлайн і офлайн), формування резервних запасів та створення багатоканальних систем логістики. Наприклад, підприємство може співпрацювати з декількома постачальниками із різних регіонів, щоб уникнути зупинки ланцюга постачання в разі надзвичайної ситуації.

Фінансова стабільність у кризовий період досягається за рахунок гнучкого бюджету, контролю витрат, створення резервного фонду та активного управління дебіторською заборгованістю. Важливим також є формування прозорої системи фінансової звітності для оперативного аналізу ситуації [32].

Оперативне управління змінами є ще одним елементом антикризової стратегії. У періоди нестабільності підприємство повинно мати адаптивну систему прийняття рішень, спрощену процедуру впровадження змін, швидкий внутрішній обмін інформацією, залучення працівників до процесів реагування на виклики.

Значну роль відіграє цифрова трансформація. Впровадження CRM-систем, ERP-платформ, електронного документообігу та систем аналітики в режимі реального часу дозволяє підприємству реагувати на кризу не інтуїтивно, а на основі точних даних. Наприклад, прогнозування попиту дає змогу зменшити надлишкові запаси, уникнути дефіциту й оптимізувати логістику [35].

Також до антикризових елементів слід віднести гнучке ціноутворення. У кризових умовах ринок стає більш чутливим до вартості товарів і послуг, тому підприємства повинні вміти швидко коригувати цінові стратегії, застосовувати промоційні механізми, створювати привабливі пакети пропозицій без втрати прибутковості.

Особливу увагу слід приділити комунікаційній стратегії. У кризовий період важливо підтримувати постійний контакт з клієнтами, партнерами, постачальниками та працівниками. Відкритість, своєчасність і достовірність інформації підвищує довіру та зміцнює репутацію бренду. Навіть у складні часи компанія, яка не втрачає зв'язку з ринком, здатна зберегти клієнтську базу.

Не менш значущими є кадрові антикризові заходи, що полягають у збереженні ключових спеціалістів, перенавчанні персоналу, гнучкому плануванні робочого часу, дистанційній роботі та мотиваційній підтримці колективу.

Загалом, антикризові елементи торговельної стратегії є не лише засобом «виживання» в умовах нестабільності, а й основою для формування довгострокової конкурентоспроможності. Підприємства, які проактивно

вибудовують антикризові сценарії, мають більше шансів не лише зберегти позиції на ринку, а й використати кризу як точку зростання [38].

Удосконалення торговельної стратегії підприємства в сучасних умовах вимагає переосмислення традиційних підходів до управління. Підприємства, що здатні оперативно адаптуватися до ринкових змін, впроваджувати інновації, цифрові інструменти та принципи сталого розвитку, отримують суттєві конкурентні переваги.

Водночас ефективна стратегія повинна бути динамічною, відкритою до змін та інтеграції сучасних практик, таких як клієнтоорієнтованість, гнучке управління ризиками, ESG-підхід і цифровізація. Саме поєднання гнучкості та далекоглядності забезпечує успішне функціонування підприємства в умовах високої турбулентності економічного середовища.

2 АНАЛІЗ ТОРГОВЕЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА»

2.1 Згальна характеристика діяльності ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ Україна»

ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ Україна» є одним із провідних підприємств у сфері дистрибуції електротехнічної продукції в Україні. Засноване у відповідь на потреби вітчизняного ринку високоякісних та інноваційних рішень у галузі енергетики, підприємство від початку своєї діяльності орієнтувалося на впровадження передових технологій та адаптацію до вимог сучасного ринку. Особливістю ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ Україна» є акцент на розробку комплексних електротехнічних систем, що відповідають міжнародним стандартам якості і безпеки. Діяльність компанії охоплює широкий спектр продукції, включаючи вимірювальні прилади, системи автоматизації, засоби захисту електричних мереж та інші компоненти, що забезпечують надійну експлуатацію електрообладнання.

ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ Україна» здійснює свою діяльність відповідно до класифікації видів економічної діяльності (КВЕД), які включають виготовлення електричного устаткування, монтаж електроустановок, а також оптову торгівлю електротехнічним обладнанням. Компанія також займається інжиніринговими послугами у сфері енергетики, що передбачає проектування та впровадження систем автоматизації енергоспоживання на промислових об'єктах. Це дозволяє їй не лише виробляти продукцію, а й забезпечувати комплексне обслуговування замовників на різних етапах експлуатації обладнання.

Юридична адреса підприємства розташована за адресою: м. Київ, вул. Хрещатик, будинок 25, офіс 12, що забезпечує зручний доступ до основних бізнес-центрів столиці та сприяє ефективній роботі з партнерами як на національному, так і на міжнародному рівні. Офіс розташований у бізнес-

районі, що створює додаткові можливості для розвитку ділових зв'язків та проведення переговорів.

Керівником підприємства є генеральний директор Іванов Олександр Сергійович, який має більш ніж двадцятирічний досвід управління у сфері електротехніки та енергетики. Під його керівництвом компанія впроваджує стратегію інноваційного розвитку та активно розвиває партнерські відносини з провідними виробниками та постачальниками електротехнічного обладнання. До компетенції директора також входить формування кадрової політики та організація системи управління якістю, що є основою стабільного функціонування підприємства.

Крім генерального директора, у структурі управління діє рада директорів, яка складається з провідних фахівців підприємства та зовнішніх експертів. Такий колегіальний орган забезпечує комплексний підхід до прийняття стратегічних рішень та контролю за їх реалізацією. Важливу роль у прийнятті управлінських рішень відіграють також департаменти маркетингу, фінансів і технічного розвитку.

ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ Україна» активно підтримує участь у виставках і конференціях, що сприяє поширенню інноваційних ідей і залученню нових клієнтів. Компанія має підтверджені сертифікати відповідності продукції міжнародним стандартам, що дозволяє їй експортувати товари на зарубіжні ринки, зокрема у країни Європейського Союзу та СНД. Це розширює можливості для диверсифікації бізнесу і зниження залежності від внутрішнього ринку.

У сфері корпоративної соціальної відповідальності підприємство реалізує програми з підтримки місцевих громад, а також заходи, спрямовані на розвиток професійних навичок молоді через співпрацю з профільними навчальними закладами. Така діяльність сприяє формуванню позитивного іміджу компанії і зміцненню її позицій як соціально відповідального бізнесу.

ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ Україна» не лише продає високоякісне електротехнічне обладнання, а й активно розвиває інженерні та сервісні послуги, сприяє інноваційному розвитку галузі та інтеграції українського виробника у світові ринки, забезпечуючи стабільний розвиток і довгострокову конкурентоспроможність.

Пріоритетом у діяльності ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ Україна» є інноваційний підхід, що передбачає постійне вдосконалення продукції та впровадження нових технологій. Для цього підприємство активно співпрацює з провідними науково-дослідними установами та міжнародними партнерами, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни в технологічному середовищі та впроваджувати інноваційні розробки у операційні процеси. Такий підхід забезпечує не лише підвищення технічних характеристик продукції, а й розширення її функціональних можливостей, що є важливим чинником для задоволення зростаючих потреб ринку.

Технологічний потенціал підприємства дозволяє здійснювати повний цикл створення продукції - від розробки проектної документації до випуску готової продукції. Завдяки використанню сучасного обладнання та автоматизованих систем управління операційними процесами, ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ Україна» забезпечує високу якість продукції і стабільність торгівлі. Впровадження систем контролю якості на всіх етапах є однією з ключових складових політики підприємства, що підтверджується відповідними сертифікатами та позитивними відгуками клієнтів.

Маркетингова стратегія ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ Україна» спрямована на розширення географії збуту та зміцнення позицій на внутрішньому ринку. Компанія активно використовує різноманітні канали комунікації та продажів, що дозволяє забезпечити широкий охоплення клієнтської аудиторії. Особлива увага приділяється розвитку довгострокових партнерських відносин з ключовими замовниками, що сприяє стабільності збуту та формуванню позитивного іміджу компанії. Успішна реалізація

маркетингових заходів базується на детальному аналізі ринкових тенденцій і потреб споживачів, що дозволяє гнучко адаптувати комерційну діяльність підприємства.

Фінансова діяльність ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ Україна» характеризується стабільністю та позитивною динамікою основних показників. Ефективне управління фінансовими ресурсами дозволяє підприємству здійснювати інвестиції у розвиток технологій, впровадження нових технологій та розширення асортименту продукції. Значна увага приділяється оптимізації витрат, що сприяє підвищенню рентабельності діяльності. Система внутрішнього контролю та аудиту забезпечує прозорість і відповідність фінансової звітності вимогам законодавства та стандартам корпоративного управління.

Важливим напрямком діяльності ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ Україна» є соціальна відповідальність перед суспільством і колективом. Підприємство реалізує програми підтримки працівників, спрямовані на забезпечення комфортних умов праці, охорону здоров'я та безпеку. Крім того, компанія активно підтримує екологічні ініціативи, впроваджуючи заходи з раціонального використання ресурсів та мінімізації впливу діяльності на навколишнє середовище. Такий підхід підкреслює прагнення підприємства до сталого розвитку і відповідальності перед майбутніми поколіннями.

Стратегічні перспективи розвитку ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ Україна» базуються на подальшому впровадженні інновацій, розширенні потужностей та посиленні позицій на міжнародних ринках. В умовах швидких технологічних змін і зростаючих вимог споживачів компанія планує активізувати дослідницьку діяльність і вдосконалювати систему управління якістю. Розвиток цифрових технологій та автоматизації процесів вважається одним із ключових напрямів, що забезпечить підвищення конкурентоспроможності продукції на світовому рівні. Прогнозується також

збільшення інвестицій у навчання персоналу та модернізацію інфраструктури.

Загалом, ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ Україна» є прикладом успішного підприємства, яке динамічно розвивається, адаптуючись до викликів сучасного ринку. Високий рівень організації діяльності, інноваційний потенціал, ефективне управління ресурсами та орієнтація на клієнта створюють міцний фундамент для подальшого розвитку. Водночас, компанія продовжує впроваджувати сучасні підходи до управління та соціальної відповідальності, що забезпечує її стабільність і перспективність у довгостроковій перспективі. Таким чином, діяльність ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ Україна» має важливе значення для розвитку електротехнічної галузі в Україні та сприяє підвищенню рівня інноваційності і якості національного виробництва.

ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ Україна» функціонує у динамічному середовищі, де поєднуються як можливості технологічного розвитку, так і виклики конкурентного ринку. Аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників дозволяє сформувати стратегічне бачення сильних та слабких сторін компанії, а також виявити зовнішні загрози та перспективи зростання.

До позитивних характеристик внутрішнього середовища можна віднести високий рівень технічної компетентності персоналу, наявність сучасної інфраструктури для розробки та впровадження електротехнічних рішень, а також стабільні ділові зв'язки з міжнародними партнерами. Це забезпечує підприємству надійність у постачанні компонентів, а також дозволяє зберігати конкурентні позиції завдяки доступу до новітніх технологій.

Разом з тим, слід враховувати певні обмеження, зокрема високу залежність від імпортованих комплектуючих, що створює ризики у разі зміни митного регулювання або коливань валютного курсу. Обмеженість

внутрішнього ринку інноваційної електротехніки також стримує темпи зростання.

Зовнішнє середовище містить низку сприятливих факторів. Зростання попиту на енергоефективні рішення в Україні, модернізація енергетичної інфраструктури, а також інтеграція до європейського ринку відкривають нові ніші для розвитку компанії. Однак існують і ризики, пов'язані з політичною та економічною нестабільністю, що можуть уповільнювати інвестиційні процеси та знижувати ділову активність.

Підвищена конкуренція з боку іноземних компаній, які мають більший обсяг капіталу та доступ до масштабного виробництва, також становить потенційну загрозу. Водночас адаптивність до умов ринку, стратегічна орієнтація на технологічні інновації та розширення партнерської мережі можуть стати базою для ефективної трансформації викликів у можливості.

Таблиця 2. 1 - Матриця SWOT-аналізу ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ Україна»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Можливості (O)	Використання технічного потенціалу для розширення на ринки ЄС; впровадження енергоефективних технологій у масштабах державної модернізації.	Залучення зовнішнього фінансування та інвесторів для зменшення залежності від імпорту; зміцнення логістичних ланцюгів у контексті зовнішньоекономічної діяльності.
Загрози (T)	Спроможність швидко адаптуватися до змін ринку і підтримувати інноваційний рівень продукції у відповідь на зовнішній тиск.	Потенційне зростання собівартості через інфляцію, обмеження в постачанні та коливання валют, які можуть негативно позначитися на прибутковості.

Отримана SWOT-матриця демонструє стратегічну позицію підприємства, що балансує між розвитком внутрішнього потенціалу та необхідністю реагування на зовнішні виклики. У зоні S-O стратегій компанія має змогу інтегрувати свої технологічні переваги з урядовими програмами модернізації, що дозволить закріпитися на нових ринках. У сегменті W-O спостерігається потреба у внутрішній трансформації задля подолання ресурсних обмежень, зокрема завдяки оптимізації операційних процесів та диверсифікації джерел постачання.

У взаємодії S-T факторів компанія може нейтралізувати частину зовнішніх ризиків за рахунок високої гнучкості та технічного рівня продукції. Водночас у зоні W-T окреслюються найбільші ризики, пов'язані із втратою фінансової стабільності у разі загострення кризових явищ на макрорівні.

Узагальнюючи, SWOT-аналіз вказує на доцільність реалізації стратегій, що орієнтовані на підвищення незалежності від зовнішніх чинників, оптимізацію витрат, впровадження інноваційних технологій і розширення ринків збуту, при цьому зберігаючи гнучкість у реагуванні на політичні та економічні зміни.

Далі проаналізуємо організаційну структуру підприємства, яка побудована за функціональним принципом, що дозволяє ефективно координувати діяльність різних підрозділів та оптимізувати процес прийняття управлінських рішень. Важливе місце у структурі займає відділ досліджень і розробок, який відповідає за впровадження інновацій та підтримання конкурентоспроможності продукції. Підприємство приділяє значну увагу кадровій політиці, забезпечуючи належний рівень кваліфікації працівників через систему навчання, підвищення кваліфікації та мотивації. Такий комплексний підхід сприяє формуванню професійної команди, здатної оперативно реагувати на виклики ринку.

Організаційна структура ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ Україна» формується відповідно до потреб високотехнологічного виробництва та управління дистрибуцією електротехнічної продукції. Вона побудована на принципах функціонального поділу, що дозволяє ефективно поєднувати адміністративні, інженерно-технічні та комерційні функції в межах єдиної керованої системи. На чолі структури знаходиться директор, який виконує стратегічне та операційне керівництво підприємством, забезпечує узгодженість дій усіх підрозділів та несе відповідальність за реалізацію цілей компанії. У межах його компетенцій перебувають питання розвитку, контролю фінансової стабільності, кадрової політики та взаємодії з іноземними партнерами, включно з головним офісом у Нідерландах.

Ключові напрями діяльності забезпечуються кількома структурними одиницями, що діють в межах управлінського підпорядкування. Функції планування та обліку реалізуються через адміністративно-фінансовий блок, у якому здійснюється моніторинг господарських операцій, аналіз витрат, підготовка звітності та обслуговування контрактних зобов'язань перед державними органами. Юридичний супровід діяльності забезпечується спеціалізованим відділом або залученими фахівцями, які координують відповідність регуляторним вимогам, ведуть договірну роботу та захищають інтереси підприємства в правовому полі.

Інженерна складова організаційної структури зорієнтована на технічну підтримку проєктів, тестування обладнання та консультаційний супровід клієнтів. Вона включає фахівців з електротехніки, автоматизації та системного аналізу, які забезпечують відповідність продукції стандартам якості та її адаптацію до потреб споживачів. Технічний персонал також бере участь у впровадженні нових продуктів, модернізації внутрішніх процесів та підтримці післяпродажного сервісу, що є важливою складовою клієнтського обслуговування.

Комерційна діяльність реалізується через маркетингово-збутовий підрозділ, що відповідає за просування товарів, формування договірної політики, розширення клієнтської бази та підтримку відносин з постачальниками. Менеджери з продажу координують замовлення, надають консультації, здійснюють логістику товарів та забезпечують обслуговування у точках взаємодії з партнерами. Залежно від стратегічних завдань, структура цього напрямку може бути доповнена окремими командами, що спеціалізуються на ключових клієнтах, державних тендерах або інноваційних продуктах.

Особливе місце в організаційній структурі підприємства посідають ІТ-функції, що відповідають за цифровізацію внутрішніх процесів, управління даними, технічне обслуговування програмного забезпечення, захист інформації та підтримку інтеграції з партнерами через електронні платформи. Цей напрям є критичним з огляду на специфіку діяльності компанії, пов'язану з передачею технічної інформації, документацією, електронними закупівлями та взаємодією з митними та фіскальними органами.

Окремо слід зазначити роль служби логістики та постачання, яка займається закупівлями, транспортуванням, зберіганням та обліком товарів. Враховуючи імпорتنу природу більшості компонентів, ця частина структури вимагає високого рівня координації з міжнародними партнерами, здатності прогнозувати строки поставок та адаптуватися до умов воєнного часу, включаючи ризики логістичних затримок, зміни маршрутів або форс-мажорів.

У межах усієї організаційної структури спостерігається чіткий поділ відповідальності та одночасна взаємодія горизонтального й вертикального типу. Такий підхід сприяє гнучкості, швидкості прийняття рішень і можливості адаптації до умов високої мінливості зовнішнього середовища. Важливо, що організаційна структура підприємства не є статичною — вона періодично переглядається відповідно до змін на ринку, технологічного

прогресу, запровадження нових напрямів діяльності або змін у регуляторному полі.

Загалом, структура ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ Україна» забезпечує збалансовану взаємодію між інженерно-технічними, фінансовими, комерційними та логістичними функціями, створюючи передумови для сталого розвитку підприємства. Вона спрямована на досягнення високої якості обслуговування, технологічного оновлення продукції та збереження конкурентоспроможності на українському та європейському ринках.

2.2 Аналіз основних показників діяльності ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ Україна»

Проведемо аналіз показників балансу ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ Україна» (табл. 2.2, 2.3).

Аналізуючи актив балансу ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ Україна» за 2022-2024 роки, спостерігається загальне зростання валюти балансу, що свідчить про розширення господарської діяльності підприємства. Загальний приріст активів у 2023 році порівняно з 2022 роком становив 2148,2 тис. грн або 9,14%, а в 2024 році порівняно з 2023 роком - 2697,5 тис. грн або 10,51%.

У структурі активів зменшення зафіксовано в розділі необоротних активів, зокрема в частині основних засобів. Їх вартість знизилася з 1189,9 тис. грн у 2022 році до 952,7 тис. грн у 2024 році. Це скорочення на 237,15 тис. грн (або на 19,9% за два роки) зумовлено значним збільшенням зносу, що свідчить про старіння основного капіталу та недостатні інвестиції в оновлення обладнання. Попри зростання первісної вартості основних засобів, темпи зростання зносу перевищили її приріст, що і спричинило зменшення чистої вартості.

Таблиця 2.2 - Аналіз показників активу балансу ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ Україна»

Актив	Роки			Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
I. Необоротні активи							
Основні засоби:	1189,9	1128,0	952,7	-61,90	-175,25	-5,20	-15,54
первісна вартість	2027,9	2141,3	2234,2	113,40	92,90	5,59	4,34
знос	838,0	1013,3	1281,5	175,30	268,15	20,92	26,46
Усього за розділом I	1189,9	1128,0	952,7	-61,90	-175,25	-5,20	-15,54
II. Оборотні активи Запаси:	8043,3	12062,5	17710,4	4019,20	5647,90	49,97	46,82
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	7137,9	4412,2	1359,5	-2725,65	-3052,75	-38,19	-69,19
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1887,3	2133,7	2422,1	246,40	288,35	13,06	13,51
Інша поточна дебіторська заборгованість	939,5	1214,8	1176,3	275,35	-38,55	29,31	-3,17
Гроші та їх еквіваленти	3961,4	3953,3	3542,3	-8,15	-411,00	-0,21	-10,40
Інші оборотні активи	346,4	744,8	1183,6	398,40	438,80	115,03	58,92
Усього за розділом II	22315,6	24521,2	27393,9	2205,55	2872,75	9,88	11,72
Баланс	23510,0	25658,2	28355,7	2148,20	2697,50	9,14	10,51

Натомість оборотні активи демонструють позитивну динаміку, зростаючи з 22 315,6 тис. грн у 2022 році до 27 393,9 тис. грн у 2024 році, що становить приріст на 5078,3 тис. грн або 22,76%. Найпомітніше зростання спостерігається за статтею «Запаси», які майже подвоїлися: з 8043,3 тис. грн у 2022 році до 17 710,4 тис. грн у 2024 році. Така тенденція може свідчити як про накопичення операційних ресурсів, так і про можливі проблеми зі збутом продукції.

Дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги суттєво скоротилася: з 7137,9 тис. грн у 2022 році до 1359,5 тис. грн у 2024 році. Зменшення на 5778,4 тис. грн або 81% може свідчити про покращення розрахунків з контрагентами або перегляд політики продажів. У той же час зросла дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом, що, ймовірно, пов'язано з нарощенням податкових зобов'язань чи відстрочкою податкових платежів.

Інша поточна дебіторська заборгованість зросла у 2023 році, але знизилась у 2024 році, що може вказувати на нестабільність у взаєморозрахунках з окремими контрагентами. Грошові кошти майже не

змінилися у 2023 році, але в 2024 році зменшилися на 411 тис. грн, що може бути пов'язано зі збільшенням витрат або інвестуванням в інші активи. Водночас значне зростання інших оборотних активів у 2023–2024 роках (у 3,4 раза за два роки) свідчить про активізацію фінансових інструментів або зростання авансів.

Загалом, активи підприємства мають тенденцію до зростання, але характер змін свідчить про перерозподіл структури — зі зменшенням частки основних засобів і зростанням запасів і короткострокових активів. Це може вказувати на перехід підприємства до більш гнучкої операційної моделі, проте також ставить питання щодо довгострокової інвестиційної політики.

Таблиця 2.3 – Аналіз показників пасиву балансу ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ Україна»

Пасив	Роки			Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	18,5	18,5	18,5	0,00	0,00	0,00	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-56886,5	-57653,0	-56802,1	-766,55	850,95	-1,35	1,48
Усього за розділом I	-56868,0	-57634,5	-56783,6	-766,55	850,95	-1,35	1,48
III. Поточні зобов'язання за							
товари, роботи, послуги	79258,5	81383,0	82670,3	2124,55	1287,30	2,68	1,58
розрахунками з бюджетом	1042,6	1781,4	2388,6	738,80	607,20	70,86	34,09
Інші поточні зобов'язання	76,9	128,3	80,4	51,40	-47,95	66,84	-37,37
Усього за розділом III	80378,0	83292,7	85139,3	2914,75	1846,55	3,63	2,22
Баланс	23510,0	25658,2	28355,7	2148,20	2697,50	9,14	10,51

Аналіз пасиву балансу ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ Україна» за 2022-2024 роки свідчить про збереження структури фінансування діяльності підприємства, при чому основна частка припадає на поточні зобов'язання. Загальна сума пасивів зросла з 23 510 тис. грн у 2022 році до 28 355,7 тис. грн у 2024 році, тобто на 4845,7 тис. грн або 20,61%. Таке зростання забезпечувалося виключно за рахунок зростання зобов'язань, тоді як власний капітал залишався негативним.

Зареєстрований капітал протягом трьох років залишався незмінним і становив 18,5 тис. грн, що свідчить про відсутність змін у формуванні статутного капіталу та про обмежене залучення власних джерел фінансування. Водночас нерозподілений прибуток залишався від'ємним, що свідчить про наявність непокритих збитків. У 2023 році збитки поглибилися на 766,55 тис. грн, а вже в 2024 році відбулося їх незначне скорочення на 850,95 тис. грн, що може свідчити про покращення фінансового результату підприємства.

Власний капітал в усі три роки мав від'ємне значення, зокрема в 2024 році склав – 56 783,6 тис. грн. Така ситуація є свідченням фінансової нестійкості підприємства, адже активи повністю фінансуються за рахунок зобов'язань. Наявність значних збитків потребує або додаткового внеску власників, або стабільного прибутку в майбутньому для оздоровлення капіталу.

Поточні зобов'язання зростали щорічно. Найбільшу питому вагу серед них займають зобов'язання за товари, роботи та послуги. У 2022 році вони становили 79 258,5 тис. грн, а у 2024 році - вже 82 670,3 тис. грн, що на 3411,8 тис. грн більше. Зростання темпів розрахунків з постачальниками може бути пов'язане зі збільшенням обсягів закупівель або використанням відстрочених платежів як форми короткострокового кредитування.

Особливо стрімко зросли зобов'язання перед бюджетом: зі 1042,6 тис. грн у 2022 році до 2388,6 тис. грн у 2024 році. Це зростання на 1346 тис. грн або більш ніж у 2 рази може свідчити як про зростання податкових нарахувань, так і про несвоєчасну сплату податків. Така динаміка вимагає посиленої уваги з боку керівництва щодо оптимізації податкового навантаження та своєчасного виконання зобов'язань.

Інші поточні зобов'язання коливались: у 2023 році відбулося зростання на 51,4 тис. грн, але в 2024 році сума знизилася на 47,95 тис. грн. Це свідчить

про нестабільність у розрахунках з іншими кредиторами, ймовірно, з контрагентами, що надають послуги або кредити некомерційного характеру.

Загальна сума поточних зобов'язань зросла з 80 378 тис. грн у 2022 році до 85 139,3 тис. грн у 2024 році. Це збільшення на 4761,3 тис. грн або 5,9% за два роки засвідчує зростання залежності підприємства від кредиторської заборгованості, що може створювати фінансові ризики в разі погіршення ліквідності.

У підсумку, баланс підприємства збільшився на 4845,7 тис. грн за два роки, але джерелом цього приросту стали виключно зобов'язання. Збереження негативного власного капіталу є тривожним сигналом і вимагає впровадження стратегії фінансового оздоровлення, зокрема покриття збитків і поступового нарощування власного капіталу.

Проаналізуємо фінансові результати діяльності ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ Україна» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Фінансові результати діяльності ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ Україна»

Фінансові результати	Роки			Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	4125,5	14411,3	8410,2	10285,80	-6001,10	249,32	-41,64
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2493,3	10673,9	5494,5	8180,60	-5179,40	328,10	-48,52
Інші операційні доходи		81,8	104,3	81,80	22,50	100,00	27,51
Інші операційні витрати	3382,0	2913,2	2555,3	-468,80	-357,90	-13,86	-12,29
Інші доходи	23,2	152,2	181,3	129,00	29,10	556,03	19,12
Інші витрати	154,8		193,0	-154,80	193,00	-100,00	100,00
Разом доходи	4148,7	14645,3	8695,8	10496,60	-5949,50	253,01	-40,62
Разом витрати	6030,1	13587,1	8052,1	7557,00	-5535,00	125,32	-40,74
Фінансовий результат до оподаткування	-1881,4	1058,2	643,7	2939,60	-414,50	156,25	-39,17
Податок на прибуток	245,8	190,5	115,9	-55,30	-74,60	-22,50	-39,16
Чистий прибуток (збиток)	-2127,2	867,7	527,8	2994,90	-339,90	140,79	-39,17

Дані таблиці 2.4 відображають фінансові результати підприємства за три роки - 2022, 2023 та 2024. Аналіз цих показників дає змогу простежити

суттєві зміни у фінансовому стані та діяльності компанії, а також виявити причини і наслідки цих змін.

Перш за все, чистий дохід від реалізації продукції у 2023 році зріс більш ніж удвічі порівняно з 2022 роком, що свідчить про активне розширення продажів або збільшення цін. Однак, у 2024 році цей показник значно знизився - майже наполовину від рівня 2023-го, що свідчить про проблеми з ринком збуту, зниження попиту чи посилення конкуренції.

Подібна динаміка спостерігається і в собівартості реалізованої продукції: значне зростання у 2023 році відповідає збільшенню доходів, але падіння у 2024 році вказує на зменшення обсягів діяльності або закупівель. Відзначається, що собівартість зростає пропорційно більше, ніж дохід, у 2023 році, що сигналізує про зростання витрат на одиницю продукції або менш ефективне управління.

Інші операційні доходи, хоч і мають невеликі абсолютні значення, в 2023 році з'явилися з нуля, що свідчить про нові джерела додаткових надходжень, а в 2024 році збільшились незначно. У той же час інші операційні витрати систематично знижуються, що може бути результатом оптимізації витрат або припинення неефективних операцій.

Інші доходи за період зросли суттєво у 2023 році, а потім продовжили збільшення у 2024, що позитивно впливає на загальні фінансові результати. Водночас інші витрати у 2023 році зникли, що також сприяло покращенню фінансового стану.

Загалом, сумарні доходи підприємства у 2023 році суттєво перевищили 2022 рік, проте в 2024 році знизились майже до рівня 2022 року. Витрати теж підвищились у 2023, але меншою мірою, а в 2024 році знизились. Це пояснює позитивний фінансовий результат до оподаткування у 2023 році, який кардинально змінився з величезного збитку у 2022-му до прибутку. Проте у 2024 році прибуток почав скорочуватися, що може свідчити про послаблення динаміки відновлення або появу нових проблем.

Податок на прибуток зменшився пропорційно зниженню фінансового результату, а чистий прибуток відображає ту ж тенденцію, переходячи від збитку у 2022 році до помітного прибутку у 2023 та його скорочення у 2024 році.

В цілому, динаміка показників вказує на те, що у 2023 році підприємство змогло здійснити суттєве зростання доходів і прибутковості, ймовірно завдяки збільшенню обсягів реалізації або цін, а також оптимізації витрат. У 2024 році відбулося падіння доходів та прибутку, що може бути спричинено змінами на ринку, зменшенням попиту, внутрішніми проблемами або зовнішніми економічними факторами. Ці зміни вимагають уваги керівництва для пошуку шляхів стабілізації та відновлення зростання фінансових показників.

Проведемо аналіз з показниками ділової активності та рентабельності підприємства за 2022-2024 роки (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Показники ділової активності та рентабельності підприємства ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ Україна»

Показник	Формула	Роки			Абсолютне відхилення,	
		2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
1. Рентабельність продажів, %	$(\text{Чистий прибуток} / \text{Дохід від реалізації}) \times 100$	-51,58%	6,02%	6,27%	57,60%	0,25%
2. Рентабельність витрат, %	$(\text{Чистий прибуток} / \text{Витрати}) \times 100$	-35,28%	6,39%	6,56%	41,67%	0,17%
3. Рентабельність активів, %	$(\text{Чистий прибуток} / \text{Середній розмір активів}) \times 100$	-10,19%	3,57%	1,97%	13,76%	-1,60%
4. Рентабельність власного капіталу, %	$(\text{Чистий прибуток} / \text{Середній власний капітал}) \times 100$	-3,74%	-1,52%	-0,93%	2,22%	0,59%
5. Оборотно́ість активів (рази)	$\text{Дохід від реалізації} / \text{Середній розмір активів}$	0,18	0,57	0,31	0,39	-0,26
6. Оборотно́ість запасів (рази)	$\text{Собівартість реалізації} / \text{Середні запаси}$	0,35	1,05	0,39	0,70	-0,66
7. Період обороту запасів (днів)	$360 / \text{Оборотно́ість запасів}$	1029	343	923	-686,00	580,00
8. Коефіцієнт автономії	$\text{Власний капітал} / \text{Усього активів}$	-2,42	-2,25	-2	0,17	0,25

У динаміці фінансових показників підприємства за 2022–2024 роки простежується суттєве покращення ефективності діяльності у 2023 році

порівняно з кризовим 2022 роком, проте в 2024 році відбувається часткова втрата досягнутих позицій. У 2022 році підприємство було збитковим, що підтверджується від'ємними значеннями чистого прибутку, рентабельності продажів та активів. Це свідчить про глибоку кризу - низькі обсяги реалізації, висока собівартість, значні інші витрати і неефективне використання ресурсів.

2023 рік став роком різкого зростання виручки, що майже у 3,5 раза перевищила показник попереднього року. Це позитивно вплинуло на рентабельність, яка вперше стала додатною. Покращення показників стало можливим за рахунок нарощування обсягів продажів, зменшення інших витрат, а також більш ефективного управління запасами. Водночас, зростання собівартості свідчить про збереження певних внутрішніх неефективностей або високої ціни залучення ресурсів. Активи почали використовуватись більш ефективно, що видно з покращення оборотності, а рівень збитковості капіталу дещо знизився, хоча він залишився від'ємним.

У 2024 році спостерігається спад доходів майже на 42%, що негативно відобразилося на більшості фінансових показників. Причиною є зменшення попиту, втрата клієнтів або зовнішні ринкові ризики. Незважаючи на зниження виручки, підприємству вдалося скоротити собівартість, зберегти прибутковість та покращити рентабельність продажів і витрат. Це свідчить про певне оздоровлення операційної діяльності та внутрішню адаптацію до складніших умов. Проте зниження оборотності активів та запасів у 2024 році свідчить про уповільнення обіговості коштів і зниження темпів реалізації продукції, що може створити ризики ліквідності.

Ключовою проблемою підприємства залишається глибокий дефіцит власного капіталу. Незважаючи на прибутковість, капітал не відновлюється, а залишається від'ємним, що створює загрозу фінансової стійкості та знижує інвестиційну привабливість. Підприємство покладається виключно на зобов'язання, що підтверджується стабільно негативним коефіцієнтом

автономії. Без структурного вирішення проблеми капіталізації у поєднанні з нарощуванням обсягів реалізації позитивна динаміка 2023 року не може бути стабільною, про що свідчить вже тенденція 2024 року.

Таким чином, підприємство демонструє спробу вийти з кризового стану, проте залишається вразливим до зовнішніх змін та обмеженим у розвитку через критично слабку капітальну базу.

2.3 Аналіз торговельної стратегії ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ Україна»

Проведемо аналіз формування торговельної стратегії ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ Україна».

ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ Україна», що здійснює діяльність у сфері оптової торгівлі, формує торговельну стратегію на основі комплексного аналізу фінансових результатів, ринкових тенденцій і внутрішнього потенціалу.

ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ Україна» працює в Україні з 2004 року та спеціалізується на постачанні широкого спектру спецтехніки для прокладання комунікацій, включно з буровим обладнанням та траншеєкопачами:

Основні категорії техніки:

1. Траншеєкопачі (trencher machines)

Компактні моделі:

RT10 – колісний/гусеничний, глибина 915 мм, потужність ~11 к.с.

RT12 – маса ~463 кг, глибина 915 мм, двигун Honda 9.5 кВт

Середній клас:

RT45 – довжина ~3.9 м, маса 1 910 кг, глибина копання до 1 600 мм

RT80 – потужний турбодвигун 83 к. с., маса ~4 858 кг

Великі гусеничні варіанти:

HT115 – маса 5 443 кг, двигун John Deere 86 кВт

НТ220 – гусеничний, довжина \~8.45 м, глибина до 1 800 мм, потужність 160 кВт

2. Установки горизонтально-направленого буріння (ГНБ): JT100 Mach1 / АТ; JT2020 Mach1; JT3020 Mach1 / АТ; JT4020 Mach1 / АТ.

Ці моделі охоплюють як малі, так і потужні установки для прокладання підземних комунікацій різного діаметра і на різну глибину.

3. Супутні товари та оснащення: радіомаяки (для систем моніторингу та управління); запчастини та витратні матеріали; технічне, сервісне обслуговування та гарантійне забезпечення.

Отже, ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ Україна» пропонує повний спектр техніки для риття траншей і буріння направлених свердловин: колісні/гусеничні траншеєкопачі – RT10, RT12, RT45, RT80, НТ115, НТ220; горизонтальні бурові установки – JT100, JT2020, JT3020, JT4020; радіомаяки, запчастини, сервіс та техпідтримку.

За результатами аналізу фінансової звітності за 2022-2024 роки простежується тенденція зростання обсягу активів, зокрема оборотних активів, що свідчить про поступове посилення торговельного потенціалу (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - Динаміка структури активів ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ Україна», тис. грн.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
Основні засоби	1 190	1 128	953	-61,90	-175,25	-5,20	-15,54
Оборотні активи	22 316	24 521	27 394	2205,55	2872,75	9,88	11,72
Дебіторська заборгованість	7 138	4 412	1 359	-2725,65	-3052,75	-38,19	-69,19
Грошові кошти та їх еквіваленти	3 961	3 953	3 542	-8,15	-411,00	-0,21	-10,40
Усього активів	23 510	25 658	28 356	2148,20	2697,50	9,14	10,51

Зі зменшенням дебіторської заборгованості підприємство демонструє розширення обсягів реалізації товарів на умовах відсутності відстрочки платежу, що є типовим для B2B-моделі. Це підкреслює потребу в адаптації торговельної стратегії до політики управління дебіторською заборгованістю: включення контрольних механізмів, інструментів стимулювання своєчасної оплати, запровадження CRM-системи для моніторингу клієнтської поведінки.

У структурі оборотних активів значною є дебіторська заборгованість. Частка грошових коштів має незначне зниження, що вказує на певну дестабілізацію грошового потоку, але цей процес нерівномірний і залежить від сезонних коливань попиту та платоспроможності контрагентів. Отже, в межах торговельної стратегії актуальним є впровадження елементів гнучкого фінансового планування, що дозволить краще координувати продажі з рухом грошових коштів.

Незначне зниження основних засобів свідчить про зменшення оновлення матеріально-технічної бази. Хоча підприємство потребує модернізації офісної або логістичної інфраструктури. Для підвищення конкурентоспроможності підприємству доцільно інтегрувати цифрові інструменти у торговельну стратегію, зокрема автоматизацію обліку залишків, прогнозування попиту та оптимізації цін.

Структура пасивів підтверджує залежність компанії від короткострокових зобов'язань, при незначній питомій вазі власного капіталу (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 - Структура джерел фінансування ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ Україна», тис. грн.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
Власний капітал	-56 867,95	-57 634,50	-56 783,55	-766,55	850,95	1,35	-1,48
Поточні зобов'язання	80 377,95	83 292,70	85 139,25	2914,75	1846,55	3,63	2,22
Усього пасивів	23 510,00	25 658,20	28 355,70	2148,20	2697,50	9,14	10,51

Відсутність довгострокових зобов'язань свідчить про обмежену участь зовнішніх інвесторів у розвитку підприємства. Така структура капіталу диктує необхідність реалізації оборотної торговельної стратегії з акцентом на швидку оборачуваність товарів і оперативне повернення коштів. Стратегія має бути зорієнтована на ефективне використання короткотермінового фінансування, мінімізацію запасів та гнучку цінову політику.

Таким чином, формування торговельної стратегії ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ Україна» базується на таких ключових засадах:

- орієнтація на збільшення обсягу реалізації з паралельною оптимізацією дебіторської заборгованості;
- підтримка фінансової гнучкості шляхом ефективного управління короткостроковими зобов'язаннями;
- інтеграція аналітичних та цифрових інструментів у процес формування асортиментної та цінової політики.

Ці аспекти дозволяють підприємству ефективно адаптуватися до динамічного середовища оптової торгівлі, нарощувати ринкову частку та утримувати фінансову стійкість.

Проведемо PEST-аналіз зовнішнього середовища діяльності ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ Україна» - підприємства, що працює у сфері оптової торгівлі в Україні (табл. 2.8). У фокусі буде макросередовище, яке впливає на формування торговельної стратегії та оперативну діяльність.

ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ Україна» діє в умовах турбулентного зовнішнього середовища, де основними викликами є політична нестабільність і економічна волатильність. Торговельна стратегія має враховувати ці чинники шляхом підвищення адаптивності - від швидкої зміни асортименту до автоматизації процесів.

Соціальні тренди та технологічний прогрес створюють додаткові можливості для росту: зокрема, розширення онлайн-каналів продажу, покращення клієнтського сервісу й гнучке реагування на зміну попиту. Це

дає змогу не лише утримувати позиції на ринку, а й розширювати свою присутність в окремих регіонах чи нішах.

Таблиця 2.8 - PEST-аналіз ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ Україна»

Фактор	Характеристика впливу
Політичні (Р)	- Військово-політична ситуація в Україні створює ризики для логістики, транспортного сполучення, складських запасів. - Урядова підтримка підприємництва (гранти, податкові пільги для малого/середнього бізнесу) відкриває нові можливості для адаптації. - Зміни в митному регулюванні в рамках євроінтеграції впливають на імпорتنі операції, особливо у сфері оптової торгівлі.
Економічні (Е)	- Курсові коливання гривні впливають на закупівельні ціни, формування цінової політики та контрактні зобов'язання. - Зниження купівельної спроможності змушує адаптувати асортимент до попиту на бюджетні товари. - Інфляція збільшує витрати на логістику, оренду, енергоресурси, що вимагає перегляду умов з постачальниками і покупцями.
Соціальні (S)	- Зміна споживчих пріоритетів: покупці дедалі частіше обирають співвідношення «ціна/якість», що змушує орієнтуватися на оптимальний сегмент товарів. - Урбанізація та диджиталізація бізнесу спонукають компанію вдосконалювати онлайн-канали торгівлі й електронну комунікацію з клієнтами. - Зростання попиту на прозорість у бізнесі стимулює впровадження етичних стандартів і публічної звітності.
Технологічні (Т)	- Активний розвиток CRM-, ERP- та складських програм автоматизації дозволяє оптимізувати комерційні процеси. - Застосування онлайн-аналітики, прогнозування попиту й управління залишками — фактори підвищення ефективності продажів. - Зростання ролі кібербезпеки через збільшення частки цифрових каналів взаємодії з клієнтами й постачальниками.

Проведемо поглиблений PEST-аналіз для ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ Україна», а саме огляд політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників, які впливають на діяльність підприємства у сфері оптової торгівлі в умовах сучасної України.

Політична ситуація в Україні після 2022 року залишається надзвичайно напруженою. Воєнні дії, постійні ризики пошкодження інфраструктури та

мобілізаційні виклики безпосередньо впливають на стабільність ланцюгів постачання. Для ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ Україна» це означає підвищену увагу до резервування товарних запасів і адаптивного планування логістичних маршрутів.

Крім цього, активне впровадження антикорупційних і прозорих бізнес-практик на законодавчому рівні стимулює підприємства вдосконалювати свою звітність, структуру власності та договірну базу. Водночас дерегуляційні ініціативи уряду, зокрема у сфері електронного документообігу та податкової звітності, створюють нові можливості для пришвидшення комерційних процесів.

Також важливим є приєднання України до системи митного безвізу (спрощений режим митного оформлення з ЄС), що впливає на імпорتنу логістику компанії, даючи змогу прискорити оформлення вантажів та зменшити супровідні витрати.

Далі, економічні чинники. Високий рівень інфляції (у 2023 році - близько 12,8%) у поєднанні з девальвацією гривні формує значний тиск на закупівельну політику підприємства. Коливання курсу валют, особливо щодо євро та долара, безпосередньо впливають на ціноутворення в оптовому сегменті. ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ Україна» змушене частіше переглядати умови контрактів з постачальниками, враховуючи валютні ризики та коливання попиту.

Падіння реальних доходів населення змінює структуру попиту: покупці дедалі частіше орієнтуються на економ-сегмент товарів, що змушує підприємство робити ставку на оптимізацію асортименту. Економія витрат стає критичним напрямом у стратегії - особливо в логістиці, складуванні, обслуговуванні запасів.

Попри ризики, в Україні зберігається тенденція до пожвавлення підприємницької активності, особливо у сфері малих і середніх бізнесів. Це

створює попит на оптові поставки товарів для рітейлу, що відкриває нові ніші для збуту.

Щодо соціальних чинників, то соціальні зміни в Україні останніми роками відзначаються посиленням мобільності населення (через внутрішнє переміщення), що формує нові центри споживчого попиту у відносно безпечних регіонах. Це змушує компанії, зокрема ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ Україна», переглядати географію збуту, зокрема орієнтуватися на Західну та Центральну Україну.

Крім того, на ринку зміцнюється тенденція до прозорості, підзвітності, дотримання етичних принципів бізнесу. Компанії, які впроваджують принципи корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), отримують конкурентні переваги в очах партнерів і клієнтів.

Також варто зазначити зростаюче значення цифрових каналів комунікації. Більшість B2B-клієнтів очікує не лише якісного сервісу, а й можливості електронного супроводу замовлень, звітності та оперативного зворотного зв'язку. Це вимагає від компанії інвестицій у CRM-системи, цифрові платформи й розвиток технічної підтримки.

Технологічний розвиток виступає драйвером трансформації бізнес-процесів. Український ринок поступово адаптує сучасні програмні рішення для управління торгівлею, автоматизації складів, планування замовлень. ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ Україна» має можливість інтегрувати ERP-системи, які дозволяють централізовано керувати поставками, залишками, платежами й замовленнями.

Особливо актуальним стає розвиток інструментів аналітики даних (business intelligence). Компанії, які впроваджують дашборди, автоматизовані звіти та прогнози продажів, отримують перевагу у гнучкому реагуванні на зміни попиту та сезонні коливання.

З іншого боку, активізація кіберзагроз вимагає посиленої уваги до безпеки комерційної інформації. Захист клієнтських баз, платіжної

інформації та договірної документації — важливе завдання, що потребує відповідної інфраструктури та політик безпеки.

Отже, макросередовище діяльності ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ Україна» характеризується високим рівнем нестабільності, проте водночас створює низку вікон можливостей. Політичні та економічні ризики змушують компанію посилювати внутрішню гнучкість та цифрову трансформацію, тоді як соціальні й технологічні тренди відкривають нові ринкові ніші.

Торгова стратегія компанії повинна базуватися на принципах адаптивності, цифровізації та підвищення операційної ефективності. Особливої ваги набуває стратегічне партнерство з постачальниками, гнучке управління асортиментом та вивчення споживчих змін на регіональних ринках.

3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА»

3.1 Шляхи удосконалення торговельної стратегії ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ Україна»

Для удосконалення торговельної стратегії ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ Україна» доцільно зосередитися на підвищенні ефективності бізнес-процесів через цифрову трансформацію, фінансову адаптивність і стратегічне розширення збуту. Ці напрями прямо впливають із результатів фінансового аналізу та макроекономічних чинників, які формують ринкове середовище компанії.

З огляду на залежність підприємства від короткострокових зобов'язань, нестабільність грошового потоку та високий рівень дебіторської заборгованості, ключовим є перехід до автоматизованої моделі управління продажами, що дозволить синхронізувати попит, ціноутворення та інкасацію коштів. Впровадження CRM- і ERP-систем дозволить відслідковувати в режимі реального часу залишки, динаміку клієнтських закупівель, терміни оплати та формувати оптимальні умови для кожного типу клієнта. Це не лише скоротить дебіторську заборгованість, а й підвищить обсяг реалізації за рахунок персоналізованих умов.

Впровадження ERP/CRM-систем (BAS ERP / Bitrix24 / Odoo) дозволить:

- автоматизувати контроль дебіторської заборгованості (нагадування, блокування дебіторів після перевищення термінів),
- синхронізувати роботу відділів закупівель, збуту та бухгалтерії для точного планування обсягів поставок,
- аналізувати рентабельність клієнтів і продуктів, оперативно змінювати акценти стратегії.

Скорочення кількості ручних операцій і зменшення помилок у документообігу також підвищує продуктивність персоналу. В результаті очікується збільшення обсягів продажів на 10–15% за рахунок підвищення керованості процесу.

Одночасно доцільно посилити цифровий канал збуту - онлайн-каталоги, електронне формування замовлень і технічну підтримку. Це відповідає соціальним змінам у поведінці B2B-клієнтів, які очікують високої швидкості, прозорості та сервісу. У поєднанні з регіональним перерозподілом попиту через внутрішню міграцію, це дозволить компанії посилити присутність у західних областях, де вищий рівень економічної активності.

Після повномасштабного вторгнення значно зріс попит на диджиталізовані закупівельні платформи, особливо серед компаній на заході України, які стали новими центрами бізнес-активності. Онлайн-присутність ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ Україна» може бути розширена за допомогою:

- інтерактивного каталогу з технічними характеристиками та 3D-моделями,
- впровадження системи самообслуговування для постійних клієнтів (відстеження замовлень, залишків, рахунків),
- доступу до API для великих клієнтів (наприклад, будівельних компаній), які автоматизують закупівлі.

Це зменшить витрати на персонал, прискорить цикл закупівлі й усуне географічні обмеження. Очікуване зростання виручки становить близько 8-10% у перший рік.

У ринку B2B особливо важлива технічна підтримка після продажу. Часто клієнти потребують:

- консультацій щодо монтажу або обслуговування бурового обладнання,
- швидких відповідей на технічні питання,

- допомоги при екстрених поломках (наприклад, у польових умовах).

Впровадження чатбота та довідкової бази знань із часто задаваними питаннями дозволяє автоматизувати більшість звернень. Це не лише скорочує витрати на утримання відділу підтримки, а й зміцнює лояльність клієнтів, які отримують оперативну допомогу. Очікуване зростання повторних покупок у таких клієнтів - до 15%.

Варто також спрямувати кошти на оновлення технічної бази складів та логістики, оскільки незначне скорочення основних засобів може свідчити про зношеність устаткування або відсутність інвестицій у інфраструктуру. Паралельно варто зменшити запаси, впровадивши політику "точно вчасно" (JIT) - що дозволить прискорити оборотність капіталу та зменшити навантаження на обігові кошти.

Зниження вартості основних засобів у 2024 році свідчить про відсутність оновлення логістичної інфраструктури. Для підприємства, що займається технічно складною продукцією, логістика - критично важливий елемент. Модернізація включає:

- впровадження системи управління складом (WMS), що дозволяє точно знати розміщення товарів і прогнозувати попит;
- оптимізацію зон зберігання: швидкий доступ до найпопулярніших товарів;
- інтеграцію з ERP для контролю залишків у режимі реального часу.

Це дозволить скоротити час виконання замовлень, зменшити втрати через помилки комплектування та знизити собівартість логістичних операцій. Очікуваний ефект - до 700 тис. грн щороку завдяки підвищенню обсягу реалізації та зменшенню витрат.

Підприємство має значний обсяг запасів, що створює додаткове фінансове навантаження, особливо в умовах інфляції. Модель JIT передбачає закупівлю товару/комплектуючих у потрібній кількості та лише тоді, коли вони необхідні. Це:

- зменшує потребу в складуванні великої кількості товарів;
- знижує ризик морального старіння або псування складної техніки;
- дозволяє швидше реагувати на зміну попиту.

Реалізація ІТ-моделі потребує налагодження тісної співпраці з постачальниками, але у довгостроковій перспективі вона зменшує оборотний капітал і покращує ліквідність.

Підрахуємо загальні витрати та доходи від запропонованих шляхів підвищення ефективності торговельної стратегії ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ Україна» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Прогноз витрат і доходів за напрямками удосконалення

Напрямок удосконалення	Одноразові витрати, тис. грн	Щорічні витрати, тис. грн	Очікуване щорічне зростання доходів, тис. грн	Коментар
Впровадження ERP/CRM-систем (BAS/Bitrix24)	350	120	850	Оптимізація продажів і обліку дебіторки
Розширення онлайн-каналів збуту	180	60	500	Підвищення доступності та покриття ринку
Цифровізація сервісу (чатботи, техпідтримка)	100	40	300	Підвищення лояльності та частоти повторних закупівель
Модернізація логістики та складів	600	150	700	Прискорення оборотності і зниження витрат на зберігання
Впровадження ІТ та оптимізації запасів	50	—	300	Економія на зберіганні і обслуговуванні
Разом	1 280	370	2 650	—

У сумі інвестиції приблизно в 1,28 млн грн здатні генерувати щорічне зростання доходу понад 2,65 млн грн, що окупить себе менш ніж за півроку. Особливо ефективними є ERP-інструменти та цифровізація обслуговування, оскільки вони напряму зменшують втрати на дебіторську заборгованість і неефективні продажі. Рентабельність запропонованих заходів висока і виправдана в умовах сучасного українського ринку.

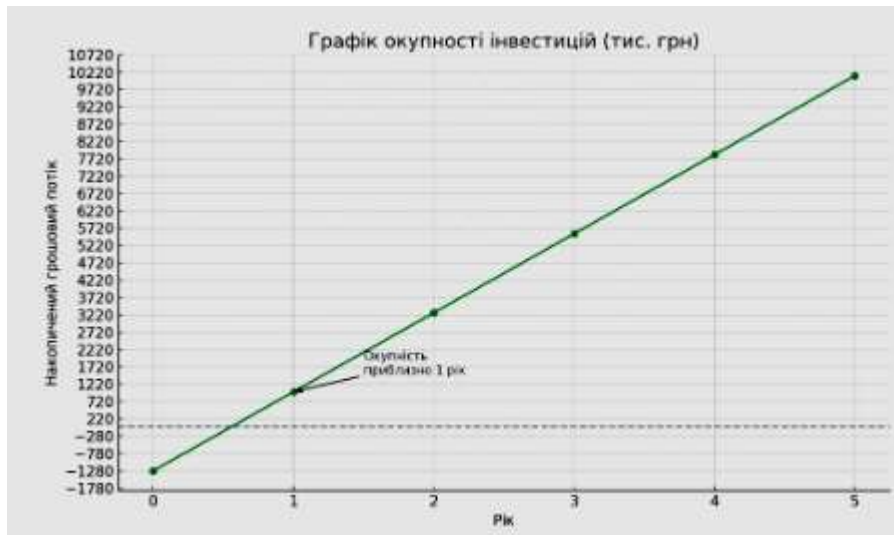


Рисунок 3.1 – Графік окупності інвестицій

На графіку видно, що інвестиції в розмірі 1 280 тис. грн окупаються приблизно через один рік після впровадження запропонованих удосконалень торговельної стратегії. Починаючи з другого року, підприємство вже працює з накопиченим позитивним грошовим потоком, що свідчить про доцільність та фінансову ефективність таких змін.

3.2 Консалтинг як засіб підвищення ефективності торгівлі ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ Україна»

У сучасних умовах динамічного ринкового середовища, підвищеної конкуренції та впливу зовнішньополітичних і макроекономічних чинників комерційні підприємства, зокрема у сфері оптової торгівлі, стикаються з необхідністю оперативно адаптувати торговельні стратегії та бізнес-моделі. Саме в цьому контексті консалтинг виступає потужним інструментом підвищення ефективності функціонування підприємств. Для ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ Україна» впровадження професійних консалтингових практик може забезпечити системне удосконалення управлінських процесів, зміцнення конкурентоспроможності та оптимізацію витрат.

Консалтинг охоплює комплекс професійних послуг, спрямованих на діагностику, планування та вдосконалення бізнес-процесів підприємства. Його головною метою є створення доданої вартості шляхом впровадження аналітичних, організаційних, інформаційних і технічних рішень, які дозволяють адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та підвищити ефективність комерційної діяльності. Для ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ Україна», що здійснює поставки спецтехніки та обладнання, консалтинг стає не лише засобом модернізації управління, а й стратегічним ресурсом розвитку.

Найбільш значущими напрямками консалтингу для ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ Україна» є: стратегічний, операційний, маркетинговий, фінансовий, логістичний та ІТ-консалтинг. Усі ці види спрямовані на вирішення конкретних проблем - від формування довгострокової стратегії до вдосконалення щоденних процедур обробки замовлень, управління запасами й клієнтським сервісом.

На основі фінансового аналізу ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ Україна» за 2022-2024 роки спостерігається збільшення оборотних активів, зменшення дебіторської заборгованості, проте збереження високої частки короткострокових зобов'язань при недостатньому рівні власного капіталу. Це свідчить про потребу в трансформації моделі управління товарними потоками та фінансовими ресурсами. Відповідно, консалтинг може допомогти:

- оцінити ефективність існуючих бізнес-процесів;
- виявити «вузькі місця» в логістиці та продажах;
- оптимізувати структуру фінансування операційної діяльності;
- підвищити рівень цифровізації.

Наприклад, запровадження системи управління взаємодією з клієнтами (CRM) із консультативною підтримкою дозволяє істотно покращити контроль над дебіторською заборгованістю та пришвидшити оборотність коштів.

Розглянемо конкретні напрями консалтингових заходів.

1. Стратегічний консалтинг дозволяє підприємству адаптувати торговельну політику до змін у зовнішньому середовищі. Консультанти можуть проаналізувати ринкові ніші, оцінити конкурентні переваги техніки Ditch Witch в умовах зростаючого попиту на інфраструктурні проєкти, та запропонувати нову цінову і товарну стратегію.

2. Фінансовий консалтинг дає змогу переформатувати структуру пасивів. Залучення зовнішніх джерел фінансування на більш довгостроковій основі, оптимізація фінансового планування (Cash Flow Forecasting) та впровадження KPI-фінансового моніторингу можуть стабілізувати ліквідність.

3. Маркетинговий консалтинг дозволяє більш точно сегментувати клієнтів, визначити їх реальні потреби та адаптувати асортимент відповідно до умов кожного регіону. Консультанти допомагають сформувати пропозиції з урахуванням сезонності, типу будівельних робіт, інвестиційної активності.

4. Логістичний консалтинг є критичним в умовах порушених ланцюгів постачання. Завдяки консультаціям можливо удосконалити маршрутне планування, зменшити витрати на транспортування та складування, впровадити практики Just-In-Time та Vendor Managed Inventory.

5. IT-консалтинг дозволяє інтегрувати автоматизовані системи управління продажами, складом, взаєморозрахунками. Наприклад, впровадження ERP-системи (типу SAP Business One або 1С:Управління Торгівлею) за підтримки фахівців-консультантів забезпечує централізоване управління всіма аспектами торгівлі.

Ефект від консалтингу проявляється як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Першочергово це зменшення втрат, оптимізація витрат і зростання доходів від торгівлі. Далі покажемо узагальнену таблицю прогнозованого впливу консалтингових рішень (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 - Прогнозованого впливу консалтингових рішень

Напрямок консалтингу	Орієнтовні витрати, тис. грн	Очікуване щорічне збільшення доходів, тис. грн	Термін окупності, міс.
Стратегічний	250	700	4,3
Фінансовий	180	480	4
Маркетинговий	220	600	4,4
Логістичний	300	900	4
ІТ-консалтинг (ERP + CRM)	550	1 200	5,5
Усього	1 500	3 880	4,6 (усереднено)

Складемо послідовність процесу окупності на найближчі 12 місяців:

- У перші 3 місяці йде період впровадження (інвестиції).
- Починаючи з 4-го місяця, фіксується зростання надходжень.
- До 5–6 місяця повністю відшкодовані інвестиції.
- З 7 місяця - чистий прибуток (рис. 3.2).

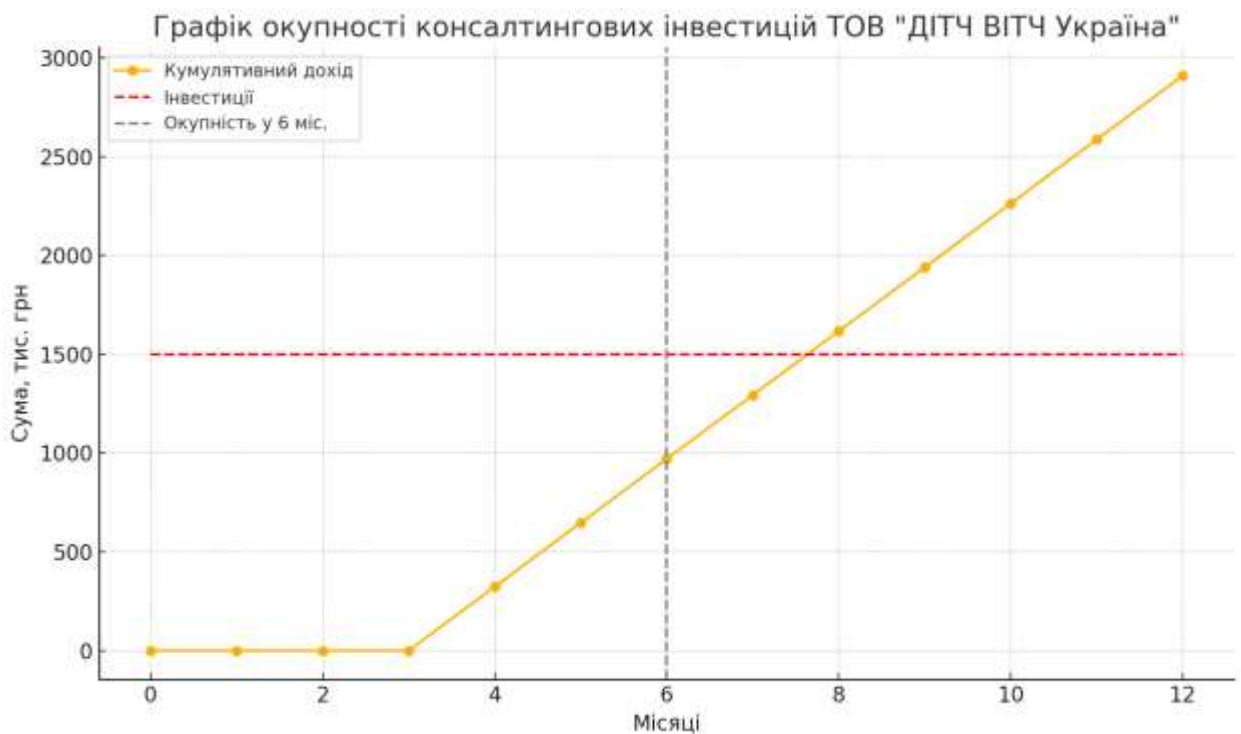


Рисунок 3.2 – Графік окупності консалтингових інвестицій ТОВ «ТІТЧ ВІТЧ Україна»

На рисунку видно, що при одноразових інвестиційних витратах у 1500 тис. грн та стабільному прирості щомісячного доходу вже з четвертого місяця, точка безбитковості досягається на шостому місяці. Це свідчить про доцільність вкладень у консалтинг як інструмент підвищення ефективності торгівлі.

Передбачається, що за рахунок впровадження рекомендацій у таких сферах, як оптимізація асортименту, автоматизація обробки замовлень, CRM-системи та навчання персоналу, підприємство зможе досягти щомісячної економії або приросту прибутку на рівні 250 тис. грн. На підставі цього розраховано графік окупності інвестицій, який відображає, як поступово кумулятивний прибуток досягає позитивного значення. (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 - Графік окупності інвестицій

Місяць	Надходження від реалізації, тис. грн	Кумулятивний прибуток, тис. грн
1	250	-1250
2	250	-1000
3	250	-750
4	250	-500
5	250	-250
6	250	0
7	250	250
8	250	500
9	250	750
10	250	1000
11	250	1250
12	250	1500

З графіка видно, що інвестиції повністю окупаються на 6-му місяці, після чого компанія починає отримувати чистий прибуток. До кінця року він досягне 1,5 млн грн - тобто рівень інвестицій повертається повністю, і далі компанія входить у зону стабільного приросту капіталу.

Консалтинг дозволяє не лише поліпшити окремі елементи торгівлі (постачання, продажі, дистрибуцію), а й суттєво підвищити

конкурентоспроможність підприємства в цілому. Для ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ Україна» інвестиція у консалтингову підтримку є фінансово виправданою - строк окупності становить 6 місяців, а річна прибутковість потенційно перевищує 100%.

Окрім прямих фінансових вигод, підприємство отримає нематеріальні переваги: підвищення іміджу на ринку, покращення комунікації з партнерами, адаптивність до регуляторних змін, підвищення кваліфікації персоналу, стратегічну стійкість. З урахуванням складного політико-економічного контексту в Україні, ці фактори відіграють критичну роль.

Консалтинг є не витратами, а інвестицією в стійке та прибуткове майбутнє підприємства. У випадку ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ Україна» його впровадження дозволяє подолати обмеження, пов'язані з неефективністю частини внутрішніх процесів, низьким рівнем цифровізації та слабкою інтеграцією фінансового й маркетингового аналізу. Це інструмент комплексного вдосконалення торговельної діяльності, що дає змогу зменшити ризики, посилити позиції на ринку та забезпечити конкурентні переваги навіть в умовах загальної нестабільності.

ВИСНОВКИ

Формування та реалізація торговельної стратегії підприємства є складним і багатогранним процесом, що вимагає системного підходу та глибокого аналізу як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Визначення цілей і вибір оптимальних стратегічних напрямів здійснюються на основі детального вивчення ринкових умов, конкурентного середовища та ресурсної бази підприємства.

В ході роботи було зроблено такі висновки:

1. Основні типи торговельних стратегій - проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток продукту та диверсифікація - дозволяють підприємствам адаптуватися до зміни зовнішніх умов і підтримувати конкурентоспроможність. Вибір конкретної стратегії залежить від специфіки діяльності підприємства, його потенціалу та поставлених бізнес-цілей.

Реалізація стратегії потребує комплексного управління маркетингом, ціноутворенням, дистрибуцією і логістикою. Особлива увага приділяється розробці чітких планів дій, налагодженню систем контролю та зворотного зв'язку з ринком, що дозволяє оперативно коригувати тактику.

2. Практична ефективність торговельної стратегії значною мірою залежить від мотивації персоналу та рівня їх залученості, що потребує розвитку корпоративної культури та ефективних комунікаційних механізмів. Гнучкість і адаптивність підприємства в умовах мінливого ринкового середовища є визначальними факторами успішності стратегії.

Таким чином, розробка і впровадження торговельної стратегії є ключовими для забезпечення стабільного розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей на довгострокову перспективу.

3. Для аналізу було обрано ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ Україна». Це сучасне підприємство, що спеціалізується на дистрибуції електротехнічного

обладнання на території України. Компанія орієнтується на впровадження інноваційних технологій і забезпечує відповідність продукції міжнародним стандартам якості. Асортимент включає вимірювальні прилади, системи автоматизації та захисту електромереж. Діяльність підприємства охоплює не лише виробництво, а й інжинірингові послуги та проектування систем енергоспоживання. Компанія зареєстрована в місті Києві та має офіс у діловому центрі столиці. Керівником є Іванов Олександр Сергійович - досвідчений менеджер з 20-річним стажем у галузі. В управлінні підприємством бере участь рада директорів і функціональні департаменти, зокрема маркетингу, фінансів та технічного розвитку.

Підприємство бере участь у виставках і конференціях, має сертифікати на експорт продукції до ЄС і СНД. Високий виробничий потенціал дозволяє здійснювати повний цикл створення продукції. Основою сталого функціонування є система управління якістю та автоматизовані виробничі процеси. SWOT-аналіз свідчить про сильні сторони компанії, серед яких - технічна компетентність, сучасна інфраструктура та міжнародні зв'язки. До слабких сторін належить залежність від імпорتنих компонентів та обмежений внутрішній ринок. Компанія має можливість розширювати діяльність на ринки ЄС і впроваджувати енергоефективні технології. Серед загроз - політична нестабільність, інфляція і конкуренція з боку іноземних виробників. Проте адаптивність і гнучкість управлінських рішень дозволяє нейтралізувати частину ризиків.

4. Організаційна структура підприємства побудована за функціональним принципом із чітким розподілом відповідальності між підрозділами. Особливе значення має відділ досліджень і розробок, що займається впровадженням інновацій. Кадрова політика спрямована на розвиток персоналу та підтримання високої кваліфікації. Компанія підтримує соціальні та екологічні ініціативи, зміцнюючи імідж відповідального бізнесу.

Стратегія розвитку передбачає інвестиції в модернізацію виробництва, автоматизацію процесів і розширення ринків збуту.

5. Аналіз активів і пасивів ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ Україна» свідчить про загальне зростання обсягів господарської діяльності підприємства протягом 2022–2024 років. Основний приріст активів відбувався за рахунок збільшення оборотних активів, передусім запасів, що може свідчити про розширення операційної діяльності або накопичення товарно-матеріальних ресурсів. Водночас спостерігається зниження вартості основних засобів, що є сигналом про фізичне та моральне зношення виробничих ресурсів без суттєвого оновлення. Значне скорочення дебіторської заборгованості за товари і послуги може свідчити як про покращення дисципліни розрахунків, так і про зменшення обсягів реалізації.

Пасив балансу демонструє стабільне домінування поточних зобов'язань у структурі джерел фінансування, що підтверджує залежність підприємства від кредиторської заборгованості. Власний капітал залишається від'ємним, що вказує на хронічну збитковість і загрозу фінансової нестійкості. Зростання зобов'язань перед бюджетом може створювати додаткові ризики для підприємства у разі несвоєчасного виконання податкових зобов'язань. Баланс поступово збільшується, однак його зростання забезпечується виключно за рахунок зовнішніх джерел. Така структура балансу є ризикованою і потребує термінових управлінських рішень. Загалом фінансовий стан підприємства можна охарактеризувати як нестабільний із наявними загрозами платоспроможності та потребою у внутрішній реструктуризації.

6. Упродовж 2022–2024 років підприємство пройшло фазу різкого покращення фінансових результатів у 2023 році після глибокої кризи 2022-го, але вже у 2024 році почалась негативна корекція. У 2022 році підприємство зазнало збитків, що свідчило про низьку ефективність, високі витрати та нераціональне використання ресурсів. Зростання виручки у 2023 році майже

в 3,5 раза призвело до появи прибутковості та позитивної рентабельності. Поліпшення стало результатом активізації продажів, скорочення витрат і кращого управління запасами. Попри зростання собівартості, ефективність використання активів зросла, а збитковість капіталу дещо знизилася. У 2024 році спостерігається падіння доходів на 42%, що стало наслідком зменшення попиту й зовнішніх ризиків. Водночас підприємству вдалося зберегти прибутковість завдяки скороченню витрат та адаптації до нових умов. Уповільнення оборотності активів у 2024 році створює ризики ліквідності та знижує темпи реалізації продукції. Найсерйознішою проблемою залишається дефіцит власного капіталу, що підриває фінансову стійкість підприємства. Попри спробу стабілізувати діяльність, без вирішення питання капіталізації підприємство залишається вразливим до змін ринку.

7. Висновки по аналізу формування торговельної стратегії ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ Україна» свідчать про те, що підприємство успішно адаптується до складних умов сучасного ринку, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу. Торгова стратегія базується на комплексному підході, що поєднує оптимізацію асортименту, управління запасами та розвиток партнерських відносин.

Формування торговельної стратегії ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ Україна» базується на таких ключових засадах:

- орієнтація на збільшення обсягу реалізації з паралельною оптимізацією дебіторської заборгованості;
- підтримка фінансової гнучкості шляхом ефективного управління короткостроковими зобов'язаннями;
- інтеграція аналітичних та цифрових інструментів у процес формування асортиментної та цінової політики.

З огляду на політичні та економічні виклики, підприємство приділяє увагу мінімізації ризиків, зокрема через гнучке планування поставок і контроль витрат. Водночас, активне впровадження сучасних технологій у

процеси торгівлі і логістики сприяє підвищенню оперативності та якості обслуговування клієнтів.

Соціальні зміни та розвиток цифрових комунікацій впливають на формування більш клієнтоорієнтованої стратегії, що передбачає використання електронних платформ для взаємодії з партнерами та покращення сервісу. Загалом, стратегія підприємства спрямована на забезпечення стабільного зростання за умов постійних ринкових коливань, використовуючи інноваційні підходи та орієнтацію на довгострокові партнерства.

8. Торгова стратегія ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ Україна» потребує системного вдосконалення на основі глибокого аналізу фінансових показників, ринкових викликів та внутрішнього потенціалу підприємства. Основним напрямом модернізації є перехід до цифровізованої, клієнтоорієнтованої моделі управління, що передбачає інтеграцію CRM- і ERP-систем для посилення контролю за продажами, логістикою та взаємодією з клієнтами. Важливо також впровадити гнучку фінансову політику, зокрема — стимулювання своєчасної оплати та контроль дебіторської заборгованості через використання відповідних програмних модулів. Одним із найбільш доцільних стратегічних кроків є розвиток регіональних логістичних хабів, що скоротить час поставки техніки і підвищить задоволеність клієнтів. Інвестування у цифрову систему управління запасами дозволить прогнозувати попит та зменшити витрати на надлишкові складські залишки. Запровадження диференційованої цінової політики на основі аналітики попиту сприятиме утриманню конкурентних позицій на нестабільному ринку.

Консалтинг виступає дієвим інструментом реалізації цих змін, оскільки забезпечує фаховий супровід стратегічних рішень, надає зовнішній неупереджений аналіз та допомагає уникнути помилок у плануванні. Саме через консалтинг ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ Україна» може інтегрувати інструменти

business intelligence, автоматизовані звітні системи та систему ключових показників ефективності. Це сприятиме кращому моніторингу рентабельності, оптимізації витрат і прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Впровадження запропонованих рішень, зокрема автоматизація процесів, географічна диверсифікація збуту, розширення постпродажного сервісу та зміна системи управління запасами, має чітко визначену окупність і прогнозований ефект у вигляді зростання обороту та прибутку.

Таким чином, шлях до підвищення ефективності торгівлі ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ Україна» лежить через комплексну трансформацію торговельної стратегії із залученням консалтингових рішень як інструменту для системного вдосконалення, цифровізації та стратегічного зростання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Нижник Ю. Особливості стратегій розвитку роздрібного підприємства / Безсмертна О. В., Нижник Ю., Іщенко Ю. // матеріали LIV Науково-технічної конференції факультету менеджменту та інформаційної безпеки. Електронне наукове видання матеріалів конференції. Вінниця : ВНТУ, 2025. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2025/paper/view/23759>
2. Бутко М. П., Гринько А. В. Стратегічне управління підприємством: теорія і практика. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 312 с.
3. Войнаренко М. П. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. Харків: ФОП Бровін О. В., 2019. 278 с.
4. Набока Ю.В. Бізнес-середовище: характеристика, структура, розвиток, діагностика. *Економічний простір*, 2018. № 138. С.192-200.
5. Гринчук Н. А. Теоретичні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Економіка, 2020, № 28, С. 45–50.
6. Готь О. Я. Стратегія підприємства як чинник 87 його конкурентоспроможності. *Ефективна економіка*, 2017. №6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5660> (дата звернення 14.02.2025).
7. Дем'яненко М. Я., Котляр А. С. Формування конкурентної торговельної стратегії підприємства в умовах нестабільного середовища. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2023, № 79, С. 89–94.
8. Косар Н.С. Маркетингові дослідження в умовах діджиталізації. Проблеми бізнес-економіки в сучасних умовах: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції – Львів: ТзОВ «Галицька видавнича спілка», 2020. С. 42-43.
9. Карпенко О. В. Основи стратегічного управління підприємством: підручник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2018. 356 с.

10. Порохня В.М. Стратегічне управління: Навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2012. 224 с.
11. Квасницька Р. С. Особливості формування торговельної стратегії в сучасних умовах ринку. *Економіка. Фінанси. Право*, 2022, № 6, С. 10–14.
12. Єщенко М., Михайличенко В. Розроблення стратегії і тактики управління підприємством у сучасній Україні. *Галицький економічний вісник*, 2020. № 3 (64). С. 157-162.
13. Кіндзерський Ю. В. Розвиток внутрішньої торгівлі України: стратегічні орієнтири та інституційні засади. Київ: НІСД, 2021. 240 с.
14. Пиріг С. В., Клименко І. С. Методологічні основи стратегічного планування підприємницької діяльності. *Менеджмент і підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 2024, № 3, С. 37-43.
15. Strategic Marketing. URL: <https://surli.cc/ddaiam>.
16. Швиданенко О. А., Іванілов О. С. Стратегічне управління: підручник. Київ: КНЕУ, 2019. 400 с.
17. Стратегічне управління підприємством. URL: https://pidruchniki.com/13500826/menedzhment/strategichne_upravlinnya_pid_priyemstvom
18. Підприємницькі мережі в торгівлі : монографія /[Н.О. Голошубова, О.О. Кавун, В.М. Торопков та ін.] ; за заг. ред. Н.О. Голошубової. К. : Київ. нац. торг.-екон.ун-т, 2014. 344 с.
19. Суть і види роздрібної https://pidru4niki.com/marketing/rozdribna_torgivlya (22.03.2025).
20. Роздрібний товарооборот підприємств роздрібної торгівлі за товарними групами 1,2. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: (22.03.2025)).
21. Бондаренко О. І. Стратегічне управління в сучасних умовах: теорія і практика. *Економіка і право*, 2019, № 2, С. 98-104.
22. Власенко Т. М. Управління торговельними підприємствами: навчальний посібник. Харків: ХНЕУ, 2020. 287 с.

23. Карнаушенко А.С. Аналіз стану та перспективи розвитку роздрібного товарообороту в Україні. Ефективна економіка. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2019/53.pdf

24. Грицак В. П. Конкурентоспроможність і стратегії розвитку торговельних підприємств. *Вісник Чернівецького університету. Серія: Економіка*, 2021, Вип. 837, С. 56-62.

25. Денисенко І. В. Торговельна стратегія як чинник підвищення ефективності підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2023, № 1, С. 78-85.

26. Коваленко Н. П. Основи стратегічного маркетингу: підручник. Київ: Кондор, 2018. 320 с.

27. Левченко С. М. Роль маркетингових стратегій у розвитку підприємств торгівлі. *Економічний вісник*, 2022, № 44, С. 102-108.

28. Мартинюк О. В. Стратегічне планування в управлінні торговельними підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2021, № 2(1), С. 45-52.

29. Панченко В. І. Сучасні методи стратегічного управління в торгівлі. *Економіка та держава*, 2024, № 4, С. 70-76.

30. Сидоренко О. В. Управління конкурентними перевагами в торгівлі. *Бізнес Інформ*, 2019, № 8, С. 59-65.

31. Консалтинг. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Консалтинг> (дата звернення 13.05.25).

32. Гончарова В.Г. Консалтинг як когнітивна модель бізнес-аналітики для формування інтелектуально-інноваційного простору суб'єктів господарювання. *Економіка та держава*, 2020. № 7. С. 105-109.

33. Чорна М.В. Стратегія взаємодії підприємств роздрібної торгівлі з постачальниками. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=337> (дата звернення: 12.10.2024).

34. Безсмертна О. В. Застосування інноваційних логістичних стратегій в покращенні підприємницької діяльності / О. В. Безсмертна, Р. Ю. Поляк. Матеріали XLVII Науково-технічної конференції факультету менеджменту та інформаційної безпеки. Електронне наукове видання матеріалів конференції. Вінниця : ВНТУ, 2018. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2018/paper/view/5463/4562>

35. Безсмертна О. В. Роль та значення маркетингової стратегії на підприємстві за сучасних ринкових економічних умов / О. В. Безсмертна, Я. Ю. Шмунь // матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи». Електронне наукове видання матеріалів конференції. Вінниця : ВНТУ, 2019. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2019/paper/view/8175>

36. Безсмертна О. В. Аналіз логістичної стратегії ТОВ «РОЗЕТКА. УА» / О. В. Безсмертна, В. В. Подолян // матеріали LII Науково-технічної конференції факультету менеджменту та інформаційної безпеки. Електронне наукове видання матеріалів конференції Вінниця : ВНТУ, 2023. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2023/paper/view/18745>

37. Методичні вказівки до виконання бакалаврських кваліфікаційних робіт для студентів спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» [Електронний ресурс] / уклад. О. О. Мороз, Т. М. Білоконь. Вінниця: ВНТУ, 2024. 55 с.

38. Правила створення торгової стратегії. URL: <https://exmo.com/blog/uk/navchannya/pravya-stvorennya-torgovoyi-strategiyi>

39. Маркетингові стратегії бізнесу. URL: <https://sendpulse.ua/blog/what-are-the-marketing-strategies>

40. Опендатабот. ТОВ «ДІТЧ БІТЧ УКРАЇНА». URL: <https://opendatabot.ua/c/32662650>

ДОДАТОК А (обов'язковий)

ПРОТОКОЛ ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Назва роботи: «Формування торговельної стратегії підприємства (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «ДІТЧ ВІТЧ Україна»)»

Тип роботи бакалаврська кваліфікаційна робота
(БКР, МКР)

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

Коефіцієнт подібності текстових запозичень, виявлених у роботі
системою StrikePlagiarism 1,42%

Висновок щодо перевірки кваліфікаційної роботи (відмітити потрібне)

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

Експертна комісія:

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

_____ (підпис)

_____ Безсмертна О.В., гарант ОПП _____
(прізвище, ініціали, посада)

_____ (підпис)

Особа, відповідальна за перевірку _____
(підпис)

Пілявоз Т.М.
(прізвище, ініціали)

З висновком експертної комісії ознайомлений(-на)

Керівник _____
(підпис)

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

Здобувач _____
(підпис)

_____ Нижник Ю. О. _____
(прізвище, ініціали)

ДОДАТОК Б
(довідковий)

ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

Фінансова звітність малого підприємства 2022 року			
Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби:	1010	1 202.50	1 177.20
первісна вартість	1011	1 996.10	2 059.60
знос	1012	793.60	882.40
Усього за розділом I	1095	1 202.50	1 177.20
II. Оборотні активи Запаси:	1100	7 412.30	8 674.20
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	7 159.30	7 116.40
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1 890.40	1 884.20
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	986.60	892.30
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	4 741.80	3 181.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Інші оборотні активи	1190	334.40	358.30
Усього за розділом II	1195	22 524.80	22 106.40
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	09.Жов
Баланс	1300	23 727.30	23 292.70
Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	18.50	18.50
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-55 590.80	-58 182.10
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	-55 572.30	-58 163.60

II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	78 421.20	80 095.70
розрахунками з бюджетом	1620	820.50	1 264.70
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	57.90	95.90
Усього за розділом III	1695	79 299.60	81 456.30
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	23 727.30	23 292.70
Звіт про фінансові результати			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4 125.50	10 295.30
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2 493.30	7 309.20
Інші операційні доходи	2120		4 932.60
Інші операційні витрати	2180	3 382.00	6 635.70
Інші доходи	2240	23.20	169.00
Інші витрати	2270	154.80	110.30
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	4 148.70	15 396.90
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	6 030.10	14 055.20
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-1 881.40	1 341.70
Податок на прибуток	2300	245.80	88.70
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-2 127.20	1 253.00

Фінансова звітність малого підприємства 2023 року			
Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис, грн	На кінець звітного періоду, тис, грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0	0
первісна вартість	1001	0	
накопичена амортизація	1002	0	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	
Основні засоби:	1010	1 177,20	1 078,70
первісна вартість	1011	2 059,60	2 222,90
знос	1012	882,4	1 144,20
Довгострокові біологічні активи	1020	0	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0	
Інші необоротні активи	1090	0	
Усього за розділом I	1095	1 177,20	1 078,70
II. Оборотні активи Запаси:	1100	8 674,20	15 450,70
у тому числі готова продукція	1103	0	
Поточні біологічні активи	1110	0	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	7 116,40	1 708,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1 884,20	2 383,20
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	892,3	1 537,30
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 181,00	4 725,50
Витрати майбутніх періодів	1170	0	
Інші оборотні активи	1190	358,3	1 131,20
Усього за розділом II	1195	22 106,40	26 935,90
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	09,10,2025	09,10,2025
Баланс	1300	23 292,70	28 023,70
Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис, грн	На кінець звітного періоду, тис, грн

I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	18,5	18,5
Додатковий капітал	1410	0	
Резервний капітал	1415	0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-58 182,10	-57 123,90
Неоплачений капітал	1425	0	
Усього за розділом I	1495	-58 163,60	-57 105,40
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0	
Короткострокові кредити банків	1600	0	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	
товари, роботи, послуги	1615	80 095,70	82 670,30
розрахунками з бюджетом	1620	1 264,70	2 298,10
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	
розрахунками зі страхування	1625	0	
розрахунками з оплати праці	1630	0	
Доходи майбутніх періодів	1665	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	95,9	160,7
Усього за розділом III	1695	81 456,30	85 129,10
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
Баланс	1900	23 292,70	28 023,70
Звіт про фінансові результати			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис, грн	За аналогічний період попереднього року, тис, грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	14 411,30	4 125,50
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	10 673,90	2 493,30
Інші операційні доходи	2120	81,8	0
Інші операційні витрати	2180	2 913,20	3 382,00
Інші доходи	2240	152,2	23,2

Інші витрати	2270		154,8
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	14 645,30	4 148,70
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	13 587,10	6 030,10
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	1 058,20	-1 881,40
Податок на прибуток	2300	190,5	245,8
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	867,7	-2 127,20

Фінансова звітність малого підприємства 2024 року			
Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0	0
первісна вартість	1001	0	
накопичена амортизація	1002	0	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	
Основні засоби:	1010	1 078,70	826,7
первісна вартість	1011	2 222,90	2 245,40
знос	1012	1 144,20	1 418,70
Довгострокові біологічні активи	1020	0	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0	
Інші необоротні активи	1090	0	
Усього за розділом I	1095	1 078,70	826,7
II. Оборотні активи Запаси:	1100	15 450,70	19 970,00
у тому числі готова продукція	1103	0	
Поточні біологічні активи	1110	0	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1 708,00	1 010,90
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	2 383,20	2 460,90
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 537,30	815,2
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	4 725,50	2 359,00
Витрати майбутніх періодів	1170	0	
Інші оборотні активи	1190	1 131,20	1 235,90
Усього за розділом II	1195	26 935,90	27 851,90
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	09,10,2025	09,10,2025

Баланс	1300	28 023,70	28 687,70
Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис, грн	На кінець звітнього періоду, тис, грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	18,5	18,5
Додатковий капітал	1410	0	
Резервний капітал	1415	0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	#####	-56 480,20
Неоплачений капітал	1425	0	
Усього за розділом I	1495	#####	-56 461,70
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0	
Короткострокові кредити банків	1600	0	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	
товари, роботи, послуги	1615	82 670,30	82 670,30
розрахунками з бюджетом	1620	2 298,10	2 479,10
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	
розрахунками зі страхування	1625	0	
розрахунками з оплати праці	1630	0	
Доходи майбутніх періодів	1665	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	160,7	
Усього за розділом III	1695	85 129,10	85 149,40
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
Баланс	1900	28 023,70	28 687,70
Звіт про фінансові результати			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис, грн	За аналогічний період попереднього року, тис, грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8 410,20	14 411,30
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	5 494,50	10 673,90
Інші операційні доходи	2120	104,3	81,8

Інші операційні витрати	2180	2 555,30	2 913,20
Інші доходи	2240	181,3	152,2
Інші витрати	2270	01,02,1930	0
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	8 695,80	14 645,30
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	8 052,10	13 587,10
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	643,7	1 058,20
Податок на прибуток	2300	115,9	190,5
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	527,8	867,7

ДОДАТКО В
(обов'язковий)

ІЛЮСТРАТИВНИЙ МАТЕРІАЛ

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

ІЛЮСТРАТИВНИЙ МАТЕРІАЛ

до бакалаврської кваліфікаційної роботи на тему:

**«ФОРМУВАННЯ ТОРГОВЕЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА (НА
ПРИКЛАДІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ДІТЧ
ВІТЧ УКРАЇНА»))»**

Виконав: здобувач 4 курсу, групи П-216
спеціальності 076 «Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність»

Нижник Ю. О.

Керівник: к.е.н., доцент каф. ПЛМ

Безсмертна О. В.

Вінниця-2025

Таблиця 1 - Матриця SWOT-аналізу ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ Україна»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Можливості (O)	Використання технічного потенціалу для розширення на ринки ЄС; впровадження енергоефективних технологій у масштабах державної модернізації.	Залучення зовнішнього фінансування та інвесторів для зменшення залежності від імпорту; зміцнення логістичних ланцюгів у контексті зовнішньоекономічної діяльності.
Загрози (T)	Спроможність швидко адаптуватися до змін ринку і підтримувати інноваційний рівень продукції у відповідь на зовнішній тиск.	Потенційне зростання собівартості через інфляцію, обмеження в постачанні та коливання валют, які можуть негативно позначитися на прибутковості.

Таблиця 2 - Аналіз показників активу балансу ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ Україна»

Актив	Роки			Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
I. Необоротні активи							
Основні засоби:	1189,9	1128,0	952,7	-61,90	-175,25	-5,20	-15,54
первісна вартість	2027,9	2141,3	2234,2	113,40	92,90	5,59	4,34
знос	838,0	1013,3	1281,5	175,30	268,15	20,92	26,46
Усього за розділом I	1189,9	1128,0	952,7	-61,90	-175,25	-5,20	-15,54
II. Оборотні активи Запаси:	8043,3	12062,5	17710,4	4019,20	5647,90	49,97	46,82
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	7137,9	4412,2	1359,5	-2725,65	-3052,75	-38,19	-69,19
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1887,3	2133,7	2422,1	246,40	288,35	13,06	13,51
Інша поточна дебіторська заборгованість	939,5	1214,8	1176,3	275,35	-38,55	29,31	-3,17
Гроші та їх еквіваленти	3961,4	3953,3	3542,3	-8,15	-411,00	-0,21	-10,40
Інші оборотні активи	346,4	744,8	1183,6	398,40	438,80	115,03	58,92
Усього за розділом II	22315,6	24521,2	27393,9	2205,55	2872,75	9,88	11,72
Баланс	23510,0	25658,2	28355,7	2148,20	2697,50	9,14	10,51

Таблиця 3 – Аналіз показників пасиву балансу ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ Україна»

Пасив	Роки			Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	18,5	18,5	18,5	0,00	0,00	0,00	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-56886,5	-57653,0	-56802,1	-766,55	850,95	-1,35	1,48
Усього за розділом I	-56868,0	-57634,5	-56783,6	-766,55	850,95	-1,35	1,48
III. Поточні зобов'язання за							
товари, роботи, послуги	79258,5	81383,0	82670,3	2124,55	1287,30	2,68	1,58
розрахунками з бюджетом	1042,6	1781,4	2388,6	738,80	607,20	70,86	34,09
Інші поточні зобов'язання	76,9	128,3	80,4	51,40	-47,95	66,84	-37,37
Усього за розділом III	80378,0	83292,7	85139,3	2914,75	1846,55	3,63	2,22
Баланс	23510,0	25658,2	28355,7	2148,20	2697,50	9,14	10,51

Таблиця 4 - Фінансові результати діяльності ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ Україна»

Фінансові результати	Роки			Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	4125,5	14411,3	8410,2	10285,80	-6001,10	249,32	-41,64
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2493,3	10673,9	5494,5	8180,60	-5179,40	328,10	-48,52
Інші операційні доходи		81,8	104,3	81,80	22,50	100,00	27,51
Інші операційні витрати	3382,0	2913,2	2555,3	-468,80	-357,90	-13,86	-12,29
Інші доходи	23,2	152,2	181,3	129,00	29,10	556,03	19,12
Інші витрати	154,8		193,0	-154,80	193,00	-100,00	100,00
Разом доходи	4148,7	14645,3	8695,8	10496,60	-5949,50	253,01	-40,62
Разом витрати	6030,1	13587,1	8052,1	7557,00	-5535,00	125,32	-40,74
Фінансовий результат до оподаткування	-1881,4	1058,2	643,7	2939,60	-414,50	156,25	-39,17
Податок на прибуток	245,8	190,5	115,9	-55,30	-74,60	-22,50	-39,16
Чистий прибуток (збиток)	-2127,2	867,7	527,8	2994,90	-339,90	140,79	-39,17

Таблиця 5 - Показники ділової активності та рентабельності підприємства ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ Україна»

Показник	Формула	Роки			Абсолютне відхилення,	
		2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
1. Рентабельність продажів, %	$(\text{Чистий прибуток} / \text{Дохід від реалізації}) \times 100$	-51,58%	6,02%	6,27%	57,60%	0,25%
2. Рентабельність витрат, %	$(\text{Чистий прибуток} / \text{Витрати}) \times 100$	-35,28%	6,39%	6,56%	41,67%	0,17%
3. Рентабельність активів, %	$(\text{Чистий прибуток} / \text{Середній розмір активів}) \times 100$	-10,19%	3,57%	1,97%	13,76%	-1,60%
4. Рентабельність власного капіталу, %	$(\text{Чистий прибуток} / \text{Середній власний капітал}) \times 100$	-3,74%	-1,52%	-0,93%	2,22%	0,59%
5. Оборотність активів (рази)	$\text{Дохід від реалізації} / \text{Середній розмір активів}$	0,18	0,57	0,31	0,39	-0,26
6. Оборотність запасів (рази)	$\text{Собівартість реалізації} / \text{Середні запаси}$	0,35	1,05	0,39	0,70	-0,66
7. Період обороту запасів (днів)	$360 / \text{Оборотність запасів}$	1029	343	923	-686,00	580,00
8. Коефіцієнт автономії	$\text{Власний капітал} / \text{Усього активів}$	-2,42	-2,25	-2	0,17	0,25

Таблиця 6 - PEST-аналіз ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ Україна»

Фактор	Характеристика впливу
Політичні (P)	- Військово-політична ситуація в Україні створює ризики для логістики, транспортного сполучення, складських запасів. - Урядова підтримка підприємництва (гранти, податкові пільги для малого/середнього бізнесу) відкриває нові можливості для адаптації. - Зміни в митному регулюванні в рамках євроінтеграції впливають на імпорتنі операції, особливо у сфері оптової торгівлі.
Економічні (E)	- Курсові коливання гривні впливають на закупівельні ціни, формування цінової політики та контрактні зобов'язання. - Зниження купівельної спроможності змушує адаптувати асортимент до попиту на бюджетні товари. - Інфляція збільшує витрати на логістику, оренду, енергоресурси, що вимагає перегляду умов з постачальниками і покупцями.
Соціальні (S)	- Зміна споживчих пріоритетів: покупці дедалі частіше обирають співвідношення «ціна/якість», що змушує орієнтуватися на оптимальний сегмент товарів. - Урбанізація та диджиталізація бізнесу спонукають компанію вдосконалювати онлайн-канали торгівлі й електронну комунікацію з клієнтами. - Зростання попиту на прозорість у бізнесі стимулює впровадження етичних стандартів і публічної звітності.
Технологічні (T)	- Активний розвиток CRM-, ERP- та складських програм автоматизації дозволяє оптимізувати комерційні процеси. - Застосування онлайн-аналітики, прогнозування попиту й управління залишками — фактори підвищення ефективності продажів. - Зростання ролі кібербезпеки через збільшення частки цифрових каналів взаємодії з клієнтами й постачальниками.

Таблиця 7 - Прогноз витрат і доходів за напрямками удосконалення

Напрямок удосконалення	Одноразові витрати, тис. грн	Щорічні витрати, тис. грн	Очікуване щорічне зростання доходів, тис. грн	Коментар
Впровадження ERP/CRM-систем (BAS/Bitrix24)	350	120	850	Оптимізація продажів і обліку дебіторки
Розширення онлайн-каналів збуту	180	60	500	Підвищення доступності та покриття ринку
Цифровізація сервісу (чатботи, техпідтримка)	100	40	300	Підвищення лояльності та частоти повторних закупівель
Модернізація логістики та складів	600	150	700	Прискорення оборотності і зниження витрат на зберігання
Впровадження ІТ та оптимізації запасів	50	—	300	Економія на зберіганні і обслуговуванні
Разом	1 280	370	2 650	—