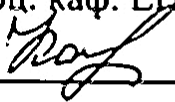


Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту

Бакалаврська кваліфікаційна робота на тему:
“УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА В
УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ”

Виконав: студент 4 курсу, групи П-216
спеціальності 076 «Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність»
Дубовий Д.С. 

Керівник: к.е.н., доцент каф. ПЛМ
Білоконь Т.М. 
« 10 » ЧЕРВНЯ 2025 р.

Рецензент: к.е.н., доц. каф. ЕПВМ
Кавецький В.В. 
« 12 » ЧЕРВНЯ 2025 р.

Допущено до захисту
Завідувач кафедри ПЛМ Бонюць 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)

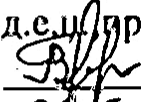
Галузь знань – 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність – 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітня програма – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

ЗАТВЕРДЖУЮ

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


«24» березня 2025 р.

ЗАВДАННЯ
НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ
Дубовому Дмитру Сергійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Управління діяльністю торговельного підприємства в умовах воєнного стану»

керівник роботи Білоконь Тетяна Миколаївна, к.е.н., доцент,

затверджені наказом ВНТУ від «20» березня 2025 року №97.

2. Строк подання роботи : 04.06.2025 р.

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

4. Зміст текстової частини:

1 Теоретичні основи управління діяльністю торговельного підприємства;

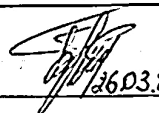
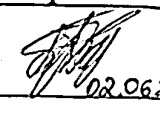
2 Аналіз діяльності підприємства в умовах воєнного стану;

3 Удосконалення управління діяльністю торговельного підприємства в умовах воєнного стану.

5. Перелік ілюстративного матеріалу: Таблиця 1 – Суть поняття «торгівельне підприємство»; Рисунок 1 – Функції торговельного підприємства; Таблиця 2 – Аналіз активів та пасивів підприємства; Таблиця 3 - Аналіз динаміки фінансових результатів підприємства за 3 роки; Таблиця 4 – SWOT-аналіз підприємства;

Таблиця 5 – Заходи щодо вдосконалення управління діяльністю торгівельного підприємства з розрахунком економічного ефекту від їх впровадження..

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1. Спеціальна частина	Білоконь Т.М., доцент кафедри ПЛМ	 26.03.2025	 02.06.2025

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

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Здобувач



Дубовий Д.С.

Керівник роботи



Білоконь Т.М.

АНОТАЦІЯ

Дубовий Д.С. Бакалаврська кваліфікаційна робота на тему «Управління діяльністю торговельного підприємства в умовах воєнного стану».

У бакалаврській роботі розглянуто теоретичні основи управління діяльністю торговельного підприємства. Проаналізовано особливості управління діяльністю торговельного підприємства в умовах воєнного стану. Розроблено рекомендації щодо вдосконалення управління діяльністю торговельного підприємства в умовах воєнного стану.

Ключові слова: управління, діяльність, торговельне підприємство, воєнний стан.

ANNOTATION

Dubovy D.S. Bachelor's thesis on the topic "Management of the activities of a commercial enterprise in martial law".

The bachelor's thesis considers the theoretical foundations of managing the activities of a commercial enterprise. The features of managing the activities of a commercial enterprise in martial law are analyzed. Recommendations are developed for improving the management of the activities of a commercial enterprise in martial law.

Keywords: management, activity, commercial enterprise, martial law.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1 Сутність, види та принципи функціонування торгівельного підприємства....	6
1.2 Основи управління підприємством в умовах нестабільного середовища.....	17
1.3. Теоретичні аспекти впливу воєнного стану на бізнес-процеси підприємства...	23
2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	
2.1 Загальна характеристика ТОВ «Тех-лайн»	27
2.2. Аналіз фінансових показників діяльності підприємства.....	31
2.3 Аналіз проблем діяльності підприємства в умовах воєнного стану.....	39
3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	
3.1 Напрями розвитку та рекомендації для покращення діяльності ТОВ «Тех-лайн»	46
3.2 Адаптація управлінських процесів торговельного підприємства до умов воєнного стану.....	49
3.3 Оптимізація логістики та управління запасами в умовах воєнного стану	55
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64
ДОДАТОК А ПРОТОКОЛ ПЕРЕВІРКИ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ НА НАЯВНІСТЬ ТЕКСТОВИХ ЗАПОЗИЧЕНЬ.....	68
ДОДАТОК Б ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ТОВ «ТЕХ-ЛАЙН».....	69
ДОДАТОК В ІЛЮСТРАТИВНИЙ МАТЕРІАЛ.....	75

ВСТУП

Сучасні умови функціонування економіки України характеризуються значними викликами, спричиненими введенням воєнного стану, що істотно вплинуло на всі сфери господарської діяльності, зокрема й на торгівлю. Торгівельні підприємства змушені працювати в умовах нестабільного попиту, порушених логістичних ланцюгів, обмеженого доступу до ресурсів, змін у поведінці споживачів і значного рівня ризиків. Відтак, виникає потреба у вдосконаленні підходів до управління, забезпечення адаптивності, оперативного прийняття рішень та стратегічного мислення в умовах невизначеності.

Управління діяльністю торгівельного підприємства в умовах воєнного стану потребує нових моделей організації бізнес-процесів, антикризового планування та підвищеної гнучкості управлінських рішень. Це зумовлює актуальність комплексного дослідження теоретичних і практичних аспектів управління торгівельною діяльністю в екстремальних умовах. Особливу увагу варто приділити аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів впливу, оцінці ризиків, збереженню ринкових позицій та пошуку інструментів для стабілізації й розвитку підприємств торгівельної сфери.

Вагомий внесок у формування сучасної теоретичної бази та практичних аспектів управління торговельною діяльністю в Україні здійснили такі науковці, як О. В. Дяблук, Л. М. Савченко, С. Ф. Покропивний, Т. І. Куценко, І. В. Балабанова, І. А. Бланк, А. М. Поддєрьогін, Л. І. Федулова, а також інші дослідники, які у своїх працях розкривали ключові аспекти ефективного функціонування підприємств, формування управлінських стратегій, антикризового менеджменту та адаптації бізнесу до змін зовнішнього середовища.

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних та практичних засад управління діяльністю торгівельного підприємства в умовах воєнного стану.

Завдання роботи. Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних завдань:

- дослідити сутність, види та принципи функціонування торгівельного підприємства в сучасних умовах;
- проаналізувати основи управління підприємством в умовах нестабільного економічного середовища;
- вивчити теоретичні аспекти впливу воєнного стану на бізнес-процеси торгівельного підприємства;
- надати загальну характеристику діяльності ТОВ «Тех-лайн»;
- провести аналіз фінансових показників підприємства та виявити основні проблеми, з якими зіткнулося підприємство в умовах воєнного стану;
- розробити напрями удосконалення управлінських процесів, логістики та системи управління запасами підприємства з урахуванням умов воєнного стану.

Об'єктом дослідження є управління діяльністю торгівельного підприємства.

Предмет дослідження - управлінські підходи, методи та інструменти забезпечення ефективного функціонування торгівельного підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища, спричиненого воєнними діями.

Методи дослідження. У ході дослідження були використані наступні методи: аналітичний метод — для вивчення наукових джерел та узагальнення теоретичних підходів до управління підприємством; порівняльний аналіз — для оцінки змін у діяльності підприємства до та під час воєнного стану; економіко-статистичні методи — для аналізу фінансових показників підприємства; графічний метод — для наочного представлення результатів дослідження; метод SWOT-аналізу — для виявлення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз в умовах воєнного стану; метод узагальнення та системного підходу — для формування практичних рекомендацій щодо удосконалення управлінських процесів.

Результати дослідження пройшли апробацію на Міжнародній науково-практичній конференції «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи» (МН-2025), за результатами опубліковано тези на тему «Особливості управління діяльністю торгівельного підприємства в умовах воєнного стану».

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, види та принципи функціонування торгівельного підприємства

У сучасних умовах розвитку економіки торгівельна діяльність відіграє ключову роль у забезпеченні сталого функціонування господарського механізму країни. Торгівельне підприємство є не лише посередником між виробником і споживачем, а й активним учасником економічного життя, здатним адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати інноваційні технології та формувати нові моделі поведінки на ринку. З огляду на реалії сьогодення, коли Україна перебуває в умовах воєнного стану, особливої актуальності набуває питання вивчення сутності та особливостей функціонування торгівельного підприємства.

Торгівельне підприємство — це суб'єкт господарської діяльності, основною метою якого є здійснення купівлі-продажу товарів та/або послуг з метою отримання прибутку. Його діяльність регламентується як національним законодавством, так і внутрішніми нормативно-організаційними документами. Торгівельне підприємство відноситься до сфери обслуговування і функціонує переважно в галузі товарного обігу.

У вітчизняній економічній науці поняття торговельне підприємство розглядається через призму різних наукових шкіл та підходів, кожен з яких акцентує увагу на окремих функціональних, організаційних або правових аспектах. Це пояснюється багатофункціональністю торговельної діяльності як ключового елемента ринкової економіки. Дослідники по-різному підходять до трактування цього поняття, що створює багатогранне уявлення про суть, завдання та роль торговельного підприємства в економічній системі країни.

Для систематизації наукових підходів українських авторів до визначення сутності торговельного підприємства доцільно подати їх у вигляді узагальнюючої таблиці табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «торговельне підприємство»

Автор	Визначення	Ключові акценти
О.О. Шаблій [1]	Торговельне підприємство — це господарська одиниця, що займається закупівлею, зберіганням і реалізацією товарів з метою отримання прибутку.	Комерційна діяльність, прибутковість, економічна самостійність
Л.А. Балабанова [2]	Торговельне підприємство — організація, що забезпечує рух товарів від виробника до споживача, виконуючи посередницькі функції.	Посередництво, ринкова інфраструктура, управління збутом
Ковальська Л.Л [3]	Торговельне підприємство — суб'єкт господарювання, який реалізує товари за допомогою певної торговельної технології.	Технологічний підхід, логістика, обслуговування
Господарський кодекс України [4]	Підприємство — самостійний суб'єкт господарювання, що здійснює виробничу, комерційну діяльність з метою одержання прибутку.	Правове підґрунтя, підприємництво, прибутковість

Як видно з таблиці, кожне з наведених визначень має власний аналітичний акцент: одні підкреслюють організаційно-правовий аспект, інші — економічну самостійність або посередницьку функцію торговельних підприємств. Таке розмаїття трактувань дозволяє глибше зрозуміти сутність цього типу суб'єктів господарювання, їхню роль у забезпеченні товарообігу та вплив на розвиток внутрішнього ринку України. На основі вивчених визначень можна перейти до аналізу функцій та класифікацій торговельних підприємств, що дозволить виявити їх видову структуру та особливості функціонування в різних умовах господарювання.

У сучасній економіці торговельне підприємство є важливою ланкою, яка забезпечує ефективне функціонування товарного ринку. Його діяльність спрямована не лише на організацію процесу купівлі-продажу, а й на виконання широкого спектру функцій, що охоплюють усі етапи руху товару — від виробника

до кінцевого споживача. Ці функції мають системний характер і визначають економічну сутність торгівлі як специфічної сфери господарювання (рис. 1.1)

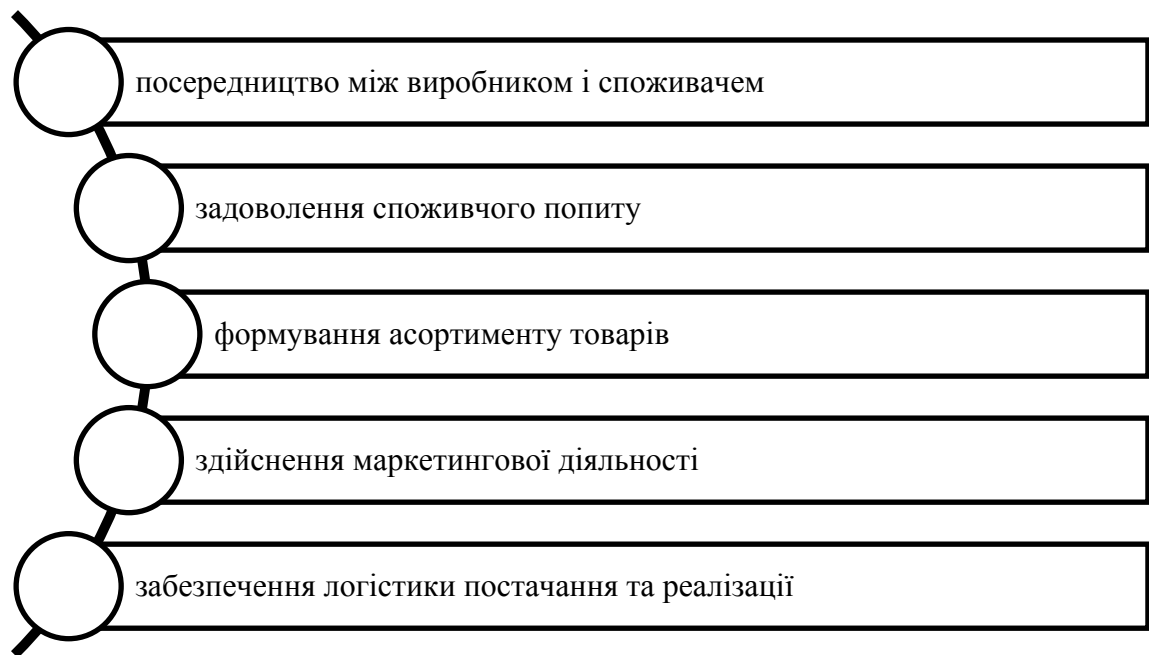


Рисунок 1.1 – Функції торговельного підприємства [2; 3]

1. Посередництво між виробником і споживачем

Однією з головних функцій торговельного підприємства є посередництво, тобто встановлення зв'язку між виробником продукції та кінцевим споживачем. Підприємство виступає у ролі посередника, який закупає товари у виробників і забезпечує їх доступність для населення. Це дозволяє виробникам зосередитися на виготовленні продукції, а споживачам — отримувати необхідні товари в зручному місці, у зручний час та у потрібному обсязі. Наприклад, мережа супермаркетів «Сільпо» здійснює закупівлі як у великих українських виробників, так і в дрібних фермерів, формуючи широкий асортимент продукції для покупців.

2. Задоволення споживчого попиту

Торгівельне підприємство виконує функцію аналізу і задоволення потреб населення. Його діяльність базується на глибокому розумінні очікувань, уподобань

та купівельної спроможності споживачів. За результатами цього аналізу підприємство формує торговельну пропозицію, що відповідає попиту.

Інтернет-магазин Rozetka адаптує асортимент залежно від попиту у різних регіонах України, оперативно реагуючи на сезонні та соціальні зміни у споживанні.

3. Формування асортименту товарів

Формування оптимального асортименту товарів є ще однією стратегічною функцією. Підприємство повинно не лише пропонувати велику кількість товарів, а й враховувати їх якість, взаємозамінність, цінову політику, сезонність, інноваційність тощо. Правильно сформований асортимент дозволяє максимально ефективно задовольняти запити цільової аудиторії.

Так, «Епіцентр» формує окремі лінійки товарів — від економ до преміум-класу — в межах однієї товарної групи.

4. Здійснення маркетингової діяльності

Сучасна торгівля неможлива без ефективного маркетингу. Торговельні підприємства досліджують ринок, проводять рекламні кампанії, організовують акції, знижки, програми лояльності тощо. Такі дії спрямовані на залучення нових клієнтів, утримання існуючих та посилення конкурентних позицій підприємства.

«АТБ-Маркет» активно використовує політику низьких цін і щотижневі акції для збільшення товарообігу і залучення нових покупців.

5. Забезпечення логістики постачання та реалізації

Логістична функція охоплює організацію процесів транспортування, зберігання, розподілу та обліку товарів. Ефективна логістика дозволяє зменшити витрати, підвищити оперативність обслуговування клієнтів та забезпечити ритмічність торговельного процесу.

Прикладом може бути компанія «Нова пошта», яка створила логістичну інфраструктуру, яка забезпечує щоденне постачання товарів до магазинів-партнерів у найвіддаленіші регіони України.

Функціонування торговельного підприємства ґрунтується на комплексному виконанні взаємопов'язаних функцій, які забезпечують безперервність товарного обігу та задоволення попиту споживачів. Посередницька, асортиментна,

логістична, маркетингова і функція задоволення попиту разом формують ефективну модель управління торговельною діяльністю. Їх реалізація в умовах ринкової конкуренції вимагає гнучкості, інноваційності та глибокого розуміння ринкових процесів.

У національній економіці торгівельні підприємства виконують важливі соціально-економічні функції:

- забезпечують населення товарами широкого вжитку;
- створюють робочі місця;
- сприяють зростанню внутрішнього валового продукту (ВВП);
- формують конкурентне середовище;
- забезпечують податкові надходження до бюджету.

Торгівельні підприємства можуть мати різні організаційно-правові форми: ТОВ, приватні підприємства, кооперативи тощо. Це визначає рівень відповідальності, структуру управління та обсяги фінансово-господарської діяльності.

Організаційна структура торговельного підприємства залежить від його розмірів, масштабу діяльності, спеціалізації та територіального охоплення. Найпоширенішими є функціональні, лінійно-функціональні та дивізіональні структури.

Принципи функціонування торговельного підприємства включають:

- принцип підприємницької ініціативи;
- економічна ефективність;
- гнучкість управління;
- орієнтація на споживача;
- раціональне використання ресурсів;
- соціальна відповідальність бізнесу.

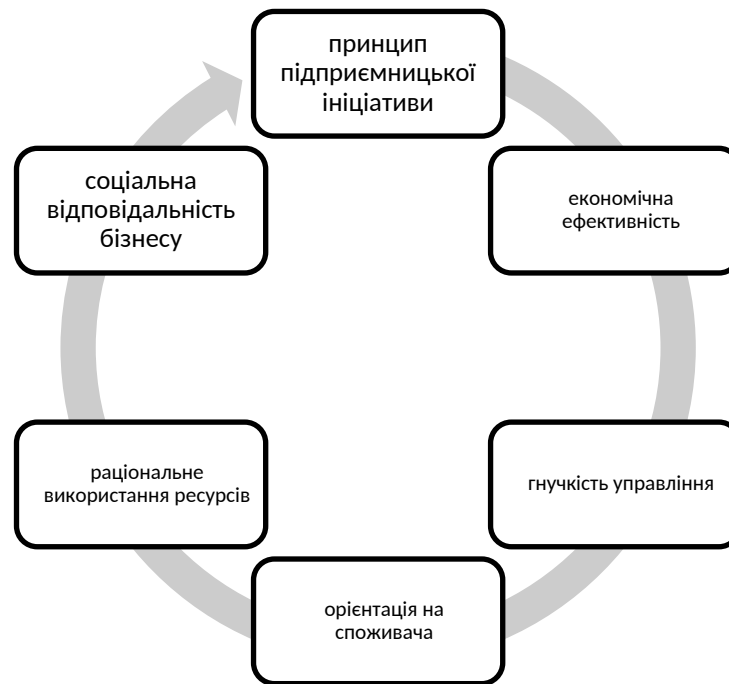


Рисунок 1.2 – Принципи функціонування торговельного підприємства

На рис. 1.2 представлено принципи функціонування торгівельного підприємства. Розглянемо їх детальніше.

1. Принцип підприємницької ініціативи

Цей принцип означає самостійність підприємства у виборі форм і методів господарської діяльності, асортименту товарів, каналів постачання, способів просування продукції. Підприємство самостійно приймає рішення щодо розвитку, інвестування, маркетингових стратегій та організації праці.

Наприклад, мережа «Rozetka» розпочала як інтернет-магазин електроніки, а з часом розширила асортимент до товарів повсякденного вжитку, показуючи активну ініціативу щодо зміни формату роботи.

2. Принцип економічної ефективності

Передбачає досягнення максимальної результативності діяльності при мінімальних витратах ресурсів. Це означає оптимізацію витрат на закупівлю, логістику, персонал, енергоресурси тощо, а також підвищення прибутковості. Ключові показники: рентабельність, обіг товарів, прибуток, окупність інвестицій.

Приклад: Торгова мережа «АТБ» використовує стратегію дискаунтера, що дозволяє знижувати операційні витрати і підтримувати низькі ціни.

3. Принцип гнучкості управління

В умовах динамічного ринку підприємство має бути здатним швидко адаптуватися до змін – змінювати товарну політику, логістику, ціноутворення, обслуговування клієнтів тощо. Гнучке управління дозволяє уникати втрат у кризових ситуаціях та оперативно реагувати на поведінку конкурентів. Слід відмітити, що у період пандемії COVID-19 багато торговельних підприємств перейшли на онлайн-продаж і безконтактну доставку.

4. Принцип орієнтації на споживача

Підприємство має враховувати потреби, очікування і поведінкові особливості споживача. Це передбачає аналіз попиту, сегментацію ринку, забезпечення високого рівня сервісу, підтримку зворотного зв'язку, гнучку систему лояльності.

Прикладом є «Comfy», який активно використовує мобільний додаток, програми лояльності та особисті кабінети для персоналізації пропозицій.

5. Принцип раціонального використання ресурсів

Включає оптимізацію використання всіх видів ресурсів – товарно-матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних. Раціональність передбачає мінімізацію втрат, утилізацію залишків, автоматизацію обліку й обслуговування.

Так, впровадження систем автоматичного замовлення товару в магазинах «Сільпо», «Грош», Метро» та інших продуктових супермаркетах дозволяє зменшити надлишки і дефіцити на полицях.

6. Принцип соціальної відповідальності бізнесу

Сучасне торговельне підприємство виконує не лише економічну функцію, а й соціальну. Воно має дотримуватись етичних норм, створювати робочі місця, підтримувати екологічні ініціативи, взаємодіяти з громадою.

Приклад: «Епіцентр» реалізує соціальні програми допомоги військовим та переселенцям, підтримує освітні та екологічні проекти.

Таким чином, ефективне функціонування торговельного підприємства ґрунтується на дотриманні комплексу принципів, серед яких ключовими є підприємницька ініціатива, орієнтація на споживача, гнучкість управління,

раціональне використання ресурсів та економічна ефективність. Сучасні умови господарювання, особливо в період воєнного стану, підвищують значущість соціальної відповідальності бізнесу, що стає невід'ємною складовою стратегії сталого розвитку підприємств.

Дотримання зазначених принципів створює фундамент для побудови гнучкої, адаптивної та конкурентоспроможної моделі торговельного підприємства. У подальшому доцільно розглянути різноманітні види торговельних підприємств, які функціонують в Україні, з урахуванням їх організаційно-правових форм, масштабів діяльності та особливостей управління.

1. За формою торгівлі

1.1 Роздрібні підприємства

Ці підприємства реалізують товари кінцевим споживачам для особистого користування. Вони функціонують у вигляді магазинів, супермаркетів, бутиків, кіосків тощо.

Приклади:

- «Сільпо» (мережа супермаркетів);
- «АТБ-Маркет» (дискаунтер);
- «Ева» (мережа магазинів косметики та побутової хімії).

1.2 Оптові підприємства

Закуповують великі партії товарів з метою подальшого продажу роздрібним підприємствам або іншим організаціям. Вони забезпечують зберігання, фасування, транспортування.

Приклади:

- «МЕТРО Кеш енд Керрі Україна» (оптова торгівля для бізнесу);
- «Тедіс Україна» (оптовий дистриб'ютор тютюнових виробів).

1.3 Змішані підприємства

Поєднують функції роздрібної та оптової торгівлі. Мають канали збуту для обох сегментів.

Приклади:

- «Епіцентр К» – продає як кінцевим споживачам, так і підприємствам;

- «Нова Лінія» (будівельно-господарські товари).

2. За організаційно-правовою формою

2.1 Фізичні особи – підприємці (ФОП)

Форма, що використовується для малих торговельних точок, кіосків, онлайн-магазинів.

Приклад: інтернет-магазини на платформах Prom.ua, Rozetka (частина продавців – ФОП).

2.2 Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)

Найпоширеніша форма. Засновники несуть відповідальність у межах внесеного капіталу.

Приклад: ТОВ «АТБ-Маркет», ТОВ «Сільпо-Фуд».

2.3 Акціонерні товариства (АТ)

Форма характерна для великих компаній з доступом до ринку капіталу.

Приклад: ПрАТ «Фоззі Груп» (володіє брендом «Сільпо»).

3. За спеціалізацією

3.1 Продовольчі підприємства - основною номенклатурою є харчові продукти.

Приклади:

- «АТБ»,
- «VARUS»,
- «Сільпо».

3.2 Непродовольчі підприємства - реалізують техніку, побутову хімію, одяг, меблі.

Приклади:

- «Comfy» (електроніка),
- «Foxtrot»,
- «Цитрус» (смартфони, аксесуари).

3.3 Змішані підприємства пропонують як продукти харчування, так і інші товари.

Приклад: «Metro Cash & Carry», «Епіцентр К».

4. За формою власності

4.1 Приватні підприємства – належать одному або кільком громадянам.

Приклади: більшість торгових точок у селах і містечках.

4.2 Комунальні – належать місцевим громадам.

Приклад: комунальні ринки, ярмарки (наприклад, КП «Київський ринок»).

4.3 Державні – керуються органами влади, рідкісні у сфері торгівлі.

Приклад: магазини «Укрспирт» або спеціалізовані торгові точки.

4.4 Змішаної форми – з часткою держави та приватних інвесторів.

5. За способом організації торгівлі

5.1 Стаціонарна торгівля – продаж у фіксованих приміщеннях.

Приклади:

- супермаркети («АТБ», «Сільпо»),
- торгові центри («Ocean Plaza», «Lavina Mall»).

5.2 Пересувна торгівля – продаж із мобільних транспортних засобів.

Приклад: автолавки в сільських районах.

5.3 Дистанційна торгівля – без фізичного контакту з товаром.

Приклади:

- «Rozetka»,
- «Allo.ua»,
- маркетплейси на Prom.ua, OLX.

5.4 Самообслуговування – покупець сам обирає товар.

Приклад: всі великі супермаркети («Сільпо», «Novus»).

5.5 Автоматизована торгівля – через вендингові апарати.

Приклади: торгові автомати в аеропортах, офісах, метро.

6. За масштабом діяльності

6.1 Малі підприємства – мають до 50 працівників або до 10 млн грн доходу.

Приклад: локальні магазини або онлайн-магазини типу «Хата Шоп».

6.2 Середні підприємства – від 50 до 250 працівників.

Приклад: локальні мережі магазинів техніки чи одягу.

6.3 Великі підприємства – понад 250 працівників.

Приклади:

- «АТБ-Маркет»,
- «Епіцентр»,
- «Fozzy Group».

7. За територіальним охопленням

7.1 Локальні – працюють в одному районі чи місті.

Приклад: магазин «Смак» у невеликому містечку.

7.2 Регіональні – охоплюють кілька областей.

Приклад: мережа «Траш!» у західних областях України.

7.3 Національні – мають мережу по всій країні.

Приклади:

- «АТБ»,
- «Епіцентр»,
- «Comfy».

7.4 Міжнародні – мають філії або походять із-за кордону.

Приклади:

- «Metro Cash & Carry»,
- колишні гравці як «Auchan»,
- іноземні бренди на маркетплейсах.

1.2 Основи управління підприємством в умовах нестабільного середовища

Управління підприємством в умовах нестабільного середовища набуває особливої актуальності в сучасних реаліях, коли економічні, політичні, соціальні та технологічні чинники часто змінюються та ускладнюють прийняття рішень. У таких умовах традиційні управлінські підходи потребують адаптації, а менеджмент повинен швидко реагувати на виклики, зберігаючи гнучкість та стратегічну орієнтацію.

Традиційний підхід базується на стабільному середовищі та передбачуваності. Він орієнтований на чітке планування, ієрархічну структуру управління та довгострокові цілі. Основні характеристики:

- Детальне довгострокове планування з фіксованими цілями.
- Жорстка організаційна структура з чітким розподілом ролей.
- Централізоване прийняття рішень, зосереджене на керівництві.
- Реактивне управління ризиками, тобто реагування після виникнення проблем.
- Відносно повільна адаптація до змін у зовнішньому середовищі.

Цей підхід працює добре, коли ринок є стабільним, а зміни відбуваються повільно та передбачувано.

Адаптивний підхід формується як відповідь на динамічне, нестабільне середовище, де зміни відбуваються швидко та несподівано. Він базується на гнучкості, швидкому прийнятті рішень і децентралізації. Основні характеристики:

- Гнучке планування, яке дозволяє змінювати стратегії в реальному часі.
- Горизонтальні або матричні структури управління, що сприяють командній роботі.
- Децентралізоване прийняття рішень, з делегуванням повноважень на місцях.
- Проактивне управління ризиками, що передбачає моніторинг та прогнозування.

- Інноваційність та швидка адаптація до змін ринку, технологій чи споживчого попиту.

Цей підхід є критично важливим у часи кризи, нестабільності або високої конкуренції.

Таблиця 1.2 Порівняння традиційного та адаптивного підходів до управління [5-7]

Критерій	Традиційне управління	Адаптивне управління
Планування	Довгострокове, жорстке	Гнучке, короткострокове, з можливістю корекції
Орієнтація	Внутрішні процеси	Зовнішнє середовище та зміни
Управління ризиками	Реактивне	Проактивне, з постійною оцінкою ризиків
Комунікації	Ієрархічні	Горизонтальні, із залученням команди
Прийняття рішень	Централізоване	Децентралізоване, швидке

Як показано в таблиці 1.2, адаптивне управління передбачає значно вищу гнучкість та швидкість реакції. Це особливо важливо в умовах непередбачуваних змін, де здатність до коригування планів і залучення команди до прийняття рішень стає ключовим фактором виживання бізнесу.

Зазначимо, що основними характеристиками нестабільного середовища є:

- Високий рівень невизначеності та ризику;
- Часті зміни регуляторних норм та законодавства;
- Коливання валютного курсу та інфляція;
- Перебої в постачанні сировини та логістичних ланцюгів;
- Посилення конкурентного тиску та зміна споживчого попиту.

Для ефективного управління в таких умовах підприємства мають застосовувати сучасні управлінські підходи, зокрема кризовий менеджмент, адаптивне планування, стратегічний аналіз та цифрові інструменти управління.

У стабільному середовищі маркетингова стратегія підприємства зазвичай є стандартною та орієнтованою на передбачуваний попит. Бізнес покладається на перевірені підходи до просування товарів і послуг, довготривалі рекламні кампанії та поступове нарощування лояльності клієнтів. Натомість у нестабільному середовищі маркетинг стає динамічним: компанії швидко адаптують свої пропозиції, змінюють комунікації та оперативно реагують на коливання попиту чи зміну поведінки споживачів. У період війни багато українських брендів переорієнтували комунікацію на підтримку армії, волонтерства та адаптацію до нових потреб споживачів.

У таблиці 1.3 наведено порівняння стратегічних підходів у стабільному та нестабільному середовищах.

Таблиця 1.3 Стратегії управління підприємством у стабільному та нестабільному середовищі [5]

Елемент стратегії	Стабільне середовище	Нестабільне середовище
Маркетингова стратегія	Стандартна, орієнтована на сталий попит	Динамічна, адаптована до змін у споживанні
Фінансове планування	Заздалегідь визначене	Гнучке, з резервуванням ресурсів
Управління персоналом	Сталі структури	Гнучкі команди, підвищення мультифункціональності
Виробничі процеси	Оптимізовані на ефективність	Оптимізовані на гнучкість та швидку перебудову
ІТ та аналітика	Підтримка поточних процесів	Інструмент прийняття рішень в реальному часі

Фінансове планування в умовах стабільності базується на чітко визначених бюджетах і прогнозах, які рідко переглядаються. Усе планується на основі сталих

джерел доходів та витрат. Проте в нестабільному середовищі компанії змушені діяти гнучко, переглядати фінансові показники в короткостроковій перспективі, створювати резерви коштів та оперативно реагувати на непередбачувані витрати або втрати доходів. Так, ресторани під час пандемії COVID-19 переглядали бюджети щотижня, зменшували витрати та шукали нові джерела доходу через доставку.

Управління персоналом у стабільних умовах зосереджується на підтриманні чітких функціональних ролей, ієрархії та традиційних підходів до мотивації. Структура організації рідко змінюється. У складних та нестабільних умовах компанії переходять до використання гнучких команд, що дозволяє оперативно перерозподіляти ресурси. Від працівників очікується мультифункціональність, адаптивність та здатність брати участь у крос-функціональних проєктах. Прикладом є ІТ-компанії, які під час повномасштабної війни працюють із розподіленими командами, залежать від швидкої адаптації персоналу.

Виробничі процеси в стабільному середовищі налаштовані переважно на ефективність і масштабованість. Підприємства інвестують у довгострокову автоматизацію, стандартизують процеси й оптимізують витрати. Натомість у нестабільних умовах акцент зміщується на гнучкість виробництва, здатність швидко змінювати обсяги або номенклатуру продукції, щоб оперативно реагувати на зміни попиту чи перебої з постачанням. Наприклад, швейні фабрики, що шили одяг, у 2022 році швидко перепрофілювались на пошиття військової форми та плитоносок.

Інформаційні технології у стабільному середовищі відіграють допоміжну роль — вони забезпечують підтримку основних процесів та обліку. У нестабільному середовищі ІТ стають критично важливим інструментом для оперативного прийняття рішень: використовуються системи аналітики, моніторингу та прогнозування, а також платформи для швидкої комунікації та координації команд. Бізнеси масово переходили на Google Workspace або Microsoft Teams для віддаленої роботи, коли доступ до офісів був ускладнений.

Прикладом підприємства, що змогло ефективно адаптуватися до нестабільного середовища, є також українська компанія "Нова Пошта". Попри складні умови, спричинені війною, компанія оперативно перебудувала логістичні маршрути, перейшла на цифрову взаємодію з клієнтами, розширила мережу поштоматів та забезпечила безперебійну доставку у віддалені регіони. Така гнучкість у стратегії та управлінні дозволила не лише зберегти позиції на ринку, а й посилити лояльність клієнтів.

Таким чином, практика українських підприємств свідчить, що вміння швидко реагувати на зміни та застосовувати адаптивні управлінські підходи є критично важливим чинником для розвитку бізнесу в умовах нестабільності.

Таким чином, основою ефективного управління в умовах нестабільності є здатність підприємства швидко адаптуватися до змін, використовувати проактивні інструменти, а також формувати гнучку організаційну культуру, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення навіть у ситуації невизначеності.

1.3 Теоретичні аспекти впливу воєнного стану на бізнес-процеси підприємства

У сучасних умовах українського бізнесу, коли країна перебуває в стані збройної агресії, аналіз впливу воєнного стану на діяльність підприємств стає надзвичайно актуальним. Воєнний стан суттєво змінює середовище функціонування бізнесу, створюючи численні ризики, обмеження та виклики. З одного боку, компанії змушені зменшувати витрати, шукати альтернативні джерела доходів і адаптувати бізнес-процеси до нових реалій. З іншого – з'являються нові можливості для розвитку, зумовлені зростанням попиту в певних галузях (логістика, ІТ, оборонна промисловість, агросектор тощо) та державною підтримкою критично важливих секторів.

Розглянемо основні аспекти трансформації внутрішнього управління, логістичних ланцюгів, кадрової політики, фінансових стратегій, маркетингу та ІТ-інфраструктури підприємства в умовах невизначеності та загрози.

Воєнний стан спричиняє кардинальні зміни в макроекономічному середовищі, які безпосередньо впливають на кожне підприємство незалежно від його розміру чи галузі. До ключових змін належать:

- Порушення ланцюгів постачання, зумовлене бойовими діями, блокуванням транспортної інфраструктури, релокацією виробництва.
- Зниження купівельної спроможності населення, що змушує компанії адаптувати свої товари та послуги до зміненого попиту.
- Мобілізація та дефіцит трудових ресурсів, особливо серед кваліфікованих кадрів.
- Ризики фізичної безпеки активів, знищення або втрата майна.
- Обмеження у валютних операціях, регуляції з боку Національного банку України.

Ці зовнішні чинники змушують підприємства переглядати власні бізнес-моделі, стратегічні плани та структуру управління.

У контексті воєнного стану ключовою вимогою до підприємств стає адаптивність – здатність оперативно перебудовувати внутрішні процеси у відповідь на зміни зовнішнього середовища. До головних трансформаційних змін у бізнес-процесах належать:

- Операційна гнучкість: перехід до коротших виробничих циклів, запровадження альтернативних маршрутів постачання, диверсифікація каналів збуту.
- Цифровізація: впровадження віддаленої роботи, хмарних технологій, цифрового документообігу.
- Фінансова мобільність: створення резервних фондів, скорочення витрат, орієнтація на безпечні інвестиції.
- Організаційна трансформація: перехід до гнучких структур управління (агіл, крос-функціональні команди).
- Кадрова політика: залучення віддалених працівників, перекваліфікація персоналу, посилення заходів психологічної підтримки.

Компанія «Епіцентр К» є одним із прикладів швидкої адаптації до умов воєнного стану. З перших днів повномасштабного вторгнення компанія закрила магазини в небезпечних регіонах, забезпечила релокацію працівників і запустила онлайн-торгівлю у тих регіонах, де це було можливим. Паралельно компанія налагодила логістику гуманітарної допомоги та переорієнтувала частину асортименту на товари першої необхідності. Також відбувся запуск нового формату мобільної торгівлі, що дозволило обслуговувати клієнтів у прифронтових зонах.

Цей приклад свідчить про важливість не лише оперативного реагування, а й довгострокового стратегічного бачення розвитку бізнесу в умовах нестабільності.

Аналіз праць [10-15] свідчить, що в умовах воєнного стану уряд України запровадив низку нормативних рішень, які впливають на бізнес-середовище (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Державна підтримка бізнес-середовища в умовах воєнного стану

Уряд запровадив низку податкових послаблень, аби підтримати підприємців в умовах воєнного стану. Серед ключових змін — можливість переходу на

спрощену систему оподаткування з єдиним податком у розмірі 2% від доходу (без сплати ПДВ та податку на прибуток). Також було відтерміновано або скасовано окремі перевірки з боку податкових органів, що дозволило підприємствам зосередитися на основній діяльності. У ряді випадків суб'єкти підприємництва були звільнені від сплати податку на землю та податку на нерухомість у зонах активних бойових дій або тимчасової окупації.

З метою збереження виробничих потужностей та робочих місць урядом реалізується програма релокації підприємств із регіонів, що зазнали активних бойових дій, у безпечніші області країни. Програма передбачає організаційну підтримку переміщення обладнання, логістичну допомогу, підбір приміщень на новому місці, сприяння у взаємодії з місцевими адміністраціями та працевлаштуванні персоналу. Багато підприємств, завдяки цій програмі, змогли відновити діяльність у Західній Україні, зокрема в Львівській, Івано-Франківській та Закарпатській областях.

У рамках програми «єРобота» та інших ініціатив держава надає безповоротні гранти для мікро- та малого бізнесу, що спрямовані на розвиток виробництва, агросектору та цифрової економіки. Наприклад, гранти на створення або розширення мікропереробних підприємств (виробництво продуктів харчування, деревообробка, текстиль тощо), відкриття ІТ-стартапів, розвиток тепличного господарства чи садівництва. Гранти видаються за умови створення нових робочих місць та подальшої звітності про використання коштів, що стимулює підприємницьку ініціативу.

Програма «Доступні кредити 5-7-9%» дозволяє підприємцям отримати позики для розширення або підтримки діяльності за зниженими ставками, які частково компенсуються державою. В умовах війни було розширено перелік цілей, на які можна отримати кредит (обігові кошти, релокація, закупівля сировини, реконструкція потужностей), а також спрощено вимоги до позичальників. Особливу увагу приділено аграріям, виробникам товарів критичного імпорту, ІТ-

Щоб не допустити зупинки критичного виробництва, уряд запровадив спрощення митного оформлення. Зокрема, тимчасово було скасовано деякі мита та

ПДВ на імпорт обладнання, генераторів, транспортних засобів, товарів гуманітарного призначення, військової амуніції, медичних засобів та сировини для виробництва. Також вдосконалено процедуру електронного декларування, що дозволило значно скоротити час перебування вантажів на митниці. Для підприємств це означає швидший доступ до імпортованих товарів і зниження витрат.

Ці інституційні механізми частково компенсують ризики, сприяючи стабілізації окремих секторів економіки.

Запроваджені урядом України нормативні ініціативи в умовах воєнного стану демонструють прагнення держави підтримати підприємницьку активність, зберегти робочі місця та адаптувати економіку до нових викликів. Податкові пільги, спрощення митних процедур, програми кредитування та державне фінансування створили умови, за яких бізнес може не лише зберігатися, але й шукати нові шляхи розвитку навіть у період кризи.

Водночас, ефективність таких заходів багато в чому залежить від швидкості їх реалізації, прозорості процедур та доступності для широкого кола підприємців. Хоча ситуація на ринку залишається нестабільною, сформовані механізми державної підтримки дають змогу пом'якшити негативні наслідки війни для бізнесу та створюють основу для його відновлення й модернізації у післявоєнний період.

Воєнний стан радикально змінює умови ведення бізнесу, вимагаючи від підприємств високого рівня адаптивності, гнучкості та інноваційності. Компанії, які здатні швидко трансформувати свої процеси, впроваджувати цифрові рішення та переосмислювати стратегічні пріоритети, мають більше шансів не лише вижити, а й зберегти конкурентні переваги у майбутньому.

Сучасне підприємство повинно мислити не лише категоріями прибутковості, а й стійкості, здатності до швидкого перезапуску операцій у нових умовах. Саме такий підхід дозволяє забезпечити безперервність діяльності та зберегти довіру клієнтів, партнерів і працівників.

У зв'язку з воєнним станом в Україні, торгівельні підприємства стикаються з низкою викликів:

- нестабільність постачань через порушення логістичних маршрутів;
- дефіцит товарів та коливання цін;
- зниження купівельної спроможності населення;
- ризики знищення інфраструктури;
- переміщення населення та зміна географії попиту;
- інституційна та регуляторна невизначеність.

У відповідь на ці виклики підприємства впроваджують адаптаційні стратегії:

- диверсифікація постачальників;
- цифровізація каналів збуту;
- оптимізація логістики;
- зменшення витрат;
- посилення онлайн-продажів;
- релокація або відкриття нових торгових точок у відносно безпечних регіонах.

Таким чином, торгівельне підприємство є невід'ємною складовою економіки, що виконує важливу посередницьку, економічну та соціальну функції. В умовах воєнного стану воно змушене не лише забезпечувати базові потреби населення, а й постійно адаптувати свою діяльність до нових загроз. Управління торгівельним підприємством вимагає високої гнучкості, оперативного прийняття рішень, а також впровадження сучасних управлінських і технологічних рішень для забезпечення життєздатності в умовах невизначеності.

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1 Загальна характеристика ТОВ «ТЕХ-ЛАЙН»

Товариство з обмеженою відповідальністю "ТЕХ-ЛАЙН" — це українське підприємство, яке здійснює діяльність у сфері постачання промислового обладнання, запчастин, інструментів, а також надає послуги з технічного обслуговування та інженерного супроводу. Основна спеціалізація компанії — забезпечення промислових підприємств якісною продукцією та технічними рішеннями, що відповідають сучасним стандартам енергоефективності, безпеки та продуктивності.

Асортимент продукції ТОВ "ТЕХ-ЛАЙН" є широким і охоплює ключові напрямки постачання для промислових підприємств. Компанія спеціалізується на комплексному технічному забезпеченні виробничих процесів, тому в її асортименті представлені такі категорії:

1. Електротехнічне обладнання

Компанія постачає електроштити, пускову апаратуру, силові трансформатори, реле, кабельну продукцію, автоматичні вимикачі, частотні перетворювачі, стабілізатори напруги, джерела безперебійного живлення та інші електрокомпоненти, що використовуються у виробництві та енергозабезпеченні.

2. Автоматизація та контрольно-вимірювальна техніка (КВПіА)

ТОВ "ТЕХ-ЛАЙН" пропонує рішення для автоматизації виробничих процесів: програмовані логічні контролери (PLC), сенсорні панелі, системи дистанційного моніторингу, датчики тиску, температури, рівня, а також промислові контролери та модулі введення/виведення.

3. Пневматичні та гідравлічні системи

У цьому напрямку пропонуються компресори, пневмоциліндри, розподільники, шланги високого тиску, гідравлічні насоси, гідрозамки, фітинги, з'єднувачі та інші комплектуючі для створення та обслуговування пневмо- та

гідросистем.

4. Промислова арматура та комплектуючі

Асортимент включає крани, засувки, клапани, фланці, редуктори тиску, фільтри, а також елементи трубопроводів, які широко використовуються в харчовій, хімічній, фармацевтичній та енергетичній галузях.

5. Механічні компоненти та інструменти

ТОВ "ТЕХ-ЛАЙН" постачає промислові підшипники, приводні ремені, муфти, напрямні, елементи кріплення, а також професійний інструмент — ручний, електро- та пневматичний.

6. Сервісне та допоміжне обладнання

У категорії допоміжного обладнання представлені мастильні системи, системи охолодження, інструментальні шафи, стенди для обслуговування обладнання, а також промислове освітлення.

7. Обладнання для енергозбереження та енергоефективності

Компанія реалізує системи рекуперації, теплообмінне обладнання, LED-освітлення, технології контролю споживання енергії, які сприяють зниженню енергетичних витрат на підприємствах.

Таким чином, асортимент ТОВ "ТЕХ-ЛАЙН" охоплює як базові елементи для забезпечення безперервного функціонування виробництв, так і інноваційні рішення, що дозволяють оптимізувати ресурси, підвищити ефективність та зменшити витрати клієнтів.

Компанія була заснована у 2011 році як невелике дистриб'юторське підприємство, що спеціалізувалося на поставках імпортного електротехнічного обладнання для промисловості. Перші роки діяльності були спрямовані на побудову партнерської мережі та налагодження відносин із провідними виробниками Європи та Азії. Завдяки відповідальному підходу до роботи, орієнтації на потреби клієнтів та високій якості сервісу, "ТЕХ-ЛАЙН" поступово зайняла впевнену позицію на ринку.

Протягом 2015–2019 років компанія активно розширювала асортимент, виходячи за межі електротехніки — додалися напрямки гідравліки, пневматики,

засобів автоматизації та контролю. У цей період підприємство збільшило свою присутність у різних регіонах України, відкривши представництва у Дніпрі, Харкові та Львові. Це дозволило оперативно реагувати на потреби клієнтів та забезпечувати логістичну гнучкість.

З початком повномасштабної війни у 2022 році ТОВ "ТЕХ-ЛАЙН" зіткнулося з викликами, пов'язаними з перебоями в постачанні, логістикою та загальним падінням попиту з боку окремих галузей. Проте компанія зуміла швидко адаптуватися до нових умов: частково змінила постачальників, почала активно співпрацювати з українськими виробниками, а також взяла участь у державних програмах підтримки малого і середнього бізнесу.

У 2023–2024 роках "ТЕХ-ЛАЙН" демонструвала стабільне зростання: обсяг реалізації обладнання збільшився, з'явилися нові партнерські контракти з підприємствами енергетичного та аграрного сектору. Компанія активно впроваджує цифрові інструменти управління бізнес-процесами та покращує сервісну складову. Одним із ключових пріоритетів сьогодні є розвиток напрямку енергоефективних технологій та автоматизації виробництва.

Особливості управління ТОВ "ТЕХ-ЛАЙН" формуються під впливом специфіки ринку технічного постачання, орієнтації на B2B-сегмент, а також необхідності швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, включно з економічними кризами та військовим станом.

- Функціональна структура управління. Компанія має чітко визначену організаційну структуру, в основі якої лежить функціональний підхід (рис. 2.1). Це дозволяє ефективно розподіляти обов'язки між відділами — закупівель, логістики, збуту, технічної підтримки, фінансів та ІТ. Кожен відділ має власного керівника, який підпорядковується генеральному директору.

- Орієнтація на процесне управління. ТОВ "ТЕХ-ЛАЙН" впроваджує елементи процесного управління, що дозволяє оптимізувати основні бізнес-процеси — від замовлення продукції до її постачання клієнту.

- Гнучкість і адаптивність управлінських рішень. З огляду на швидкі зміни у політичному й економічному середовищі, керівництво компанії

впроваджує адаптивні моделі управління. Це включає регулярний перегляд цінової політики, адаптацію закупівель до змін логістичних ланцюгів, а також постійну комунікацію з постачальниками і клієнтами.

- Сильна технічна експертиза у прийнятті рішень. Управлінська команда компанії має глибоке розуміння технічних аспектів продукції, яку постачає. Це дозволяє оперативно приймати обґрунтовані рішення стосовно оновлення асортименту, підбору обладнання під конкретні проекти замовників та надання інженерної підтримки.
- Клієнтоорієнтованість як стратегічний пріоритет. Управління компанією базується на побудові довгострокових відносин із клієнтами. Це реалізується через систему персонального менеджменту, індивідуальний підхід до формування комерційних пропозицій і технічний супровід угод.
- Управління ризиками та безперервністю діяльності. ТОВ "ТЕХ-ЛАЙН" має резервні канали постачання, альтернативні склади, а також проводить регулярний аналіз зовнішніх загроз для забезпечення стійкості бізнесу навіть в умовах воєнного стану.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «ТЕХ-ЛАЙН»

Загалом, управління в ТОВ "ТЕХ-ЛАЙН" поєднує стратегічне планування, технічну експертизу та операційну гнучкість, що дозволяє підприємству утримувати конкурентні позиції на ринку та ефективно реагувати на виклики середовища.

Таким чином, ТОВ "ТЕХ-ЛАЙН" пройшло шлях від малого постачальника до інженерно-орієнтованої компанії, яка впевнено утримує свої позиції завдяки гнучкості, інноваційному підходу та орієнтації на довготривалі партнерські відносини з клієнтами.

2.2 Аналіз фінансових показників діяльності підприємства

Аналіз фінансових і виробничих показників є важливою складовою загальної оцінки ефективності функціонування підприємства. Він дозволяє виявити сильні та слабкі сторони діяльності, оцінити рівень прибутковості, фінансової стійкості, рентабельності, а також ефективність використання ресурсів.

У сучасних умовах, особливо в період воєнного стану, систематичне дослідження таких показників стає критично необхідним для своєчасного прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Це особливо актуально для торговельного підприємства, яке працює в умовах нестабільності попиту, логістичних викликів і коливань постачання.

Фінансові показники дають змогу оцінити дохідність, витрати, динаміку прибутку, ефективність обігу капіталу, а також рівень платоспроможності. У той час як виробничі показники (для торговельного підприємства – це можуть бути обсяги товарообігу, ефективність складських запасів, швидкість обігу товарів) відображають рівень операційної діяльності.

Комплексний підхід до аналізу дозволяє сформувати об'єктивне уявлення про загальний стан підприємства та його здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. На основі такого аналізу керівництво отримує необхідну інформацію для формування стратегії розвитку, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення позицій на ринку.

Отже, розпочнемо діагностику фінансового стану ТОВ "ТЕХ-ЛАЙН" з аналізу структури активів за 2022–2024 роки. Дослідження структури активів є ключовим елементом фінансового аналізу, адже дозволяє оцінити, як саме розподіляються фінансові ресурси підприємства між різними типами активів – необоротними (довгостроковими) та оборотними (короткостроковими).

Такий аналіз дає змогу зробити висновки про рівень гнучкості, ліквідності та інвестиційної активності компанії. Наприклад, переважання оборотних активів свідчить про мобільність фінансових ресурсів і можливість оперативного реагування на зміни ринкової кон'юнктури, тоді як високий рівень необоротних активів може вказувати на значні капітальні вкладення у довгострокову інфраструктуру, що підвищує потенціал для зростання, але зменшує ліквідність.

Під час аналізу важливо також враховувати співвідношення активів із джерелами їх фінансування – власним капіталом і зобов'язаннями. Співставлення структури активів з пасивами, особливо з оборотними зобов'язаннями, дозволяє виявити рівень фінансової стійкості компанії, а також потенційні ризики, пов'язані з надмірною залежністю від зовнішніх короткострокових ресурсів.

Результати цього аналізу надають цінну інформацію для управлінських рішень у сфері фінансового планування, визначення оптимального рівня запасів, структури інвестицій, а також стратегічного розвитку підприємства. Це особливо актуально для компаній, які працюють в умовах нестабільного економічного середовища або змін кон'юнктури ринку, як у випадку з ТОВ "ТЕХ-ЛАЙН" в умовах воєнного стану.

За результатами горизонтального аналізу активів підприємства (табл. 2.1) спостерігається, що структура активів у 2022–2024 роках залишалася легкою: основну частину (приблизно 98%) стабільно складали оборотні активи. Це свідчить про високу гнучкість торговельного підприємства та його орієнтованість на короткострокову діяльність, зокрема – на швидкий товарообіг, що є типовим для сфери торгівлі.

Таблиця 2.1 - Аналіз активів ТОВ "ТЕХ-ЛАЙН" (на кінець року)

Складові активів	Обсяг			2023/2022		2024/2023	
	2022	2023	2024	Абсол.	Відн., %	Абсол.,	Відн., %
1. Нематеріальні активи, тис.грн	0	0	0	0	0	0	0
2. Основні засоби, тис. грн.	421,7	315,3	268,5	-106.4	-25.2	-46.8	-14.8
3. Необоротні активи, тис. грн	421,7	315,3	268,5	-106.4	-25.2	-46.8	-14.8
4. Оборотні активи, тис. грн	90194,4	92130,9	94367,8	1936.5	2.1	2236.9	2.4
5. Активи, тис. грн.	90616,1	92446,2	94636,3	1830.1	2.0	2190.1	2.4

У 2023 році оборотні активи зросли на 1 936 тис. грн (2%), а у 2024 році – ще на 2 236 тис. грн (2,4%). Це вказує на збільшення обсягів операційної діяльності, зростання запасів та дебіторської заборгованості. Водночас це підкреслює потребу у грамотному управлінні обіговими коштами, щоб уникнути ризиків, пов’язаних з надмірною прив’язаністю до короткострокових ресурсів.

Водночас, зменшення необоротних активів на 25,2% у 2023 році та ще на 15% у 2024 році пов’язано з відмовою підприємства від частини основних засобів. Такий підхід дозволяє зберігати гнучкість, але водночас може обмежити можливості для масштабування бізнесу, автоматизації процесів чи покращення логістичної інфраструктури.

Загальна сума активів залишалася майже незмінною – приріст складав лише 2–2,4% щороку. Це може свідчити про стабільну, проте обмежену інвестиційну політику підприємства, а також про стримане зростання в умовах зовнішніх економічних викликів, зокрема під час воєнного стану.

Для торговельного підприємства така структура активів означає концентрацію на поточній діяльності, мінімізацію довгострокових зобов'язань та гнучкість у реагуванні на ринкову кон'юнктуру. Однак, низький рівень інвестицій у необоротні активи також може обмежувати потенціал до масштабування, впровадження інновацій чи розширення асортименту за рахунок власного виробництва або логістичних можливостей.

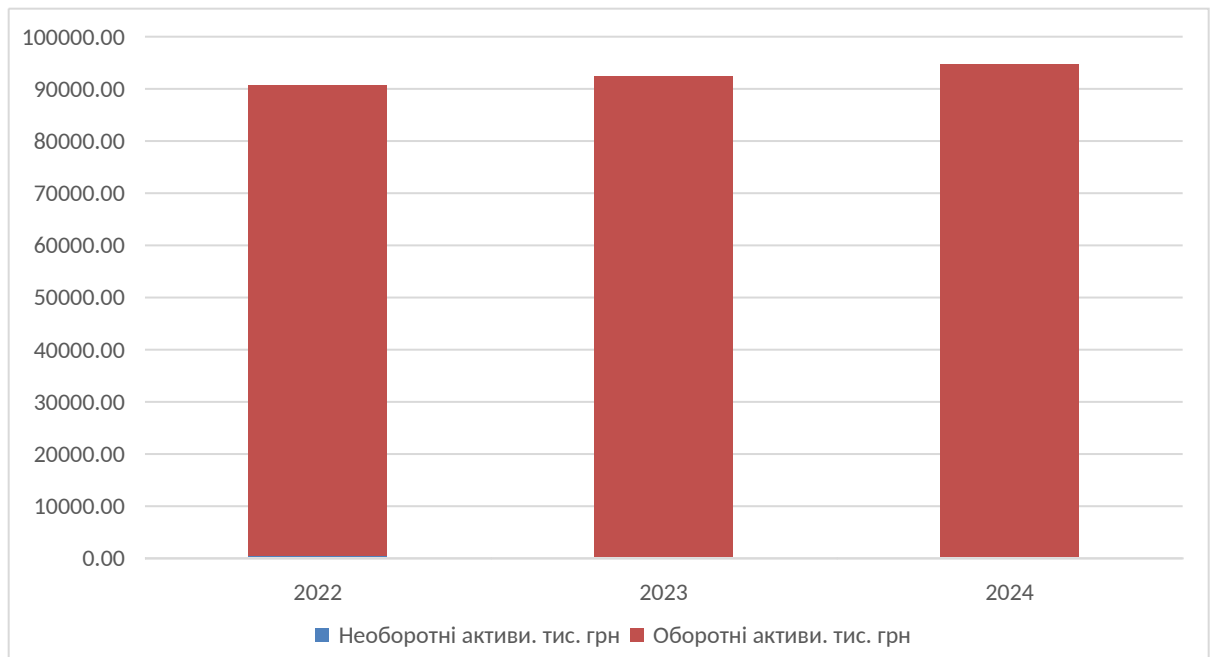


Рисунок 2.2 – Структура активів ТОВ "ТЕХ-ЛАЙН"

Проведемо горизонтальний аналіз пасивів підприємства у табл. 2.2.

За результатами розрахунків можемо зробити висновки, що у структурі пасивів ТОВ "ТЕХ-ЛАЙН" у 2020 році більшу частину становлять короткострокові зобов'язання, що свідчило про фінансову нестійкість товариства. У 2023 році власний капітал зріс на 1 094 тис. грн, що становить +24,2% у порівнянні з 2022 роком. У 2024 році зростання склало ще 1 536 тис. грн або +27,3%. Така позитивна динаміка свідчить про підвищення фінансової стабільності підприємства, зростання його внутрішніх ресурсів, прибутку та/або залучення додаткових внесків від власників. Це також вказує на здатність підприємства самостійно фінансувати частину своєї діяльності, знижуючи залежність від зовнішніх джерел.

Таблиця 2.2 – Горизонтальний аналіз пасивів ТОВ "ТЕХ-ЛАЙН"

Складові пасивів	Обсяг			2023/2022		2024/2023	
	2022	2023	2024	Абсол.	Відн., %	Абсол.,	Відн., %
Власний капітал, тис.грн	4526	5620	7156	1094	24.2	1536	27.3
Довгострокові зобов'язання, тис. грн.	107,8	125,1	151,7	17.3	16.0	26.6	21.3
Короткострокові зобов'язання, тис. грн	85982	86701	87329	719	0.8	628	0.7
Пасиви, тис. грн.	90616,1	92446,2	94636,3	1830.1	2.0	2190.1	2.4

У 2023 році довгострокові зобов'язання збільшились на 17,3 тис. грн (+16,0%), а в 2024 — на 26,6 тис. грн (+21,3%). Хоча абсолютні обсяги залишаються незначними в загальній структурі пасивів, зростання може свідчити про поступове залучення підприємством додаткових інвестицій або довгострокового фінансування для розвитку.

Короткострокові зобов'язання: протягом обох років спостерігається стабільне, незначне зростання: +719 тис. грн у 2023 році (+0,8%); +628 тис. грн у 2024 році (+0,7%). Така динаміка вказує на контрольований підхід до управління поточними зобов'язаннями, зокрема кредиторською заборгованістю. Незначне зростання може бути пов'язане з поступовим розширенням операційної діяльності без надмірного навантаження на оборотний капітал.

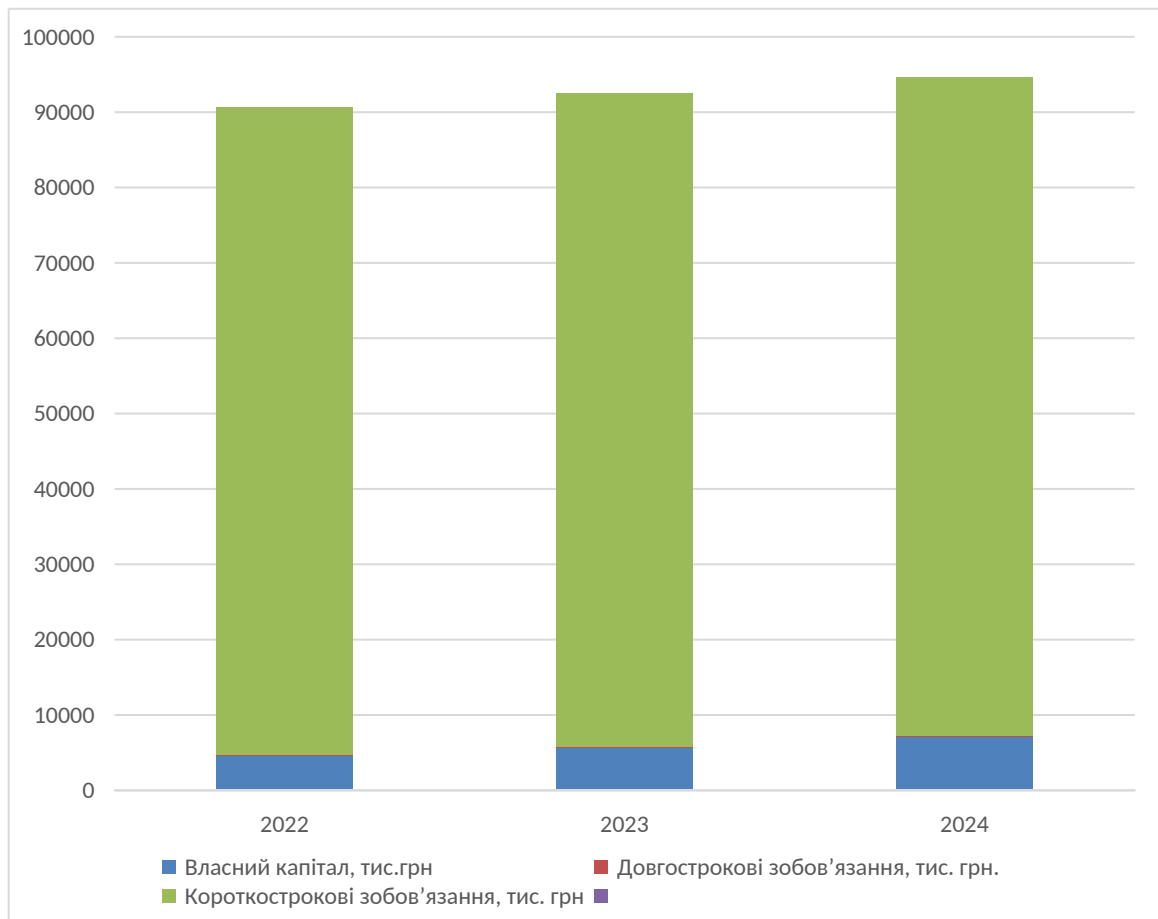


Рисунок 2.3 – Структура пасивів ТОВ "ТЕХ-ЛАЙН"

Загалом, структура пасивів залишається відносно стабільною, із незначним зростанням. Основне джерело змін — збільшення власного капіталу, що є позитивною тенденцією для фінансової незалежності підприємства.

Перейдемо до аналізу фінансових результатів діяльності ТОВ "ТЕХ-ЛАЙН" (табл. 2.3).

Чистий дохід від реалізації продукції зріс з 64 408,9 тис. грн у 2022 році до 83 806,7 тис. грн у 2024 році, що становить приріст на 19 397,8 тис. грн (+30,1%) за два роки. За 2023 рік приріст становив 14 560,8 тис. грн (+22,6%), а за 2024 рік — ще 4 837 тис. грн (+6,1%). Це свідчить про зростання обсягів продажу та збільшення операційної активності підприємства.

Таблиця 2.3 – Фінансові результати діяльності підприємства, тис. грн.

Показник	Обсяг			2023/2022		2024/2023	
	2022	2023	2024	Абсол.	Відн., %	Абсол.,	Відн., %
Чистий дохід від реалізації продукції	64408.9	78969.7	83806.7	14560.8	22.6	4837	6.1
Інші операційні доходи	24.9	4.3	6.4	-20.6	-82.7	2.1	48.8
Разом доходи	64433.8	78974	83813.1	14540.2	22.6	4839.1	6.1
Собівартість реалізованої продукції	61353.9	75259.9	79465.4	13906	22.7	4205.5	5.6
Інші операційні витрати	2229.3	2784.9	2829.7	555.6	24.9	44.8	1.6
Інші витрати	141.8	92.2	120.8	-49.6	-35.0	28.6	31.0
Разом витрати	63725	78137	82415.9	14412	22.6	4278.9	5.5
Фінансовий результат до оподаткування	708.8	837	1397.2	128.2	18.1	560.2	66.9
Чистий прибуток	128.9	686.5	1145.7	557.6	432.6	459.2	66.9

Зобразимо отримані в графічному вигляді.

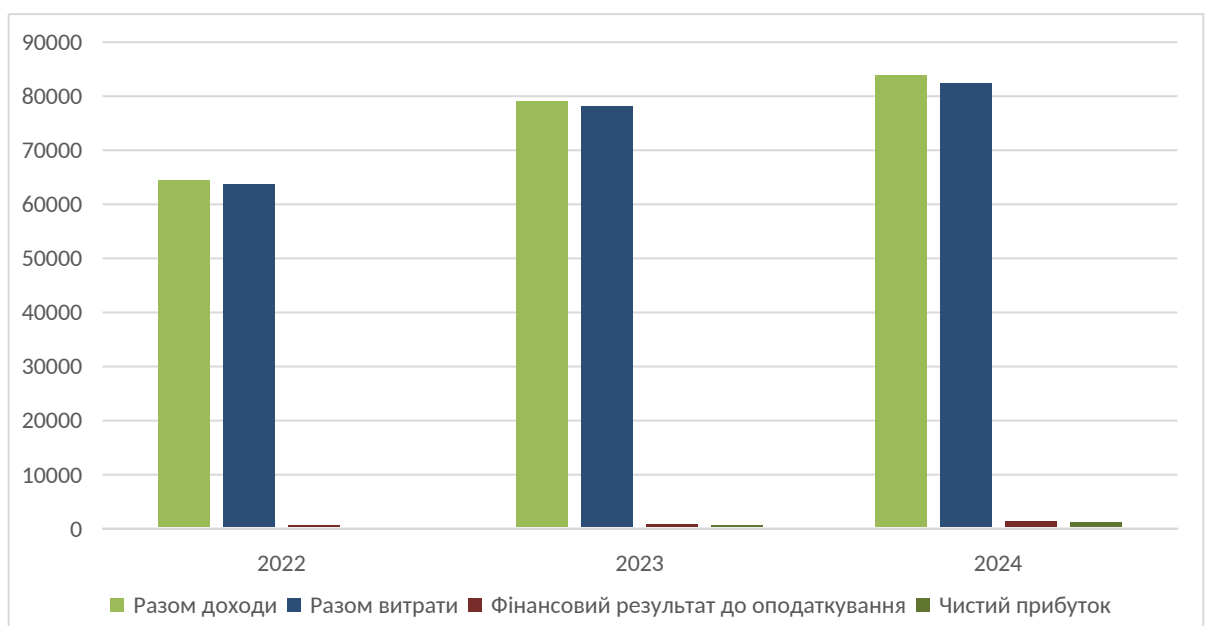


Рисунок 2.4 – Динаміка фінансових результатів ТОВ "ТЕХ-ЛАЙН"

Інші операційні доходи є незначними порівняно з основною виручкою та демонструють нестабільну динаміку: падіння у 2023 році на 20,6 тис. грн (–82,7%) і незначне зростання на 2,1 тис. грн (+48,8%) у 2024 році.

Сукупні доходи підприємства зросли з 64 433,8 тис. грн у 2022 році до 83 813,1 тис. грн у 2024 році – приріст на 19 379,3 тис. грн (+30,1%), що підтверджує поступову позитивну динаміку виручки.

Собівартість реалізованої продукції також зросла – з 61 353,9 тис. грн у 2022 році до 79 465,4 тис. грн у 2024 році, приріст становив 18 111,5 тис. грн (+29,5%). Це свідчить про те, що витрати зростають пропорційно до доходів, і маржинальність лишається приблизно сталою.

Інші операційні витрати збільшилися помірно: з 2 229,3 тис. грн у 2022 році до 2 829,7 тис. грн у 2024 році, що становить приріст на 600,4 тис. грн (+26,9% за два роки). Інші витрати показали зниження у 2023 році (–35%) і зростання у 2024 році (+31%), однак їх обсяг є несуттєвим для загальної картини.

Разом витрати зросли з 63 725 тис. грн у 2022 до 82 415,9 тис. грн у 2024 році, тобто на 18 690,9 тис. грн (+29,3%).

Фінансовий результат до оподаткування зріс з 708,8 тис. грн у 2022 році до 1397,2 тис. грн у 2024 році, що становить приріст у 688,4 тис. грн (+97,1%). Найбільше зростання прибутку відбулося у 2024 році (+560,2 тис. грн, або 66,9%).

Чистий прибуток зріс з 128,9 тис. грн до 1 145,7 тис. грн – приріст у 1 016,8 тис. грн (майже 8,9 раза).

Отже, доходи підприємства зросли на 30,1%, але приблизно на такий самий рівень зросли й витрати – це свідчить про стабільний, хоча й помірно ефективний розвиток. Фінансовий результат до оподаткування майже подвоївся за два роки, що свідчить про зростання операційної ефективності. Зростання чистого прибутку майже в 9 разів означає покращення рентабельності діяльності підприємства.

2.3 Аналіз проблем діяльності підприємства в умовах воєнного стану

Початок повномасштабної війни в Україні у лютому 2022 року призвів до кардинальних змін у функціонуванні підприємств, особливо в торгівельній сфері. ТОВ «Тех-Лайн», яке працює на ринку постачання електроніки та побутової техніки, не стало винятком і зіткнулося з рядом викликів, що вплинули як на фінансові показники, так і на організаційні процеси всередині компанії.

Проблема 1. Втрата можливості отримувати товар під реалізацію

Однією з перших проблем, яка виникла в компанії на початку воєнного стану, стало припинення можливості постачання товарів під реалізацію. Раніше цей механізм дозволяв «Тех-Лайн» значно зменшувати фінансові ризики — товар залишався на балансі постачальника до моменту продажу. Однак через високі ризики та невизначеність партнери компанії вирішили змінити умови співпраці, вимагаючи повної передоплати або відмовляючись від постачань узагалі. Це ускладнило підтримання необхідного асортименту, зменшило обіг і вплинуло на фінансову стійкість підприємства.

Проблема 2. Проблеми з логістикою і нестача продукції

Воєнний стан спричинив серйозні логістичні обмеження. Закриті кордони, зміна маршрутів, ризики обстрілів на дорогах і затримки на митниці стали реальністю для більшості компаній (табл. 2.4). «Тех-Лайн» зазнав дефіциту ряду товарів, зокрема електроніки таких брендів як Samsung, поставки якої значно скоротилися. Через це сформувався попит, який компанія не могла повністю задовольнити, втрачаючи конкурентні позиції.

Як видно з таблиці, в перші місяці війни спостерігався різкий спад постачання техніки (до 25%) та зростання термінів доставки. Лише у 2023 році ситуація поступово стабілізувалася.

Таблиця 2.4 - Проблеми з постачанням та логістикою

Період	Наявність продукції Samsung, % від довоєнного рівня	Час доставки (в середньому, днів)
Січень 2022	100%	3
Березень 2022	25%	12
Грудень 2022	50%	9
Червень 2023	65%	7
Грудень 2023	75%	6

Проблема 3. Зростання конкуренції

Паралельно із внутрішніми труднощами посилилася конкуренція на ринку. Основну загрозу для компанії створюють дві категорії конкурентів: офіційні торговельні мережі, які мають вищі обсяги закупівель і кращі умови від постачальників, а також малі приватні підприємці (ФОПи), які працюють «на себе». Останні, не дотримуючись офіційних каналів дистрибуції, часто закуповують техніку на залишках складів і продають її за нижчими цінами, але без офіційної гарантії. Це створює нерівні умови на ринку та вводить в оману частину споживачів, які орієнтуються лише на ціну.

Таблиця 2.5 - Конкуренція на ринку електроніки

Тип конкурента	Переваги	Недоліки
Офіційні мережі	Масові закупівлі, нижча закупівельна ціна, велика мережа магазинів	Висока вартість оренди, складне адміністрування
ФOP-магазини	Низькі ціни, мінімальні податки, відсутність гарантій	Продаж без підтримки брендів, неофіційна логістика
ТОВ «Тех-Лайн»	Робота з брендами, офіційна гарантія, локальна присутність	Складнощі з ціноутворенням через податки та конкуренцію із ФОПами

Як бачимо, у конкурентному полі найбільший тиск йде з боку ФОП-продавців, які можуть ігнорувати податкові та гарантійні зобов'язання.

Проблема 4. Зміна споживчої поведінки

Психологічний стан споживачів після початку війни суттєво вплинув на купівельну активність. У перші місяці війни попит різко впав: люди боялися втратити роботу, доходи, житло, а отже — уникали значних витрат. Особливо це стосувалося внутрішньо переміщених осіб, які, навіть адаптувавшись у нових містах, продовжують уникати серйозних покупок, остерігаючись повторної втрати майна. Така тенденція зберігається досі, і вона ускладнює планування обсягів продажів.

Проблема 5. Зростання частки покупок у розстрочку

Через зниження купівельної спроможності різко зросла частка покупок у розстрочку. У 2022 році до 60% операцій відбувалося через банківські програми кредитування. Це збільшило ризики невчасного надходження коштів і призвело до додаткових витрат компанії, пов'язаних із відсотками та обробкою документів. Станом на 2024 рік ситуація стабілізувалася, але компанія була змушена адаптувати свою бізнес-модель під нові реалії споживчого попиту.

Проблема 6. Зміна географії постачання та подорожчання товарів

До війни значну частину товарів «Тех-Лайн» отримував із російських та білоруських складів, що забезпечувало короткі логістичні ланцюги й низьку вартість. Після 2022 року компанія була змушена переорієнтувати постачання на країни ЄС, зокрема Польщу. Це спричинило подорожчання товару, збільшення строків доставки та зростання валютних ризиків. Зміна логістики вимагала також переоформлення сертифікатів відповідності, що додатково ускладнило імпорт.

Проблема 7. Класовість магазинів

Проблемним питанням є регіональне сприйняття різних точок продажу. Магазин компанії в Калинівці вважається менш престижним у порівнянні з вінницькими торговими центрами (табл. 2.6). Через це асортимент обмежується товарами нижчого класу, а дорожчі товари можна знайти лише в обласному магазині, що, в свою чергу, ускладнює продажі.

Таблиця 2.6 - Особливості попиту в магазинах ТОВ «Тех-Лайн»

Фактор	Калинівка	Вінниця
Клас магазину	Середній / нижчий	Вищий
Сегмент товару	Середній, бюджетний	Преміум, середній
Кількість імпульсивних покупок	Низька	Висока
Асортимент «під замовлення»	Частіше	Рідше, багато в наявності
Географічна доступність	Локально	Мешканці передмість, обласний центр

Аналіз проблемних місць діяльності підприємства дозволяє перейти до проведення SWOT-аналізу та визначення стратегічних перспектив розвитку компанії (табл. 2.7). SWOT-аналіз ТОВ «Тех-лайн» свідчить про наявність значних внутрішніх переваг, які забезпечують конкурентоспроможність компанії на регіональному ринку побутової техніки. Однією з головних сильних сторін є офіційна співпраця з провідними світовими брендами, такими як Samsung та LG, що гарантує якість продукції та довіру з боку покупців. Власна роздрібна мережа дозволяє контролювати процеси реалізації товару та обслуговування клієнтів, а також швидше адаптуватися до змін попиту. Гнучка політика продажів, зокрема можливість розстрочки чи замовлення товару під клієнта, розширює потенційну клієнтську базу. Досвід адаптації до кризових ситуацій, як-от пандемія COVID-19

чи воєнний стан, свідчить про здатність компанії швидко реагувати на виклики та зберігати стійкість.

Таблиця 2.7 – SWOT-аналіз ТОВ «Тех-лайн»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
– Офіційна співпраця з провідними брендами (Samsung, LG, тощо)	– Висока конкуренція з боку ФОП-магазинів, які не дотримуються гарантійної політики
– Наявність власної роздрібно мережі в області	– Обмежений асортимент преміум-техніки в магазинах нижчого класу (напр. Калинівка)
– Гнучка політика продажів (розстрочка, замовлення під клієнта)	– Нерівномірний розподіл товару між магазинами, залежно від регіонального статусу
– Досвід адаптації до кризових ситуацій (COVID-19, воєнний стан)	– Залежність від імпорту, ускладненого новими логістичними ланцюгами
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
– Розширення онлайн-продажів і доставки в область	– Економічна нестабільність, зниження купівельної спроможності населення
– Використання державних програм підтримки бізнесу (гранти, кредити 5–7–9%)	– Подальші ускладнення імпорту через геополітичні ризики
– Переорієнтація на європейських постачальників із кращою якістю і гарантіями	– Ризик закриття магазинів через зниження обсягів продажів або зміни інфраструктури міст
– Залучення переселенців та нових клієнтів через адаптовані пропозиції	– Втрата лояльності клієнтів через конкуренцію з мережами та демпінг цін з боку неофіційних ФОП

Водночас існують і суттєві слабкі сторони. Серед них – жорстка конкуренція з боку неофіційних підприємців, які не дотримуються гарантійних зобов'язань і часто пропонують нижчі ціни, що негативно впливає на рівень продажів. Також компанія стикається з проблемою обмеженого асортименту преміум-техніки в магазинах меншого формату, що знижує привабливість таких точок для вибагливого покупця. Нерівномірний розподіл товару між магазинами в залежності від регіонального статусу створює додаткові логістичні складнощі. Крім того, суттєвим фактором ризику залишається залежність від імпорту, який ускладнюється через перебудову логістичних ланцюгів.

Зовнішнє середовище відкриває нові можливості для розвитку. Розширення онлайн-продажів і доставки на регіон дає змогу охопити ширшу аудиторію. Державні програми підтримки бізнесу, зокрема грантове фінансування або кредити за програмою «5–7–9%», можуть стати джерелом додаткових інвестицій. Переорієнтація на європейських постачальників дозволить підвищити якість товарів і гарантійного обслуговування. До того ж, зростаюча кількість внутрішньо переміщених осіб створює новий сегмент клієнтів, якого можна залучити через спеціальні акційні пропозиції та адаптовані програми лояльності.

Проте компанія повинна враховувати загрози, що можуть негативно вплинути на її діяльність. Економічна нестабільність і зниження купівельної спроможності змушують споживачів відмовлятися від дорогих покупок або звертатися до дешевших альтернатив. Подальші ускладнення імпорту через геополітичну ситуацію, а також ризики, пов'язані зі змінами в інфраструктурі міст, можуть призвести до закриття деяких торгових точок. Крім того, загрозою залишається втрата клієнтської лояльності через агресивну цінову політику з боку конкурентів, особливо неофіційних ФОПів.

Таким чином, SWOT-аналіз допомагає комплексно оцінити поточний стан компанії «Тех-лайн» та визначити ключові напрями для стратегічного розвитку в умовах нестабільного ринку.

Отже, ТОВ «Тех-Лайн» опинилося в умовах серйозних викликів, спричинених як зовнішніми обставинами (війна, логістичні обмеження, зміна ринків), так і внутрішніми особливостями ведення бізнесу в Україні. Адаптація до нових реалій вимагала стратегічної гнучкості, переосмислення логістичних рішень, підвищеної уваги до формування асортименту та комунікації з клієнтом. Незважаючи на всі складнощі, компанії вдалося зберегти позиції на ринку, що свідчить про її здатність до трансформації і стійкість до кризових явищ.

3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

3.1 Напрями розвитку та рекомендації для покращення діяльності ТОВ «Тех-лайн»

На основі проведеного SWOT-аналізу діяльності ТОВ «Тех-лайн» було виявлено ряд сильних сторін, що формують конкурентні переваги компанії, а також низку слабких місць і зовнішніх викликів, які потребують оперативного реагування. Серед внутрішніх переваг – офіційне партнерство з міжнародними брендами, наявність власної роздрібною мережі, гнучка політика продажу (розстрочка, індивідуальне замовлення товару) та здатність адаптуватися до кризових умов. Натомість до слабких сторін можна віднести високу конкуренцію з боку неофіційних ФОП-продавців, нестабільність поставок товару по магазинах, обмежений асортимент преміум-сегменту в регіональних точках, а також залежність від імпорту.

В умовах економічної невизначеності, нестабільного валютного курсу та зміни споживчих вподобань ТОВ «Тех-лайн» необхідно орієнтуватися на активні заходи, спрямовані на посилення конкурентоспроможності, розширення клієнтської бази та оптимізацію внутрішніх процесів. На основі виявлених можливостей і загроз сформульовано комплекс практичних рекомендацій.

1. Пошук нових постачальників

Одним із ключових стратегічних кроків є переорієнтація частини закупівель на європейських постачальників [29]. Це дозволить:

- зменшити ризики затримки поставок через геополітичну ситуацію;
- підвищити якість продукції;
- отримати більш стабільні умови гарантії та сервісу;
- запропонувати нові бренди, не представлені на ринку ФОП-магазинами.

У разі переорієнтації на європейського постачальника техніки зі знижкою 8–10% за обсяг, при середній партії закупівлі на 10 млн грн на місяць, можна отримати економію: $10000000 \text{ грн} \times 0.10 = 1000000 \text{ грн/міс}$.

У річному вимірі така економія може сягати 12 млн грн, які можна реінвестувати в маркетинг чи логістику.

2. Маркетинг: реклама в соцмережах, ЗМІ, міських пабліках, листівках

Розширення впізнаваності бренду в регіоні потребує системного підходу до реклами [30-32]. Враховуючи зниження довіри до традиційної реклами, акцент має бути зроблений на соціальні мережі (Instagram, Facebook, TikTok), таргетовану рекламу в Google, міські пабліки, листівки в поштові скриньки та співпрацю з блогерами.

Таблиця 3.1 – Розрахунок рекламного бюджету на місяць

Канал	Сума, грн	Очікуваний охоплення
Facebook/Instagram Ads	15,000	50,000 – 70,000 осіб
Google Ads	10,000	10,000 – 20,000
Локальні пабліки	5,000	25,000 – 30,000
Друк листівок	3,000	5,000 адрес
Блогери (огляд техніки)	7,000	10,000 – 15,000
Разом	40,000 грн	~100,000 контактів

За підрахунками, при конверсії навіть 1% від 100,000 контактів, компанія отримає 1000 потенційних нових клієнтів. Якщо середній чек становить 7,000 грн, додатковий дохід може становити до 7 млн грн на місяць, за умови високої ефективності реклами.

3. Покращення логістики та системи доставок

Нерівномірний розподіл товару між магазинами призводить до втрати потенційних продажів. Наразі доставка між магазинами відбувається один раз на тиждень, що не дозволяє вчасно поповнювати запаси з урахуванням локального попиту.

На основі аналізу робіт [33-35] рекомендується запровадити двічі на тиждень внутрішні перевезення зі складу до регіональних магазинів, особливо в період акцій, свят і пікових навантажень. Також варто проаналізувати можливість створення додаткових точок видачі товару на базі логістичних партнерів.

Орієнтовні витрати:

1 доставка = 1500 грн (паливні, оплата водія, амортизація)

8 доставок/міс = 12,000 грн

Потенційне зростання продажів за рахунок поповнення асортименту – 15–20% на магазин

Якщо один магазин продає техніки на 300,000 грн/міс, приріст на 15% – це +45,000 грн на магазин. Принаймні 5 магазинів можуть збільшити дохід на 225,000 грн/міс.

4. Проведення акцій, знижок та розіграшів

У періоди економічної нестабільності покупці активно реагують на акції та можливість отримати товар вигідніше. Запуск сезонних знижок, розіграшів серед покупців, бонусних купонів на наступну покупку сприятиме зростанню повторних продажів та лояльності.

Приклад розіграшу:

Умови: покупка від 10,000 грн = участь у розіграші телевізора

Вартість призу: 12,000 грн

Очікувана кількість покупок: 200

Додатковий дохід: $200 \times 10,000 = 2$ млн грн

Із загальними витратами на рекламування акції та вартість призу до 20,000 грн, ефективність перевищує витрати у 100 разів.

5. Загальний вплив реалізації стратегії

Впровадження рекомендованих заходів дозволить ТОВ «Тех-лайн» досягти:

- зростання доходів на 15–20% за рахунок кращої логістики;
- підвищення конверсії продажів через агресивні маркетингові дії;
- зміцнення ринкових позицій за рахунок нових постачальників;
- збільшення лояльності клієнтів через програми розіграшів та бонусів.

У сукупності ці кроки можуть забезпечити зростання виручки на 20–25% упродовж 6 місяців, що при обороті у 20 млн грн/міс становитиме додатково 4-5 млн. грн/міс.

Успішна реалізація запропонованих рекомендацій дозволить ТОВ «Техлайн» зміцнити свої позиції в умовах високої конкуренції та економічних викликів. Збалансований підхід до управління постачанням, оптимізація логістики, активна реклама й програми залучення клієнтів є необхідними умовами збереження стабільності та зростання в сучасних умовах. Інвестиції в ці напрями є виправданими, оскільки забезпечують швидке повернення коштів через зростання обсягів продажів та підвищення клієнтської лояльності.

3.2 Адаптація управлінських процесів торговельного підприємства до умов воєнного стану

Запровадження воєнного стану в Україні суттєво вплинуло на бізнес-середовище, змусивши торговельні підприємства шукати нові підходи до організації та управління своєю діяльністю. В умовах нестабільності, обмеженого доступу до ресурсів і збоїв у логістиці головною умовою виживання стала гнучкість управлінських процесів та оперативна адаптація до швидкозмінних обставин.

Одним із ключових трендів стало впровадження дистанційних та гібридних форматів роботи. Торговельні компанії активізували цифровізацію внутрішніх процесів, що дозволило адміністративному персоналу працювати віддалено, підтримувати комунікацію з клієнтами через онлайн-канали, а менеджмент — оперативно приймати рішення без необхідності фізичної присутності на підприємстві.

Важливою складовою адаптації стало також посилення логістичних процесів. Через ускладнення традиційних маршрутів доставки і зростання транспортних витрат підприємства почали активно шукати альтернативних постачальників та оптимізувати ланцюги постачання. Використання регіональних складів і партнерство з локальними перевізниками допомогло мінімізувати ризики затримок і втрат товарів.

Управління запасами стало більш динамічним і ґрунтується на регулярному аналізі попиту, що швидко змінюється через коливання купівельної спроможності населення. Торговельні підприємства почали впроваджувати системи прогнозування продажів із використанням аналітики, що дозволяє мінімізувати як дефіцит, так і надлишкові залишки товарів.

Ще одним важливим трендом стала активізація онлайн-продажів. Відсутність можливості повноцінно працювати в офлайн-режимі через воєнний стан змусила бізнес перенести значну частину продажів у цифрову площину. Підприємства інвестують у розвиток власних інтернет-магазинів, налагоджують доставку товарів на замовлення, а також використовують маркетингові інструменти для залучення нових клієнтів через соціальні мережі та цифрові платформи.

Водночас зростає увага до підтримки персоналу в умовах стресу та невизначеності. Торговельні компанії впроваджують гнучкі графіки роботи, програми психологічної підтримки, мотиваційні заходи, що сприяють збереженню командного духу та підвищенню продуктивності.

В цілому, адаптація управлінських процесів в українських торговельних підприємствах у період воєнного стану базується на принципах гнучкості, цифровізації, оперативного прийняття рішень та підтримки персоналу. Ці тренди не лише допомагають підприємствам пережити складний період, а й закладають основу для подальшого розвитку у нових економічних реаліях.

Військовий конфлікт та пов'язаний з ним воєнний стан створили для торговельних підприємств України нові виклики, які вимагають перегляду традиційних підходів до управління діяльністю. Для ТОВ «Тех-лайн», як регіональної мережі з роздрібними магазинами техніки, особливо актуальним є

забезпечення безперервності бізнес-процесів, збереження кадрового потенціалу та гнучка реакція на зовнішні зміни. Цей підпункт розглядає шляхи адаптації управлінських процесів, організаційні заходи, а також впровадження цифрових технологій і мотиваційних механізмів у період війни.

1. Гнучке планування робочого часу і графіків роботи торговельних точок

Одним із найскладніших викликів для ТОВ «Тех-лайн» є забезпечення безпеки персоналу та покупців у роздрібних магазинах. Часті повітряні тривоги, перебої з електропостачанням і транспортні обмеження змушують підприємство переглянути стандартні робочі графіки.

Впровадження змінних графіків

Для оптимізації роботи магазинів у регіонах із нестабільною ситуацією було запроваджено змінні графіки, які адаптуються під оперативну інформацію щодо безпеки. Наприклад, у магазинах області, де ТОВ «Тех-лайн» має роздрібні точки, робочий день поділяється на дві частини: ранкова (до оголошення повітряної тривоги) і вечірня (після стабілізації ситуації).

Це дозволяє:

- Зменшити час перебування персоналу в зоні ризику.
- Зберегти ефективність роботи магазину за рахунок концентрації продажів у безпечний період.
- Підвищити моральний стан працівників, які бачать турботу про власну безпеку.

Розрахунок оптимальної тривалості робочих змін

Припустимо, що середня тривалість робочого дня в мирний час — 8 годин. Через воєнні умови тривалість ефективної роботи скорочується до 5 годин на день через тривоги та перебої. Відповідно, продуктивність знижується на 37,5%. Щоб компенсувати цей недобір, пропонується ввести часткові надурочні зміни або додаткові робочі дні, наприклад:

Замість 5 днів по 8 годин – 6 днів по 5 годин, що збереже загальну продуктивність.

Це також враховується при формуванні планів продажів та логістики.

2. Впровадження віддаленої та змішаної форми роботи для адміністративного персоналу

Для ефективної підтримки операційної діяльності, зменшення ризиків та оптимізації ресурсів, ТОВ «Тех-лайн» активно використовує віддалену роботу для частини персоналу. Для переведення на віддалений режим підходять наступні функції:

- Бухгалтерія та фінансовий відділ
- Відділ закупівель
- Маркетинг і реклама
- Клієнтська підтримка (call-центр)
- IT-відділ і техпідтримка

Працівники цих відділів мають доступ до корпоративних систем через захищені VPN-з'єднання та використовують хмарні сервіси (Google Workspace, Microsoft 365, CRM-системи).

Економічна вигода. Переведення 30% адміністративного персоналу на віддалену роботу дозволяє:

- Знизити витрати на оренду офісних приміщень на 20% (якщо зменшити площу офісу відповідно).
- Зекономити на комунальних платежах та експлуатаційних витратах – до 15%.
- Підвищити задоволеність працівників за рахунок гнучкості режиму.

3. Використання цифрових інструментів для підвищення ефективності управління

Одним із ключових напрямів адаптації стала цифровізація управлінських процесів, яка забезпечує оперативність прийняття рішень і гнучкість у реагуванні на зміни.

ТОВ «Тех-лайн» інтегрувало CRM-систему, яка дозволяє відслідковувати замовлення в реальному часі, управляти асортиментом і клієнтською базою.

Система підтримує автоматичне формування звітів і прогнозів продажів, що допомагає керівникам локальних магазинів швидко коригувати товарні залишки.

Переваги цифрових рішень:

- Зменшення людського фактора у прийнятті рішень
- Можливість віддаленого контролю за роботою магазинів
- Швидка адаптація асортименту до змін попиту
- Підвищення рівня клієнтського сервісу за рахунок автоматизації роботи

4. Мобільність управлінських рішень: делегування та локальна автономія

У кризових умовах централізоване управління часто уповільнює процеси. Тому ТОВ «Тех-лайн» вдалося впровадити політику делегування повноважень керівникам магазинів.

Приклади делегованих повноважень:

- Самостійний вибір асортименту в межах бюджету
- Запуск локальних акцій та знижок
- Можливість оперативно змінювати ціни відповідно до ринкової ситуації
- Прийняття рішень про додаткові поставки або повернення товарів

Розрахунок ефективності: Якщо час на ухвалення рішення централізованим апаратом займає в середньому 3 робочі дні, то локальне управління скорочує цей час до 6 годин. Це дозволяє швидше реагувати на коливання попиту і підвищувати обсяги продажів.

5. Підтримка мотивації персоналу в умовах стресу

В умовах воєнного стану важливо зберегти не лише працездатність, але і психологічний стан працівників.

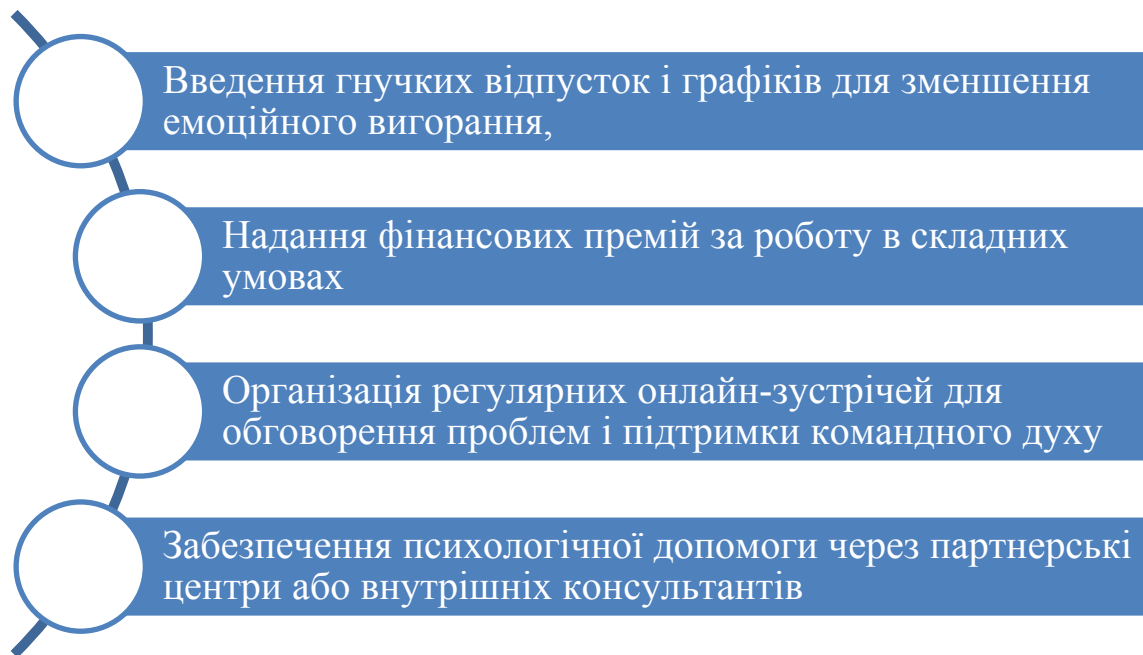


Рисунок 3.1 - Механізми підтримки персоналу в умовах воєнного стану

6. Вплив адаптації управління на результати діяльності

У результаті впровадження описаних заходів ТОВ «Тех-лайн» за перші 6 місяців воєнного стану показало:

- Зменшення простоїв у роботі торговельних точок на 25%
- Зростання обсягів онлайн-продажів на 40% за рахунок кращої координації і цифровізації
- Підвищення задоволеності персоналу (за внутрішніми опитуваннями) на 15%
- Скорочення операційних витрат на 10% завдяки оптимізації графіків та віддаленій роботі

Адаптація управлінських процесів торговельного підприємства в умовах воєнного стану є складним, багатогранним і безперервним процесом. Гнучкість у плануванні робочого часу, цифровізація, делегування повноважень, а також увага до мотивації персоналу — це ключові чинники, що забезпечують не лише виживання, а й подальший розвиток ТОВ «Тех-лайн» у кризових умовах. Такий підхід формує міцний фундамент для подальшої стабілізації та масштабування бізнесу у післявоєнний період.

3.3 Оптимізація логістики та управління запасами в умовах воєнного стану

Воєнний стан, запроваджений в Україні, істотно впливає на всі аспекти діяльності підприємств, зокрема на торговельні компанії, що працюють у сфері роздрібної та оптової торгівлі. Однією з найбільш уразливих сфер у цей період є логістика — сукупність процесів, що забезпечують своєчасне та безперебійне постачання товарів із виробника до кінцевого споживача. У складних умовах, викликаних воєнними діями, звичні маршрути постачання порушуються, транспортування ускладнюється, а фінансові витрати на доставку різко зростають. Для підприємств ці проблеми стають не лише питанням організації роботи, а й питанням виживання.

Перш за все, слід зазначити, що у воєнний час обмежується вільне пересування транспортних засобів через перекриття доріг, блокпости, підвищений контроль та обмеження на в'їзд-виїзд із певних регіонів. Ці фактори створюють додаткові часові та фінансові витрати для логістичних компаній і торговельних підприємств, які змушені шукати альтернативні шляхи доставки. Традиційні маршрути стають недоступними або надто ризикованими, що змушує компанії переорієнтовуватися на нові напрямки, що часто є менш зручними та дорожчими.

Крім того, підвищується ризик затримок і втрати товарів через різного роду форс-мажори: руйнування транспортної інфраструктури, загрози безпеці вантажів, а також форсоване перекидання ресурсів і техніки для військових цілей. Ці фактори можуть призводити до порушення графіків поставок, що негативно позначається на можливості торговельного підприємства своєчасно забезпечувати магазини необхідними товарами.

Підвищені витрати на транспортування є ще одним важливим викликом. Війна суттєво впливає на вартість палива, страховки вантажів, оплату додаткових послуг із супроводу та охорони, що змушує підприємства переглядати бюджет на логістику і шукати шляхи його оптимізації. В умовах, коли купівельна спроможність населення знижується, торговельні підприємства повинні особливо

уважно ставитися до контролю собівартості товарів і збереження цінової конкурентоспроможності.

У цей період змінюються і споживчі звички: попит стає менш передбачуваним, у різних регіонах країни він коливається залежно від рівня безпеки, економічної ситуації, настроїв населення. Це створює додаткові труднощі в управлінні запасами: з одного боку, необхідно мати достатній товарний запас для задоволення попиту, з іншого — уникати надлишків, які можуть простоювати на складах і призводити до додаткових витрат або псування товарів. Управління запасами в умовах нестабільного попиту та ризиків затримок постачання потребує особливої гнучкості і точності в прогнозах.

Крім технічних та економічних проблем, у воєнний час підвищуються ризики, пов'язані з безпекою персоналу і логістичних об'єктів. Магазины і склади можуть піддаватися небезпеці обстрілів або евакуації, що вимагає розробки планів надзвичайних ситуацій і мобілізації ресурсів для оперативної реакції.

Усе це ставить перед торговельними підприємствами завдання адаптуватися до нових реалій через впровадження гнучких, оперативних та ефективних систем управління логістикою і запасами. Для ТОВ «Тех-лайн» це означає необхідність модернізувати процеси постачання, шукати надійних постачальників із різних регіонів, впроваджувати мультимодальні транспортні рішення і активно використовувати цифрові інструменти для моніторингу та прогнозування.

Важливою складовою успішної адаптації стає і налагодження внутрішніх процесів: оперативне коригування асортименту, гнучке управління замовленнями та запасами, а також швидке реагування на зміни попиту в різних регіонах. Це дозволяє знизити ризики дефіциту товарів, уникнути простою коштів, покращити фінансові результати і зберегти довіру клієнтів у складних умовах.

Таким чином, логістика і управління запасами в умовах воєнного стану – це не просто питання організації доставки, а комплексна стратегічна задача, що вимагає координації, інноваційних рішень та постійного моніторингу ситуації. Успішне її вирішення дозволяє підприємству підтримувати стабільність роботи,

зберігати конкурентні позиції і ефективно обслуговувати клієнтів навіть у найскладніших обставинах.

Розглянемо основні напрями оптимізації логістичних процесів і управління запасами в ТОВ «Тех-лайн» з урахуванням воєнних реалій, розроблених з використанням наукових наробок [36-39].

Аналіз логістичних ризиків

У період воєнного стану традиційні логістичні ланцюги постачання часто піддаються суттєвим порушенням. Це може бути пов'язано з обмеженнями на переміщення територією країни, блокуванням або знищенням транспортної інфраструктури, посиленням митних та прикордонних процедур, нестабільністю графіків руху.

Для ТОВ «Тех-лайн» основними логістичними ризиками стали:

- Перебої у доставці товарів з традиційних постачальників у країнах Азії та Росії.
- Зростання транспортних витрат через ускладнення маршрутів і тривалість перевезень.
- Ризик затримок, які спричиняють дефіцит товарів у магазинах.
- Нестабільність графіків доставок, що ускладнює планування продажів та обслуговування клієнтів.

Враховуючи ці фактори, ТОВ «Тех-лайн» розробило комплекс заходів з мінімізації ризиків та оптимізації логістики.

Пошук альтернативних постачальників і маршрутів доставки

Однією з ключових стратегій стало диверсифікування постачальників. Компанія поступово відмовилася від залежності від постачальників із ризикових регіонів і збільшила частку замовлень у Європейських країнах, а також серед українських виробників і дистриб'юторів. Це дало змогу:

- Отримувати товари із більш надійними гарантіями якості.
- Скоротити час доставки завдяки географічній близькості.
- Знизити ризики митних затримок.

Щодо маршрутів доставки, було впроваджено мультимодальні перевезення, де використовують поєднання залізничного, автомобільного та морського транспорту. Це дозволяє оперативно реагувати на локальні проблеми і уникати зони бойових дій.

Управління запасами: адаптація до нестабільного попиту

Воєнний стан супроводжується високою волатильністю попиту. ТОВ «Техлайн» зіткнулося з тим, що попит у різних регіонах суттєво коливається — у більш безпечних областях він може зростати, у прифронтових — різко падати.

Для ефективного управління запасами компанія впровадила такі підходи (рис. 3.2).

Система прогнозування з урахуванням поточних подій та трендів продажів.

Використовуються історичні дані та регулярний збір інформації від магазинів про локальний попит.

Стратегія мінімального запасу з резервом безпеки.

Визначено оптимальний рівень запасів з урахуванням часу доставки, попиту та ризиків перебоїв. Це дозволяє уникнути як дефіциту, так і надлишків товару.

Перегляд асортименту

Пріоритет на найбільш затребувані товари та відмовою від повільно реалізованих позицій.

Гнучкість у прийнятті рішень про закупівлі

Гнучкість у прийнятті рішень про закупівлі з можливістю швидкого збільшення або зменшення замовлень.

Рисунок 3.2 – Підходи до управління запасами

Приклад розрахунку оптимального запасу. Для ілюстрації, розглянемо приклад магазину в місті Калинівка, де спостерігається нестабільність попиту.

Середній щоденний продаж телевізорів — 5 одиниць.

Середній час доставки — 7 днів (через ускладнення логістики).

Страховий запас на випадок затримки доставки — 3 дні.

Оптимальний запас розраховується за формулою:

$$\text{Запас} = (\text{Середній продаж за день} \times \text{Час доставки}) + (\text{Середній продаж за день} \times \text{Страховий запас})$$

Підставляємо значення:

$$\text{Запас} = (5 \times 7) + (5 \times 3) = 35 + 15 = 50 \text{ одиниць}$$

Це означає, що магазин має утримувати не менше 50 телевізорів у запасі, щоб уникнути дефіциту через затримки.

Оптимізація внутрішньої логістики

Для швидшого та якіснішого обслуговування магазинів ТОВ «Тех-лайн» вдалося оптимізувати внутрішню логістику:

- Запроваджено частіші доставки (два рази на тиждень замість одного).
- Відкориговано маршрути розвезення товару, щоб мінімізувати час транспортування.
- Оптимізовано розміщення товарів на складах для швидкого комплектування замовлень.

Впровадження цифрових інструментів

Важливим елементом стала автоматизація процесів, що об'єднує впровадження системи ERP для моніторингу запасів у реальному часі, використання аналітичних платформ для прогнозування попиту і управління замовленнями, мобільні додатки для комунікації між складами і магазинами. Це дозволяє оперативно реагувати на зміни ринку, коригувати замовлення і зменшувати надлишки.

Розглянемо приблизний розрахунок впливу на фінанси:

Вартість утримання одного товарного запасу на складі — 100 грн/місяць (оренда, охорона, амортизація).

В середньому у складі підтримується 1000 одиниць товару.

Оптимізація запасів дозволила знизити надлишкові запаси на 20%.

Економія:

$$1000 \text{ одиниць} \times 100 \text{ грн} \times 0,20 = 20000 \text{ грн/місяць}$$

За рік це складає 240 000 грн, що є значною статтею для розвитку інших напрямків.

Оптимізація логістики і управління запасами — це ключові елементи, що забезпечують стабільну діяльність торговельного підприємства ТОВ «Тех-лайн» в умовах воєнного стану. Диверсифікація постачальників, гнучкість маршрутів доставки, впровадження сучасних систем управління запасами і цифрових інструментів дозволяють мінімізувати ризики, підвищити рівень обслуговування клієнтів та знизити фінансові витрати.

Впроваджені заходи створюють основу для подальшого розвитку і адаптації підприємства до умов нестабільності та високої конкуренції.

ВИСНОВКИ

У бакалаврській кваліфікаційній роботі було розглянуто теоретичні та практичні аспекти управління діяльністю торгівельного підприємства в умовах воєнного стану, що дозволило сформулювати наступні висновки.

1. Аналіз теоретичних джерел дозволив визначити, що торгівельне підприємство — це динамічна структура, функціонування якої базується на принципах гнучкості, клієнтоорієнтованості та швидкого реагування на зміни в зовнішньому середовищі. Основними принципами функціонування торгівельного підприємства є принцип підприємницької ініціативи, економічна ефективність, гнучкість управління, орієнтація на споживача, раціональне використання ресурсів, соціальна відповідальність бізнесу.

2. Було встановлено, що нестабільність зовнішнього середовища, порушення логістики, зниження платоспроможності споживачів, ризики збереження матеріальних ресурсів та загроза безпеці персоналу – це ключові фактори, які суттєво впливають на організацію управлінських процесів.

3. Дослідження впливу воєнного стану на бізнес-процеси дозволило підкреслити, що особливу роль відіграє здатність підприємства до швидкої адаптації та прийняття рішень у нестандартних ситуаціях. Було виявлено, що успішне функціонування підприємства в кризових умовах значною мірою залежить від попереднього стратегічного планування, побудови чіткої структури управління ризиками, а також ефективної системи комунікації як усередині організації, так і з зовнішніми партнерами.

4. Товариство з обмеженою відповідальністю "ТЕХ-ЛАЙН" — це українське підприємство, яке здійснює діяльність у сфері постачання промислового обладнання, запчастин, інструментів, а також надає послуги з технічного обслуговування та інженерного супроводу. SWOT-аналіз ТОВ «Тех-лайн» показує, що компанія має міцні внутрішні позиції завдяки співпраці з провідними брендами, власній мережі та гнучкому підходу до продажів. Водночас існують проблеми з конкуренцією з боку неофіційних продавців, логістикою та залежністю від імпорту.

Зовнішнє середовище відкриває нові можливості, зокрема в онлайн-продажах, державній підтримці та роботі з новими клієнтами. Проте загрози, пов'язані з економічною нестабільністю та геополітичними ризиками, залишаються актуальними. Для успішного розвитку компанії необхідно посилити контроль за логістикою, активніше використовувати програми підтримки та розширювати онлайн-напрямок. Збалансоване реагування на загрози та використання можливостей дозволить «Тех-лайн» зберегти конкурентоспроможність і стабільне зростання.

5. У процесі аналізу господарської діяльності ТОВ «Тех-лайн» було зібрано та узагальнено інформацію щодо фінансового стану підприємства. Аналіз дозволив підкреслити, що структура активів ТОВ «ТЕХ-ЛАЙН» у 2022–2024 роках залишалася сталою, з часткою оборотних активів на рівні близько 98%, що свідчить про високу гнучкість і короткострокову орієнтацію бізнесу. Оборотні активи зросли з 85982 тис. грн у 2022 році до 88174 тис. грн у 2024 році (+4 192 тис. грн загалом), тоді як необоротні активи зменшилися на 25,2% у 2023 році та ще на 15% у 2024 році, що обмежує потенціал довгострокового розвитку. Загальна сума активів збільшувалась лише на 2–2,4% щороку (до 94 636 тис. грн у 2024 році), що свідчить про стабільність, але водночас і обмежену інвестиційну динаміку в умовах воєнного стану.

Фінансова стійкість підприємства поступово зростає завдяки значному приросту власного капіталу. Залучення довгострокових зобов'язань свідчить про намагання підприємства інвестувати у розвиток на тривалий період. Короткострокові зобов'язання залишаються на стабільному рівні, що говорить про ефективне управління поточними боргами. Загалом структура пасивів ТОВ "ТЕХ-ЛАЙН" демонструє позитивні зміни, спрямовані на підвищення фінансової автономії та зменшення залежності від кредиторів.

Аналіз фінансових показників діяльності підприємства за 2022–2024 роки засвідчив позитивну динаміку зростання основних фінансових результатів. Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 30,1%, що свідчить про збільшення обсягів продажу та загальне зростання операційної активності. Разом із тим, витрати підприємства також зросли майже на таку ж величину (+29,3%), що свідчить про

збереження сталої маржинальності без суттєвого підвищення ефективності витрат.

Водночас фінансовий результат до оподаткування майже подвоївся, а чистий прибуток зріс у 8,9 раза, що свідчить про значне підвищення рентабельності та загальної фінансової стійкості підприємства. Отже, попри складні умови функціонування в період воєнного стану, підприємство змогло забезпечити стабільний розвиток і досягти позитивної динаміки прибутковості.

6. На основі виявлених проблем були сформульовані конкретні пропозиції щодо удосконалення управління діяльністю підприємства. Зокрема, було запропоновано заходи з оптимізації логістики, адаптації системи управління запасами, цифровізації окремих бізнес-процесів, впровадження антикризового планування та підвищення гнучкості управлінських рішень. Зміни у плануванні робочого часу, цифровізація, делегування повноважень, а також увага до мотивації персоналу — це ключові чинники, що забезпечать не лише виживання, а й подальший розвиток ТОВ «Тех-лайн» у кризових умовах. Такий підхід формує міцний фундамент для подальшої стабілізації та масштабування бізнесу у післявоєнний період.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шаблій О.О. Комерційна діяльність. К.: Центр учбової літератури, 2021. 345 с.
2. Балабанова Л.А. Управління торговельним підприємством. Донецьк: ДонДУЕТ, 2010. 238 с.
3. Підприємництво і торгівля. Навч. посібник. Під заг. ред. д.е.н., проф. Ковальської Л.Л. та проф.Кривов'язюка І.В. К.: Кондор, 2024. 620 с.
4. Господарський кодекс України. Ст. 62. Від 16.01.2003 №436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
5. Македон В. В., Маковецька А. О. Інформаційне забезпечення економічної безпеки підприємств в умовах ринкової нестабільності. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2023. № 12. URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/economic2023/12/9477>.
6. Гаврилюк, О. В. Адаптивне управління в умовах економічних криз і воєнних конфліктів: теорія та практика. Львів: Видавництво ЛНУ імені Івана Франка. 2022. 264 с.
7. Зінченко, П. І. Управління змінами в організаціях під час війни: стратегічні підходи та практичні інструменти. Харків: ХНЕУ. 2023. 547 с.
8. Богдан Тетяна. Дайте бізнесу спокій і він розвиватиметься: чи працює ця формула під час війни? URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/08/2/702842/>.
9. Гетман Олег. Як спростити умови роботи малого бізнесу у воєнний час. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/07/7/702009/>
10. Дикань В., Фролова Н. Напрями та інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний час. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1309/1263>.
11. Мельник Т. Український бізнес в умовах війни: сучасний стан,

проблеми та шляхи їх вирішення. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2023. №7(3). С. 07. DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07>

12. Мурована Т.О. Вітчизняне підприємництво в умовах воєнного стану: основні тенденції та методи підтримки. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-49>

13. Огляд інструментів підтримки бізнесу в період воєнного стану в Україні. Національний інститут стратегічних досліджень, 2022. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv>.

14. Сакун О. С., Щур Р. І., Мацьків В. В. Фінансові аспекти підтримки бізнес-сектору України в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2020. № 18. Том 1. С. 50–60. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.1.18.60-67>

15. Гирич С.В. Проблеми підприємств торгівлі в умовах воєнного стану та шляхи їх вирішення. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 59.

16. Чорнодід І. С., Василець Н. М., Петренко В. М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2022. №6. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6>

17. Кочерга Т.С. Проблеми торговельних підприємств в умовах воєнного стану. *Бізнес-інформ*. №2. С. 12-16.

18. Дослідження стану бізнесу в Україні (червень 2023 р.). URL: <https://drive.google.com/file/d/1X4e53R9UZs7luXwAyPyOxrrAhhNy5rkL/view>

19. Експрес-оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Аналітичний звіт. Київ: Програма розвитку ООН в Україні. 2022. 77 с. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-10/UA_Rapid_Assessment_of_War_on_MSMEs_in_Ukraine_0.pdf.

20. Македон В.В., Чабаненко А.В. Факторні складові цифровізації глобальної економіки та макроекономічних систем країн світу. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9875>.

21. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.

22. Пашкуда Т. В., Афенді А. І. Напрями розвитку торгівлі в Україні в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-73>
23. Статистика роздрібного товарообігу в Україні. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/trade/retail/>
24. Як почувається бізнес під час війни. URL: <https://suspilne.media/252189-ak-pocuvaetsa-biznes-pidcasvijni-rozpovidae-ekonomicnij-ekspert/>
25. Ясіновська, І., & Кольба, Р. Шляхи підвищення ефективності системи управління грошовими потоками підприємства в умовах війни. *Молодий вчений*. 2023. № 11 (123). 168–174
26. Єпіфанова, І. Антикризисний менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2021. № 31. С. 12–19.
27. Козлова І. М., Велика О. Ю., Козлов Н. В. Особливості стратегічного розвитку підприємств в умовах воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2023. № 5. С. 134–140.
28. Білоконь Т.М., Дубовий Д.С. Особливості управління діяльністю торговельного підприємства в умовах воєнного стану. Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи». 2025. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2025/paper/view/25354/21056>.
29. Стратегічні орієнтири поглиблення торговельно-економічних відносин України з країнами Європейського Союзу. URL: https://fru.ua/images/doc/2025/EU_web.pdf?fbclid=IwY2xjawJE6DZleHRuA2FlbQIxMAABHblleXZkw3krASs7W6OsZ0f5WYuobYzFbuZGckPl4_Ch50w6-9ol2VkhZA_aem_dpmhw_wDUSBXZjipZmkAbQ
30. Буняк Н. М. Особливості бренд-орієнтованого управління сучасним підприємством. *Економіка та управління підприємствами*. Серія: Інфраструктура ринку, 2020. №43. С. 125–130.
31. Поплавський, М. Бренд-комунікація як соціальне явище. *Український*

інформаційний простір. 2018. №2. С. 35–58. <https://doi.org/10.31866/2616-7948.2.2018.151676>.

32. Самойленко, Л. Б. Вплив Інтернет-технологій на маркетингову діяльність підприємства. <http://www.synergy.kiev.ua/article07.html>.

33. Міщук І.П. Система логістики торговельного підприємства: напрями та інструменти інноваційного розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. №6. С. 182-187.

34. Мізюк Б., Бойко Н. Вплив логістики на організацію роздрібної торговельної мережі. *Вісник Львівської комерційної академії*. Львів : Вид-во ЛКА, 2008. Вип. 28. 644 с.

35. Кочубей Д.В. Оцінка ефективності функціонування логістичних систем торговельних підприємств. *Вісник КНТЕУ*. 2009. № 4. С. 59 – 66.

36. Коцубій С.В. Стратегічне управління запасами. *Економічний простір*. 2022. №3. С. 23-27.

37. Маркіна І.А., Вороніна В.Л. Менеджмент товарних запасів торговельних підприємств. *Вісник ЛТЕУ*. Економічні науки. 2020. №59. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/831>.

38. Олініченко К. С. Управління товарними за-пасами підприємств роздрібної торгівлі : монографія. Х. : Видавництво Іванченка І. С., 2017. 211 с.

39. Перебийніс В. І. Логістичне управління запасами на підприємствах : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2022. 279 с.

40. Мороз О. О., Білоконь Т. М. Методичні вказівки до виконання бакалаврських кваліфікаційних робіт для студентів спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Вінниця: ВНТУ, 2024. 55 с.

ДОДАТОК А
(обов'язковий)

ПРОТОКОЛ ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Назва роботи: Управління діяльністю торговельного підприємства в умовах воєнного стану

Тип роботи: бакалаврська кваліфікаційна робота

Підрозділ кафедра підприємництва, логістики та менеджменту

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

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 _____

Білоконь Т.М., доц. каф. ПЛМ

Здобувач _____

Дубовий Д.С.

ДОДАТОК Б

Ілюстративний матеріал
до бакалаврської кваліфікаційної
роботи на тему:

**УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ
ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА
В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Виконав: студент 4
курсу, групи П-21
Дубовий Д.С

Керівник:
к..е.н., доцент каф.
ПЛМ Білоконь Т.М.



Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних та практичних засад управління діяльністю торговельного підприємства в умовах воєнного стану.



Об'єктом дослідження є управління діяльністю торговельного підприємства.



Предмет дослідження - управлінські підходи, методи та інструменти забезпечення ефективного функціонування торговельного підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища, спричиненого воєнними діями.

Визначення поняття «торговельне підприємство»

Автор	Визначення	Ключові акценти
О.О. Шаблій	Торговельне підприємство — це господарська одиниця, що займається закупівлею, зберіганням і реалізацією товарів з метою отримання прибутку.	Комерційна діяльність, прибутковість, економічна самостійність
Л.А. Балабанова	Торговельне підприємство — організація, що забезпечує рух товарів від виробника до споживача, виконуючи посередницькі функції.	Посередництво, ринкова інфраструктура, управління збутом
Ковальська Л.Л	Торговельне підприємство — суб'єкт господарювання, який реалізує товари за допомогою певної торговельної технології.	Технологічний підхід, логістика, обслуговування
Господарський кодекс України	Підприємство — самостійний суб'єкт господарювання, що здійснює виробничу, комерційну діяльність з метою одержання прибутку.	Правове підґрунтя, підприємництво, прибутковість

Функції торговельного підприємства

посередництво між виробником і
споживачем

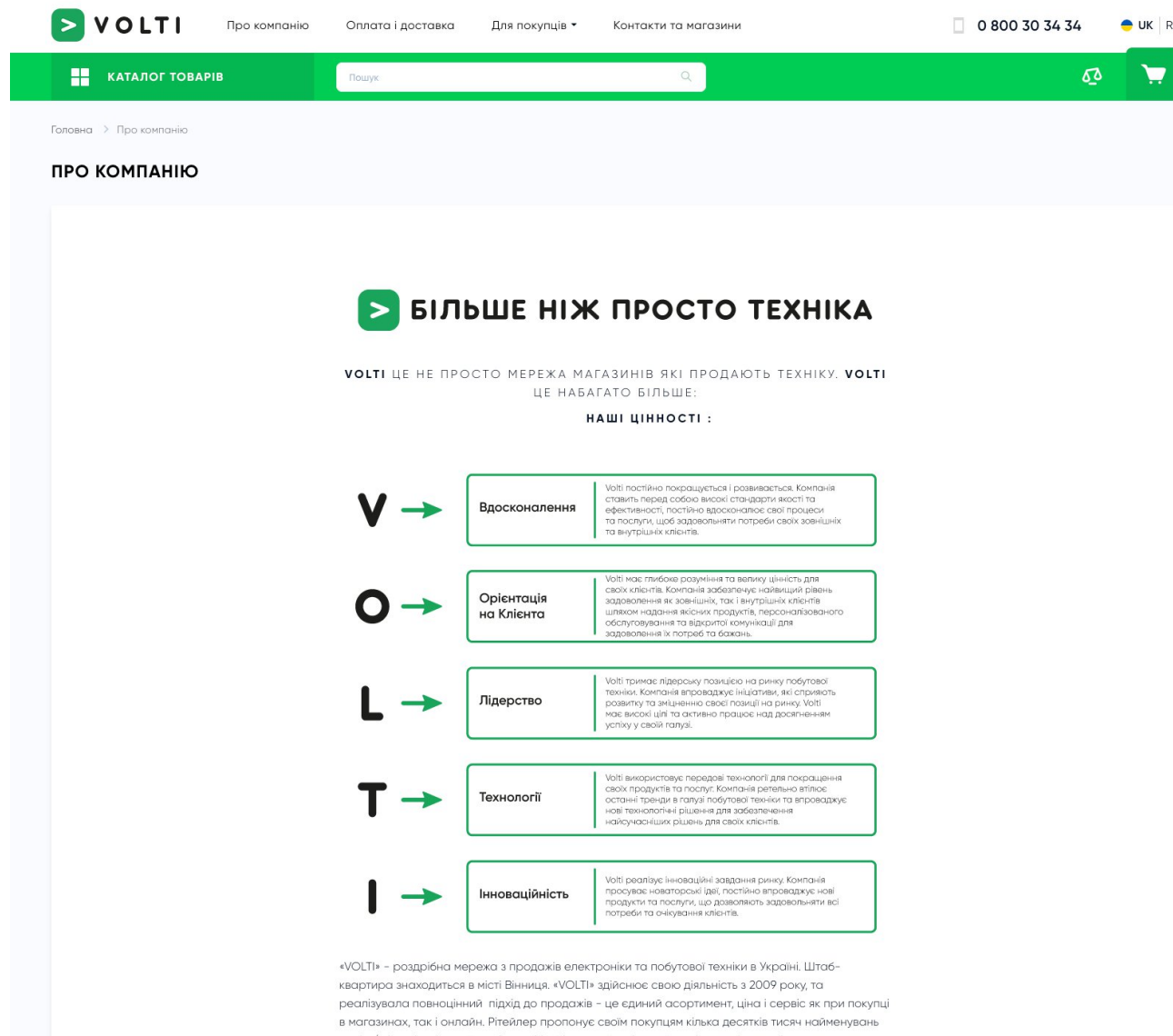
задоволення споживчого попиту

формування асортименту товарів

здійснення маркетингової
діяльності

забезпечення логістики
постачання та реалізації

«VOLT!» - роздрібна мережа з продажів електроніки та побутової техніки в Україні



Аналіз фінансових результатів підприємства

ПОКАЗНИК	ОБСЯГ			2023/2022		2024/2023	
	2022	2023	2024	Абсол.	Відн., %	Абсол.,	Відн., %
Чистий дохід від реалізації продукції	64408.9	78969.7	83806.7	14560.8	22.6	4837	6.1
Інші операційні доходи	24.9	4.3	6.4	-20.6	-82.7	2.1	48.8
Разом доходи	64433.8	78974	83813.1	14540.2	22.6	4839.1	6.1
Собівартість реалізованої продукції (товарів. робіт. послуг)	61353.9	75259.9	79465.4	13906	22.7	4205.5	5.6
Інші операційні витрати	2229.3	2784.9	2829.7	555.6	24.9	44.8	1.6
Інші витрати	141.8	92.2	120.8	-49.6	-35.0	28.6	31.0
Разом витрати	63725	78137	82415.9	14412	22.6	4278.9	5.5
Фінансовий результат до оподаткування	708.8	837	1397.2	128.2	18.1	560.2	66.9
Чистий прибуток	128.9	686.5	1145.7	557.6	432.6	459.2	66.9

SWOT-аналіз ТОВ «Грандлітоїл»

Сильні сторони (Strengths)

- Офіційна співпраця з провідними брендами
- Наявність власної роздрібної мережі в області
- Гнучка політика продажів (розстрочка, замовлення під клієнта)
- Досвід адаптації до кризових ситуацій (COVID-19, воєнний стан)

Слабкі сторони (Weaknesses)

- Висока конкуренція з боку ФОП-магазинів, які не дотримуються гарантійної політики
- Обмежений асортимент преміум-техніки в магазинах нижчого класу (напр. Калинівка)
- Нерівномірний розподіл товару між магазинами, залежно від регіонального статусу
- Залежність від імпорту, ускладненого новими логістичними ланцюгами

Можливості (Opportunities)

- Розширення онлайн-продажів і доставки в область
- Використання державних програм підтримки бізнесу (гранти, кредити 5–7–9%)
- Переорієнтація на європейських постачальників із кращою якістю і гарантіями
- Залучення переселенців та нових клієнтів через адаптовані пропозиції

Загрози (Threats)

- Економічна нестабільність, зниження купівельної спроможності населення
- Подальші ускладнення імпорту через геополітичні ризики
- Ризик закриття магазинів через зниження обсягів продажів або зміни інфраструктури міст
- Втрата лояльності клієнтів через конкуренцію з мережами та демпінг цін з боку неофіційних ФОП

Розрахунок рекламного бюджету на місяць

КАНАЛ	СУМА, ГРН	ОЧІКУВАНИЙ ОХОПЛЕННЯ
Facebook/Instagram Ads	15,000	50,000 – 70,000 осіб
Google Ads	10,000	10,000 – 20,000
Локальні пабліки	5,000	25,000 – 30,000
Друк листівок	3,000	5,000 адрес
Блогери (огляд техніки)	7,000	10,000 – 15,000
Разом	40,000 грн	~100,000 контактів

Підходи до управління я запасами

Система прогнозування з урахуванням поточних подій та трендів продажів.

Використовуються історичні дані та регулярний збір інформації від магазинів про локальний попит.

Стратегія мінімального запасу з резервом безпеки.

Визначення оптимального рівня запасів з урахуванням часу доставки, попиту та ризиків перебоїв. Це дозволяє уникнути як дефіциту, так і надлишків товару.

Перегляд асортименту

Пріоритет на найбільш затребувані товари та відмовою від повільно реалізованих позицій.

Гнучкість у прийнятті рішень про закупівлі

Гнучкість у прийнятті рішень про закупівлі з можливістю швидкого збільшення або зменшення замовлень.

Дякую за увагу!

