

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент бізнес-організацій
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент**

Форма здобуття освіти: очна (денна)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ
ГУРОВОЇ ЄЛИЗАВЕТИ АНДРІЇВНИ**

Науковий керівник: д.е.н., проф. кафедри менеджменту Олександр КАЛІНІН

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією
з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

Київ 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ	6
1.1 Сутність та значення збутової діяльності бізнес-організації	6
1.2 Характеристика елементів системи управління збутовою діяльністю підприємства.....	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У ТОВ «БРАМА-Р».....	23
2.1 Діагностика системи управління збутовою діяльністю у ТОВ «БРАМА-Р»	23
2.2 Розроблення заходів з удосконалення управління збутовою діяльністю у ТОВ «БРАМА-Р» та оцінка можливостей їх реалізації	43
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62
ДОДАТКИ.....	67

ВСТУП

Актуальність теми зумовлена тим, що в сучасних умовах збутова діяльність визначає не лише обсяг реалізації продукції, а й стійкість грошових потоків, швидкість обігу ресурсів, рівень взаємодії з клієнтом та конкурентні позиції бізнес-організації. Для підприємств, що працюють у B2B-сегменті, значення збутової системи зростає через потребу в точному узгодженні асортименту, умов постачання, сервісного супроводу та контролю виконання замовлення. Для ТОВ «БРАМА-Р» ця проблематика має прикладний характер, оскільки результативність збуту напряму впливає на стабільність доходу, структуру клієнтського портфеля, швидкість повторних продажів і можливості подальшого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій показує, що проблематика управління збутовою діяльністю висвітлюється в наукових працях за кількома змістовими напрямками. Методичні аспекти формування ланцюгів доданої вартості у сфері тваринництва та його переробки досліджує О. Глушков [2]. Особливості управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних умовах розкривають Т. В. Гринько, Т. З. Гвініашвілі та В. В. Сотула [5]. Ключові відмінності у формуванні стратегії збуту продовольчих товарів підприємствами оптової торгівлі аналізує М. Каліновський [13]. Постачальницько-збутову діяльність дистриб'юторських підприємств як об'єкт бухгалтерського обліку розглядають Т. О. Мулик, С. О. Мудрик і Б. В. Бешлей [16]. Сучасні підходи до управління збутовою політикою підприємства досліджують С. В. Ковальчук і О. В. Мельник [19]. Значення збутової стратегії для забезпечення конкурентоспроможності переробних підприємств в умовах геостратегічної нестабільності обґрунтовують О. М. Сидоренко, С. М. Гачков і О. М. Злочевський [21]. Елементи збутової політики підприємства систематизують С. В. Дробаха, В. Швед і О. Омельченко [27], а особливості управлінського обліку витрат на маркетинг та збут у сільськогосподарських підприємствах висвітлює В. О. Власов [32]. Разом із цим прикладні механізми вдосконалення управління збутовою діяльністю бізнес-організації в умовах поєднання B2B-продажу, сервісного супроводу, роботи з клієнтським портфелем і

координації між продажем, складом та логістикою розкрито недостатньо, що підтверджує потребу в подальшому прикладному дослідженні.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – провести аналітичне оцінювання системи управління збутовою діяльністю ТОВ «БРАМА-Р» і розробити напрями її удосконалення з визначенням можливостей реалізації запропонованих заходів.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- проаналізувати сутність та значення збутової діяльності бізнес-організації;
- охарактеризувати елементи системи управління збутовою діяльністю підприємства;
- провести діагностику системи управління збутовою діяльністю у ТОВ «БРАМА-Р»;
- розробити заходи з удосконалення управління збутовою діяльністю у ТОВ «БРАМА-Р» та оцінити можливості їх реалізації.

Об'єктом дослідження є процес управління збутовою діяльністю бізнес-організації.

Предметом дослідження є методичні підходи, інструменти та управлінські рішення щодо формування, функціонування й удосконалення системи управління збутовою діяльністю ТОВ «БРАМА-Р».

У роботі використано такі методи дослідження: аналіз і узагальнення наукових джерел – для розкриття сутності збутової діяльності та елементів системи її управління; системний підхід – для розгляду збутової діяльності як взаємопов'язаної сукупності процесів, функцій і рішень; порівняння – для зіставлення показників діяльності підприємства, характеристик клієнтського портфеля, каналів збуту та конкурентних позицій; структурний аналіз – для оцінювання складу клієнтської бази, каналів реалізації та товарного портфеля; графічний метод – для візуалізації динаміки показників і результатів діагностики; економічні розрахунки – для обґрунтування проєктних заходів, прогнозування

результатів, визначення економічного ефекту, строку окупності, точки беззбитковості та запасу фінансової міцності.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що у роботі розроблено комплекс заходів з удосконалення управління збутовою діяльністю ТОВ «БРАМА-Р», спрямований на сегментацію клієнтського портфеля, формалізацію сервісного контуру продажу та підвищення координації між продажем, складом і логістикою. Запропоновані рішення можуть бути використані в діяльності підприємства для зниження залежності від вузького кола клієнтів, посилення повторних продажів, скорочення втрат від затримок і підвищення результативності збутової системи.

Апробація результатів дослідження. Окремі положення дослідження були апробовані шляхом участі у VIII Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічні імперативи сучасного менеджменту». У межах конференції підготовлено тези на тему «Сучасні маркетингові інструменти забезпечення ефективної збутової діяльності підприємства: аналітичний та комунікаційний аспекти».

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних учених з питань управління збутовою діяльністю, фінансова звітність ТОВ «БРАМА-Р», офіційні матеріали підприємства, відкриті дані про бренд Lfood, а також інформація про основних конкурентів, використана для аналітичного оцінювання та розроблення практичних рекомендацій.

Структура кваліфікаційної роботи зумовлена метою та завданнями дослідження. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У процесі дослідження використано 18 таблиць, 16 рисунків, список літератури з 41 найменувань, 5 додатків. Загальний обсяг роботи – 66 сторінок. У першому розділі розглянуто сутність, значення та елементи системи управління збутовою діяльністю бізнес-організації. У другому розділі проведено діагностику системи управління збутовою діяльністю у ТОВ «БРАМА-Р», розроблено заходи з її удосконалення та оцінено можливості їх реалізації.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність та значення збутової діяльності бізнес-організації

Збут як економічна категорія відображає процес доведення готового продукту до покупця через продаж і супровід виконання угоди. Збутова діяльність підприємства охоплює планування та організацію продажів, роботу з клієнтами, управління каналами розподілу, документальний супровід і контроль результатів реалізації як частину господарської діяльності [1, с. 207].

У системі маркетингу збут виконує функцію реалізації ринкової пропозиції через вибір каналів, комунікації з покупцями та формування умов продажу. У системі управління підприємством збут виступає керованим напрямом, де цілі продажів, ресурси, відповідальні та показники результативності узгоджуються з управлінськими рішеннями і маркетинговими комунікаціями [1, с. 207].

Місце збуту в процесі створення цінності визначається тим, що продаж, логістика та післяпродажне обслуговування входять до послідовності дій, у межах яких формуються споживча цінність і додана вартість продукту. Ланцюг доданої вартості охоплює етапи від виробництва до маркетингу, логістики, продажу та сервісу, що дає підстави розглядати збут як завершальну ланку монетизації створеної цінності [2, с. 33].

Взаємозв'язок виробництва, маркетингу та збуту проявляється у погодженні асортименту, обсягів і термінів випуску з попитом, цінами, каналами розподілу та стандартами сервісу. Маркетинг формує вимоги ринку і параметри пропозиції, виробництво забезпечує відповідність продукту цим вимогам, а збут організує доведення продукту до клієнта через дистрибуцію, зберігання, транспортування та

обслуговування, що закріплює інтеграцію процесів у ланцюгу створення цінності [3, с. 102].

У наукових публікаціях збутову діяльність трактують як комплекс взаємопов'язаних дій, що поєднує маркетингові, логістичні та комерційні рішення підприємства [7, с. 1]. Для уніфікації термінології доцільно зіставити ключові підходи авторів, які відрізняються обсягом охоплення процесів і фокусом управлінських пріоритетів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення сутності збутової діяльності підприємства

Автор	Визначення	Ключовий акцент	Управлінський висновок
Т. Ільченко	Діяльність з планування, упровадження, управління та контролю фізичного руху виробів від місць виробництва до місць споживання для задоволення потреб споживачів і реалізації цілей підприємства на ринку	Розподільчо-логістичний контур, керованість потоків	Управління збутом має спиратися на регламенти руху товару, показники запасів і виконання замовлень
Т. Гринько, Т. Гвініашвілі, В. Сотула	Організація збутової діяльності базується на аналізі споживачів, пошуку нових покупців, виборі ринків і підвищенні прибутковості продажів	Стратегічний підхід, орієнтація на ринок і прибутковість	Пріоритетом стає формалізація цілей збуту, сегментації клієнтів і вибору ринків у межах стратегії
Б. Бешлей	Збутова діяльність поєднує формування попиту, організацію каналів розподілу, орієнтацію на споживача, а також фінансові та маркетингові засади	Канали розподілу як інструмент ринку, інтеграція маркетингу і фінансів	Потрібна єдина політика каналів, умов продажу та контролю маржинальності по сегментах і партнерах
А. Панчук	Цілеспрямована організаційно-економічна діяльність, спрямована на зростання реалізації з урахуванням виробничого потенціалу, маркетингового плану, логістичних зв'язків і сервісної підтримки	Інтеграція збуту з виробництвом, логістикою та сервісом	Управління збутом має будуватися як міжфункціональний контур з узгодженими планами виробництва, запасів, сервісу і продажів

Джерело: складено автором на основі [4; 5; 6; 7]

Аналітичне узагальнення показує, що Т. Ільченко визначає збутову діяльність через керованість фізичного руху товару, тому результативність тут залежить від точності планування потоків і контролю виконання замовлень. Т.

Гринько, Т. Гвініашвілі та В. Сотула акцентують управлінську роль ринкового аналізу і вибору ринків, що зміщує фокус до стратегічних рішень щодо клієнтських сегментів і прибутковості продажів. Б. Бешлей розглядає збут як інтегровану сукупність дій у каналах розподілу, де ключовими стають узгодження каналів, маркетингових рішень і фінансових параметрів угод. А. Панчук подає збут як організаційно-економічну діяльність міжфункціонального характеру, що вимагає синхронізації продажів із виробничими можливостями, логістикою та сервісом, і це підсилює вимоги до координації процесів і відповідальності між підрозділами.

Функції та завдання збутової діяльності формують прикладний зміст управління продажами як керованого процесу, що завершує перетворення ринкового попиту на дохід підприємства. У наукових підходах функції збуту розглядають як сукупність дій, які забезпечують рух продукту до споживача, підтримку взаємодії з ринком і контроль результативності реалізації [8, с. 103–104].

Комерційна функція зосереджена на укладанні угод, формуванні умов продажу, управлінні ціною та комерційними ризиками, а результатом виступає дохід і маржинальність у розрізі клієнтів і контрактів. Логістична функція забезпечує наявність потрібного асортименту в потрібний час через транспортування, складування, пакування та управління запасами, що безпосередньо впливає на виконання замовлень і витрати розподілу [8, с. 103–104].

Комунікаційна функція спрямована на системну взаємодію з клієнтами та посередниками, підтримку контактів, інформаційне забезпечення і розвиток каналів, які забезпечують стабільність попиту та прогнозованість продажів [8, с. 104]. Сервісна функція формує післяпродажну підтримку, обробку претензій, консультації та супровід використання продукту, що підвищує лояльність і частку повторних закупівель у B2B сегменті [6, с. 1].

Планування та контроль збуту визначають цілі продажів, формують плани за ринками, каналами і клієнтськими групами, задають показники результативності та порядок звітності. Контроль забезпечує порівняння плану і факту, виявлення причин відхилень, коригування дій у каналах та уточнення умов взаємодії з клієнтами для стабілізації результатів збуту [9, с. 154–155].

Системне трактування збуту потребує відображення його позиції в управлінському циклі підприємства як ланки, що інтегрує виробничі можливості, маркетингові рішення та контакт із ринком. Зазначена логіка показує, що збут не обмежується операціями продажу, а забезпечує управлінський зворотний зв'язок щодо попиту, сервісу і параметрів пропозиції (рис. 1.1).

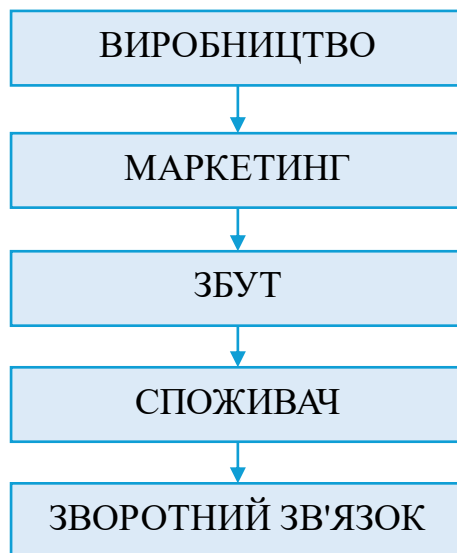


Рисунок 1.1 – Місце збутової діяльності у системі управління підприємством

Джерело: побудовано автором на основі [8;6]

Збут виступає завершальною управлінською ланкою монетизації результатів виробництва і маркетингу, а зворотний зв'язок переводить взаємодію зі споживачем у дані для коригування асортименту, умов постачання, комунікацій і сервісу. За цією логікою ефективність збуту залежить від узгодженості рішень між функціями підприємства та від здатності швидко трансформувати сигнали ринку у зміни планів і стандартів виконання.

Керованість збутової діяльності впливає на доходи і прибуток через обсяги реалізації, рівень цін, структуру клієнтів та умови контрактів, що безпосередньо формує валовий дохід і маржинальність продажів [10]. За цією логікою збутова політика визначає, наскільки підприємство перетворює попит на фінансовий результат і як швидко реагує на зміни у портфелі замовлень [12, с. 16–17].

Джерело конкурентних переваг формується тоді, коли підприємство забезпечує стабільну доступність продукту, передбачуваність постачання, прозорі умови співпраці та контроль якості взаємодії з клієнтами [11, с. 42–44]. Конкурентоспроможність у цьому контурі підтримується не лише характеристиками продукту, а рівнем організації каналів, дисципліною виконання зобов'язань і ефективністю витрат на реалізацію [12, с. 16–17].

Канали збуту визначають позицію на ринку через охоплення сегментів, ширину дистрибуції, швидкість доступу до клієнтів і здатність утримувати контрактні відносини, а роль сервісу полягає у зниженні ризиків для покупця через консультації, супровід, реклаमाції та стандарти обслуговування [13, с. 1–2]. У B2B сегменті сервіс підтримує повторні закупівлі та довгострокову взаємодію, що стабілізує продажі в умовах коливань попиту [14, с. 1–2].

Опис впливу збутової діяльності на результати підприємства розкривають через показники доходності, витрат, ринкової присутності та клієнтської бази [10]. Узагальнення зв'язків між напрямками впливу та результатами наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Вплив збутової діяльності на результати підприємства

Напрямок впливу	Показник результату	Механізм впливу	Управлінське значення
Формування обсягів реалізації	Дохід від реалізації	План продажів, покриття каналів, управління воронкою клієнтів	Контроль виконання плану і завантаження операцій
Управління прибутковістю угод	Валовий прибуток, валова маржа	Ціни, знижки, умови оплати, структура клієнтів	Регламентація комерційних умов і ліміти знижок
Оптимізація витрат збуту	Частка витрат на збут у доході	Маршрути постачання, запаси, складські операції, організація дистрибуції	Пошук резервів скорочення витрат без втрати якості виконання
Ринкова позиція	Частка ринку, охоплення сегментів	Розвиток каналів, розширення клієнтської бази, робота з партнерами	Вибір каналів і пріоритетних сегментів для зростання
Утримання клієнтів	Частка повторних закупівель, тривалість співпраці	Сервісні стандарти, робота з рекламаціями, персональний супровід	Стабілізація виручки і зниження ризиків втрати клієнтів

Джерело: складено автором на основі [10; 12; 13; 14]

Збутова діяльність формує результат підприємства через взаємопов'язані контури, комерційний, логістичний і сервісний, які одночасно визначають обсяг продажів, маржинальність і витратну ефективність. Якщо управління зосереджене лише на нарощенні реалізації без контролю знижок і витрат, зростання доходу не гарантує зростання прибутку, тому потрібні правила ціноутворення і контроль витрат на збут. Позиція на ринку залежить від якості побудови каналів і здатності утримувати клієнтів через сервіс, оскільки в B2B сегменті довгострокові контракти і повторні закупівлі стабілізують продажі та знижують чутливість до короткострокових коливань попиту.

Організація збутової діяльності спирається на принципи, що задають вимоги до побудови процесів, розподілу відповідальності та управлінських рішень у продажах. У наукових дослідженнях ці принципи пов'язують із потребою забезпечити керованість реалізації, узгодженість збуту з іншими функціями та стійкість результатів у конкурентному середовищі [10, с. 43; 15, с. 60–61].

Орієнтація на споживача означає формування пропозиції, умов постачання і сервісу відповідно до потреб клієнтів та їхніх критеріїв вибору, що підвищує повторні закупівлі й стабільність виручки [15, с. 60–61; 17, с. 1–2]. Системність передбачає узгодження збуту з маркетингом, логістикою та фінансами через єдині цілі, регламенти і дані, що зменшує втрати в ланцюгу виконання замовлення та підвищує передбачуваність операцій [10, с. 43; 16, с. 272].

Ефективність фокусується на досягненні результатів продажів із контролем витрат збуту, часу обробки замовлень і продуктивності каналу, тому оцінювання має включати показники маржі, витрат на збут і виконання сервісних рівнів [16, с. 272–273]. Гнучкість означає здатність швидко змінювати канали, умови роботи, план постачання та сервісні процедури відповідно до змін попиту і ризиків постачання, що знижує втрати доходу в періоди коливань ринку [10, с. 44; 16, с. 273].

Контроль результатів забезпечує порівняння плану і факту, аналіз причин відхилень та коригування інструментів збуту на основі вимірюваних показників у розрізі клієнтів, каналів і продуктових груп. За такої організації принципи

перетворюються на правила управління, які підтримують дисципліну виконання зобов'язань і фінансову результативність реалізації [15, с. 61–62].

Під час опису принципів організації збуту важливо показати їх прикладний зміст через конкретні прояви в діяльності та результати для підприємства. Узагальнення наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Принципи організації збутової діяльності підприємства

Принцип	Зміст	Прояв у діяльності	Результат для підприємства
Орієнтація на споживача	Узгодження умов продажу і сервісу з потребами клієнтів	Сегментація клієнтів, стандарти сервісу, робота зі скаргами	Зростання повторних закупівель і утримання клієнтів
Системність	Узгодження збуту з маркетингом, логістикою і фінансами	Єдині плани, регламенти виконання, узгоджені дані	Менше втрат у процесі виконання замовлення
Ефективність	Досягнення цілей продажів із контролем витрат збуту	Контроль маржі, витрат на збут, продуктивності каналу	Підвищення прибутковості реалізації
Гнучкість	Адаптація каналів і умов збуту до змін попиту	Перегляд каналів, умов постачання, планів запасів	Зниження втрат доходу в періоди коливань
Контроль результатів	Вимірювання результатів і корекція управлінських рішень	План факт аналіз, причини відхилень, коригувальні дії	Стабільність виконання планів і прогнозованість

Джерело: складено автором на основі [10; 15; 16; 17]

Принципи організації збуту задають вимоги до якості управління продажами на рівні процесів, даних і відповідальності. Орієнтація на споживача визначає зміст пропозиції та сервісу, системність забезпечує узгодження збуту з операціями, ефективність пов'язує продажі з прибутком через контроль витрат, гнучкість підтримує адаптацію каналів і умов роботи, а контроль результатів переводить управління в регулярний цикл вимірювання та корекції. За порушення будь-якого принципу збільшується ризик розриву між планом продажів і фактичним виконанням, що знижує фінансову результативність збуту.

Отже, збутова діяльність забезпечує перетворення сформованої ціннісної пропозиції на дохід і прибуток через керовані рішення щодо каналів, умов реалізації, логістики та сервісного супроводу. Роль збуту у конкурентоспроможності визначається здатністю підприємства підтримувати

доступність продукту, надійність виконання зобов'язань і якість взаємодії з клієнтами, що формує стійкість ринкової позиції. Значення управління збутом полягає у встановленні цілей, регламентів і показників результативності, які синхронізують продажі з виробничими можливостями та ресурсними обмеженнями, знижуючи ризики витратної неефективності. Принципи орієнтації на споживача, системності, ефективності, гнучкості та контролю результатів визначають вимоги до організації збуту як безперервного управлінського процесу, що спирається на дані та регулярну корекцію рішень. Сукупність цих положень задає підґрунтя для розгляду елементів системи управління збутовою діяльністю підприємства як інтегрованого комплексу цілей, структур, процесів, інструментів і контролю.

1.2 Характеристика елементів системи управління збутовою діяльністю підприємства

Система управління збутом як складова управління підприємством відображає сукупність рішень, процедур і показників, спрямованих на організацію реалізації продукції та досягнення запланованих результатів продажів. У наукових публікаціях її розглядають як керований контур, що поєднує планування, організацію, виконання і контроль операцій збуту в єдиному управлінському циклі [18, с. 2–3].

Поняття системи управління збутом охоплює формування цілей продажів, розроблення політики каналів розподілу, визначення стандартів взаємодії з клієнтами та встановлення показників результативності. Така система функціонує на основі регламентів, інформаційних потоків і відповідальності посадових осіб, що забезпечує узгодженість рішень і контроль виконання планів реалізації [19, с. 134–136].

Складові системи включають цілі збуту, організаційну структуру, процеси роботи з клієнтами і каналами, інструменти планування та аналітики, а також систему контролю результатів. Рівні управління збутом поділяють на стратегічний, тактичний і операційний, де стратегічний рівень задає орієнтири розвитку ринків і каналів, тактичний визначає плани продажів і ресурси, а операційний забезпечує виконання замовлень і сервісну підтримку клієнтів [20, с. 1–2].

Зв'язок системи управління збутом зі стратегією підприємства проявляється у погодженні цілей продажів із загальною стратегією розвитку, фінансовими планами та позиціонуванням на ринку. За такої інтеграції збут виконує функцію реалізації стратегічних рішень через конкретні показники обсягів реалізації, структури клієнтів і ефективності каналів, що забезпечує узгодженість оперативних дій із довгостроковими орієнтирами підприємства [18, с. 4; 19, с. 136].

Систему управління збутовою діяльністю підприємства доцільно відображати як послідовність взаємопов'язаних елементів, у межах яких цілі задають очікуваний результат, стратегія визначає спосіб його досягнення, структура закріплює відповідальність, процеси забезпечують виконання, а контроль формує дані для управлінських рішень і корекції (рис. 1.2). Наведена модель фіксує причинно-наслідковий зв'язок між управлінськими рівнями та операційними діями збуту, що підвищує керованість реалізації і відтворюваність результатів [19, с. 134–136].

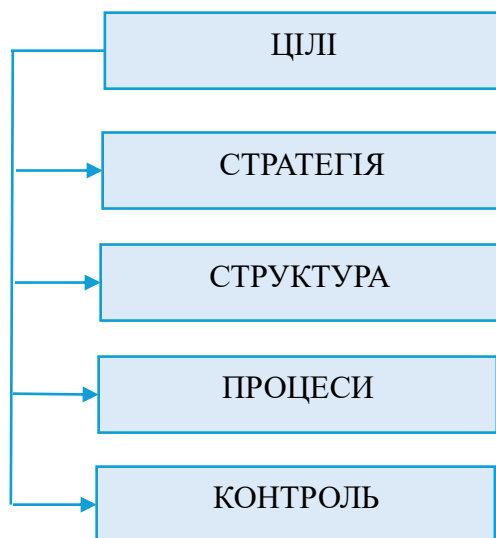


Рисунок 1.2 – Система управління збутовою діяльністю підприємства [19]

Подана система відображає управління збутом як безперервний контур, де кожний елемент виконує окрему функцію і водночас визначає вимоги до наступного елемента. Якщо цілі не формалізовані, стратегічні рішення стають неперевірюваними, за відсутності визначеної структури виникає розмитість відповідальності, а без процесного опису і контролю підприємство не отримує даних для оцінювання результативності та коригування умов продажу і роботи каналів. Тому цілі, стратегія, структура, процеси і контроль мають розглядатися як єдина система, що забезпечує узгодженість збутових рішень із загальною системою управління підприємством

Система цілей і стратегія збутової діяльності визначають параметри керованості продажів у загальному контурі управління підприємством, оскільки вони задають пріоритети ринків, клієнтських груп і каналів, а далі трансформуються в плани, стандарти та показники контролю [18, с. 2–4]. У фахових джерелах підкреслюється, що стратегічне управління збутом потребує фіксації цілей і ресурсних обмежень для забезпечення стійкості результатів реалізації в умовах невизначеності середовища [22, с. 43–44].

Стратегічні цілі формують довгострокові орієнтири, зростання частки ринку, розвиток присутності в пріоритетних сегментах, підвищення конкурентної позиції та максимізацію прибутковості у визначених ринкових межах [22, с. 48]. На цьому рівні стратегія збуту узгоджується з загальною стратегією підприємства через рішення щодо географії, портфеля клієнтів і форматів дистрибуції [21, с. 293–294].

Тактичні цілі деталізують стратегічні орієнтири у середньострокових планах за каналами, регіонами і ключовими клієнтами, а базовими параметрами виступають план продажів, план маржі, бюджет витрат на збут і цільові показники сервісного рівня [19, с. 134–136]. Операційні цілі переводять плани у щоденне виконання через показники обробки замовлень, виконання відвантажень, дебіторської заборгованості, роботи з рекламаціями та дисципліни стандартів взаємодії з клієнтом [20, с. 1–2].

Стратегії збуту фокусуються на способі досягнення цілей через вибір моделі покриття ринку, конфігурацію каналів і управління взаємодіями в збутовій мережі, включно з цифровими каналами та аналітичними інструментами підтримки рішень [21, с. 295–296]. Вибір каналів ґрунтується на співвідношенні витрат дистрибуції, контролю взаємодії з клієнтом, очікуваного охоплення сегментів і здатності забезпечити потрібний рівень сервісу, що безпосередньо впливає на дохідність продажів і стійкість клієнтського портфеля [22, с. 48; 19, с. 136].

Стислий виклад взаємозв'язку рівнів цілей, інструментів реалізації та очікуваних результатів подано в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Цілі та стратегії збутової діяльності підприємства

Рівень цілей	Зміст цілі	Інструменти реалізації	Очікуваний результат
Стратегічний	Посилення ринкової позиції, зростання прибутковості, розвиток присутності в сегментах	Стратегія покриття ринку, політика каналів, модель роботи з ключовими клієнтами	Зростання частки ринку і прибутку
Тактичний	Виконання планів продажів і маржі за каналами та клієнтськими групами	Плани продажів, бюджет збуту, цільові показники сервісного рівня	Досягнення планових фінансових показників
Операційний	Забезпечення виконання замовлень і стандартів взаємодії з клієнтом	Регламенти процесів, контроль дебіторської заборгованості, управління рекламаціями	Стабільність виконання і зниження втрат
Канальний вибір	Забезпечення охоплення сегментів із контрольованими витратами	Порівняння каналів за витратами, контролем взаємодії, сервісом, ризиками	Оптимальна конфігурація каналів і сервісу

Джерело: складено автором на основі [19; 20; 21; 22]

Результативність збуту визначається не формулюванням окремих цілей, а їх вертикальним узгодженням між рівнями та прив'язкою до інструментів реалізації і контролю. За відсутності такої узгодженості стратегічні орієнтири не трансформуються у тактичні плани, а операційне виконання зводиться до реактивних дій без прогнозованого фінансового ефекту. Вибір каналів виступає критичною ланкою, оскільки саме він задає компроміс між охопленням ринку, витратами дистрибуції, контролем взаємодії з клієнтом і можливістю забезпечити

потрібний сервісний рівень, що визначає стійкість доходів і прибутковість продажів.

Організаційна структура управління збутом забезпечує розподіл функцій і повноважень у продажах та узгодження дій збуту з маркетингом, логістикою і фінансами. У науковій літературі структуру управління розглядають як сукупність підрозділів і зв'язків підпорядкованості та координації, які задають порядок розподілу управлінських функцій за рівнями і виконавцями [25, с. 366–367].

Відділ збуту виконує планування продажів, управління клієнтською базою, формування комерційних умов, роботу з каналами і контроль виконання замовлень, тому його структура має відповідати асортименту, географії ринку та інтенсивності операцій [24, с. 44–45]. Ролі та відповідальність у збуті фіксують, хто ухвалює рішення щодо цін і знижок, хто відповідає за розвиток клієнтів і каналів, хто контролює дебіторську заборгованість та сервісні показники, що знижує ризик дублювання функцій і розривів у виконанні процесів [25, с. 367].

Централізована модель передбачає концентрацію ключових збутових рішень у єдиному управлінському центрі, а децентралізована переносить частину повноважень на регіони, продукти або клієнтські сегменти для підвищення швидкості реакції на попит [25, с. 367; 23, с. 50]. Взаємодія підрозділів у системі збуту ґрунтується на узгодженні планів продажів із виробничими і логістичними можливостями, а результативність такої взаємодії визначається якістю координації, регламентів і контролю виконання ключових показників [23, с. 49–50].

Для порівняння управлінських наслідків вибору організаційної моделі узагальнення характеристик, переваг і обмежень наведено в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Організаційні моделі управління збутом

Модель	Характеристика	Переваги	Обмеження
1	2	3	4
Централізована	Єдиний центр ухвалення рішень щодо політики збуту, каналів і ключових умов продажу	Єдині стандарти, контроль цін і маржі, узгодженість рішень	Повільніша реакція на локальні зміни попиту
Децентралізована	Делегування частини збутових повноважень регіонам, продуктам або сегментам	Швидкість рішень, адаптація до потреб клієнтів	Ризик різних стандартів і складніший контроль

Продовження таблиці 1.5

1	2	3	4
Матрична	Поєднання функціонального управління збутом із управлінням за продуктом або клієнтським сегментом	Сильніше узгодження продукту і ринку, гнучкіша робота з сегментами	Вища потреба в координації і чіткому розподілі відповідальності
Процесна	Управління збутом через регламентовані процеси від ліда до виконання замовлення і сервісу	Прозорість виконання, вимірюваність показників, менше втрат у ланцюгу виконання	Витрати на опис процесів і підтримку дисципліни виконання

Джерело: складено автором на основі [23; 24; 25]

Вибір організаційної моделі управління збутом визначає баланс між керуваністю комерційної політики та здатністю швидко реагувати на зміни ринку. Централізація підсилює єдність стандартів і контроль маржинальності, проте може знижувати оперативність на локальних ринках, а децентралізація підвищує адаптивність, але потребує сильнішого контролю і уніфікації правил. Матричний і процесний підходи підвищують узгодженість між функціями і прозорість виконання, тому ключовою умовою їх ефективності виступає чіткий розподіл ролей, регламенти взаємодії та система показників контролю.

Управління збутом у процесному вимірі стартує з планування, що поєднує прогноз попиту, формування плану продажу за періодами, цільові показники результативності та ресурсне забезпечення виконання. План збуту виконує роль базового стандарту для координації виробничих, закупівельних, складських і фінансових рішень, тому він має містити вимірювані параметри обсягу, структури, цінових умов і маржинальності [26, с. 28–29].

Організаційний блок охоплює проєктування та підтримку каналів реалізації, регламентацію взаємодії з посередниками і клієнтами, управління товарорухом та умовами постачання. На операційному рівні це фіксація стандартів обробки замовлень, узгодження рівнів сервісу, управління дебіторською заборгованістю та інформаційний супровід клієнтів, що забезпечує стабільність виконання контрактів і відтворюваність продажів [27, с. 26–28].

Контроль і аналіз замикають цикл через регулярне порівняння фактичних показників із планом, виявлення причин відхилень та запуск коригувальних дій у цінах, асортименті, каналах і сервісі. Управління персоналом збуту інтегрується в цей блок через систему ролей, мотивації та навчання, оскільки якість контакту з клієнтом і дисципліна виконання процедур прямо впливають на конверсію, оборотність і ризики неплатежів [26, с. 28–30].

Для наукового опису процесів управління збутом застосовують циклову модель, яка відображає послідовність управлінських функцій і механізм зворотного зв'язку. Така схема дає підстави формалізувати точки контролю, відповідальність і дані, потрібні для коригування збутових рішень у межах періоду планування (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Процес управління збутовою діяльністю підприємств

Джерело: побудовано автором на основі [26;27]

Подана схема фіксує управління збутом як безперервний цикл, у якому контроль не є завершенням, а перетворюється на джерело даних для коригування цілей, каналів і стандартів роботи з клієнтами. За такої логіки підприємство отримує інструмент системного підвищення результативності збуту через керовані зміни параметрів процесу, а не через разові адміністративні дії.

Управління збутом спирається на сукупність інструментів, що забезпечують вимірюваність цілей, планування ресурсів і контроль результатів у часі. Ключові показники ефективності формують вимоги до результату, а план продажів фіксує

обсяги, структуру та очікувані фінансові параметри виконання, що дає змогу порівнювати факт із планом і керувати відхиленнями на рівні підрозділів та менеджерів [28, с. 2].

Клієнтська база та воронка продажів потребують системної фіксації контактів, угод, сервісних звернень і причин відмов, тому CRM виступає інструментом стандартизації даних і дисципліни процесів у продажах та сервісі. Наукові результати підтверджують зв'язок використання CRM із зростанням керованості взаємодій, прозорості угод і підвищенням результативності продажів через персоналізацію роботи з клієнтами та контроль етапів воронки [29, с. 2; 30, с. 1].

Фінансове забезпечення збуту реалізується через бюджетування, яке задає ліміти витрат і правила їхнього контролю за центрами відповідальності та видами діяльності. Поєднання бюджетів із системою показників переводить оцінювання збуту в режим регулярного управлінського контролю, оскільки витрати на збут, маржинальність і результативність каналів можуть аналізуватися як взаємопов'язані параметри, що підвищує обґрунтованість коригувальних рішень [31, с. 1; 32, с. 2].

Ефективність збуту потребує системи показників, яка відображає фінансовий результат, якість клієнтських взаємодій, надійність виконання замовлень і дисципліну процесів. Структурування показників за групами та узгодження джерел даних створює підстави для зіставного контролю результатів на різних рівнях управління (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – Показники оцінювання ефективності збутової діяльності

Група показників	Показник	Джерело даних	Періодичність контролю
Фінансові	Виручка, валова маржа	Облік продажів, управлінська звітність	Щомісячно
Клієнтські	Частка повторних покупок, індекс лояльності	CRM, опитування клієнтів	Щомісячно, щоквартально
Процесні	Конверсія воронки, тривалість циклу угоди	CRM, звіт воронки	Щотижнево, щомісячно
Операційні	Частка виконаних замовлень у строк, рівень повернень	Облік замовлень, складська система	Щотижнево

Джерело: складено автором на основі [28; 29; 30; 31; 32]

Система показників має охоплювати не лише фінансовий результат, а й параметри, що пояснюють його формування: конверсію, тривалість угоди, стабільність виконання замовлень і лояльність клієнтів. Такий підхід дає змогу відокремлювати проблеми попиту від проблем процесу, а відхилення виручки або маржі перевіряти через воронку, сервіс і дисципліну виконання. У межах цього підходу контроль перетворюється на інструмент керування причинами, а не фіксації наслідків, що підсилює точність планування та якість управлінських рішень у збуті.

Отже, система управління збутом є складовою загальної системи управління підприємством і охоплює взаємопов'язані елементи цілей, стратегії, організаційної структури, процесів, інструментів і контролю, що забезпечують керованість реалізації та вимірюваність результатів. Інтеграція елементів визначає результативність збуту, оскільки узгодження цілей із каналами, процесами, даними CRM, бюджетами та показниками контролю знижує ризик розривів між плануванням і фактичним виконанням. Поєднання процесного управління з системою KPI переводить оцінювання з рівня фіксації підсумків на рівень управління причинами відхилень, що підвищує стабільність доходів і прибутковість продажів. За відсутності інтеграції виникає дублювання функцій, зростають витрати координації та знижується якість сервісу, що погіршує ринкову позицію підприємства. Сукупність наведених положень формує методичну основу для подальшого опису практичних рішень щодо організації збуту та оцінювання його ефективності на рівні підприємства.

Таким чином, управління збутовою діяльністю бізнес-організації слід розглядати як інтегровану систему цілей, стратегії, структури, процесів, інструментів і контролю, яка забезпечує перетворення ринкового попиту на дохід і прибуток через керовані рішення щодо каналів, умов реалізації, логістики та сервісу. Результативність збуту визначається узгодженням рівнів цілей із планами продажів, бюджетами та показниками ефективності, що знижує ризик розривів між плануванням і виконанням. Процесна організація збуту з регулярним контролем і коригуванням рішень забезпечує відтворюваність результатів у змінному

середовищі та підвищує якість виконання зобов'язань перед клієнтами. Інформаційні інструменти, включно з CRM, підсилюють керованість взаємодій і прозорість угод, що створює підстави для підвищення конверсії та утримання клієнтів. Сукупність наведених теоретико-методичних положень формує основу для прикладної діагностики збуту та обґрунтування управлінських рішень щодо його вдосконалення на рівні підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У ТОВ «БРАМА-Р»

2.1 Діагностика системи управління збутовою діяльністю у ТОВ «БРАМА-Р»

ТОВ «БРАМА-Р» є товариством з обмеженою відповідальністю, зареєстрованим 13.10.2009, із кодом ЄДРПОУ 36790606, статутним капіталом 500 000 грн та основним видом діяльності 46.90 «Неспеціалізована оптова торгівля» [34]. Підприємство працює в форматі оптового посередника та організатора поставок, а результат збуту залежить не лише від продажу, а й від здатності формувати стабільний товарний потік, підтримувати наявність продукції та забезпечувати керованість клієнтського портфеля [34].

У відкритій цифровій інфраструктурі підприємства простежується двонапрямна модель позиціонування: корпоративний сайт ТОВ «БРАМА-Р» поєднує блок «Двері, ворота, автоматика» з окремим напрямом «Витратні матеріали і обладнання для харчової промисловості», що виводить на Lfood [35]. Це дає підстави розглядати Lfood не як другорядний інформаційний додаток, а як самостійно оформлений збутовий напрям у межах підприємства, через який концентрується робота з професійними клієнтами харчового сектору.

Бренд Lfood на власному сайті позиціонується як інтернет-магазин компанії ТОВ «БРАМА-Р» та постачальник харчового обладнання і витратних матеріалів для HoReCa, торгових і переробних підприємств України [36]. Така характеристика чітко вказує на B2B-спрямованість збуту, оскільки цільовою аудиторією виступають виробничі, торгові та сервісні суб'єкти, для яких визначальними є не імпульсні покупки, а регулярність постачання, відповідність професійним умовам експлуатації та стабільність комерційного обслуговування.

Специфіка збуту для харчової промисловості проявляється у самій структурі товарної пропозиції. Lfood декларує постачання повного спектра харчового обладнання та витратних матеріалів, що використовуються у виробництві, супермаркетах, гастрономах, магазинах, ресторанах, фаст-фудах, школах і лікарнях [36]. Збутова система підприємства орієнтована на поєднання двох груп попиту: регулярного попиту на витратні позиції та більш рідкісного, але вартісного попиту на обладнання, а це підсилює значення асортиментної повноти, швидкості відвантаження та якості менеджерського супроводу.

Канальна модель реалізації також має прикладний характер. Продажі бренду Lfood підтримуються через офіційний сайт, сторінку продавця на Prom.ua та контактну комунікацію відділу продажів [36; 37]. На Prom.ua відображаються товарні позиції, ціни, наявність і контакт менеджера продажів, що працює як інструмент залучення та первинного опрацювання запиту [37]. У підсумку місце бренду Lfood у системі збуту ТОВ «БРАМА-Р» можна визначити як спеціалізований B2B-напрямок, у якому товарна пропозиція, сервіс і канали комунікації підпорядковані одному завданню – оперативному забезпеченню професійного клієнта товарами для безперервної роботи харчового виробництва та закладів харчування.

Організаційну побудову збутової діяльності ТОВ «БРАМА-Р» подано через підпорядкованість управлінських, комерційних, логістичних і сервісних функцій, які забезпечують роботу бренду Lfood у B2B-сегменті та відображають логіку проходження замовлення від управлінського рішення до контакту з клієнтом, комплектації та відвантаження (рис. 2.1). Подана схема відображає функціонально координовану систему управління збутом, у якій загальне керівництво поєднується з окремими напрямками комерційної координації, продажу, логістики, комплектації та сервісного супроводу. Центральне місце в цій структурі займає B2B-напрямок Lfood, який пов'язує товарну пропозицію підприємства з каналами реалізації та потребами професійних клієнтів. Організаційна структура збутової діяльності ТОВ «БРАМА-Р» має переважно централізований характер, оскільки ключові рішення

концентруються на рівні керівництва підприємства, а нижчі ланки виконують спеціалізовані функції в межах єдиного процесу продажу.

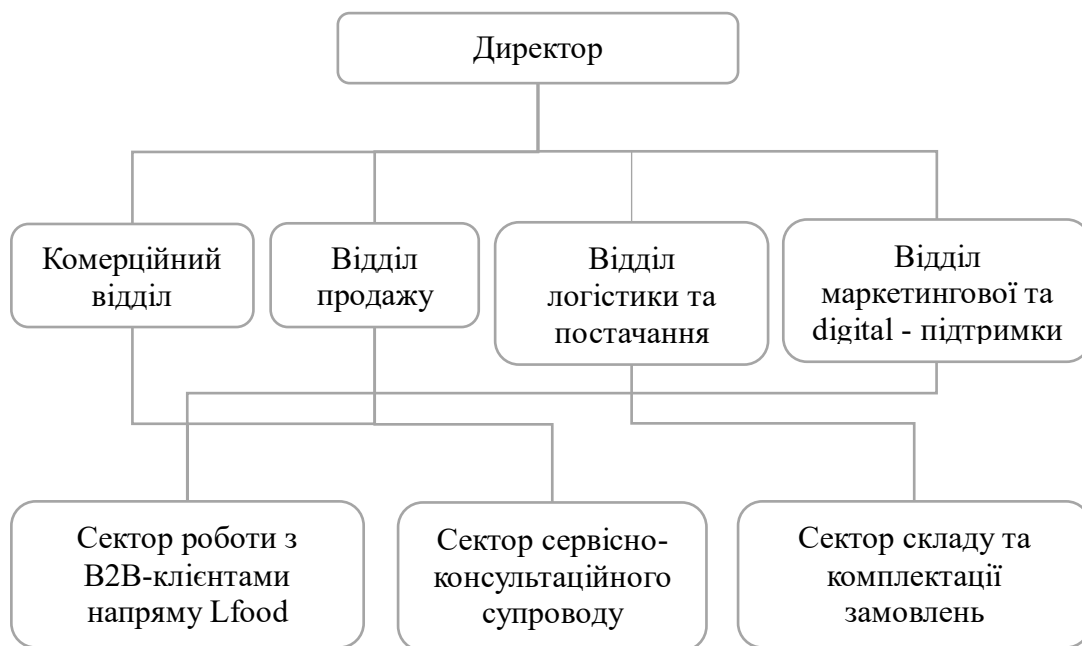


Рисунок 2.1 – Схема організаційної структури управління збутовою діяльністю ТОВ «БРАМА-Р»

Джерело: побудовано автором на основі [35;36]

У структурі простежується чіткий розподіл функцій між продажем, логістикою, складською комплектацією та сервісно-консультаційним супроводом. Це знижує ризик дублювання операцій і розмежовує відповідальність за залучення клієнта, погодження замовлення, поставку та післяпродажну підтримку. Для напряму Lfood така побудова є важливою, оскільки клієнт оцінює постачальника не лише за асортиментом, а за точністю виконання замовлення. Структура збуту орієнтована на супровід професійного B2B-клієнта і підтримує узгоджене опрацювання замовлень у межах єдиного операційного ланцюга.

Зовнішнє середовище збутової діяльності бренду Lfood формується під впливом професійного B2B-попиту з боку харчових виробництв, закладів HoReCa, магазинів і супермаркетів, для яких критичними є стабільність поставки, наявність товару, технічна придатність продукції та прогнозованість умов закупівлі [34; 35].

Для Lfood це середовище є напруженим, оскільки покупець оцінює постачальника не лише за ціною, а за швидкістю доставки, повнотою асортименту, консультаційною підтримкою, якістю імпортованої продукції та здатністю закривати регулярні витратні потреби й разові закупівлі обладнання [35-38].

Зовнішні чинники, що визначають результативність збуту бренду Lfood, подано з акцентом на їхній прямий вплив на роботу з клієнтом, постачанням і конкурентним середовищем та на практичне значення для системи управління збутом підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Оцінка чинників зовнішнього середовища, що впливають на збут бренду Lfood

Чинник	Характер впливу на збут	Прояв для Lfood	Наслідок для системи управління збутом	Рівень впливу
1	2	3	4	5
Стан B2B-попиту у харчовому секторі	Формує базовий обсяг замовлень	Попит підтримується з боку виробництв, HoReCa, магазинів, супермаркетів і медзакладів	Потрібне точне сегментування клієнтів і контроль структури продажу	Високий
Вимоги клієнтів до безперервності постачання	Впливає на повторні замовлення і утримання клієнта	Важливі наявність товару, строки поставки, передбачуваність виконання замовлення	Посилюється значення запасів, логістики і координації замовлень	Високий
Цінова чутливість клієнтів	Обмежує свободу ціноутворення	У сегменті професійних закупівель клієнт порівнює ціну з сервісом, строком і умовами поставки	Потрібен постійний контроль маржі, знижок і умов оплати	Середньо-високий
Конкуренція у сегменті витратних матеріалів та обладнання	Тисне на швидкість і якість продажу	System4 і Technofood активно комунікують асортимент, сервіс, гарантію, готові рішення і доставку	Збутова система має посилювати технічний супровід та аргументацію цінності	Високий
Залежність від імпортних поставок, логістики, строків	Впливає на наявність і ритмічність продажу	Lfood декларує імпорт із Європи та інших країн, а отже чутливий до строків поставки і супутніх витрат	Потрібен жорсткіший контроль запасів, строків і резервних сценаріїв постачання	Високий

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5
Вимоги до безпеки, стабільності та технічної сумісності продукції	Впливає на вибір постачальника професійним клієнтом	Асортимент Lfood охоплює НАССР-рішення, сертифікований інвентар, професійне обладнання і спеціалізовані комплектуючі	Зростає роль консультаційного продажу і точності підбору продукції	Високий
Вплив цифрових каналів на B2B-збут	Визначає швидкість первинного контакту і зручність замовлення	Продаж підтримується сайтом, Prom.ua, електронною комунікацією, соцмережами і месенджерами	Потрібне узгодження цифрових каналів із роботою менеджерів продажу	Середній

Джерело: складено автором на основі [37; 38; 39; 40]

Зовнішнє середовище збуту Lfood не є нейтральним: воно одночасно підтримує попит і підвищує вимоги до внутрішньої керованості продажу. Найбільший тиск формують логістична надійність, конкуренція за сервіс і чутливість клієнта до ціни та строку поставки, тому слабка координація запасів, продажу й супроводу в цій моделі швидко переходить у втрату повторних замовлень.

Аналітичний розподіл зовнішніх чинників за рівнем впливу на збутову діяльність бренду Lfood подано як структуровану оцінку пріоритетності впливів для системи збуту підприємства (рис. 2.2).

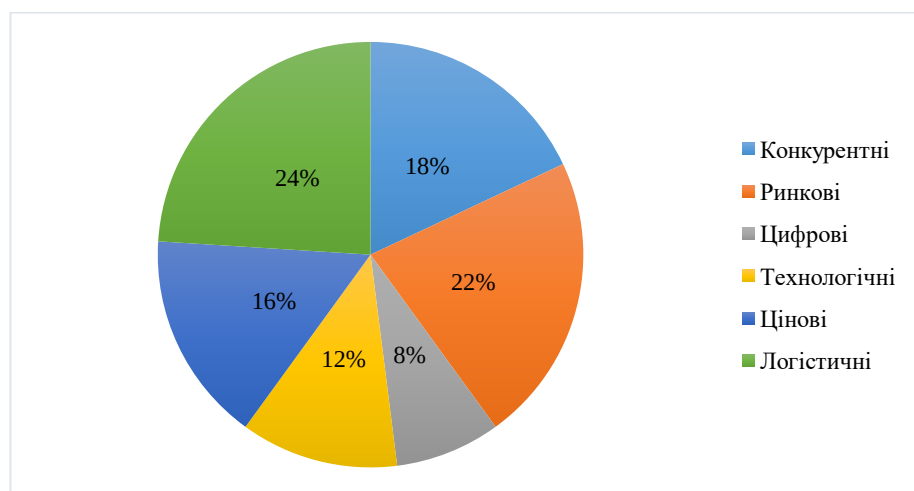


Рисунок 2.2 – Структура зовнішніх чинників впливу на збутову діяльність бренду Lfood, %

Джерело: побудовано автором на основі [34;37;39;40]

Найбільший вплив на збут Lfood мають логістичні, ринкові та конкурентні чинники, оскільки вони визначають наявність товару, швидкість виконання замовлення та утримання B2B-клієнта. Основні ризики пов'язані із залежністю від імпортного постачання, конкурентним тиском у продажах обладнання та зростанням вимог клієнта до сервісу. Через це першочергового управлінського реагування потребують контроль запасів, координація каналів збуту, супровід клієнтів і чітке розмежування цінових та сервісних переваг бренду Lfood.

Фінансові результати ТОВ «БРАМА-Р» у 2023–2025 рр. відображають зростання обсягу реалізації, валового та чистого прибутку при збереженні прибутковості в умовах підвищення собівартості, що характеризує результативність збутової діяльності бренду Lfood (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка основних фінансових результатів ТОВ «БРАМА-Р» у 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Зміна за 2025/2023	Опис
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	77747,3	108994,2	114418,3	36671,0	Обсяг реалізації зріс на 47,2%, що свідчить про розширення збуту
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	52881,9	73583,0	81162,4	28280,5	Витрати зростали разом із продажем, але повільніше за дохід
Валовий прибуток, тис. грн	24865,4	35411,2	33255,9	8390,5	У 2025 р. валовий прибуток знизився проти 2024 р., що вказує на послаблення валової маржі
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	7042,3	9109,5	9399,0	2356,7	Операційний результат зростав, що свідчить про збереження керованості витрат
Чистий прибуток, тис. грн	5023,3	6759,4	6963,1	1939,8	Прибуток зріс на 38,6%, але темп приросту нижчий за темп росту доходу

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

У 2023–2025 рр. фінансова динаміка ТОВ «БРАМА-Р» загалом підтверджує результативність збутової системи, оскільки підприємство нарощувало чистий дохід і зберігало прибуткову діяльність (рис. 2.3). Разом із цим у 2025 р.

простежується важливий сигнал: за зростання доходу до 114 418,3 тис. грн валовий прибуток знизився до 33255,9 тис. грн проти 35411,2 тис. грн у 2024 р., отже система збуту зберегла обсяг реалізації, але зіткнулася з тиском на валову маржу, що потребує уваги до структури продажу, собівартості та комерційних умов.

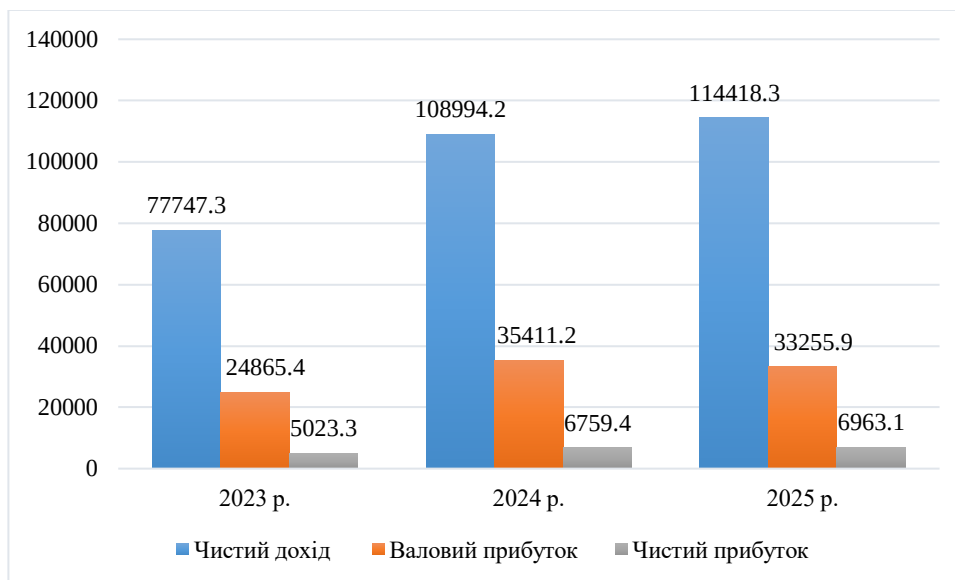


Рисунок 2.3 – Динаміка чистого доходу, валового прибутку та чистого прибутку ТОВ «БРАМА-Р» у 2023–2025 рр. (тис. грн)

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності

Чистий дохід зріс з 77747,3 тис. грн у 2023 р. до 114418,3 тис. грн у 2025 р., або на 47,2%, що підтверджує розширення збуту. Собівартість за цей період зросла швидше – на 53,5%, що посилює витратний тиск і зумовило зниження валового прибутку у 2025 р. до 33255,9 тис. грн попри подальше зростання доходу. Чистий прибуток підвищився з 5023,3 до 6963,1 тис. грн, або на 38,6%, проте його приріст був повільнішим за приріст виручки. Це свідчить, що збутова система є результативною за обсягом, але маржинальність потребує посиленого контролю.

ТОВ «БРАМА-Р» варто розглядати у порівнянні з компаніями System4, Technofood і RESTRO, які працюють у близькому сегменті професійного постачання для HoReCa, торгівлі та харчового виробництва, мають розвинену цифрову присутність і пропонують комплексні рішення для B2B-клієнта (табл. 2.3). Порівняльна характеристика показує, що конкурентна позиція Lfood є сильною не за масштабом, а за комбінованою моделлю пропозиції: підприємство одночасно

закриває регулярний попит на витратні матеріали і більш складні закупівлі обладнання.

Таблиця 2.3 – Порівняльна характеристика ТОВ «БРАМА-Р» і основних конкурентів

ТОВ «БРАМА-Р» (Lfood)	System4	Technofood	RESTRO
Асортимент			
Повний спектр харчового обладнання, витратних матеріалів, інвентарю та сертифікованих позицій для виробництва, торгівлі й HoReCa	Дуже широкий асортимент харчового обладнання, інвентарю, меблів, посуду, готових рішень для закладів	Широкий асортимент професійного обладнання для ресторанів, кафе, барів, їдалень, пекарень і готелів	Широкий асортимент обладнання для ресторанів, кав'ярень, пекарень, магазинів і супермаркетів
Спеціалізація			
Сильна позиція на перетині витратних матеріалів, інвентарю та обладнання для харчового виробництва і HoReCa	Сильна спеціалізація на HoReCa, торгівлі та оснащенні об'єктів громадського харчування	Сильна спеціалізація на професійному обладнанні та дистрибуції брендів для HoReCa	Сильна спеціалізація на комплексному оснащенні HoReCa, торгівлі та харчових об'єктів
Сервісний контур			
Консультації, підбір, швидка доставка, сервісні та ремонтні послуги заявлені, але менш формалізовані у комунікації	Готові рішення для бізнесу, шоурум, сервіс, проєктування	Гарантійний і післягарантійний сервіс, імпорт і дистрибуція брендів, виставкова активність	Комплексні рішення «під ключ», акцент на стабільності роботи закладу, сервісному супроводі
Логістична доступність			
Акцент на швидкій доставці, наявності та роботі через цифрові канали	Виражений акцент на доставці, шоурумі й фізичній присутності в Києві	Акцент на прямому імпорті та системній роботі з обладнанням	Сильний логістичний акцент у холодильному обладнанні та торговому оснащенні
Цифрова присутність			
Сайт, каталог, блог, Prom.ua, електронна комунікація	Великий інтернет-магазин, готові рішення, соцмережі, сервісні сторінки	Розвинений сайт, каталог, новини, брендова дистрибуція	Сучасний сайт, детальний каталог, блок «про нас», комплексні рішення
Конкурентна перевага			
Поєднання регулярних витратних закупівель і разових закупівель обладнання в одному постачальнику	Масштаб асортименту, готові рішення, шоурум, сервіс	Сильний сервісний і гарантійний контур, статус дистриб'ютора	Комплексне оснащення об'єктів і сильна позиція в холодильному обладнанні

Джерело: складено автором на основі [34;36;39;40;41]

У підсумку, System4 сильніший у масштабі асортименту і готових рішеннях, Technofood – у сервісно-гарантійному контурі, а RESTRO – у комплексному оснащенні та холодильному напрямі, тому для Lfood основний резерв конкурентоспроможності пов'язаний із формалізацією сервісу та чіткішим підсиленням професійної B2B-комунікації.

Порівняльний профіль конкурентних позицій підприємств за ключовими критеріями збутової конкурентоспроможності сформовано на основі діагностичної бальної оцінки за шістьма критеріями, що дає змогу виявити конфігурацію сильних і слабких сторін кожної компанії у професійному середовищі збуту (рис. 2.4).

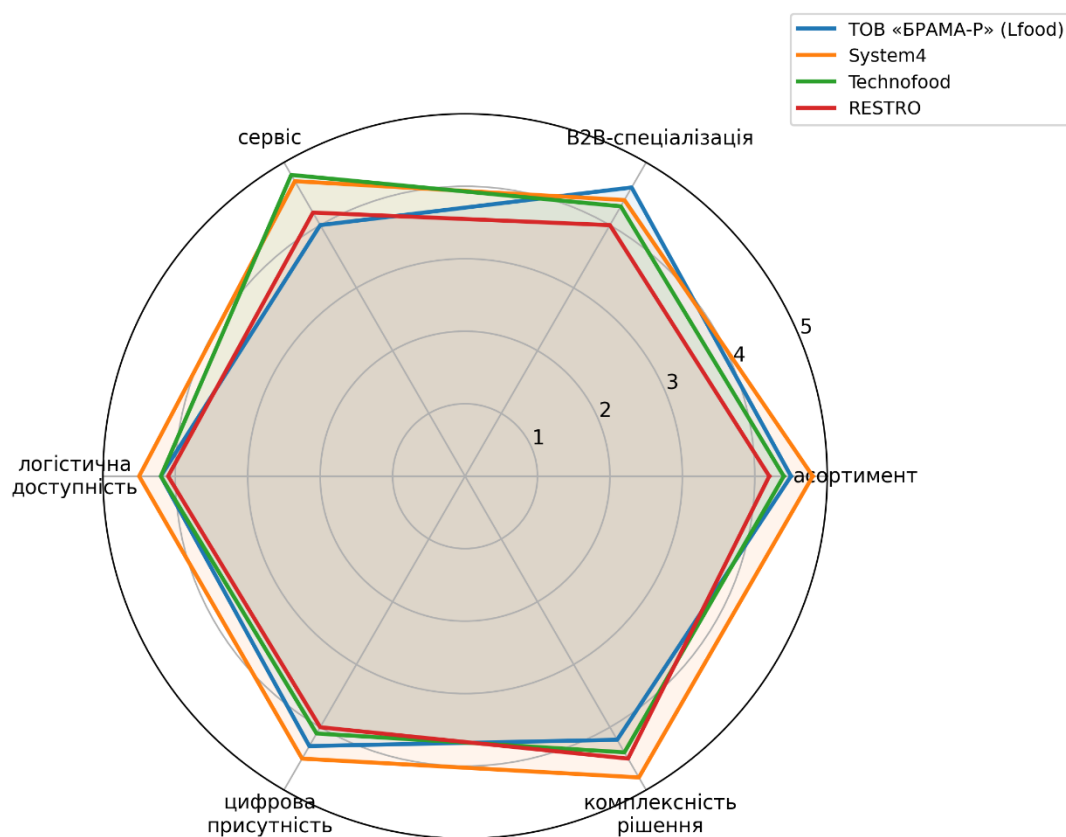


Рисунок 2.4 – Порівняльний профіль конкурентних позицій ТОВ «БРАМА-Р» та основних конкурентів

Джерело: побудовано автором на основі [34;36;39;40;41]

Радарна діаграма показує, що System4 має найсильніший профіль за асортиментом, сервісом і комплексністю рішення, Technofood вирізняється високим рівнем сервісу, а RESTRO демонструє більш рівномірну, але менш виражену конфігурацію переваг. Профіль ТОВ «БРАМА-Р» (Lfood) є сильним за

B2B-спеціалізацією, асортиментною комбінованістю та цифровою доступністю, але поступається окремим конкурентам за сервісною формалізацією і комплексністю готових рішень. Це підтверджує конкурентоспроможну позицію Lfood у ніші професійного постачання, але вказує на потребу посилення сервісних і комплексних B2B-переваг.

Організація системи збуту бренду Lfood поєднує менеджерський B2B-продаж, цифрові точки входу та супровід замовлення через логістику, склад і консультаційну підтримку [34; 35]. Lfood використовує сайт, сторінку на Prom.ua, контактні канали, месенджери та сервісні сторінки, а результат збуту визначається здатністю перевести запит у погоджене замовлення, комплектацію, відвантаження і повторний продаж (Додаток А, табл. 1.А). Система збуту має функціонально пов'язану побудову, проте її результативність залежить від координації між менеджером, наявністю товару, строком поставки й післяпродажною підтримкою.

Структуру каналів збуту бренду Lfood за 2025 рік сформовано на основі діагностичної оцінки каналів залучення й оформлення замовлень з урахуванням цифрової присутності бренду, логіки B2B-продажу та повторюваності закупівель у професійному сегменті (рис. 2.5).

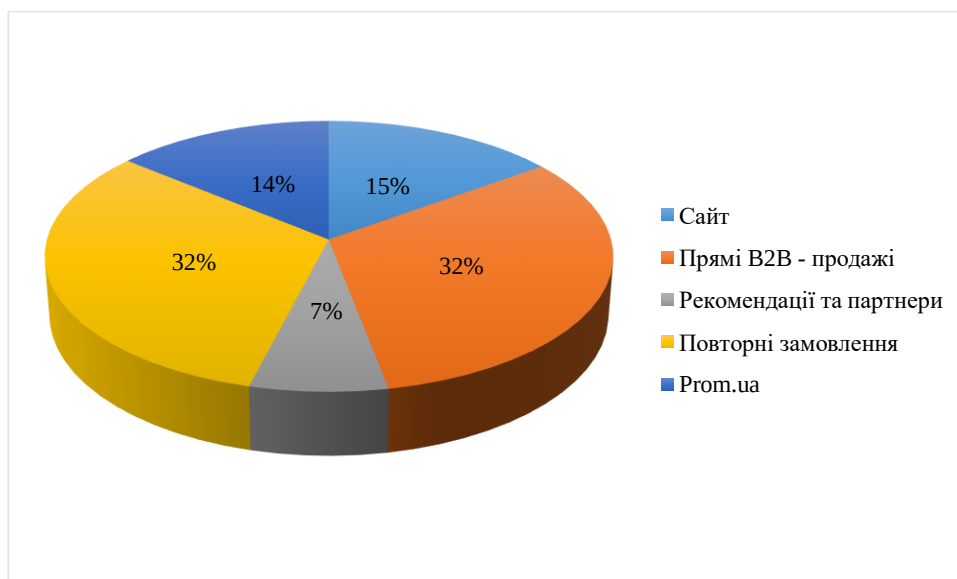


Рисунок 2.5 – Структура каналів збуту бренду Lfood за 2025 рік, %

Джерело: побудовано автором на основі [35;36;37]

У 2025 р. основу збуту Lfood формують прямі B2B-продажі та повторні замовлення, сукупна частка яких становить 64%. Це підтверджує опору збутової системи на сформовані ділові зв'язки, менеджерський супровід і регулярність закупівель. Частка сайту становить 15%, Prom.ua – 14%, рекомендацій і партнерських звернень – 7%, що вказує на їх допоміжну роль у залученні клієнта.

Система збуту Lfood є відносно збалансованою, але її основа зосереджена в керованому B2B-контурі. Головна перевага полягає у наявності кількох точок входу, а основний ризик – у високій залежності від чинної клієнтської бази, якості персонального супроводу та повторних замовлень. Через це першочергового контролю потребують ведення клієнта, координація між продажем, логістикою і складом, а також системність повторних продажів.

Клієнтська база бренду Lfood має виражений B2B-характер і формується навколо професійних споживачів, для яких визначальними є регулярність закупівель, стабільність постачання та професійний супровід [35]. Бренд орієнтується на виробничі підприємства, заклади харчування, магазини та супермаркети, поєднуючи товарну пропозицію з монтажем, проєктуванням, ремонтом і сервісним обслуговуванням. Сегментацію клієнтської бази за характером потреб і типом закупівель наведено в Додатку А (табл. 2.А). За змістом потреб ключовими для Lfood є виробничі сегменти, оскільки саме вони поєднують регулярність закупівель із високими вимогами до якості постачання. Сегмент HoReCa і сегмент магазинів мають хороший потенціал розширення, але їх результат для збуту сильніше залежить від швидкості реакції, доступності товару та зручності повторного оформлення замовлення, тому ці сегменти можна вважати перспективними, але не повністю реалізованими.

Структуру клієнтської бази бренду Lfood відображено через питому вагу сегментів у базі та реалізації на основі діагностичної моделі умовної бази 100 клієнтів, що дає змогу коректно показати співвідношення сегментів і частку реалізації (табл. 2.4). Структура клієнтської бази показує, що Lfood не залежить від одного галузевого сегмента за кількістю клієнтів, але залежність за доходом є помітнішою.

Таблиця 2.4 – Структура клієнтської бази бренду Lfood

Ознака групування клієнтів	Кількість клієнтів	Частка у клієнтській базі, %	Частка в обсязі реалізації, %	Опис
М'ясопереробні та інші виробничі підприємства	24	24,0	31,0	Основний дохід формують не числом, а середнім чеком і регулярністю закупівель
Молочні, сироварні, пекарні, кондитерські	18	18,0	20,0	Сегмент є містким і стабільним, добре підтримує повторний продаж
Заклади HoReCa	28	28,0	22,0	Сегмент найширший за кількістю клієнтів, але поступається виробничим сегментам за часткою реалізації
Магазини та супермаркети	20	20,0	17,0	Сегмент важливий для стандартних позицій, але має нижчу вагу у доході
Інші професійні замовники	10	10,0	10,0	Дають додатковий дохід, але не визначають основу збуту
Разом	100	100,0	100,0	Клієнтська база диверсифікована за сегментами, але дохід концентрується у виробничому контурі

Джерело: складено автором за результатами діагностичної оцінки клієнтської бази бренду Lfood

Виробничі підприємства двох основних груп формують 42,0% клієнтської бази, але забезпечують 51,0% реалізації, тому саме вони є ключовими для результату збуту, тоді як HoReCa і магазини створюють ширину бази та резерв для подальшого росту (рис. 2.6).



Рисунок 2.6 – Структура клієнтської бази бренду Lfood за сегментами, %

Джерело: побудовано автором на основі [35;36;37]

Найбільшу частку клієнтської бази становлять заклади HoReCa – 28,0%, далі йдуть м'ясопереробні та інші виробничі підприємства – 24,0%, магазини та супермаркети – 20,0%, молочні, сироварні, пекарні та кондитерські – 18,0%, інші професійні замовники – 10,0%. Це свідчить про достатню сегментну ширину клієнтської бази, але не означає рівномірності доходу, оскільки чисельно найбільший сегмент не є автоматично найбільш прибутковим.

Діагностичний розподіл обсягу реалізації між групами клієнтів у 2023–2025 рр. відображає рівень концентрації доходу та ризик залежності від вузького кола покупців (рис. 2.7).

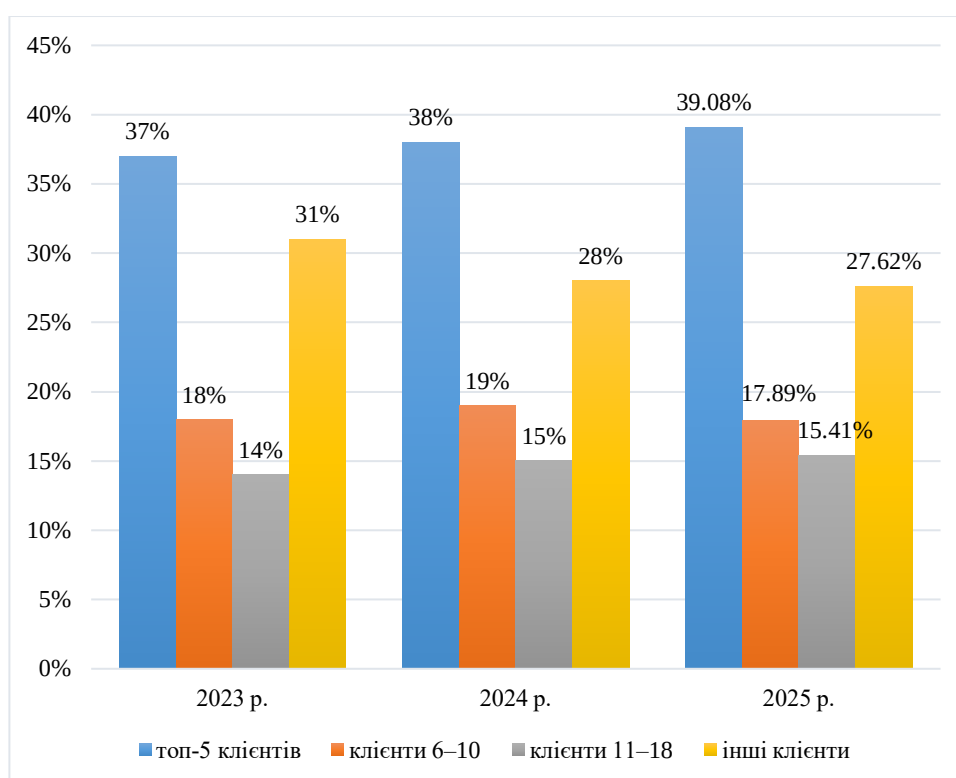


Рисунок 2.7 – Розподіл обсягу реалізації між групами клієнтів, %

Джерело: побудовано автором за результатами діагностичної оцінки концентрації реалізації бренду Lfood

У 2025 р. топ-5 клієнтів формують 39,08% реалізації, клієнти 6–10 – 17,89%, клієнти 11–18 – 15,41%, тоді як на всіх інших клієнтів припадає лише 27,62%. У підсумку перші 10 клієнтів забезпечують 56,97% реалізації, а перші 18 клієнтів – 72,38%, що вказує на відчутну залежність від обмеженого кола замовників.

Клієнтська база Lfood є диверсифікованою за сегментами, але недостатньо розосередженою за доходом.

Концентрація на великих клієнтах підтримує стабільні обсяги продажу та спрощує планування, але підсилює залежність виручки від вузького кола замовників. Для Lfood ключовими залишаються виробничі сегменти й великі клієнти з регулярним попитом, тоді як HoReCa та магазини мають потенціал подальшого розширення. Основний ризик системи збуту полягає у високій концентрації доходу в обмеженій частині клієнтського портфеля.

Товарний портфель бренду Lfood у системі збуту ТОВ «БРАМА-Р» має змішану побудову: регулярні витратні товари підтримують стабільність обороту, а обладнання та сервісні групи формують вищий дохід і поглиблюють співпрацю з клієнтом (Додаток А, табл. 3.А). Основний ризик пов'язаний не з вузькістю асортименту, а з можливим дисбалансом між швидкооборотними і повільнішими товарними групами, що впливає на запаси, маржу і темп реалізації.

Для оцінки структури реалізації за товарними групами потрібно зіставити обсяг продажу і частку кожної групи в загальному доході. Оскільки підприємство не розкриває публічний розподіл виручки за асортиментними групами, у таблиці 2.5 використано діагностичну оцінку, побудовану на основі відкритого каталогу Lfood, логіки B2B-попиту та динаміки загального чистого доходу за 2023–2025 рр.

Таблиця 2.5 – Динаміка та структура реалізації за товарними групами у 2023–2025 рр. (тис. грн)

Товарна група	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Опис
1	2	3	4	5
Витратні матеріали та гігієна	26434,1	35968,1	40046,4	Група зберігає провідну позицію в реалізації та за 2023–2025 рр. посилила свою частку на 1 в. п. Приріст обсягу становив 51,5%, що підтверджує стійкий попит і високу оборотність цієї категорії.
Інвентар і спецодяг	14772,0	19619,0	19451,1	Група характеризується відносною стабільністю, проте її частка в реалізації знизилася на 2 в. п. За період обсяг продажу зріс на 31,7%, що свідчить про збереження попиту без посилення ринкової ваги в структурі реалізації.
Обладнання HoReCa	13217,0	21798,8	21739,5	Частка групи зросла на 2 в. п. порівняно з 2023 р., а обсяг реалізації збільшився на 64,5%. Найвиразніше посилення відбулося у 2024 р., тоді як у 2025 р. динаміка стабілізувалася.

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5
Промислове харчове обладнання	17104,4	23978,7	24027,8	Група зберігає високу питому вагу в реалізації, хоча її частка скоротилася на 1 в. п. Приріст обсягу за період становив 40,5%, що вказує на розширення продажу без зміцнення структурної позиції.
Запчастини та сервісні товари	6219,8	7629,6	9153,5	Група має підтримувальний характер у структурі реалізації, але демонструє приріст обсягу на 47,2%. Незмінна частка у 2023 і 2025 рр. свідчить про стабільну роль цієї категорії у посиленні сервісної складової збуту.

Джерело: складено автором за результатами діагностичної оцінки товарного портфеля бренду Lfood та на основі фінансової звітності

Динаміка реалізації показує, що у 2023–2025 рр. найпомітніше зростання відбулося у групі обладнання HoReCa – з 13217,0 до 21739,5 тис. грн, або на 64,5%, та у групі витратних матеріалів і гігієни – з 26434,1 до 40046,4 тис. грн, або на 51,5%. Група запчастин і сервісних товарів зросла з 6219,8 до 9153,5 тис. грн, або на 47,2%, що підтверджує посилення сервісної складової збуту (рис. 2.8).

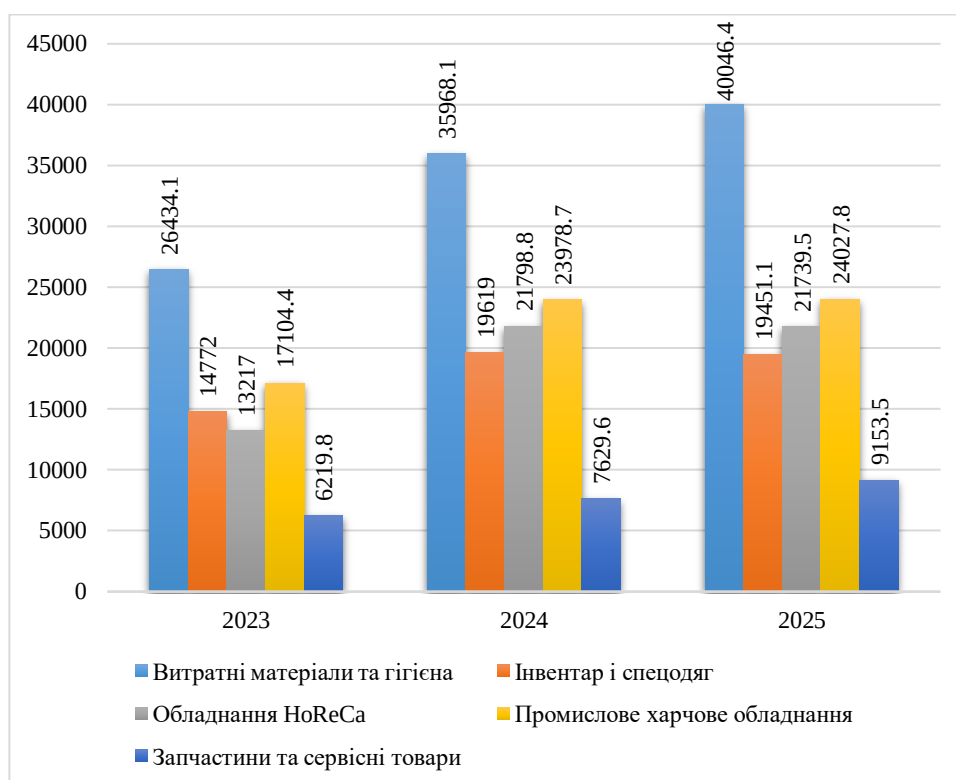


Рисунок 2.8 – Динаміка реалізації ключових товарних груп бренду Lfood у 2023–2025 рр. (тис. грн)

Джерело: побудовано автором за результатами діагностичної оцінки товарного портфеля бренду Lfood

Основу реалізації Lfood формують дві великі групи – витратні матеріали та гігієна, а також промислове харчове обладнання. У 2025 р. їх сумарна частка становила 56%, отже портфель не є надмірно розпорошеним, але і не зводиться до одного типу товару (рис. 2.9). Це позитивно для збуту, бо стабільний оборот підтримується швидкооборотними позиціями, а вищий дохід формують обладнання і пов'язані товари.

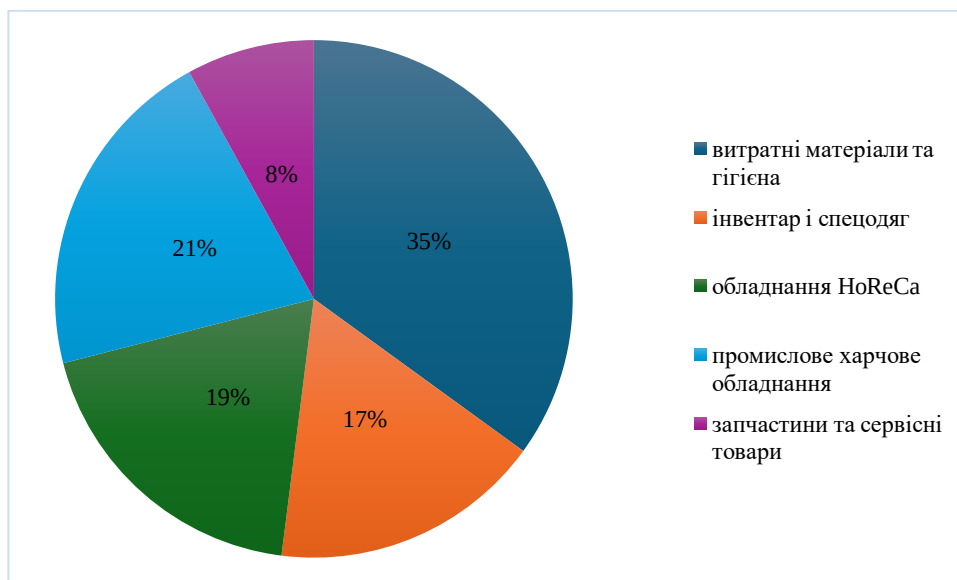


Рисунок 2.9 – Структура реалізації бренду Lfood за товарними групами, %

Джерело: побудовано автором на основі [35;36;37]

У підсумку товарний портфель Lfood не демонструє критичної концентрації на одній позиції, але має помітну опору на дві провідні групи. Основу збуту формують витратні матеріали та гігієна, найбільший обіг серед дорогих рішень забезпечує промислове харчове обладнання, а найкращу динаміку дає HoReCa-напрям. Портфель є достатньо стійким, проте для збереження маржі і темпу росту потрібно контролювати не лише обсяг продажу, а й баланс між швидкооборотними групами, обладнанням і сервісними товарами

Процес обробки замовлень і сервісного супроводу в системі збуту бренду Lfood має вирішальне значення для B2B-ринку, оскільки якість продажу визначається швидкістю проходження запиту, точністю погодження умов, дисципліною комплектації та підтримкою клієнта після постачання [35; 36].

Послідовність проходження B2B-замовлення бренду Lfood як єдиного операційного ланцюга наведено на рисунку 2.10 (Додаток А, табл. 4.А).

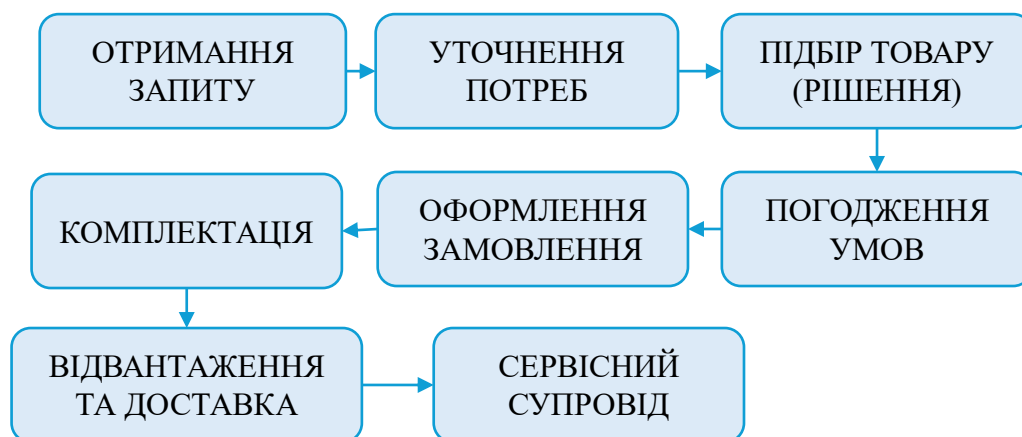


Рисунок 2.10 – Схема процесу обробки B2B-замовлення бренду Lfood

Джерело: побудовано автором на основі [36;37]

Подана схема відображає послідовний характер обробки B2B-замовлення, у якому кожен наступний етап залежить від якості попереднього. Для Lfood швидкість збуту визначається не окремим контактом із клієнтом, а злагодженістю всього маршруту від надходження запиту до сервісного супроводу після постачання. Сервісний супровід у Lfood уже виконує підтримувальну функцію, але його конкурентна сила ще не повністю розкрита. Найбільш перспективним для посилення є не створення нових сервісів, а чіткіше оформлення вже наявних консультаційних, технічних і післяпродажних процедур у керований контур, який підвищує частоту повторних замовлень і знижує залежність від індивідуального стилю роботи окремого менеджера.

Структурну оцінку вузьких місць процесу збуту Lfood подано за їх проблемною вагою у відсотках (рис. 2.11). Найвищі значення мають комплектація – 21%, відвантаження і доставка – 19%, погодження умов – 18%, далі сервісний супровід – 16%, уточнення потреб – 14% і зворотний зв'язок – 12%. Головні ризики зосереджені не на етапі залучення клієнта, а в середині та наприкінці операційного ланцюга, коли результат залежить від внутрішньої координації.

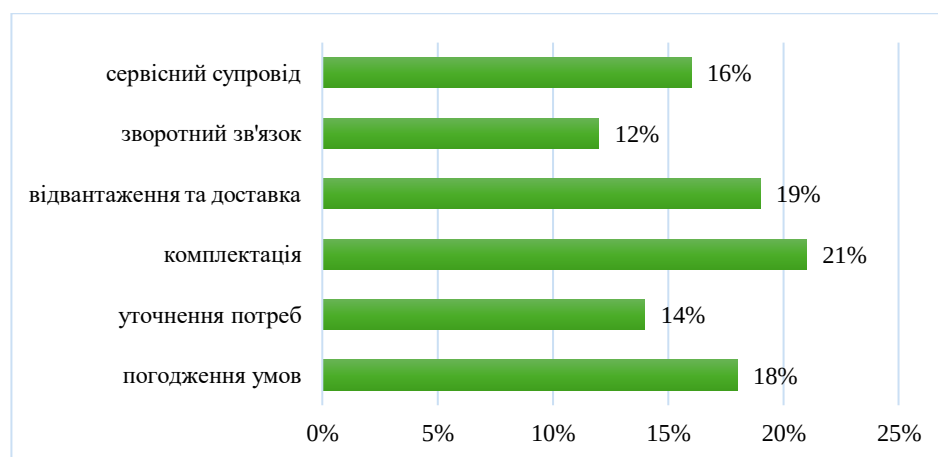


Рисунок 2.11 – Оцінка проблемних зон процесу обробки замовлень і сервісного супроводу бренду Lfood, %

Джерело: побудовано автором на основі [35;36;37]

Для B2B-клієнта затримка або неузгодженість виконання має вищу вагу, ніж недолік рекламної комунікації. Сукупна проблемна вага комплектації, доставки і погодження умов становить 58%, тому саме ці елементи є пріоритетними для управлінського реагування.

Підсумкову SWOT-матрицю збуту бренду Lfood у межах ТОВ «БРАМА-Р» сформовано як узагальнення результатів діагностики збутової моделі, ринкових можливостей і загроз з їх переведенням у площину управлінських рішень (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – SWOT-аналіз системи управління збутовою діяльністю бренду Lfood ТОВ «БРАМА-Р»

	Сильні сторони	Слабкі сторони
	1. Поєднання витратних матеріалів, гігієни, інвентарю та обладнання в одному збутовому контурі, що дає змогу закривати і регулярний, і разовий B2B-попит. 2. Сформований керований B2B-контур продажу, де прямі продажі та повторні замовлення у 2025 р. разом формують 64% структури каналів збуту. 3. Позитивна динаміка фінансових результатів/	1. Підвищена концентрація реалізації: топ-5 клієнтів формують 39,08% продажу, топ-10 – 56,97%, топ-18 – 72,38%. 2. Ознаки тиску на маржу: у 2025 р. за зростання доходу валовий прибуток знизився до 33255,9 тис. грн проти 35 411,2 тис. грн у 2024 р. 3. Висока залежність якості збуту від внутрішньої координації менеджера, складу, комплектації та логістики. 4. Сервісний і післяпродажний контур наявний, але слабше формалізований і комунікаційно заявлений, ніж у частини конкурентів.

Продовження таблиці 2.6

Можливості	S-O	W-O
1. Розширення B2B-попиту з боку харчових виробництв, HoReCa, магазинів і супермаркетів. 2. Зростання ролі цифрових каналів у первинному контакті з професійним клієнтом. 3. Попит на комплексне постачання «витратні матеріали + обладнання + сервіс». 4. Розвиток повторних закупівель і сервісних продажів у наявній клієнтській базі.	S1-O1. Розширення продажу через готові товарно-сервісні комплекти для виробництв і HoReCa. S1-O2. Посилення сайту і каталогу як точки входу в комплексну B2B-пропозицію. S2-O3. Масштабування моделі, де один менеджер веде клієнта по кількох групах товарів і підвищує середній чек. S2-O4. Нарощення частки повторних продажів через регулярні закупівлі витратних позицій.	W1-O1. Зниження залежності від топ-клієнтів через активніше залучення середніх виробничих і торгових клієнтів. W1-O2. Цифрове розширення воронки дає змогу розосередити дохід між більшою кількістю покупців. W2-O3. Перехід від продажу окремих позицій до комплексних рішень дає змогу втримувати маржу. W4-O4. Розвиток сервісних продажів і післяпродажного контакту підсилює повторні закупівлі та утримання клієнта.
Загрози	S-T	W-T
1. Посилення конкуренції з боку System4, Technofood, RESTRO за рахунок сервісу, готових рішень і глибини обладнання. 2. Логістичні збої, імпортна залежність і зміщення строків постачання. 3. Цінова чутливість B2B-клієнтів і тиск на комерційні умови. 4. Ризик втрати великого клієнта або погіршення платіжної дисципліни.	S2-T1. Утримання клієнта через швидкість відповіді, повторні продажі і персональний супровід. S2-T2. Централізована координація продажу, складу і логістики дає змогу швидше реагувати на збої постачання. S3-T1. Фінансово результативний збут створює запас стійкості для конкуренції не лише ціною, а й сервісом. S3-T2. Позитивний прибуток дає змогу підтримувати запаси й операційну безперервність.	W1-T1. Концентрація продажу підвищує ризик втрати доходу в разі переходу ключового клієнта до конкурента. W1-T2. Затримка постачання для великого замовника має сильний вплив на виручку. W2-T1. За посилення сервісної конкуренції зниження валової маржі послаблює маневр у ціноутворенні. W4-T3. Слабше оформлений сервісний контур ускладнює захист ціни в переговорах з чутливим до вартості клієнтом.

Джерело: складено автором

SWOT-матриця показує, що збутова система Lfood у ТОВ «БРАМА-Р» має сильну основу у вигляді комбінованого асортименту, зростання доходу на 36 671,0 тис. грн за 2023–2025 рр. і високої ролі керованого B2B-продажу, але ця стійкість обмежується концентрацією клієнтського портфеля та тиском на валову маржу. Найбільш критичним є поєднання двох факторів: 72,38% реалізації припадає на

перші 18 клієнтів, а 58% проблемних зон процесу збуту зосереджено на погодженні умов, комплектації та доставці. Ключовий потенціал розвитку пов'язаний не з простим нарощенням трафіку, а з розосередженням клієнтської бази, формалізацією сервісу та зміцненням операційної якості виконання замовлення.

Отже, діагностика системи управління збутовою діяльністю бренду Lfood показала, що ТОВ «БРАМА-Р» має результативну B2B-модель продажу з позитивною динамікою чистого доходу та чистого прибутку, але її стійкість обмежується високою концентрацією реалізації, зростанням дебіторської заборгованості, тиском на валову маржу та залежністю якості збуту від внутрішньої координації між продажем, складом, логістикою і сервісом. Найбільший ризик полягає в тому, що за наявності широкого товарного портфеля і кількох каналів залучення основний результат формують повторні продажі, прямі B2B-контакти та вузьке коло великих клієнтів, тому подальше зростання потребує не простого нарощення обсягів, а посилення керованості, сервісної чіткості та збалансування клієнтського портфеля.

Під час аналізу визначено такі орієнтири удосконалення системи управління збутовою діяльністю у ТОВ «БРАМА-Р»:

- сегментація клієнтського портфеля з різними моделями ведення клієнта. Такий напрям потрібний через те, що перші 10 клієнтів формують 56,97% реалізації, а перші 18 – 72,38%, отже однакова логіка роботи з усіма покупцями підвищує ризик втрати доходу і не дає повноцінно розвивати середні та перспективні сегменти.

- формалізація сервісного контуру продажу для обладнання і повторних B2B-закупівель. Потреба в цьому підтверджується тим, що у конкурентному полі сильніші позиції мають компанії з більш чітко заявленим сервісом, а всередині Lfood найбільші проблемні зони припадають на погодження умов, комплектацію та доставку, сукупна вага яких становить 58%.

- перебудова операційної координації між менеджером, складом і логістикою на основі контролю виконання замовлення. Саме на цей напрям потрібно зробити акцент, бо збутова система вже забезпечує ріст доходу, але

зниження валового прибутку з 35411,2 тис. грн у 2024 р. до 33 255,9 тис. грн у 2025 р. показує, що подальший резерв результативності міститься не лише у продажу, а у точнішому виконанні замовлення, скороченні втрат часу і зменшенні внутрішніх збоїв.

2.2 Розроблення заходів з удосконалення управління збутовою діяльністю у ТОВ «БРАМА-Р» та оцінка можливостей їх реалізації

Результати діагностики показали, що система збуту бренду Lfood у ТОВ «БРАМА-Р» уже забезпечує позитивну динаміку доходу і прибутку, але її подальший розвиток стримується низкою внутрішніх обмежень. Найбільш суттєвими з них є висока концентрація продажу на обмеженій частині клієнтського портфеля, недостатньо формалізований сервісний контур, наявність проблемних зон у погодженні умов, комплектації, доставці та супроводі замовлення, а також ознаки тиску на валовий результат.

Ці обставини свідчать про те, що для ТОВ «БРАМА-Р» недостатньо окремого локального втручання в одну ділянку збутового процесу. Потрібне комплексне проєктне рішення, яке одночасно охоплює сегментацію клієнтів, формалізацію сервісного супроводу та перебудову координації між менеджером, складом і логістикою.

Загальна мета проєкту полягає у підвищенні керованості збутової діяльності бренду Lfood, зниженні залежності від вузького кола великих клієнтів, посиленні якості виконання замовлення і створенні передумов для стійкого приросту доходу без послаблення маржинальності.

Вихідні проблеми збутової системи та їх практичний вплив на результативність діяльності систематизовано як основу для подальшої розробки заходів удосконалення (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Вихідні проблеми системи збуту бренду Lfood та їх вплив на результативність діяльності

Проблемна зона	Прояв у діяльності	Наслідок для збуту	Напрямок проєктного реагування
Концентрація клієнтського портфеля	Перші 10 клієнтів формують 56,97% реалізації, перші 18 – 72,38%	Зростає залежність виручки від вузького кола замовників, підвищується чутливість до втрати великих клієнтів	Сегментація портфеля клієнтів і різні моделі ведення клієнта
Недостатня формалізація сервісного контуру	Післяпродажний супровід, консультаційні сценарії і сервісні дії не мають достатньо чіткої уніфікації	Знижується керованість повторних продажів, складніше утримувати клієнта у продажах обладнання	Формалізація сервісного контуру продажу і повторних B2B-закупівель
Проблемні зони погодження, комплектації, доставки і супроводу	Найбільша частка проблемних зон припадає на комплектацію, доставку та погодження умов, їх сумарна вага становить 58%	Сповільнюється виконання замовлення, підвищується ризик зриву строків і втрати повторного продажу	Перебудова операційної координації між продажем, складом і логістикою
Тиск на валову маржу	У 2025 р. за зростання доходу валовий прибуток знизився до 33255,9 тис. грн проти 35 411,2 тис. грн у 2024 р.	Ріст обсягу продажу не повністю переходить у ріст фінансового результату	Посилення контролю структури збуту, сервісної цінності і виконання замовлення
Недостатня точність внутрішньої координації	Якість збуту залежить від узгодженості дій менеджера, складу, логістики та сервісного супроводу	Виникають затримки, дублювання дій і втрати часу в обробці замовлення	Запровадження контрольованого маршруту проходження замовлення
Нерівномірність розвитку клієнтських сегментів	Клієнтська база за сегментами не повністю трансформується у рівномірно розподілений дохід	Перспективні сегменти не використовуються на повну силу, зберігається перекид у доходи	Активізація роботи з середніми та перспективними сегментами

Джерело: складено автором

Отже, саме сукупність наведених проблем формує основу для розроблення проєкту удосконалення управління збутовою діяльністю бренду Lfood. Їх спільна дія стримує масштабування продажу, посилює внутрішні втрати в операційному циклі та обмежує здатність ТОВ «БРАМА-Р» перетворювати зростання збуту у більш стійкий фінансовий результат.

З урахуванням результатів діагностики для ТОВ «БРАМА-Р» запропоновано три взаємопов'язані проєктні рішення, спрямовані на зниження концентрації

клієнтського портфеля, посилення сервісного контуру продажу та підвищення точності координації між менеджером, складом і логістикою. Зміст заходів, їх цільову проблематику та очікуваний результат узагальнено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Характеристика проєктних заходів удосконалення управління збутовою діяльністю бренду Lfood

Зміст заходу	Проблема, яку вирішує	Очікуваний результат	Термін реалізації
I. Сегментація клієнтського портфеля з різними моделями ведення клієнта			
Поділ клієнтів на ключових, середніх, перспективних і ризикових; встановлення різної частоти контакту, умов оплати, пріоритету сервісу та сценаріїв супроводу	Надмірна залежність від топ-клієнтів, нерівномірність роботи з клієнтським портфелем	Зниження концентрації продажу, активізація середніх сегментів, підвищення керованості клієнтської бази	Серпень – жовтень 2026 р.
II. Формалізація сервісного контуру продажу для обладнання і повторних B2B-закупівель			
Стандартизація консультації, сервісні картки клієнта, шаблони інформування про наявність, строк, доставку, сервіс, алгоритм повторного продажу	Слабша формалізація сервісу, нерівномірність післяпродажна комунікація, недостатня підтримка повторних продажів	Посилення утримання клієнта, зростання повторних закупівель, підвищення сервісної цінності продажу	Жовтень 2026 р. – січень 2027 р.
III. Перебудова операційної координації між менеджером, складом і логістикою на основі контролю виконання замовлення			
Впровадження внутрішньої карти руху замовлення, чек-листа погодження, фіксації відповідального на кожному етапі, короткого циклу контролю строків	Затримки у погодженні, комплектації, доставці й супроводі, втрати часу між підрозділами	Скорочення операційних збоїв, точніше виконання замовлення, підвищення швидкості проходження замовлення	Листопад 2026 р. – березень 2027 р.

Джерело: складено автором

Запропоновані заходи формують цілісну систему впливу на збутову діяльність. Перший захід змінює логіку роботи з клієнтським портфелем, другий підсилює сервісну якість продажу, третій усуває внутрішні операційні втрати, тому саме їх поєднання створює основу для реального, а не формального удосконалення збуту бренду Lfood.

Внутрішню логіку проєкту відображено як послідовність переходу від проблеми до результату та економічного ефекту, що дає підстави оцінити функціональну і фінансову обґрунтованість кожного заходу (Додаток Б, рис. 1.Б).

Проект має причинно-наслідкову побудову: кожна виявлена проблема переводиться у конкретний захід, далі – в інструмент реалізації, практичний результат і економічний ефект. Проектна модель для ТОВ «БРАМА-Р» орієнтована не на загальне покращення організації збуту, а на точкове усунення тих вузлів, які вже були виявлені в аналітичному блоці як обмеження для подальшого розвитку бренду Lfood.

Реалізація проекту удосконалення збутової діяльності бренду Lfood потребує чіткого розподілу ролей між управлінською, комерційною, логістичною та сервісною ланками ТОВ «БРАМА-Р». Практична результативність заходів залежить не лише від змісту рішень, а від того, наскільки точно визначено відповідального за кожний етап, хто бере участь у виконанні, хто погоджує рішення і хто контролює досягнення проміжного результату.

Розподіл ролей за ключовими етапами реалізації проекту удосконалення збутової діяльності бренду Lfood структуровано через матрицю управлінської відповідальності RACI, що забезпечує чітке закріплення функцій між учасниками впровадження (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Матриця RACI реалізації проекту удосконалення збутової діяльності ТОВ «БРАМА-Р»

Етап	Директор	Керівник продажу	Менеджери B2B-напрямку	Логістика	Склад	Сервісна підтримка	Результат виконання	Контрольний показник
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Затвердження проекту і цілей	A	R	I	I	I	I	Погоджений проект і цілі впровадження	Наявність затвердженого проектного рішення
Сегментація клієнтського портфеля	I	A	R	I	I	C	Сформовано групи клієнтів і правила ведення	Поділ клієнтів на сегменти та затверджені сценарії роботи
Розробка моделей ведення клієнта	I	A	R	I	I	C	Визначено частоту контакту, умови супроводу та пріоритет сервісу	Готові регламенти роботи з групами клієнтів

Продовження таблиці 2.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Стандартизація консультації і сервісних карток	I	A	R	I	I	R	Створено шаблони консультації та сервісного супроводу	Комплект затверджених сервісних документів
Формування алгоритму повторного продажу	I	A	R	I	I	C	Визначено механізм післяпродажного контакту	Наявність сценарію повторного продажу
Розробка маршруту проходження замовлення	I	A	C	R	R	C	Побудовано карту руху замовлення	Затверджена карта проходження замовлення
Впровадження чек-листа погодження	I	A	R	C	C	I	Уніфіковано погодження параметрів замовлення	Застосування чек-листа в роботі
Фіксація відповідальних на етапах виконання	I	A	R	R	R	C	Закріплено персональну відповідальність	Наявність призначених відповідальних
Запуск контролю строків виконання	I	A	R	R	R	I	Введено короткий цикл контролю замовлення	Частка замовлень, виконаних у нормативний строк
Підсумкова оцінка результатів	A	R	C	C	C	C	Підготовлено підсумковий звіт про результати проекту	Наявність звіту і зіставлення планових та фактичних показників

Джерело: складено автором

Примітка: R – виконує, A – несе кінцеву відповідальність, C – консультує, I – інформується.

Матриця показує, що центральна координаційна роль у проекті має належати керівнику продажу, оскільки саме ця ланка поєднує клієнтський портфель, сервіс, склад і логістику в єдину систему виконання замовлення. Такий розподіл є виправданим для ТОВ «БРАМА-Р», бо ключовий резерв удосконалення міститься не у створенні нових підрозділів, а в точнішій координації вже наявних функцій.

Реалізація проекту удосконалення управління збутовою діяльністю ТОВ «БРАМА-Р» потребує чіткої послідовності дій у межах річного циклу, оскільки

запропоновані заходи є взаємопов'язаними та мають впроваджуватися поетапно. Календарну логіку проєкту, етапність заходів і очікувані результати їх реалізації у серпні 2026 – серпні 2027 рр. узагальнено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Календарний план реалізації проєкту удосконалення управління збутовою діяльністю ТОВ «БРАМА-Р» у серпні 2026 – серпні 2027 рр.

Етап	Початок виконання	Завершення	Тривалість	Результат етапу
Підготовка проєкту	Серпень 2026 р.	Серпень 2026 р.	1 місяць	Затверджено склад учасників, цілі, регламенти підготовчого етапу
Сегментація клієнтів	Вересень 2026 р.	Жовтень 2026 р.	2 місяці	Сформовано групи клієнтів і моделі їх ведення
Впровадження сервісного контуру	Жовтень 2026 р.	Січень 2027 р.	4 місяці	Запроваджено стандарти консультації, сервісні картки та алгоритм повторного продажу
Запуск координаційного контролю замовлення	Листопад 2026 р.	Березень 2027 р.	5 місяців	Введено маршрут проходження замовлення, чек-листи і контроль строків
Тестування	Квітень 2027 р.	Травень 2027 р.	2 місяці	Перевірено працездатність нових процедур у реальному циклі замовлення
Контроль результатів	Червень 2027 р.	Липень 2027 р.	2 місяці	Зіставлено фактичні результати з плановими орієнтирами
Завершальна оцінка	Серпень 2027 р.	Серпень 2027 р.	1 місяць	Підготовлено підсумкову оцінку реалізації проєкту та рекомендації щодо подальшого закріплення змін

Джерело: складено автором

Календарний план показує, що проєкт має реалістичну часову конфігурацію: найкоротшим є підготовчий і завершальний етапи, а найбільша тривалість припадає на впровадження сервісного контуру та координаційного контролю замовлення. Така логіка є виправданою, бо саме ці два напрями потребують не разового рішення, а послідовного вбудовування в щоденну практику збутової діяльності бренду Lfood.

Послідовність реалізації проєкту в межах одного року відображено через тривалість, накладання і черговість основних етапів упровадження, тестування та контролю результатів (рис. 2.12).

Етап проєкту	Період виконання												
	08.2026	09.2026	10.2026	11.2026	12.2026	01.2027	02.2027	03.2027	04.2027	05.2027	06.2027	07.2026	08.2027
Підготовка проєкту													
Сегментація клієнтів													
Впровадження сервісного контуру													
Запуск координаційного контролю замовлення													
Тестування													
Контроль результатів													
Завершальна оцінка													

Рисунок 2.12 – Діаграма Ганта реалізації проєкту удосконалення управління збутовою діяльністю ТОВ «БРАМА-Р»

Джерело: побудовано автором

Проєкт побудовано за логікою поступового розгортання. У серпні 2026 р. відбувається підготовка, у вересні–жовтні 2026 р. виконується сегментація клієнтів, із жовтня 2026 р. до січня 2027 р. впроваджується сервісний контур, а з листопада 2026 р. до березня 2027 р. триває запуск координаційного контролю замовлення. У квітні–травні 2027 р. передбачено тестування, у червні–липні 2027 р. – контроль результатів, а серпень 2027 р. відведено на завершальну оцінку.

Бюджет проєкту удосконалення управління збутовою діяльністю ТОВ «БРАМА-Р» сформовано з урахуванням помірного фінансового навантаження на підприємство та орієнтації на внутрішнє впорядкування процесів у поєднанні з точковими витратами на облік, стандартизацію сервісу, навчання персоналу й координацію впровадження (табл. 2.11). Сформований бюджет у розмірі 203500 грн є реалістичним для проєкту організаційного удосконалення збуту, оскільки не передбачає дорогого програмного переоснащення чи розширення штату. Найбільшу частку витрат становить координація проєкту – 66000 грн, або 32,4% загального бюджету, що є логічним, бо головний зміст запропонованих змін полягає у перебудові внутрішньої взаємодії, а не в закупівлі матеріальних активів.

Таблиця 2.11 – Бюджет реалізації проєкту удосконалення управління збутовою діяльністю ТОВ «БРАМА-Р»

Стаття витрат	Кількість	Вартість, грн	Період витрат	Опис
Налаштування CRM або облікового модуля для контролю клієнтів і замовлень	Одноразове налаштування	32000	Серпень–вересень 2026 р.	Зовнішня послуга
Адаптація карток клієнтів, шаблонів сегментації та маршрутів замовлення	Комплект внутрішніх форм і шаблонів	12000	Вересень 2026 р.	Внутрішня розробка з частковим технічним доопрацюванням
Стандартизація сервісних сценаріїв продажу і післяпродажного супроводу	Пакет регламентів і скриптів	18000	Жовтень–листопад 2026 р.	Зовнішня методична підтримка
Доопрацювання цифрових форм замовлення і статусів виконання	1 комплект змін	21000	Жовтень–грудень 2026 р.	Технічне доопрацювання сайту та внутрішньої фіксації
Внутрішнє навчання персоналу	3 навчальні сесії по 6000 грн	18000	Листопад 2026 р. – січень 2027 р.	Комбінований формат
Координація проєкту	12 місяців по 5500 грн	66000	Серпень 2026 р. – серпень 2027 р.	Внутрішня доплата відповідальному координатору
Тестування нових процедур і контроль впровадження	4 місяці по 4500 грн	18000	Квітень–липень 2027 р.	Внутрішні витрати на моніторинг і коригування
Резерв на супровід і коригування впровадження	Близько 10% від базових витрат	18500	Упродовж проєкту	Страховий резерв
Разом		203500	Серпень 2026 р. – серпень 2027 р.	Загальний обсяг інвестицій

Джерело: складено автором

Одноразові витрати на налаштування CRM, шаблони, сервісні регламенти і цифрові форми замовлення становлять 83000 грн, або 40,8% бюджету, а поточні витрати на навчання, координацію, тестування і резерв – 120500 грн, або 59,2%. Це свідчить, що проєкт має переважно організаційно-процесний характер і може бути

профінансований за рахунок власних коштів підприємства без критичного навантаження на його фінансову стійкість.

Прогноз результатів реалізації проєкту виконано на основі базових показників 2025 року та помірною сценарію змін, який враховує приріст продажу, часткове скорочення втрат від затримок, підвищення частки повторних замовлень, зменшення концентрації клієнтського портфеля і скорочення тривалості циклу замовлення (формули 2.1-2.8).

Прогнозний чистий дохід розраховується за формулою:

$$\text{ЧД}_{\text{пр}} = \text{ЧД}_{\text{баз}} \times (1 + T_{\text{пр}}) \quad (2.1)$$

де, $\text{ЧД}_{\text{пр}}$ – прогнозний чистий дохід, тис. грн; $\text{ЧД}_{\text{баз}}$ – базовий чистий дохід, тис. грн; $T_{\text{пр}}$ – очікуваний темп приросту доходу.

Підставляємо значення:

$$\text{ЧД}_{\text{пр}} = 114418,3 \times (1 + 0,08) = 123571,8 \text{ тис. грн.}$$

Приріст чистого доходу становить:

$$\Delta\text{ЧД} = 123571,8 - 114418,3 = 9153,5 \text{ тис. грн.}$$

Прогнозну собівартість реалізованої продукції визначаємо через прогнозний рівень витратомісткості продажу:

$$C_{\text{пр}} = \text{ЧД}_{\text{пр}} \times k_{\text{с}}, \quad (2.2)$$

де, $C_{\text{пр}}$ – прогнозна собівартість, тис. грн; $k_{\text{с}}$ – прогнозний коефіцієнт собівартості у виручці.

За умови зниження питомої ваги собівартості до 0,692:

$$C_{\text{пр}} = 123571,8 \times 0,692 = 85511,7 \text{ тис. грн.}$$

Прогнозний валовий прибуток розраховується за формулою:

$$ВП_{\text{пр}} = ЧД_{\text{пр}} - C_{\text{пр}}, \quad (2.3)$$

де, $ВП_{\text{пр}}$ – прогнозний валовий прибуток, тис. грн.

Підставляємо значення:

$$ВП_{\text{пр}} = 123571,8 - 85511,7 = 38060,1 \text{ тис. грн.}$$

Приріст валового прибутку становить:

$$\Delta ВП = 38060,1 - 33255,9 = 4804,2 \text{ тис. грн.}$$

Прогнозний чистий прибуток визначається через прибуток до оподаткування та податок:

$$ЧП_{\text{пр}} = П_{\text{до опод.,пр}} - Под_{\text{пр}}, \quad (2.4)$$

де, $ЧП_{\text{пр}}$ – прогнозний чистий прибуток, тис. грн; $П_{\text{до опод.,пр}}$ – прогнозний прибуток до оподаткування, тис. грн; $Под_{\text{пр}}$ – прогнозний податок на прибуток, тис. грн.

За прогнозом:

- інші операційні доходи – 427,5 тис. грн
- інші операційні витрати – 23543,7 тис. грн
- інші витрати – 862,3 тис. грн
- прибуток до оподаткування:

$$\Pi_{\text{до опод.,пр}} = 38060,1 + 427,5 - 23543,7 - 862,3 = 14081,5 \text{ тис. грн.}$$

Податок на прибуток за ставкою 18%:

$$\text{Под}_{\text{пр}} = 14081,5 \times 0,18 = 2534,7 \text{ тис. грн.}$$

Тоді прогнозний чистий прибуток:

$$\text{ЧП}_{\text{пр}} = 14081,5 - 2534,7 = 11546,8 \text{ тис. грн.}$$

Приріст чистого прибутку становить:

$$\Delta\text{ЧП} = 11546,8 - 6963,1 = 4583,7 \text{ тис. грн.}$$

Прогноз частки повторних замовлень визначається так:

$$\text{ЧПЗ}_{\text{пр}} = \text{ЧПЗ}_{\text{баз}} \times (1 + T_{\text{повт}}) \quad (2.5)$$

де, $\text{ЧПЗ}_{\text{пр}}$ – прогнозна частка повторних замовлень, %; $\text{ЧПЗ}_{\text{баз}}$ – базова частка повторних замовлень, %; $T_{\text{повт}}$ – темп приросту повторних замовлень.

$$\text{ЧПЗ}_{\text{пр}} = 32,0 \times (1 + 0,1875) = 38,0\%.$$

Прогноз втрат від затримок і неузгодженості:

$$B_{\text{пр}} = B_{\text{баз}} \times (1 - k_{\text{ск}}) \quad (2.6)$$

де, $B_{\text{пр}}$ – прогнозний рівень втрат, тис. грн; $B_{\text{баз}}$ – базовий рівень втрат, тис. грн; $k_{\text{ск}}$ – коефіцієнт скорочення втрат.

$$B_{\text{пр}} = 3203,7 \times (1 - 0,4286) = 1830,7 \text{ тис. грн.}$$

Скорочення втрат становить:

$$\Delta B = 3203,7 - 1830,7 = 1373,0 \text{ тис. грн.}$$

Коефіцієнт зниження ризику концентрації клієнтського портфеля визначається як:

$$K_{\text{зн_конц}} = \frac{K_{\text{баз}} - K_{\text{пр}}}{K_{\text{баз}}} \times 100\%, \quad (2.7)$$

де, $K_{\text{баз}}$ – базова частка топ-10 клієнтів у реалізації, %; $K_{\text{пр}}$ – прогнозна частка топ-10 клієнтів у реалізації, %.

$$K_{\text{зн_конц}} = \frac{56,97 - 52,00}{56,97} \times 100\% = 8,72\%.$$

Прогноз середнього циклу замовлення:

$$\Pi_{\text{пр}} = \Pi_{\text{баз}} \times (1 - k_{\text{ц}}) \quad (2.8)$$

де, $\Pi_{\text{пр}}$ – прогнозний середній цикл замовлення, дні; $\Pi_{\text{баз}}$ – базовий цикл замовлення, дні; $k_{\text{ц}}$ – коефіцієнт скорочення часу виконання.

$$\Pi_{\text{пр}} = 5,0 \times (1 - 0,18) = 4,1 \text{ дня.}$$

Для узагальнення розрахунків прогнозні результати реалізації проєкту зведено в таблицю 2.12. Вона дає змогу оцінити зміни не лише у фінансових показниках, а і в операційній якості збутової системи.

Таблиця 2.12 – Прогнозні результати реалізації проєкту удосконалення збутової діяльності ТОВ «БРАМА-Р»

Показник	Базове значення	Прогнозне значення	Відхилення	Опис
Чистий дохід, тис. грн	114418,3	123571,8	9153,5	Прогнозується приріст на 8,0%
Валовий прибуток, тис. грн	33255,9	38060,1	4804,2	Приріст вищий за темп росту доходу
Чистий прибуток, тис. грн	6963,1	11546,8	4583,7	Очікується посилення прибутковості збуту
Втрати від затримок і неузгодженості, тис. грн	3203,7	1830,7	-1373,0	Скорочення на 42,9%
Частка повторних замовлень, %	32,0	38,0	6,0 в. п.	Прогнозується посилення повторного продажу
Частка топ-10 клієнтів у реалізації, %	56,97	52,00	-4,97 в. п.	Знижується концентрація портфеля
Середній цикл замовлення, дні	5,0	4,1	-0,9	Скорочення часу виконання на 18,0%

Джерело: складено автором

Реалізація проєкту має не локальний, а системний ефект для збутової діяльності ТОВ «БРАМА-Р». Найважливішим є те, що приріст чистого доходу на 9153,5 тис. грн супроводжується більш відчутним приростом валового прибутку на 4804,2 тис. грн і чистого прибутку на 4583,7 тис. грн, отже проєкт працює не лише на обсяг, а й на якість фінансового результату. Паралельно скорочується середній цикл замовлення, зменшуються втрати від внутрішніх збоїв, зростає частка повторних закупівель і послаблюється залежність від топ-клієнтів, що підтверджує достатній потенціал запропонованих заходів для реального підвищення керованості збутової системи бренду Lfood.

Економічна ефективність проєкту визначається через зіставлення прогнозного приросту прибутку з обсягом інвестицій у впровадження заходів удосконалення збутової діяльності ТОВ «БРАМА-Р». За базу розрахунку прийнято прогнозний приріст чистого прибутку 4583,7 тис. грн, загальний обсяг інвестицій у проєкт 203,5 тис. грн, прогнозний приріст додаткової виручки 9153,5 тис. грн та прогнозний обсяг змінних витрат у прирості виручки 6334,2 тис. грн (формули 2.9 -2.13).

Економічний ефект проєкту розраховується за формулою:

$$E = \Pi_{\text{пр}} - B_{\text{пр}} \quad (2.9)$$

де, E – економічний ефект проєкту, тис. грн; $\Pi_{\text{пр}}$ – приріст чистого прибутку від реалізації проєкту, тис. грн; $B_{\text{пр}}$ – витрати на реалізацію проєкту, тис. грн.

Підставляємо значення:

$$E = 4583,7 - 203,5 = 4380,2 \text{ тис. грн.}$$

Рентабельність інвестицій визначається так:

$$ROI = \frac{\Pi_{\text{дод}}}{I} \times 100\%, \quad (2.10)$$

де, ROI – рентабельність інвестицій, %; $\Pi_{\text{дод}}$ – додатковий чистий прибуток, тис. грн; I – інвестиції у проєкт, тис. грн.

$$ROI = \frac{4583,7}{203,5} \times 100\% = 2252,4\%.$$

Строк окупності проєкту розраховується за формулою:

$$T_{\text{ок}} = \frac{I}{\Pi_{\text{сер}}} \quad (2.11)$$

де, $T_{\text{ок}}$ – строк окупності проєкту; $\Pi_{\text{сер}}$ – середньомісячний додатковий прибуток, тис. грн.

Середньомісячний додатковий прибуток:

$$\Pi_{\text{сер}} = \frac{4583,7}{12} = 381,98 \text{ тис. грн.}$$

Тоді строк окупності:

$$T_{\text{ок}} = \frac{203,5}{381,98} = 0,53 \text{ місяця.}$$

Точка беззбитковості проєкту визначається за формулою:

$$ТБ = \frac{ПВ}{1 - \frac{ЗВ}{ВР}} \quad (2.12)$$

де, ТБ – точка беззбитковості, тис. грн; ПВ – постійні витрати проєкту, тис. грн; ЗВ – змінні витрати, тис. грн; ВР – виручка від реалізації, тис. грн.

Підставляємо значення:

$$ТБ = \frac{203,5}{1 - \frac{6334,2}{9153,5}} = \frac{203,5}{0,308} = 660,7 \text{ тис. грн.}$$

Запас фінансової міцності розраховується так:

$$ЗФМ = ВР_{\text{пр}} - ТБ \quad (2.13)$$

де, ЗФМ – запас фінансової міцності, тис. грн; ВР_{пр} – прогнозна додаткова виручка від реалізації проєкту, тис. грн.

$$ЗФМ = 9153,5 - 660,7 = 8492,8 \text{ тис. грн.}$$

Проведені розрахунки підтверджують високу економічну привабливість проєкту. Найбільш показовим є те, що при інвестиціях 203,5 тис. грн прогнозний приріст чистого прибутку становить 4583,7 тис. грн, а економічний ефект – 4380,2 тис. грн, тому проєкт має не символічну, а відчутну фінансову віддачу. Точка беззбитковості дорівнює лише 660,7 тис. грн, тоді як прогнозний приріст виручки

становить 9153,5 тис. грн, отже запас фінансової міцності є значним і знижує ризик недосягнення планового результату.

Графік беззбитковості реалізації проєкту відображає співвідношення доходу, сукупних витрат і порогу переходу в зону прибутковості (рис. 2.13).

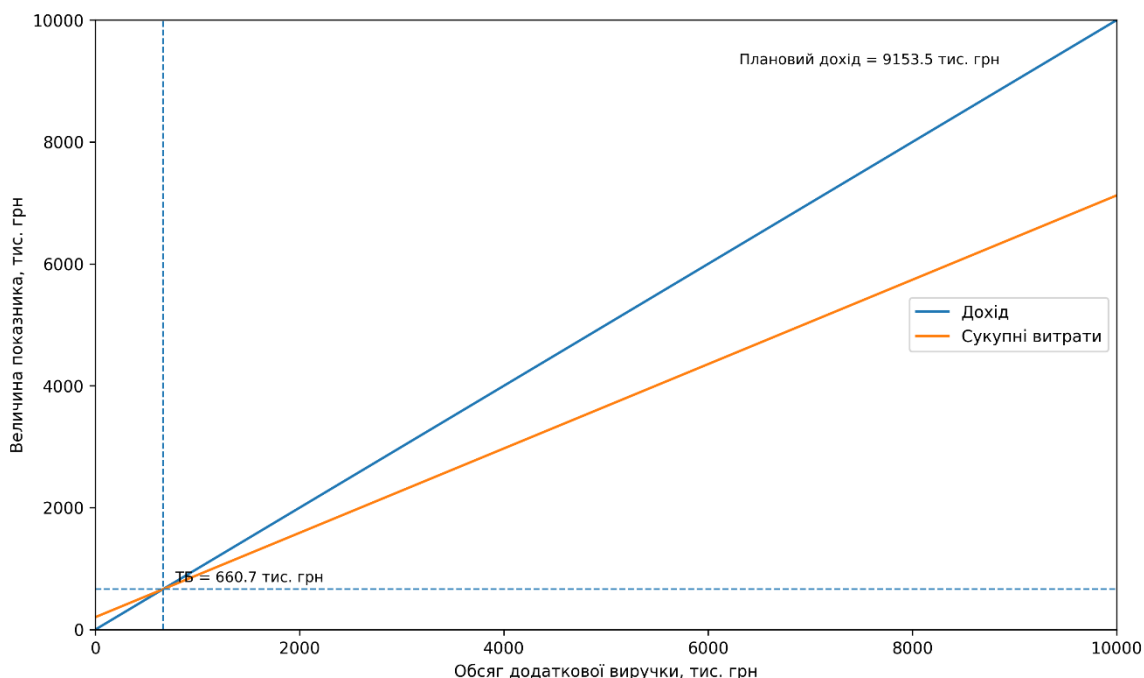


Рисунок 2.13 – Графік беззбитковості реалізації проєкту удосконалення збутової діяльності ТОВ «БРАМА-Р»

Джерело: побудовано автором

Графік показує, що проєкт переходить у зону беззбитковості вже після досягнення додаткової виручки на рівні 660,7 тис. грн. За прогнозного приросту виручки 9153,5 тис. грн фактична відстань між точкою беззбитковості та плановим обсягом продажу є дуже значною, а це свідчить про високий рівень фінансової стійкості проєкту. Практичний зміст цього результату полягає в тому, що навіть у разі часткового недосягнення запланованого ефекту запропоновані заходи зберігають економічну доцільність, а для ТОВ «БРАМА-Р» їх реалізація є виправданою і з позиції прибутковості, і з позиції ризику.

Реалізація проєкту удосконалення управління збутовою діяльністю ТОВ «БРАМА-Р» є реальною з організаційного, ресурсного і фінансового погляду, оскільки запропоновані заходи спираються переважно на внутрішні можливості

підприємства, а не на радикальну перебудову його структури. У підприємства вже наявні базові передумови для впровадження проєкту: сформований B2B-напрямок Lfood, діюча клієнтська база, працюючі цифрові канали залучення, внутрішня взаємодія між продажем, складом і логістикою та позитивний фінансовий результат, який дає змогу профінансувати зміни без критичного навантаження на поточну діяльність.

Поряд із цим реалізація проєкту пов'язана з певними ризиками, головними з яких є інерційність персоналу, нерівномірність дотримання нових процедур, можливі затримки на етапі узгодження внутрішніх регламентів та неповна інтеграція нових інструментів у щоденну практику роботи. Разом із цим розрахунки попередніх підпунктів показали, що загальний бюджет проєкту становить 203,5 тис. грн, прогнозний приріст чистого прибутку – 4583,7 тис. грн, економічний ефект – 4380,2 тис. грн, рентабельність інвестицій – 2252,4%, строк окупності – 0,53 місяця, а запас фінансової міцності – 8492,8 тис. грн, тому ризики реалізації не перекривають очікуваний результат, а сам проєкт має високий рівень практичної виправданості.

Можливості та ризики реалізації проєкту оцінено з позиції їх впливу на результативність впровадження (Додаток Б, табл. 1.Б). ТОВ «БРАМА-Р» переважають фактори, які сприяють реалізації проєкту, а основні ризики мають не фінансовий, а організаційний характер. Це свідчить про те, що успіх впровадження визначатиметься не стільки обсягом інвестицій, скільки дисципліною виконання, якістю координації та здатністю підприємства перевести нові правила роботи в стабільну щоденну практику.

Отже, проєкт удосконалення управління збутовою діяльністю у ТОВ «БРАМА-Р» є організаційно реалістичним, фінансово прийнятним і економічно виправданим. Його бюджет є помірним, прогнозований ефект має позитивний характер, строк окупності є коротким, а рівень ризику не перевищує потенційної вигоди, тому запропоновані заходи можуть бути рекомендовані до впровадження як практична основа для зміцнення збутової системи бренду Lfood і підвищення результативності діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

Визначено, що збутова діяльність бізнес-організації є керованим процесом перетворення ринкового попиту на дохід і прибуток через рішення щодо каналів реалізації, умов продажу, логістики та сервісного супроводу. Її значення полягає у забезпеченні монетизації створеної цінності, підтриманні ринкової позиції, стабілізації клієнтських відносин і формуванні фінансового результату підприємства. Обґрунтовано, що результативність збуту залежить від узгодженості комерційної, логістичної, комунікаційної та сервісної функцій, а також від дотримання принципів орієнтації на споживача, системності, ефективності, гнучкості й контролю результатів.

Досліджено, що система управління збутовою діяльністю підприємства охоплює взаємопов'язані елементи цілей, стратегії, організаційної структури, процесів, інструментів і контролю, які формують єдиний управлінський контур реалізації. Встановлено, що її дієвість визначається вертикальним узгодженням стратегічних, тактичних і операційних цілей, чітким розподілом відповідальності, процесною організацією роботи з клієнтами та каналами, використанням CRM, бюджетуванням і системою показників ефективності.

Проаналізовано систему управління збутовою діяльністю ТОВ «БРАМА-Р» з акцентом на бренд Lfood як B2B-напрямок постачання витратних матеріалів, інвентарю, гігієнічних засобів і обладнання для харчової промисловості та HoReCa. Встановлено, що у 2023–2025 рр. підприємство зберігало позитивну динаміку фінансових результатів: чистий дохід зріс з 77747,3 тис. грн до 114418,3 тис. грн, а чистий прибуток – з 5023,3 тис. грн до 6963,1 тис. грн. Разом із цим виявлено низку обмежень, що стримують подальше підвищення результативності збуту: концентрація продажу на обмеженій частині клієнтського портфеля, де перші 10 клієнтів формують 56,97% реалізації, а перші 18 – 72,38%; тиск на валову маржу, оскільки валовий прибуток знизився з 35411,2 тис. грн у 2024 р. до 33255,9 тис. грн у 2025 р.; а також наявність проблемних зон у погодженні умов, комплектації та доставці, сукупна вага яких становить 58%. Основний результат збуту формують

прямі B2B-продажі та повторні замовлення, які разом забезпечують 64% каналів реалізації, тому ключовий резерв підвищення ефективності полягає в посиленні керованості клієнтським портфелем, сервісом і виконанням замовлення.

Розроблено проєкт удосконалення управління збутовою діяльністю ТОВ «БРАМА-Р», який охоплює три взаємопов'язані заходи: сегментацію клієнтського портфеля з різними моделями ведення клієнта, формалізацію сервісного контуру продажу для обладнання і повторних B2B-закупівель та перебудову операційної координації між менеджером, складом і логістикою на основі контролю виконання замовлення. Проєкт розрахований на період серпень 2026 р. – серпень 2027 р., його бюджет становить 203,5 тис. грн. За прогнозом реалізація заходів дасть змогу збільшити чистий дохід до 123571,8 тис. грн, валовий прибуток – до 38060,1 тис. грн, чистий прибуток – до 11546,8 тис. грн, скоротити втрати від затримок і неузгодженості на 1373,0 тис. грн, підвищити частку повторних замовлень з 32,0% до 38,0%, знизити частку топ-10 клієнтів у реалізації з 56,97% до 52,00% і скоротити середній цикл замовлення з 5,0 до 4,1 дня. Розрахунки підтвердили економічну доцільність проєкту: економічний ефект становить 4 380,2 тис. грн, рентабельність інвестицій – 2252,4%, строк окупності – 0,53 місяця, точка беззбитковості – 660,7 тис. грн, запас фінансової міцності – 8492,8 тис. грн. Це дає підстави вважати запропоновані заходи реальними до впровадження та такими, що забезпечують підвищення керованості збутової системи бренду Lfood і зміцнення результативності діяльності ТОВ «БРАМА-Р».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кабаченко Д. В., Демиденко М. А. Обґрунтування напрямів удосконалення системи управління збутовою діяльністю підприємства. *Бізнес Стратегія: Економічний розвиток. Причорноморські економічні студії*. 2020. № 51. С. 207–212. URL: <https://doi.org/10.32843/bses.51-33>
2. Глушков О. Методичні аспекти формування ланцюгів доданої вартості у сфері тваринництва та його переробки. *Економічний простір*. 2025. № 202. С. 31–36. URL: <https://doi.org/10.30838/EP.202.31-36>
3. Бойченко О. О., та ін. Особливості управління ланцюгами постачання українських фірм в умовах євроінтеграції. *Economics Bulletin of Dnipro University of Technology*. 2024. № 2. С. 93–105. URL: <https://doi.org/10.33271/ebdut/86.093>
4. Ільченко Т. В. Маркетингове забезпечення системи управління. У: *Маркетинг в аграрному бізнесі* (розділ 6.3). 2020. С. 326–336. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/3266/1/326-336.pdf>
5. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Сотула В. В. Особливості управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 51. С. 40–48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-8>
6. Бешлей Б. В. Збутова діяльність дистриб'юторських підприємств: сутність та особливості здійснення. *Бізнес Інформ*. 2024. № 9. С. 266–273. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-9-266-273>
7. Панчук А. О. Трактуювання сутності поняття «збутова діяльність». 2025. 3 с. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/47867/25667.pdf>
8. Пятак А. Управління збутовою діяльністю підприємства: сутність, етапи, методи. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40.
9. Гарматюк О. Оцінка ефективності збутової діяльності фармацевтичних підприємств. *Економіка та суспільство*, (48). 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-54>
10. Терент'єва Н. В. Управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4783>

11. Вербівська Л. В. Підходи до класифікації конкурентних переваг підприємства. *Економіка та суспільство*. 2020.
12. Власов В. О., Дубовик Т. В., Коломієць С. М. Особливості управлінського обліку витрат на маркетинг та витрат на збут в аграрних підприємствах. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2024. Т. 9. № 3. С. 16–21. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-2>
13. Каліновський М. Ключові відмінності у формуванні стратегії збуту продовольчих товарів підприємствами оптової торгівлі різних організаційних форм. *Економіка та суспільство*. 2025. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-114>
14. Марчук І., Орловська С., Жарська І. Управління лояльністю на ринку B2B. *Економіка та суспільство*. 2023. №56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-134>
15. Мостова А. Д., Познякова Т. А. Удосконалення управління розподілом та збутом продукції торговельного підприємства з використанням цифрових технологій. *Академічний огляд*. 2021. № 2 (55). С. 59–68. URL: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2021-2-55-6>
16. Мулик Т. О., Мудрик С. О., Бешлей Б. В. Постачальницько-збутова діяльність дистриб'юторських підприємств як об'єкт бухгалтерського обліку. *Ефективна економіка*. 2024. № 2. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.71>
17. Grant K., Nasution H., Pickett B. Customer Orientation's Vital Importance to Achieve Sales Effectiveness. 2020. URL: <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.201222.010>
18. Шевченко І. Б. Управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних умовах. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 1–5. URL: https://www.economy.in.ua/pdf/3_2021/5.pdf
19. Ковальчук С. В., Мельник О. В. Управління збутовою політикою підприємства: сучасні підходи. *Причорноморські економічні студії*. 2022. № 73. С. 132–137. URL: https://bses.in.ua/journals/2022/73_2022/24.pdf

20. Романенко О. В. Система управління збутом підприємства та напрями її вдосконалення. *Ефективна економіка*. 2024. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2024/54.pdf

21. Сидоренко О. М., Гачков С. М., Злочевський О. М. Збутова стратегія як ключовий чинник забезпечення конкурентоспроможності переробних підприємств в умовах геостратегічної нестабільності. *Бізнес Інформ*. 2025. № 6. С. 291–300. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-291-300>

22. Пастушенко К. В., Ковтуненко Ю. В. Стратегічне управління збутом продукції переробного промислового підприємства на міжнародному ринку. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2024. № 2(28). С. 43–48. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.12747006>

23. Мостова А. Д., Познякова Т. А. Ефективність системи управління розподілом та збутом продукції торговельного підприємства. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2021. № 2 (31). С. 49–60. URL: <https://doi.org/10.32342/2074-5362-2021-2-31-4>

24. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Сотула В. В. Особливості управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 51. С. 40–48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-8>

25. Зайченко К. С., Реклізон Ю. І. Удосконалення організаційної структури управління на різних етапах життєвого циклу підприємницьких структур. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. С. 365–370. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-52>

26. Русінова О. С., Коннов С. О. Організація та управління збутовою діяльністю підприємства. *Економіка і управління*. 2022. № 3. С. 26–36. URL: <https://doi.org/10.36919/2312-7812.3.2022.26>

27. Дробаха С. В., Швед В., Омельченко О. Збутова політика підприємства та її елементи. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2 (49). С. 1–7. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-12>

28. Семененко Ю. Роль KPI та OKR в ефективності діяльності компанії. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 1. С. 324–330. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-37>
29. Гордієєва-Герасимова Л., Юрчук Н. Впровадження CRM-систем на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6, т. 2. С. 116–119. URL: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-21](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-21)
30. Краузе О., Піняк І., Шпилик С. CRM як джерело інформації для розробки маркетингових проєктів та стратегічного управління конкурентоспроможністю. *Галицький економічний вісник*. 2022. Т. 77. № 4. С. 94–102. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.0
31. Чумак Г. Бюджетування як складова системи управління витратами підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 2. С. 34–38. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-5>
32. Власов В. О. Особливості управлінського обліку витрат на маркетинг та збут в сільськогосподарських підприємствах. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9. № 3. С. 16–21. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-2>
33. Clarity Project. ТОВ «БРАМА-Р», код ЄДРПОУ 36790606. URL: <https://clarity-project.info/edr/36790606>
34. YouControl. ТОВ «БРАМА-Р», код ЄДРПОУ 36790606. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/36790606/
35. ТОВ «БРАМА-Р». Офіційний сайт. URL: <https://bramar.ua/>
36. Lfood. Інтернет-магазин харчового обладнання та витратних матеріалів для HoReCa, торгових та переробних підприємств України. URL: <https://lfood.com.ua/>
37. Lfood – сторінка продавця на Prom.ua. URL: <https://lfood.prom.ua/ua/>
38. Opendatabot. ТОВ «БРАМА-Р», код ЄДРПОУ 36790606. URL: <https://opendatabot.ua/c/36790606>
39. System4. Професійне обладнання для HoReCa. URL: <https://system4.ua/>

40. Technofood. Професійне обладнання для ресторанів, кафе, барів і їдалень. URL: <https://technofood.com.ua/>

41. RESTRO. Про компанію. URL: <https://restro.com.ua/ua/o-nas/>