

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

**Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва**

**Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма «Економіка підприємства»
Очна (денна) форма здобуття освіти**

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

ПАРУБЕЦЬ ОЛЕКСАНДРИ АНДРІЙВНИ

**на тему «ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ
ЕФЕКТИВНОСТІ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА»**

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних
цінностей академічної доброчесності _____ Парубець О.А.*

Науковий керівник:
канд. екон. наук, доц.
Олена ТЕРЕНТЬЄВА

Робота допущена до захисту в ЕК «__»_____20__ р. протокол № __

Зав. кафедри бізнес-економіки
т
а докт. екон. наук, проф.

Інна РЄПІНА

п
і
д
п
р
и
є
м

Київ 2026

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Наукові підходи до дослідження та визначення комерційної діяльності підприємства

1.2 Методичні аспекти оцінювання ефективності комерційної діяльності підприємства

РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ФАРБА СЕРВІС УКРАЇНА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика господарської діяльності підприємства

2.2 Оцінювання ефективності комерційної діяльності ТОВ «ФАРБА СЕРВІС УКРАЇНА»

2.3 Аналіз резервів підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства

РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ФАРБА СЕРВІС УКРАЇНА»

3.1 Розробка бізнес-пропозиції щодо підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства

3.2 Економічне обґрунтування доцільності реалізації розробленої бізнес-пропозиції

3.3 Прогнозні показники ефективності діяльності ТОВ «ФАРБА СЕРВІС УКРАЇНА» за умови реалізації бізнес-пропозиції

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

ВСТУП

Актуальність теми підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства зумовлена зростанням ролі комерційних процесів у формуванні фінансових результатів та вартості бізнесу. У сучасних умовах саме якість організації закупівель, збуту, ціноутворення та управління асортиментом визначає здатність підприємства забезпечувати не лише обсяги реалізації, але й належний рівень прибутковості. Водночас у практиці діяльності підприємств нерідко спостерігається розрив між зростанням продажів і фінансовим результатом, що актуалізує необхідність більш глибокого дослідження механізмів формування ефективності комерційної діяльності. Особливої уваги потребує узгодження цінової, асортиментної та клієнтської політики, що дозволяє забезпечити баланс між результативністю та ефективністю. Крім того, зростає значення інтегрованого підходу до управління комерційною діяльністю, який передбачає взаємозв'язок фінансових і нефінансових показників. У цьому контексті розробка обґрунтованих бізнес-пропозицій щодо підвищення ефективності комерційної діяльності набуває важливого теоретичного та практичного значення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. До кола науковців, які досліджували теоретичні та прикладні аспекти комерційної діяльності підприємств, її ефективності, а також механізмів формування фінансових результатів, належать як вітчизняні, так і зарубіжні дослідники. Зокрема, вагомий внесок у розвиток теорії комерційної діяльності та управління підприємством здійснили такі зарубіжні дослідники як R. Kaplan, D. Norton, M. Porter, J. Nenadál, а також M. Cioppi, I. Curina, B. Francioni, E. Savelli. Серед вітчизняних науковців варто виділити праці Л. Бойко, Ж. Крисько, І. Причепу, О. Леська, Р. Горенка, О. Семененка, А. Доскоча, М. Гонського, О. Чумака, Є. Гримака, Г. Чміля.

Мета і завдання дослідження. Метою КБР є розробка та економічне обґрунтування бізнес-пропозиції щодо підвищення ефективності комерційної

діяльності ТОВ «ФАРБА СЕРВІС УКРАЇНА». Для досягнення мети КБР було поставлено та вирішено наступні *завдання*:

- дослідити сутність поняття «комерційна діяльність підприємства» та ключові структурні напрямки її визначення;
- систематизувати методичні засади оцінювання ефективності комерційної діяльності підприємства;
- зробити характеристику господарської діяльності ТОВ «ФАРБА СЕРВІС УКРАЇНА»;
- оцінити ефективність комерційної діяльності ТОВ «ФАРБА СЕРВІС УКРАЇНА»;
- проаналізувати резерви підвищення ефективності комерційної діяльності ТОВ «ФАРБА СЕРВІС УКРАЇНА»;
- розробити бізнес-пропозицію щодо підвищення ефективності комерційної діяльності ТОВ «ФАРБА СЕРВІС УКРАЇНА»;
- обґрунтувати доцільність реалізації розробленої бізнес-пропозиції за економічними критеріями;
- зробити прогностичне оцінювання показників ефективності діяльності ТОВ «ФАРБА СЕРВІС УКРАЇНА» за умови реалізації бізнес-пропозиції.

Об'єкт дослідження – є процеси підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів щодо оцінювання та підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства.

Методи дослідження. У ході здійснення дослідження використані такі методи:

- аналізу, уточнення, узагальнення, систематизації – при вивченні сутності, підходів до дослідження та методичних аспектів оцінювання ефективності комерційної діяльності підприємства;

– фінансового, факторного, динамічного та структурного аналізу – при здійсненні оцінювання ефективності комерційної діяльності ТОВ «ФАРБА СЕРВІС УКРАЇНА»;

-аналізу – у ході визначення резервів підвищення ефективності комерційної діяльності ТОВ «ФАРБА СЕРВІС УКРАЇНА».

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Теоретична значимість результатів даної роботи полягає в систематизації наукових підходів до дослідження сутності комерційної діяльності підприємства. Методична значимість полягає у здійсненні певного впорядкування систем показників щодо оцінювання ефективності комерційної діяльності підприємства. Практична значимість результатів дослідження полягає в розробці та економічному обґрунтуванні бізнес-пропозиції щодо підвищення ефективності комерційної діяльності ТОВ «ФАРБА СЕРВІС УКРАЇНА».

Інформаційна база дослідження: посібники, навчальні презентації, конспекти лекцій, статті та монографії, інформаційні ресурси мережі Internet, фінансова та управлінська звітність ТОВ «ФАРБА СЕРВІС УКРАЇНА».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Наукові підходи до дослідження та визначення комерційної діяльності підприємства

Комерційна діяльність підприємства в українській економічній літературі найчастіше описується як сфера організації та управління обміном (купівля – продаж), що охоплює щонайменше контур «закупівля – збут» і пов’язані з ним управлінські операції. Класичні й функціональні трактування акцентують «комплекс операцій» (пошук партнерів, закупівля, реалізація, організація комерційних служб) і результат у формі фінансового ефекту. Водночас сучасні роботи зміщують фокус до системно-процесного бачення, де комерційна діяльність розглядається як сукупність взаємопов’язаних процесів та комерційних відносин, що потребують контролю, аналізу й управлінських циклів, таких як планування → виконання → контроль → коригування. Узагальнення наукових підходів до дослідження комерційної діяльності підприємства представлено у табл. 1.1.

Класичний підхід до дослідження комерційної діяльності підприємства зосереджується на комерції як на практиці обміну й отримання доходу, у якій центральним є акт «купівлі – продажу» та його забезпечення [2; комерційної служби (пошук і вибір постачальника, укладання угод, організація збуту, управління витратами, ін.) [2; 4]. Процесний підхід зміщує акцент, де об’єктом управління стає «наскрізний процес» із входами/виходами, інтерфейсами та показниками, а не ізольовані функції. Така логіка прямо

підтримана підходом ISO до процесного управління (визначення процесу, PDCA, ризик-орієнтоване мислення) [29].

Таблиця 1.1 – Порівняльна таблиця підходів і наслідків для вимірювання ефективності

Підхід	Ключові характеристики	Наслідки для вимірювання
Класичний	Комерція як сфера обміну; акцент на купівлі-продажу та торговельному результаті	Фокус на прибутку/маржі, товарообігу, торговельній надбавці; ризик ігнорування процесних втрат у вартісних ланцюжках
Функціональний	Опис через функції комерційної служби (партнери, закупівля, продаж, витрати обігу)	KPI «по функціях» (закупівлі, збут, ціни), але ризик субоптимізації та конфлікту показників
Процесний	Комерційна діяльність як наскрізний процес; вимір входів/виходів; PDCA; ризик-орієнтація	Метрики часу циклу «order-to-cash», «procure-to-pay», конверсій, якості даних/замовлень, ресурсної продуктивності
Системний	Підсистема підприємства з контурами аналізу/контролю; узгодженість елементів і зворотний зв'язок	Інтегральні індекси, комплексні показники, баланс результатів і ризиків; потреба в єдиній інформаційній базі
Маркетинговий	Орієнтація на цінність для клієнта й управління ринком; комерція як реалізація пропозиції	Показники клієнтської цінності: retention, CLV, NPS/CSI, частка ключових клієнтів; зв'язок із доходом через воронку
Логістичний	Комерційний результат залежить від потоків постачання/запасів/доставки; інтеграція функцій у SCM	OTIF, рівень сервісу, cost-to-serve, оборотність запасів, точність прогнозу, ефективність
	Комерційні активності як ланки створення вартості; маржа й конкурентна перевага як функція системи активностей	Поєднання фінансових і нефінансових драйверів; оцінка впливу комерційних рішень на маржу/капітал/вартість
Цифровізація	Дані й платформи змінюють комерційні процеси; end-to-end інтеграція; зростає роль аналітики та кіберризиків	Додаткові KPI: частка цифрових каналів, точність/своєчасність даних, автоматизація процесів, цифрові витрати vs приріст результату

Джерело: сформовано за даними [1-18]

Системний підхід додає вимогу узгодженості підсистем (комерційна система ↔ менеджмент ↔ аналіз і контроль), що робить можливим інтегральне оцінювання комерційної діяльності [10]. Маркетинговий підхід вбудовує комерційну діяльність у логіку створення та реалізації ціннісної пропозиції, коли маркетинг

як «діяльність, набір інституцій і процеси» створення/комунікації /доставки/обміну цінності формує «рамку попиту», всередині якої комерційна діяльність виконує прикладні рішення щодо угод і реалізації [14]. Логістичний підхід, в свою чергу, трактує комерційний результат як неможливий без керованих потоків постачання/запасів/доставки. Мова йде про те, що SCM і logistics management у визначенні CSCMP інтегрують закупівлі, перетворення та логістичні операції й прямо вказують на «efficient, effective flow», що по суті зближує логістику з категоріями ефективності [15; 20]. Ціннісно-орієнтований (value-based) підхід переводить увагу з локальної «прибутковості операції» на системну логіку її створення вартості, де в Портерівській моделі ланцюга цінності комерційні компоненти розглядаються як частина системи видів діяльності, які формують витрати, маржу та конкурентну перевагу [21; 27].

Цифровий підхід формує нову «надбудову» над усіма підходами: платформи, дані, аналітика й автоматизація змінюють канали продажів, взаємодію з клієнтами, закупівельні практики, логістичну координацію та контроль, а також підвищують значущість інтеграції процесів «end-to-end» [13]. Для України це не лише технологічний, а й інституційний вимір. У звіті OECD цифровізація розглядається як шлях підвищення продуктивності та стійкості бізнесу, з акцентом на екосистему підтримки цифрової трансформації малих та середніх підприємств [18; 28]. У глобальному контексті UNCTAD підкреслює масштабні наслідки цифровізації та потребу формувати стратегії, що максимізують вигоди й мінімізують витрати/ризики

Результати вивчення та понятійного аналізу комерційної діяльності в академічній літературі дозволяють говорити про наступне. У навчально-методичній традиції комерційна діяльність фіксується як операційно-управлінський контур, який забезпечує купівлю та продаж. Так, Л. Г. Бойко подає концентроване визначення: «комерційна діяльність – це комплекс операцій із забезпечення процесу закупівлі й збуту ... з метою отримання ... прибутку»

окреслено межі (закупівля – збут) і базову ціль (прибуток), але не розкрито механізм інтеграції з маркетингом/логістикою та не задано критерії ефективності як співвідношення результатів і ресурсів (переважно фіксується результат-факт). Ж. Л. Крисько підкреслює відсутність єдиного тлумачення й систематизує варіанти трактування: від «посередницької діяльності щодо просування товарів» до «діяльності щодо забезпечення купівлі-продажу з метою отримання максимально можливого прибутку» [7]; при цьому наголошується, що комерційна діяльність не зводиться лише до торгівлі та поширюється на виробництво, послуги, технології й інші ринки. Цей акцент важливий в контексті даного дослідження, так як якщо предметом дослідження є «ефективність комерційної діяльності підприємства», то об'єкт має бути релевантним не лише торгівлі як галузі, а й підприємству будь-якого профілю, де існує контур «закупівля/ресурсне забезпечення → реалізація/дохід».

У сучасних українських наукових публікаціях відбувається сутнісне уточнення меж поняття через критичний аналіз. І. В. Причепка, О. Й. Лесько та Р. В. Горенко [8] демонструють дві принципові лінії критики. Вчені вказують на хибність твердження, що «будь-яка діяльність, метою якої є отримання прибутку», автоматично є комерційною; аргументуючи це тим, що об'єктом комерційної діяльності виступають товари та послуги, а не «всі» ресурси чи види діяльності. Також, науковці наголошують на багатоступеневості, тобто комерційна діяльність включає етапи від аналізу ринку й ідентифікації потреби до вибору постачальників, налагодження довгострокових зв'язків і організації торгового обслуговування. У цьому підході комерційна діяльність описується ближче до процесної логіки (послідовність етапів, взаємозв'язки, вплив факторів і ризиків), а також прямо пов'язується з досягненням ефективності товарно-грошового обміну як цільовою характеристикою. Окремо вони фіксують дискусійне питання меж із «матеріально-технічним аспектом товароруку»: включати чи ні технологічні функції торгівлі (складські, транспортні операції) до комерційної діяльності. У статті [8] обґрунтовується позиція невключення технологічних функцій торгівлі до змісту комерційної діяльності, щоб не

розмивати поняття. Для підприємств інших галузей (не лише торгівлі) це означає, що логістичні компоненти доцільно враховувати як пов'язану, але аналітично виокремлювану підсистему, особливо на етапі побудови КРІ «cost-to-serve» та управління сервісним рівнем.

Системний погляд посилюється в роботі О. Г. Семененко та А. С. Доскоч систему аналізу та контролю показників. Автори підкреслюють, що контроль включає порівняння фактичних результатів із запланованими, формування коригувальних впливів, а також виокремлюють об'єкти контролю (обсяг продажу, прибуток, закупівлі, відповідність планових і фактичних результатів, ін.). Практична цінність цього підходу полягає у можливості перейти від «опису сутності» до формалізованої моделі оцінювання та до обґрунтування управлінських заходів підвищення ефективності.

М. Д. Гонський [4] формулює визначення, яке по суті є важливим в аспекті теми даної КБР, тобто «підвищення ефективності». Науковець фіксує комерційна діяльність «спрямована на організацію та управління процесами купівлі-продажу» для задоволення попиту та «збільшення капіталізації» суб'єкта [4]. У порівнянні з суто «прибутковими» трактуваннями, включення капіталізації зміщує фокус до довгострокової вартості й узгоджується з ціннісно-орієнтованим підходом, відповідно до змісту якого комерційні рішення оцінюються не тільки за коротким фінансовим результатом, а й за внеском у вартість/конкурентну перевагу (через клієнтську базу, канали, сервіс, бренд, умови контрактів).

У науковій літературі комерційну діяльність описують як сукупність *керованих складових*, кожна з яких має: ціль; процес/операції; показники результативності (effectiveness) та ефективності (efficiency); ризики; цифрові інструменти підтримки. Основими структурними складовими комерційної діяльності є такі:

✓ *закупівля (procurement) та управління постачальниками*. У класично-функціональній логіці закупівля це ключова операція забезпечення товарного обміну (вибір постачальника, умови угод, планування закупівель). У

логіці SCM закупівля входить до інтегрованої системи управління попитом і пропозицією та потребує координації з іншими функціями. У цифровому вимірі закупівлі трансформуються через інтеграцію процесів «end-to-end», дані, автоматизацію та підтримку МСП у цифровій зрілості;

✓ *збут (sales), канали реалізації та управління клієнтськими відносинами.* У наукових та академічних визначеннях збут це частина ширшого контуру «закупівля – збут», але не весь об'єкт. У маркетинговій рамці збутова взаємодія є інструментом реалізації ціннісної пропозиції та управління обміном;

✓ *ціноутворення та управління маржинальністю.* У конкурентно-ринкових трактуваннях ціна та торгова надбавка виступають ключовими критеріями доходу, а у value-based-рамці ціноутворення оцінюється через внесок у маржу й конкурентну позицію в ланцюгу цінності. Цифровізація підсилює значення динамічного ціноутворення, персоналізації та контролю з використанням даних;

✓ *управління асортиментом і товарною пропозицією.* Вчені фіксують необхідність узгодження виробництва та споживання (асортимент, обсяг, оновлення) як змістову частину комерційної діяльності. У value chain логіці асортимент і сервіс це фактори диференціації в «Marketing and Sales» та

✓ *взаємодія з ринком (аналітика попиту, переговори, комерційні умови, контрактність).* Процесно-системний підхід підкреслює багатоступеневість, від аналізу ринку й виявлення потреб до вибору контрагентів і підтримки довгострокових зв'язків;

✓ *логістика та сервісне забезпечення виконання угод.* Якщо виходити з логіки CSCMP, логістика це інтегративна функція, що координує потоки й прямо задає вимір «efficient, effective flow». В українських дискусіях наявна позиція не включати «технологічні функції торгівлі» до змісту комерційної діяльності, однак для цілей ефективності доцільно вводити логістику як щонайменше «пов'язану підсистему», бо саме вона формує значну частину cost-to-serve та рівня сервісу;

✓ *комерційні ризики та контроль.* Системний підхід робить ризики й контроль центральними, так як стратегічний контроль включає аналіз сильних/слабких сторін, можливостей/загроз; контрольні об'єкти, а це продаж, прибуток, закупівлі, відповідність плану і факту. Цифровізація додає нові ризики (кіберризики, якість даних, залежність від платформ), що мають бути включені в контур контролю.

У ході вивчення наукових джерел в межах теми КБР було зроблено висновок про актуальність питання розмежування понять комерційної, збутової, підприємницької діяльності та маркетингу. Якщо порівнювати комерційну та збутову діяльність, то збутова визначається як підмножина система комерційної діяльності, яка стосується реалізації (продажів, каналів, роботи з клієнтами). У функціональному визначенні комерційна діяльність включає *і закупівлю, і збут*, тобто свідомо ширша за збут [2]. У процесно-системній логіці [8] збут також не є тотожним комерційній діяльності, бо остання охоплює етапи від аналізу ринку й вибору постачальників до організації обслуговування.

Комерційна діяльність та маркетинг. Маркетинг за визначенням АМА це діяльність і процеси створення, комунікації, доставки та обміну пропозиціями, що мають цінність [16]. Тобто, маркетинг формує «що і для кого створюємо» (ціннісна пропозиція, сегмент, позиціювання, комунікації), а комерційна діяльність відповідає за «як і на яких умовах здійснюємо обмін» (закупівля, ціна, угоди, канали, виконання). Цифрова трансформація стирає межі інструментально (CRM, аналітика, омніканали), але не скасовує сутнісної різниці об'єктів управління.

Комерційна діяльність та підприємницька діяльність. У правовій інтерпретації підприємництво визначається як самостійна, систематична діяльність на власний ризик з метою отримання прибутку [5-6]. Водночас для економічного аналізу підприємства підприємницька діяльність істотно ширша за комерційну, так як вона охоплює виробництво/надання послуг, інновації, організацію та інші складові створення продукту, тоді як комерційна діяльність концентрується на контурі обміну та комерційних відносинах навколо нього. У

науковій літературі це розмежування прямо фіксується, тобто комерційна діяльність розглядається як частина підприємницької, що не охоплює процес виготовлення товару.

Таким чином, результати проведеного дослідження дозволяють зробити висновок, що категорія «комерційна діяльність підприємства» еволюціонувала від операційно-торговельного розуміння до інтегрованого процесно-системного та ціннісно-орієнтованого бачення. Науковці чітко виділяють контур «закупівля – збут» як ядро, але сучасні роботи додають до нього фактори ринкової адаптивності, ризиків, контролю й потребу не розширювати поняття до «всього, що приносить прибуток». Міжнародні підходи (ISO process approach, SCM/логістика, value chain, Balanced Scorecard) надають методологічні інструменти для опису комерційної діяльності як системи процесів і для побудови системи вимірювання ефективності, що відрізняє результативність від ресурсної ефективності. Цифровізація змінює інструментарій і архітектуру комерційних процесів, підсилюючи значення інтеграції «end-to-end», даних і аналітики, а також висуваючи нові вимоги до контролю та ризик-менеджменту.

Враховуючи вище зазначене, подальша логіка КБР буде базуватися на тому, що комерційна діяльність підприємства представляє собою інтегровану систему керованих процесів і комерційних відносин щодо формування та реалізації ринкової пропозиції (аналіз попиту, вибір і управління постачальниками, закупівля, управління асортиментом і ціноутворенням, організація каналів збуту, логістико-сервісне забезпечення виконання угод, управління комерційними ризиками та контроль «план–факт»), спрямована на досягнення запланованих результатів обміну (effectiveness) і оптимальне використання ресурсів для їх досягнення (efficiency) в умовах конкуренції та цифрових трансформацій.

1.2 Методичні аспекти оцінювання ефективності комерційної діяльності підприємства

У ході проведеного дослідження було встановлено, що комерційна діяльність є підсистемою підприємства та охоплює не лише продажі, а й закупівлю, управління асортиментом і ціноутворенням, взаємодію з ринком, сервіс, логістику виконання замовлення, ризики та контроль. Через це будь-яке «одновимірне» оцінювання (наприклад, лише рентабельність продажів або лише частка ринку) є методично неповним, так як фіксує наслідок, але не пояснює механізм формування результату і не підказує, де саме виникають резерви підвищення ефективності. Логіка комплексності добре представлена в підходах, де ефективність комерційної діяльності визначається як відношення результатів до витрат і залучених ресурсів, а також як здатність забезпечувати задоволення потреб стейкхолдерів при рентабельному та ощадному використанні ресурсів [12].

Ключовими складовими оцінювання ефективності комерційної діяльності підприємства є результативність, ефективність і вартість:

1) *результативність (effectiveness)* відповідає на запитання чи досягнуто заплановані комерційні цілі? Це можуть бути плани реалізації, виконання договірних зобов'язань, цілі з частки ринку, проникнення у канали, рівня сервісу, ін. [24];

2) *ефективність (efficiency)* відповідає на запитання якою ресурсною ціною досягнуто ці цілі? Тут фокус переходить до витрат на збут і маркетинг, витрат «cost-to-serve», оборотності запасів/дебіторської заборгованості, продуктивності персоналу, тривалості циклу «замовлення – доставка – оплата» [24];

3) *вартість (value)* – це довгострокова рамка, яка пояснює, чому не можна оптимізувати лише короткостроковий прибуток. У підході value-based management цінність компанії пов'язується з дисконтованими майбутніми

грошовими потоками або економічним прибутком, а створення вартості відбувається тоді, коли дохідність інвестованого капіталу перевищує вартість капіталу. Отже, оцінювання ефективності комерційної діяльності має містити (або принаймні узгоджуватися з) індикаторами, що відображають грошові потоки, маржу та оборотність капіталу, а не тільки бухгалтерський прибуток [23].

У науковій і прикладній літературі підходи до оцінювання ефективності комерційної діяльності підприємства можна систематизувати як різні «оптики», які підсвічують різні сторони такої діяльності (табл. 1.2). Принциповим є те, що жоден підхід не є самодостатнім в аспекті орієнтації на управлінські рекомендації, що актуалізує потребу у комбінованій методиці, узгодженої із сутністю комерційної діяльності та доступністю даних на конкретному підприємстві.

Таблиця 1.2 – Порівняльна характеристика методичних підходів до оцінювання ефективності комерційної діяльності підприємства

Підхід	Ключові характеристики	Наслідки для вимірювання ефективності
1	2	3
Ресурсний (efficiency-based)	Співвідношення результатів і витрат/ресурсів; фінансові коефіцієнти; продуктивність ресурсів	Дає «скільки результату на 1 грн витрат/ресурсів», але слабо пояснює причини змін і не враховує нематеріальні драйвери
Результативний (effectiveness-based)	Фокус на досягненні планів і цілей (обсяг, частка ринку, виконання договорів)	Ризик підміни ефективності результативністю; потребує доповнення витратними/ресурсними показниками
Процесний	Оцінювання «наскрізних» процесів, їх взаємодії; PDCA; risk-based thinking	Дозволяє знаходити «вузькі місця» та вимірювати час/якість виконання; потребує даних і опису процесів
Системний	Ефективність як властивість системи управління; контури аналізу–контролю–рішень; інформаційна інтеграція	Формує основу для управлінських рішень і контролю; складність впровадження і вимоги до управлінської зрілості

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
Value-based	Оцінка через створення вартості, грошові потоки, дохідність капіталу	Перевіряє, чи «комерційні покращення» справді створюють вартість; потребує прогнозів і фінансових припущень
Balanced Scorecard	Збалансування фінансових і нефінансових показників: фінанси – клієнти – процеси – розвиток	Узгоджує КРІ з драйверами результату; потребує карти стратегії та коректної системи причинно-наслідкових зв'язків
Цифровізаційна «надбудова»	Дані, автоматизація, e-commerce; зниження трансакційних витрат; нові ризики	Додає КРІ якості даних, частки цифрових каналів, швидкості прийняття рішень; підсилює вимоги до інтеграції систем

Джерело: [1-22]

Ресурсний (efficiency-based) підхід інтерпретує ефективність як відношення результатів до витрат і ресурсів: прибуток/витрати, виручка/витрати, виручка/персонал, маржа/товарні запаси, оборотність активів, ін. Його перевага це, перш за все, простота, порівнюваність і опора на дані фінансової звітності та управлінського обліку. У комплексних методиках, що описані у науковій та академічній літературі цей підхід прямо вбудовується як необхідний рівень: оцінювання ефективності комерційної діяльності описується як «кількісне вираження продуктивності» через систему показників, що відображають відношення результатів до витрат і ресурсів [12]. Обмеження ресурсного підходу це ризик «ретроспективності» (оцінює те, що вже сталося), недостатня чутливість до причин (чому показник змінився) і слабе відображення нематеріальних драйверів (лояльність, якість сервісу, цінність для клієнта), які особливо важливі в конкурентних і цифрових середовищах [21-22].

Результативний (effectiveness-based) підхід вимірює досягнення поставлених цілей: виконання плану продажів, виконання договірних зобов'язань, досягнення цільової частки ринку, досягнення цільового рівня сервісу/доставки, виконання плану маркетингових заходів тощо. Його методологічна сила це прямий зв'язок із управлінням за цілями, а слабкість це можливість «дорогого» досягнення цілей (високі витрати на стимулювання збуту, надмірні знижки, «перекуплені» продажі), тобто підміна ефективності

результативністю. Тому розмежування effectiveness і efficiency в термінах ISO є критичним, тобто це не синоніми, а дві різні характеристики діяльності [24].

Процесний підхід переносить об'єкт оцінювання з «функцій» на «наскрізні процеси» (напр., procure-to-pay, order-to-cash): він вимагає визначити послідовність процесів, їх взаємодію, критерії моніторингу та вимірювання, а також застосовувати PDCA і risk-based thinking для покращення. У документі ISO щодо process approach підкреслюється, що процес це сукупність взаємопов'язаних дій, які використовують входи для досягнення запланованого результату, а система менеджменту інтегрує процеси й вимірювання для досягнення цілей [20]. Процесний підхід особливо релевантний комерційній діяльності через її «ланцюгову» природу: закупівля → наявність товару/ресурсу → замовлення → відвантаження/доставка → оплата. Його обмеження — залежність від якості процесного опису та даних; без цифрових систем (ERP/CRM/WMS) процесні KPI можуть бути дорогими в отриманні або неточними [26].

Системний підхід оцінює ефективність комерційної діяльності як властивість цілісної системи управління, де важливі контури аналізу, планування, контролю і коригування. У дослідженнях запропоновано структурно-логічні моделі системи аналізу та оцінювання комерційної діяльності, які поєднують контроль показників, сценарії розвитку і формування управлінських рекомендацій. Його сильною стороною є узгодження «показники ↔ рішення ↔ контроль», а слабкістю є складність впровадження, так як потрібні інтегровані дані, чіткі регламенти контролю, зрілість менеджменту, інакше система буде формальною [10].

Value-based підхід фіксує, що «найвищий» критерій результативності управління це створення вартості через грошові потоки та дохідність капіталу. VBM надає однозначну метрику «value», а цінність компанії визначається дисконтованими майбутніми грошовими потоками, тобто вартість створюється, коли дохідність інвестованого капіталу перевищує його ціну [23]. Для комерційної діяльності це означає методичний принцип, суть якого в тому, що

оцінювання не має зводитися до «прибутку сьогодні», а повинно враховувати вплив комерційних рішень на маржу, швидкість обігу капіталу (запаси, дебіторська заборгованість), стабільність клієнтської бази та стійкість каналу збуту, тобто на майбутні грошові потоки.

Збалансований підхід (Balanced Scorecard) у виконанні Robert S. Kaplan та David P. Norton запропонував логіку, що «жоден окремий показник» не може дати адекватну картину, а система має включати фінансові показники разом із клієнтськими, внутрішньопроцесними та показниками навчання/розвитку [21-22]. Практичний висновок для оцінювання комерційної діяльності полягає у тому, що фінансовий результат є важливим, але він має бути «підтриманий» вимірюванням того, що його формує – сервісом, якістю виконання, продуктивністю процесів, задоволеністю/лояльністю клієнтів та інноваціями. Методичне обмеження BSC це потреба у причинно-наслідковій «карті» та коректному виборі драйверів, бо без цього BSC може перетворитися на «велику таблицю KPI» без управлінського сенсу.

На основі зазначено можна говорити про систему показників, що має будуватися не як «перелік популярних коефіцієнтів», а як відображення структури комерційної діяльності, де кожен ключовий процес (закупівля, збут, ціна, асортимент, логістика, контроль, ризики) має мати мінімально достатній набір показників: результативності, ефективності, ризиків/відхилень, динаміки. У різних дослідженнях прямо підкреслюється потреба «системності» та «комплексності», а також технології оцінювання (мета → показники → інструментарій → моделювання → резерви → пропозиції) [12]. Додатково, як показують сучасні моделі аналізу комерційної діяльності, оцінювання має спиратися на інтегровану інформаційну базу і контури контролю, включно з аналізом частки ринку, співвідношення витрат на маркетингові заходи та фактичної реалізації, контролем прибутковості та план – факт відхиленнями [10].

Показники результативності комерційної діяльності (effectiveness). Це показники, що тестують досягнення запланованих комерційних результатів. В рамках даної КБР доцільно прив'язати їх до планування та ринкових показників:

виконання плану продажів, виконання договірних зобов'язань, відповідність темпів виробництва темпам реалізації, частка реалізації в розрахунках, рівень товарності, ін. Таке оцінювання має бути систематичним, а показники часто мають «розрізнений» характер, що потребує систематизації параметрів оцінки збуту з урахуванням результативності [3].

Показники витратності комерційної діяльності. Це витрати, які безпосередньо «обслуговують» комерційний результат: витрати на збут; адміністративні витрати, пов'язані з комерційними процесами; витрати на маркетингові заходи; витрати гарантійного обслуговування; витрати логістико-сервісного виконання. Потрібно також аналізувати склад і динаміку витрат на збут та визначати ступінь їх окупності [11].

Показники ресурсної ефективності (efficiency) і продуктивності ресурсів. До даної групи належать показники відношення результатів до ресурсів: прибуток/персонал, виручка/персонал, витрати/персонал, оборотність запасів, оборотність дебіторської заборгованості, оборотність активів у частині, що підтримує комерційний цикл. У комплексній моделі ефективності комерційної діяльності для роздрібної торгівлі запропоновано використовувати блоки, що пов'язують результати, витрати та ресурси, а для інтегральної оцінки формувати збалансовану матричну модель (рівне число показників результатів, витрат і ресурсів, щоб їх можна було трактувати як ефект/витрату залежно від позиції в матриці) [12].

Показники прибутковості та маржинальності комерційних операцій. Для комерційної діяльності ключовою є не лише виручка, а й валова маржа/валовий прибуток, операційна маржа, прибуток від реалізації. У практичних дослідженнях динаміки виробництва/реалізації підкреслюється необхідність випереджального зростання виручки порівняно із собівартістю для зростання фінансових результатів від реалізації [11].

Показники динаміки та стійкості комерційної діяльності. Дані показники мають не лише оцінити рівень, а й тенденцію: темпи зміни виручки, валової маржі, витрат на збут, оборотності, частки ринку. У методиках

для малого та середнього бізнесу у сфері торгівлі пропонується триетапне оцінювання: оперативна оцінка рівня ефективності, рейтингова оцінка з еталонними показниками та інтегральним індикатором і визначення конкурентних позицій, тобто динаміка й позиціонування розглядаються як частина методики, а не додаток [1].

Показники ринкової позиції та клієнтських результатів.
Дані показники потрібні, щоб «зшити» комерційну діяльність із маркетинговими та клієнтськими драйверами: частка ринку/каналу, кількість активних клієнтів, повторні покупки, середній чек, відтік клієнтів, результативність комунікацій. У матричній моделі ефективності комерційної діяльності для роздрібної торгівлі пропонується включати кількість споживачів як один із параметрів результату, що методично підкреслює: клієнтська база не лише маркетинговий, а й комерційний результат [12].

Таким чином, оцінювання ефективності комерційної діяльності підприємства вимагає системного підходу, оскільки комерційний результат формується взаємодією процесів закупівлі, збуту, ціноутворення, асортименту, логістики, ризиків і контролю. Методично коректною основою є розмежування результативності (effectiveness) та ефективності (efficiency) у логіці ISO, що дозволяє уникнути підміни «ефективності» простим виконанням плану продажів. Найбільш практично придатною для практичного використання є інтегрована методика, яка поєднує ресурсні та результативні коефіцієнти, процесні KPI, системний контроль та узгоджує фінансові й нефінансові драйвери через Balanced Scorecard.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ФАРБА СЕРВІС УКРАЇНА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика господарської діяльності підприємства

Діяльність ТОВ «ФАРБА СЕРВІС УКРАЇНА» можна характеризувати як комплексну систему, що поєднує торговельно-дистрибуційні процеси із сервісно-експертною та освітньою складовими. На відміну від класичних суб'єктів ринку лакофарбових матеріалів, підприємство формує власну конкурентну позицію не лише за рахунок реалізації продукції, а через створення цілісної інфраструктури рішень у сфері фарбування та обробки поверхонь. Такий підхід зумовлює трансформацію комерційної діяльності з традиційної моделі «постачальник – покупець» у більш складну систему взаємодії, в якій ключову роль відіграє експертність і супровід клієнта на всіх етапах прийняття рішення.

Базою функціонування підприємства виступає *торговельно-дистрибуційна* діяльність, що реалізується через мережу спеціалізованих точок продажу, кількість яких на початок 2026 р. становила 8 (Київ – 4; Івано-Франківськ, Львів, Черкаси, Харків – по 1) [19]. Компанія використовує диференційований підхід до організації збуту, поєднуючи вузькоспеціалізовані брендовані студії з мультибрендовими торговими просторами. Така модель дозволяє одночасно забезпечувати глибоку інтеграцію з окремими виробниками та задовольняти потреби ширшого кола споживачів, які орієнтовані на порівняльний вибір продукції. Відповідно, торговельна діяльність підприємства не обмежується функцією реалізації товарів, а виступає платформою для формування індивідуалізованих рішень залежно від запитів клієнтів.

Разом із тим, визначальною рисою діяльності ТОВ «ФАРБА СЕРВІС УКРАЇНА» є інтеграція *сервісної складової* безпосередньо у процес продажу. Компанія надає комплекс послуг, зокрема професійне тонування фарб, технічне консультування та можливість проведення тестових викрасів. Це дозволяє суттєво знизити рівень невизначеності для клієнта, пов'язаний із вибором матеріалів, а також забезпечити відповідність кінцевого результату очікуванням. У такому контексті сервіс виступає не допоміжним елементом, а ключовим інструментом формування доданої вартості, що змінює характер комерційної діяльності з транзакційного на консультаційно-орієнтований.

Подальший розвиток цієї логіки проявляється у роботі підприємства з професійними сегментами ринку. Співпраця з будівельними компаніями, архітекторами, дизайнерами та іншими учасниками проєктної діяльності передбачає значно глибший рівень взаємодії, ніж стандартні операції купівлі-продажу. У цьому випадку компанія виступає не лише як постачальник матеріалів, а як партнер у реалізації комплексних рішень, що включають підбір систем покриття, технічний супровід і адаптацію продукції до конкретних умов експлуатації. Таким чином, комерційна діяльність набуває ознак проєктно-орієнтованої моделі, де важливими стають довгострокові відносини, індивідуалізація пропозиції та інтеграція у виробничі процеси клієнта.

Водночас суттєвим елементом функціонування підприємства є *освітньо-експертна* діяльність, яка доповнює та підсилює комерційні процеси. Організація навчання для фахівців у сфері нанесення лакофарбових матеріалів сприяє підвищенню рівня професійних компетенцій на ринку та формуванню культури правильного використання продукції. Це, в свою чергу, забезпечує більш прогнозований результат її застосування та зменшує ризики негативного досвіду споживачів. У стратегічному вимірі така діяльність виконує функцію непрямого стимулювання попиту та формування лояльності професійної спільноти.

Таким чином, діяльність ТОВ «ФАРБА СЕРВІС УКРАЇНА» характеризується високим рівнем інтеграції різних функціональних напрямків,

що формують єдину систему створення цінності для клієнта. Поєднання дистрибуції, сервісу та експертної підтримки забезпечує підприємству можливість ефективно працювати як у роздрібному, так і у професійному сегментах ринку. Така бізнес-модель зумовлює не лише розширення спектра комерційних операцій, але й підвищує складність їх організації, що, відповідно, створює передумови для подальшого дослідження ефективності діяльності підприємства з позицій інтегрованого підходу. Узагальнена характеристика видів діяльності досліджуваної компанії представлена у табл. 2.1.

Результати оцінювання фінансово-економічного стану досліджуваного підприємства дозволяють зробити такі висновки. Протягом 2021 – 2025 рр. компанія характеризувалася високим рівнем фінансового ризику в аспекті залежності від зовнішніх джерел фінансування бізнесу. Дані рис. 2.1 демонструють, що у 2021 – 2023 рр. значення коефіцієнта автономії хоча і характеризувалося зростаючою динамікою, але не відповідало визначеному нормальному рівню (більше 0,5).

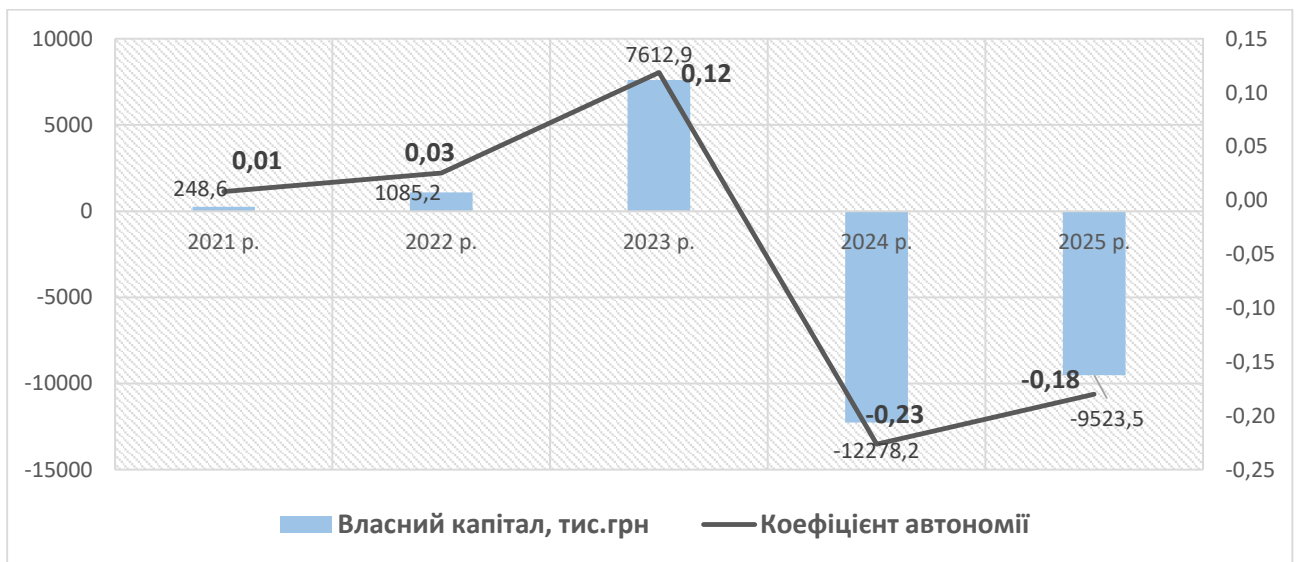


Рисунок 2.1 – Показники коефіцієнта автономії у 2021 – 2025 рр.

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності

Таблиця 2.1 – Узагальнення та характеристика напрямків діяльності ТОВ «ФАРБА СЕРВІС УКРАЇНА»

Напрямок діяльності	Зміст діяльності	Інструменти реалізації	Цінність для клієнта	Вплив на комерційну діяльність
<i>Торговельно-дистрибуційна діяльність</i>	Реалізація лакофарбових матеріалів через мережу спеціалізованих точок	Брендовані студії; мультибрендові простори; роздрібні та оптові продажі	Широкий вибір продукції; можливість порівняння; доступ до преміальних брендів	Формує базу доходів; забезпечує охоплення різних сегментів ринку
<i>Сервісна складова</i>	Інтеграція додаткових послуг у процес продажу	Тонування фарб; технічні консультації; тестові викраси	Зниження ризику помилки; підвищення якості вибору; індивідуалізація продукту	Трансформує продаж у консультаційно-орієнтований процес; підвищує лояльність
<i>Робота з професійними сегментами (B2B)</i>	Співпраця з будівельними та дизайнерськими організаціями	Постачання матеріалів; проєктні рішення; технічний супровід	Комплексні рішення; адаптація під конкретні умови; довгострокова взаємодія	Формує стабільні обсяги продажів; забезпечує проєктну модель доходів
<i>Освітньо-експертна діяльність</i>	Підготовка фахівців та розвиток компетенцій у сфері фарбування	Навчальні програми; тренінги; демонстрації технологій	Підвищення якості виконання робіт; зменшення помилок у використанні продукції	Стимулює попит; формує лояльність професійної спільноти
<i>Формування комерційної пропозиції</i>	Інтеграція продукту, сервісу та експертності	Асортиментна політика; технічна підтримка; сервісний супровід	Комплексна цінність; оптимізація витрат; прогнозований результат	Забезпечує конкурентні переваги; формує унікальну ринкову позицію

Джерело: сформовано на основі управлінської звітності

Таку ситуацію можна було вважати, як не критична, так як компанія була створена у 2021 р. і поступово нарощувала величину власного капіталу до 2023 р. включно. У 2024 р. компанія отримала збитки, що відобразилося на показниках власного капіталу, який став від'ємним. Незважаючи на прибуткову діяльність у 2025 р. компанія не змогла покрити накопичені збитки, і хоча величина власного капіталу математично зросла, але залишилася від'ємною.

Фінансування активів за рахунок переважно поточних зобов'язань негативно відобразилося на показниках ліквідності (рис. 2.2), які протягом досліджуваного періоду мали стійку спадну динаміку не відповідали встановленим нормальним значенням. Проте ситуація з ліквідністю та платоспроможністю не є критичною для компанії, яка намагається вчасно відповідно до термінів контрактних виплат виконувати свої фінансові зобов'язання.

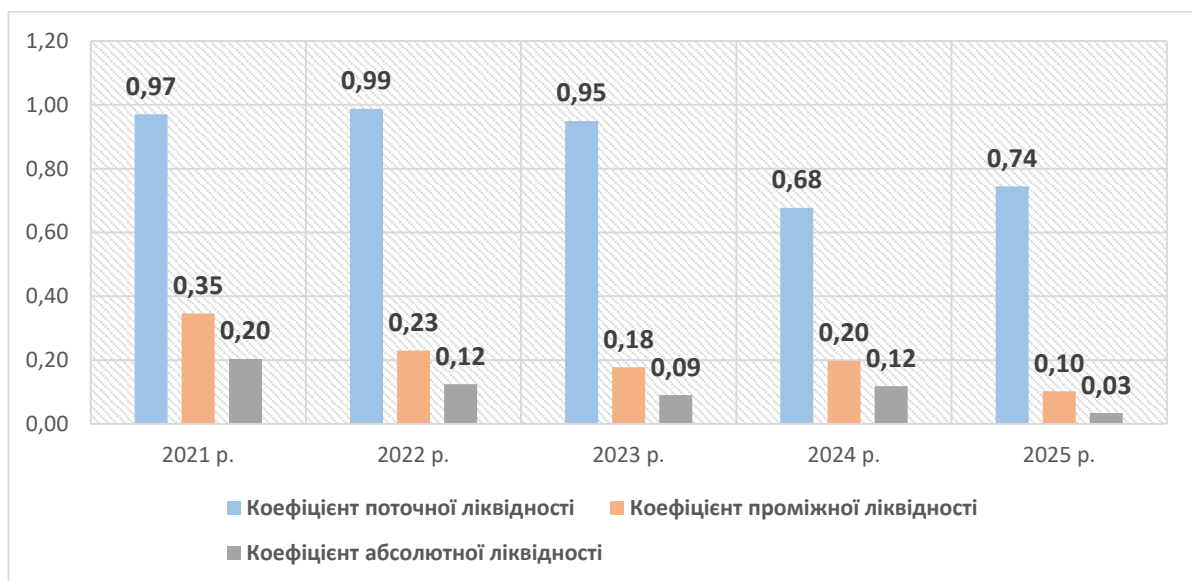


Рисунок 2.2 – Показники ліквідності у 2021 – 2025 рр.

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності

Результати аналізу показників ділової активності (рис. 2.3) свідчать про те, що окрім 2024 р. компанія характеризувалася зростаючою динамікою продуктивності активів та продуктивності праці. Зростаюча динаміка пояснюється тим, що чистий дохід компанії збільшувався більш високими темпами ніж ресурсна складова. У 2025 р. на фоні зменшення чисельності

працюючих на 40% зросли продажі компанії, що зумовило найбільш високе значення продуктивності праці протягом 2021 – 2025 рр.

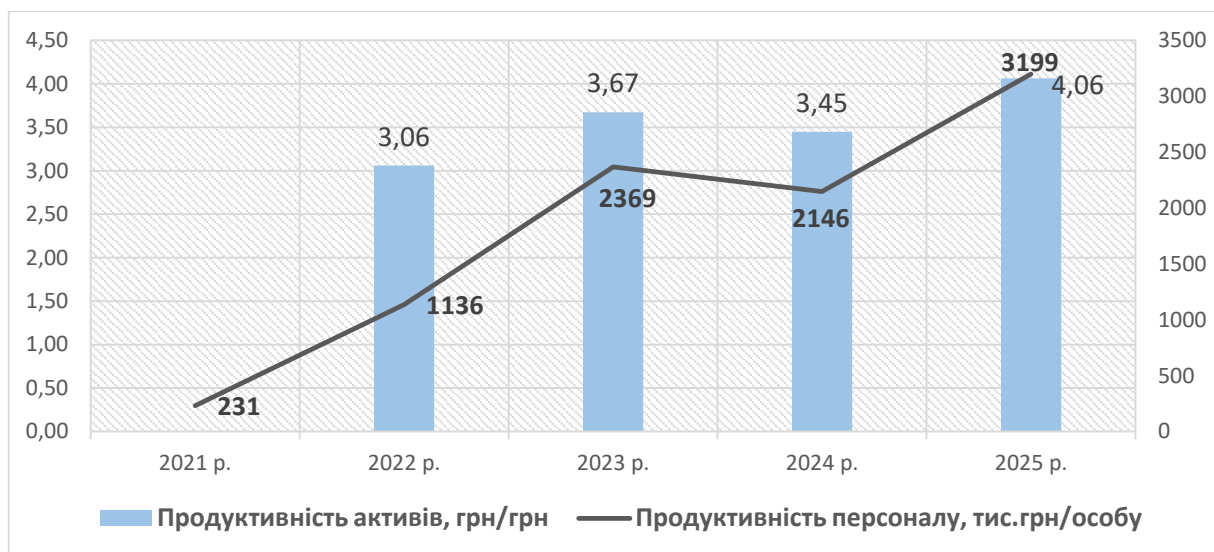


Рисунок 2.3 – Показники продуктивності у 2021 – 2025 рр.

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності

Таким чином, за 5 років свого існування менеджмент ТОВ «ФАРБА СЕРВІС УКРАЇНА» побудував інтегрований бізнес, що поєднує торговельно-дистрибуційні, сервісні, проєктні та освітньо-експертні компоненти. Така багаторівнева структура формування цінності для клієнта зумовлює не лише розширення функціонального змісту комерційної діяльності, але й суттєво ускладнює її оцінювання, оскільки результати діяльності проявляються як у фінансових, так і в нефінансових показниках. Відповідно, традиційні підходи до оцінювання ефективності, що базуються виключно на фінансових результатах, не дозволяють повною мірою відобразити специфіку функціонування підприємства. Це актуалізує потребу у застосуванні системного підходу до оцінювання ефективності комерційної діяльності, який враховує взаємозв'язок різних напрямків діяльності та їх внесок у формування кінцевого результату.

2.2 Оцінювання ефективності комерційної діяльності ТОВ «ФАРБА СЕРВІС УКРАЇНА»

Відповідно до теми КБР оцінювання ефективності комерційної діяльності досліджуваного підприємства зроблено у розрізі сукупності груп показників, що були визначені у теоретичному розділі. Ключовими показниками, що характеризують ефективність комерційної діяльності ТОВ «ФАРБА СЕРВІС УКРАЇНА» продажі продукції та їх рівень прибутковості та маржинальності. Результати аналізу динаміки продажів дозволяють зробити висновок, що протягом свого функціонування компанія стабільно нарощувала величину чистого доходу. Найбільш високими темпи зростання були у 2022 р. (рис. 2.4), що пояснюється тим, що у 2021 р. компанія розпочала свою діяльність, повноцінно почали працювати усі точки продажу товарів і був сформований асортимент продуктів, що був розрахований на усі споживчі запити потенційних клієнтів.

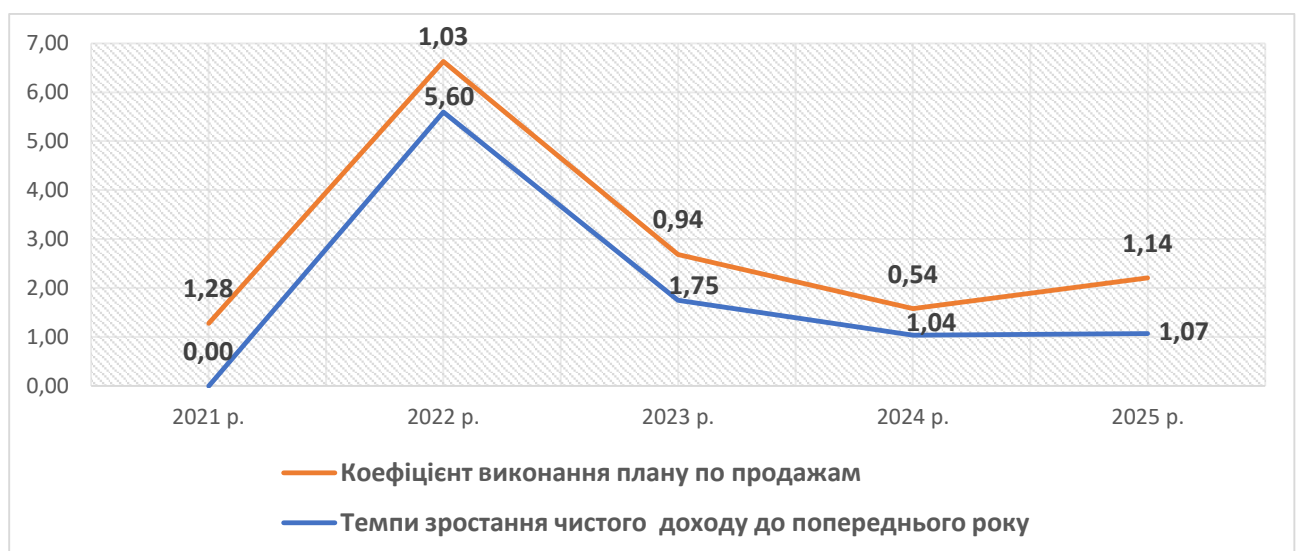


Рисунок 2.4 – Показники змін чистого доходу та виконання плану продажів у 2021 – 2025 рр.

Джерело: розраховано за даними управлінської звітності

Незважаючи на початок повномасштабної агресії рф, на складах компанії були великі запаси товарів для продажу, що дозволило компанії повноцінно працювати 2 роки. Варто звернути увагу на те, що у 2023 – 2024 рр. компанія не змогла виконати плани менеджменту щодо продажів, що відповідно негативно відобразилося на показниках фінансових результатів.

Результати аналізу структури продажів у розрізі видів продукції свідчать про те, що протягом 2021 – 2025 рр. найбільшою є частка лакофарбної продукції, що є цілком закономірним для специфіки досліджуваного бізнесу (рис. 2.5). Проте частка лакофарбних виробів має спадну динаміку, тобто відбулося скорочення з 67,4% у 2021 р. до 50,4% у 2025 р. Натомість зростає частка оздоблювальних та підготовчих матеріалів, а також у 2025 р. відбулося збільшення частки продажів малярного інструменту.

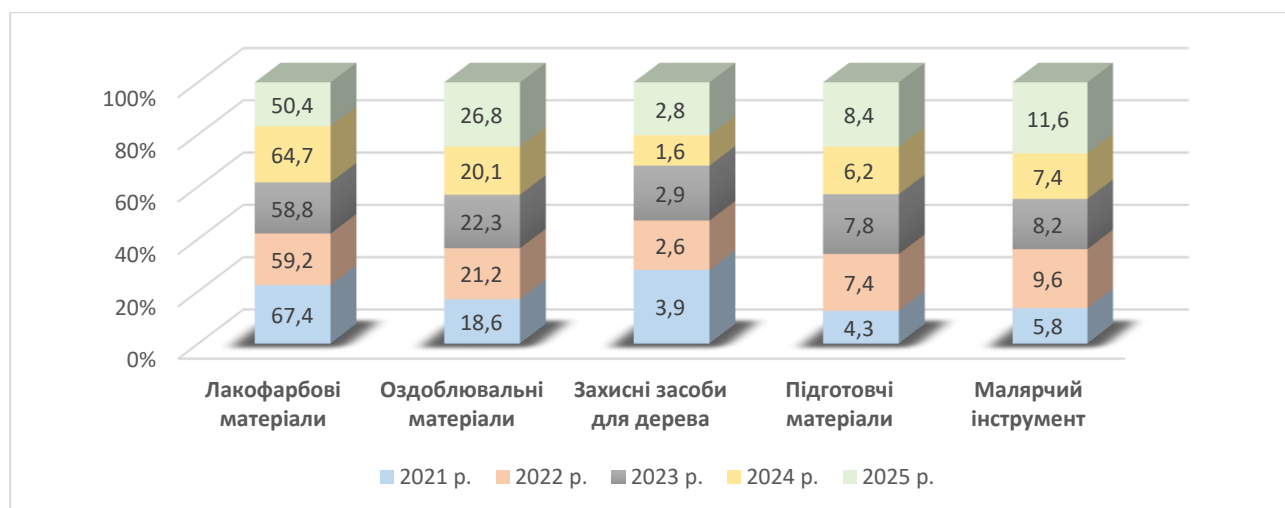


Рисунок 2.5 – Показники структури виручки від продажу продукції у 2021 – 2025 рр., %

Джерело: розраховано за даними управлінської звітності

Характеризуючи прибутковість компанії, доцільно говорити про динаміку операційного прибутку та частку, що формує кожен з видів продукції. Слід зазначити, що у 2024 р. компанія була збитковою, відповідно у 2025 р. варто говорити про зміни операційного прибутку до 2023 р. Найбільшим збільшення абсолютної величини операційного прибутку було у 2023 р. – 20,9 рази порівняно до 2022 р. (табл. 2.2). Якщо характеризувати зміни у розрізі видів

продукції, то спадною є динаміка для основного виду продукції – лакофарбної, зростаючою – для оздоблювальних та підготовчих матеріалів.

Таблиця 2.2 – Показники темпів зростання (зменшення) операційного прибутку за видами продукції до попереднього прибуткового року

Види продукції	2022 р.	2023 р.	2025 р.
Лакофарбові матеріали	1,0	0,9	0,96
Оздоблювальні матеріали	0,9	1,2	1,20
Захисні засоби для дерева	-	1,4	0,93
Підготовчі матеріали	0,8	1,4	1,25
Малярчий інструмент	1,0	0,8	0,55
В цілому по продукції	1,7	20,9	0,06

Джерело: розраховано за даними управлінської звітності

Якщо говорити про частку операційного прибутку, що створюють окремі види продукції, то найбільшою є частка прибутку, що формується лакофарбними матеріалами – 43,1% у 2025 р. (рис. 2.6). Проте, відповідний показник у 2021 р. становив 52,1%, що свідчить про те, що поступово у формуванні операційного прибутку беруть інші види продукції. Так, помітно зросла частка оздоблювальних та підготовчих матеріалів, що з одного боку пояснюється зростанням їх частки у продажах, з іншого боку потребує більш глибокого аналізу рівня маржинальності та прибутковості.

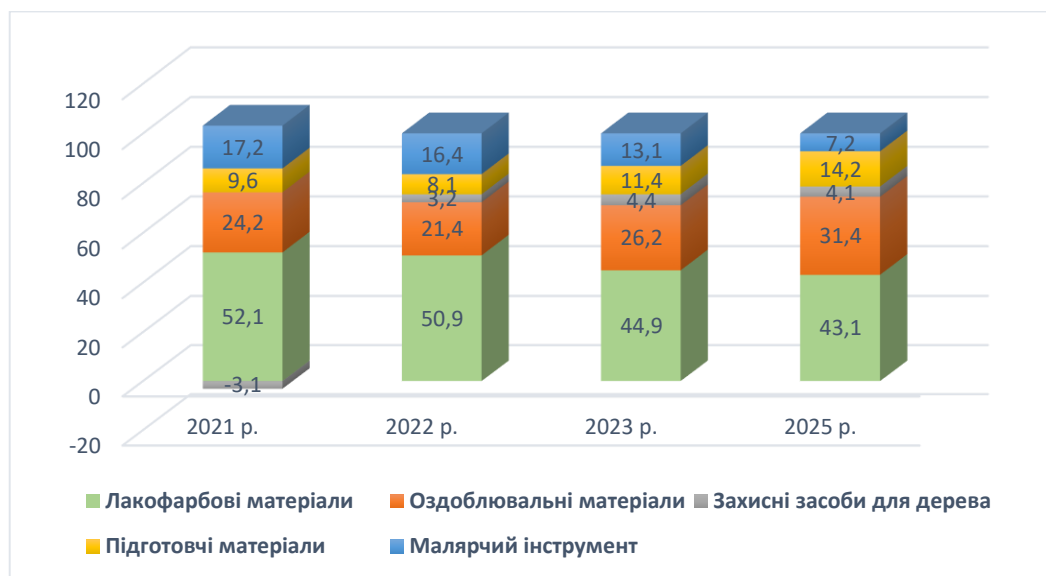


Рисунок 2.6 – Показники структури операційного прибутку за видами продукції у 2021 – 2025 рр., %

Джерело: розраховано за даними управлінської звітності

Результати оцінювання коефіцієнту валової маржі свідчать про те, що найбільш високомаржинальним залишається лакофарбні матеріали, і хоча рівень відповідного показника знижується, даний вид продукції залишається основою формування прибутковості (рис. 2.7).

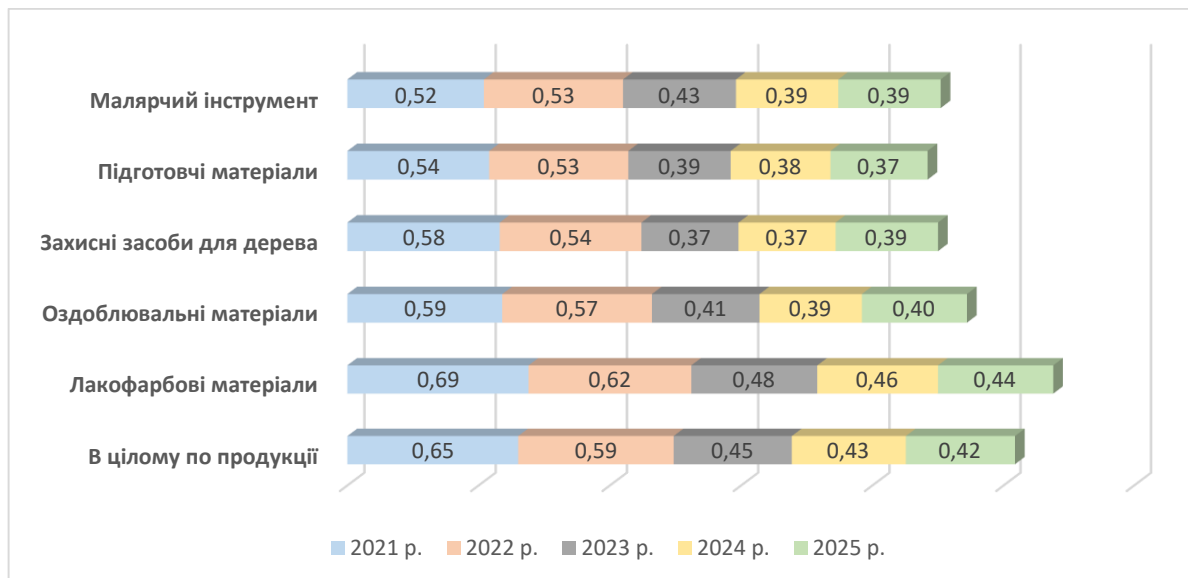


Рисунок 2.7 – Показники коефіцієнту валової маржі у розрізі видів продукції у 2021 – 2025 рр., %

Джерело: розраховано за даними управлінської звітності

Якщо характеризувати показники запасу фінансової міцності, яку розраховано як відношення фактичної виручки від продажу товарів до критичного значення (порогу рентабельності), то слід зазначити, що по суті окрім 2023 р., коли діяльність була збитковою, компанія працює на межі беззбитковості (табл. 2.4).

Таблиця 2.3 – Показники рентабельності та запасу фінансової міцності

Види продукції	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2025 р.
1	2	3	4	5
1. Поріг рентабельності, тис.грн				
Лакофарбові матеріали				
Оздоблювальні матеріали				
Захисні засоби для дерева				
Підготовчі матеріали				
Малярчий інструмент				
2. Запас фінансової міцності, разів				
Лакофарбові матеріали				
Оздоблювальні матеріали				
Захисні засоби для дерева				
Підготовчі матеріали				
Малярчий інструмент				

Продовження таблиці 2.3

1				
3. Рентабельність продукції, %				
Лакофарбові матеріали				
Оздоблювальні матеріали				
Захисні засоби для дерева				
Підготовчі матеріали				
Малярчий інструмент				
4. Рентабельність продажу продукції, %				
Лакофарбові матеріали				
Оздоблювальні матеріали				
Захисні засоби для дерева				
Підготовчі матеріали				
Малярчий інструмент				

Джерело: розраховано за даними управлінської звітності

Для пояснення такої ситуації варто враховувати, що компанія була створена у 2021 р., тобто її становлення відбувалося в умовах відсутності сформованої клієнтської бази та необхідності значних початкових інвестицій у розвиток торговельної мережі, сервісної інфраструктури та формування асортименту. Вже з 2022 р. діяльність підприємства здійснювалася в умовах суттєвого погіршення зовнішнього середовища, зокрема через повномасштабну війну, що спричинила зниження платоспроможного попиту, порушення логістичних ланцюгів і зростання невизначеності на ринку. За таких умов навіть за наявності позитивної динаміки продажів підприємство не змогло сформувати достатній рівень фінансової стійкості. Зокрема, значення показника запасу фінансової міцності коливається на рівні 1,00-1,02, що свідчить про мінімальний розрив між фактичним обсягом реалізації та порогом рентабельності. Така ситуація є наслідком поєднання декількох факторів. По-перше, підприємство реалізує модель комерційної діяльності, орієнтовану на формування доданої цінності через сервіс, експертний супровід і розвиток клієнтських відносин, що супроводжується відносно високим рівнем постійних витрат. По-друге, аналіз показників рентабельності свідчить про низький рівень прибутковості продажів (0,2% у 2025 р.), що обмежує здатність підприємства формувати достатній фінансовий результат навіть за умов зростання обсягів реалізації. По-третє, у

2023 – 2024 рр. компанія не виконала планові показники продажів, що призвело до недоотримання доходів при збереженні витратної бази, сформованої під більші обсяги діяльності.

Збитковість діяльності у 2024 р. є логічним наслідком зазначених дисбалансів, які посилилися під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Зокрема, відбулося зниження частки найбільш маржинального сегмента, такого як лакофарбові матеріали у формуванні операційного прибутку, одночасно зі зростанням ролі супутніх товарних груп, що характеризуються нижчою прибутковістю. Додатковим фактором стало зростання порогу рентабельності, що свідчить про підвищення рівня постійних витрат, у той час як темпи зростання виручки не забезпечили відповідного покриття цих витрат. У сукупності це призвело до ситуації, коли навіть незначне відхилення фактичних продажів від планових значень трансформується у від’ємний фінансовий результат. Таким чином, функціонування підприємства на межі беззбитковості та збитковість у 2024 р. є не випадковими явищами, а результатом поєднання етапу становлення бізнесу, несприятливих умов зовнішнього середовища та структурних особливостей його бізнес-моделі, що характеризується високими витратами на забезпечення сервісної цінності та чутливістю до змін обсягів реалізації.

Для ще більш глибокого розуміння ситуації варто проаналізувати асортиментну політику ТОВ «ФАРБА СЕРВІС УКРАЇНА», яка є одним із ключових факторів впливу на ефективність комерційної діяльності. Аналіз показників ефективності асортименту продукції (табл. 2.4) дозволяє виявити суттєві дисбаланси у формуванні комерційного результату за окремими товарними групами та в динаміці їх розвитку. Передусім звертає на себе увагу нестабільність структури асортименту, що проявляється у значних коливаннях темпів зміни кількості SKU. Так, після відносно стабільного періоду у 2022 – 2023 рр. у 2024 р. спостерігається різке скорочення асортименту (0,72), яке, однак, змінюється відновлювальним зростанням у 2025 р. Така динаміка свідчить про відсутність сталого підходу до управління асортиментом та його

адаптації до ринкових умов. Водночас аналіз показника чистого доходу у розрахунку на SKU демонструє загальну тенденцію до зростання ефективності використання асортиментних позицій, особливо у 2023 – 2024 рр., що свідчить про концентрацію продажів на більш продуктивних товарних одиницях. Найбільш виражений позитивний ефект спостерігається у сегменті лакофарбових матеріалів, де показник досяг максимального значення у 2024 р., що підтверджує ключову роль цієї групи у формуванні виручки підприємства. Разом із тим, така концентрація супроводжується зниженням внеску інших товарних груп, що вказує на потенційне звуження асортиментної бази та підвищення залежності від окремих сегментів.

Таблиця 2.4 – Показники ефективності асортименту продукції

Показники/Види продукції	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
1. Темпи зростання (зменшення) кількості SKU до поп. року					
Лакофарбові матеріали					
Оздоблювальні матеріали					
Захисні засоби для дерева					
Підготовчі матеріали					
Малярний інструмент					
2. Чистий дохід у розрахунку на SKU, тис.грн/SKU					
Лакофарбові матеріали					
Оздоблювальні матеріали					
Захисні засоби для дерева					
Підготовчі матеріали					
Малярний інструмент					
3. Операційний прибуток у розрахунку на SKU, тис.грн/SKU				збитки	
Лакофарбові матеріали				збитки	
Оздоблювальні матеріали				збитки	
Захисні засоби для дерева				збитки	
Підготовчі матеріали				збитки	
Малярний інструмент				збитки	

Джерело: розраховано за даними управлінської звітності

Найбільш критичним є аналіз операційного прибутку у розрахунку на SKU, який дозволяє оцінити реальну ефективність асортименту. Якщо у 2023 р. підприємство досягло суттєвого зростання прибутковості за всіма товарними

групами, то у 2024 р. спостерігається системний перехід до збитковості по всіх сегментах без винятку. Це свідчить про те, що зростання доходу на одиницю асортименту не було забезпечене відповідним контролем витрат або оптимізацією маржинальності. Фактично, підприємство зіткнулося з ситуацією, коли підвищення інтенсивності продажів не трансформується у фінансовий результат.

У сукупності отримані результати свідчать про наявність структурної проблеми в управлінні асортиментом, яка полягає у розриві між доходною та витратною складовими комерційної діяльності. З одного боку, підприємство демонструє здатність підвищувати ефективність використання асортименту з точки зору генерації виручки, а з іншого не забезпечує відповідного рівня прибутковості, що в умовах зростання витрат призводить до формування збиткового результату. Таким чином, асортиментна політика підприємства потребує не лише оптимізації структури товарних груп, але й узгодження з фінансовими параметрами діяльності, що є ключовою умовою підвищення ефективності комерційної діяльності в цілому.

Ще одним важливим аспектом оцінювання ефективності комерційної діяльності підприємства є ресурсний аспект. Так як логістико-сервісне забезпечення є одним із елементів комерційної діяльності, то з економічної точки зору має сенс проаналізувати політику формування та використання запасів компанії. Дані табл. 2.5 свідчать про суттєві коливання обсягів запасів у досліджуваному періоді, що відображає нестабільність комерційної діяльності та адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища. Так, у 2021 – 2023 рр. спостерігається стійке зростання обсягів запасів готової продукції з 18688,9 тис. грн до 41708,3 тис. грн, що супроводжується високими темпами приросту (1,65 у 2022 р. та 1,36 у 2023 р.). Така динаміка є свідченням того, що відбувалося активне нарощування товарного асортименту, формування запасів під розширення діяльності та зростання попиту.

Таблиця 2.5 – Показники змін та ефективності використання запасів готової продукції

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
1. Запаси готової продукції, тис.грн	18688,9	30773,6	41708,3	3	36648,2
2. Темпи зростання (зменшення) до попереднього року	-	1,65	1,36	0,00	12216
3. Середньорічна величина запасів готової продукції, тис.грн	-	24731,3	36241,0	20855,7	18325,6
4. Тривалість обороту запасів готової продукції, днів	-	80	67	37	31

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності

Водночас це означає збільшення обсягу коштів, авансованих у запаси, що підвищує навантаження на оборотний капітал підприємства. Кардинально інша ситуація спостерігається у 2024 р., коли обсяг запасів різко скорочується до мінімального значення, що супроводжується фактичним обнуленням темпів їх зростання. Такий різкий спад пов'язаний як із вимушеним скороченням діяльності, так і з оптимізацією складських залишків у відповідь на погіршення ринкової кон'юнктури. Разом із тим, уже у 2025 р. відбувається відновлення обсягів запасів до рівня 36648,2 тис. грн, що свідчить про намагання менеджменту підприємства стабілізувати товарні потоки та відновити нормальний рівень операційної діяльності. Ключовим показником ефективності управління запасами є тривалість їх обороту, яка у досліджуваному періоді має чітко виражену тенденцію до скорочення з 80 днів у 2022 р. до 31 дня у 2025 р. Зменшення тривалості обороту свідчить про прискорення обігу запасів і підвищення ефективності їх використання, що є позитивною тенденцією для комерційної діяльності підприємства. Водночас таке прискорення досягнуте не лише за рахунок покращення управління запасами, але й внаслідок скорочення їх обсягів у кризовий період. В цілому результати аналізу свідчать про перехід підприємства від етапу накопичення запасів до їх оптимізації та підвищення швидкості обігу. Однак така трансформація супроводжується значними

коливаннями обсягів запасів, що вказує на недостатню стабільність системи управління товарними потоками. Це, у свою чергу, впливає на ефективність комерційної діяльності, оскільки як надмірне накопичення запасів, так і їх різке скорочення негативно впливає на фінансово-економічні результати діяльності ТОВ ТОВ «ФАРБА СЕРВІС УКРАЇНА».

Таким чином, результати проведеного оцінювання свідчать про те, що комерційна діяльність ТОВ «ФАРБА СЕРВІС УКРАЇНА» характеризується суперечливим поєднанням зростання операційної активності та недостатнього рівня її фінансової ефективності. Підприємство демонструє здатність нарощувати обсяги реалізації, оптимізувати структуру асортименту та підвищувати інтенсивність використання ресурсів, однак ці позитивні тенденції не трансформуються у стійкий фінансовий результат. Виявлені дисбаланси між доходною, витратною та ресурсною складовими комерційної діяльності, а також висока чутливість результатів до змін зовнішнього середовища свідчать про наявність внутрішніх обмежень у системі забезпечення ефективності. В цілому це дозволяє зробити висновок, що потенціал комерційної діяльності підприємства реалізується не повною мірою, що актуалізує потребу виявлення та систематизації резервів підвищення ефективності.

2.3 Аналіз резервів підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства

Виявлені у ході аналізу дисбаланси в ефективності комерційної діяльності ТОВ «ФАРБА СЕРВІС УКРАЇНА» зумовлюють необхідність переходу від констатації результатів до ідентифікації резервів їх покращення. При цьому ключовим методичним принципом є те, що резерви підвищення ефективності мають розглядатися не ізольовано, а як наслідок конкретних структурних і процесних відхилень у комерційній діяльності підприємства.

Одним із найбільш суттєвих факторів, що вплинув на зниження ефективності діяльності підприємства, є трансформація структури продажів лакофарбової продукції за ціновими сегментами. Як свідчать результати аналізу (рис. 2.8), протягом 2021 – 2025 рр. відбулося поступове скорочення частки продукції високого цінового сегмента при одночасному зростанні частки середнього та нижчого сегментів. Така тенденція, з одного боку, це адаптація до зниження платоспроможного попиту, а з іншого по суті відбувається втрата частини маржинального потенціалу комерційної діяльності.

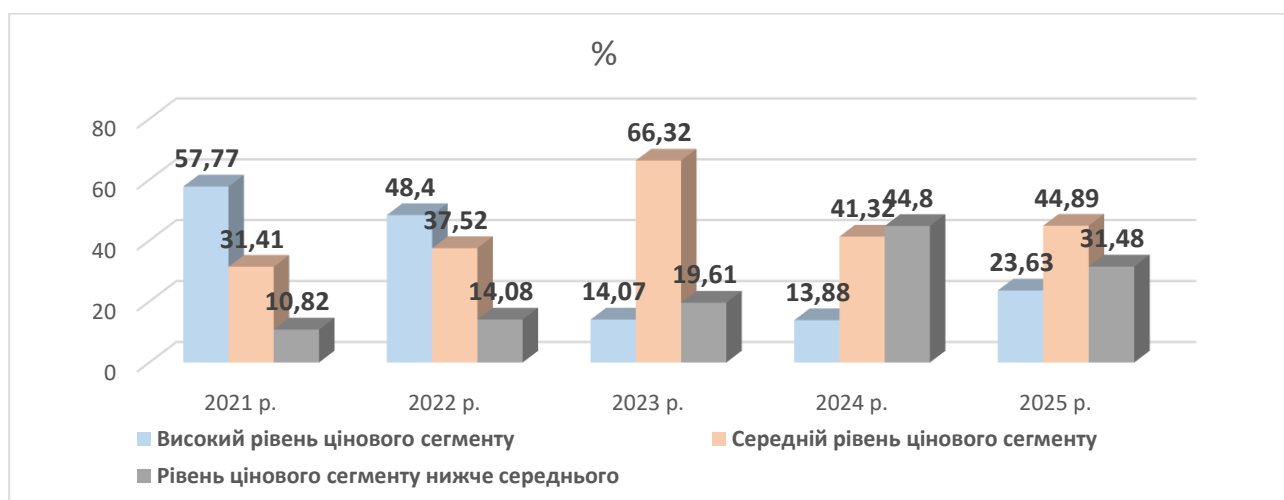


Рисунок 2.8 – Показники структури продажів лакофарбової продукції за ціновими сегментами

Джерело: дані управлінської звітності

Особливо критичним є те, що в умовах 2024 р. реалізація продукції, яка належить до високого цінового сегмента, фактично здійснювалася за нижчими ціновими параметрами, що призвело до формування збиткового результату. Додатковим ускладнюючим фактором є обмежені строки придатності лакофарбової продукції, що підвищує ризик втрат від її несвоєчасної реалізації та змушує підприємство приймати рішення щодо цінових компромісів.

Не менш важливим є і аналіз структури клієнтської бази, який демонструє домінування роздрібного сегмента при відносно низькій частці професійних споживачів (рис. 2.9). Така структура продажів обмежує можливості підприємства щодо формування стабільних обсягів реалізації та довгострокових

контрактних відносин, що є характерними для B2B-сегмента. Водночас саме професійні клієнти, як правило, забезпечують більш прогнозований попит і вищу ефективність комерційної діяльності за рахунок масштабів закупівель та зниження витрат на обслуговування одиниці продажу.

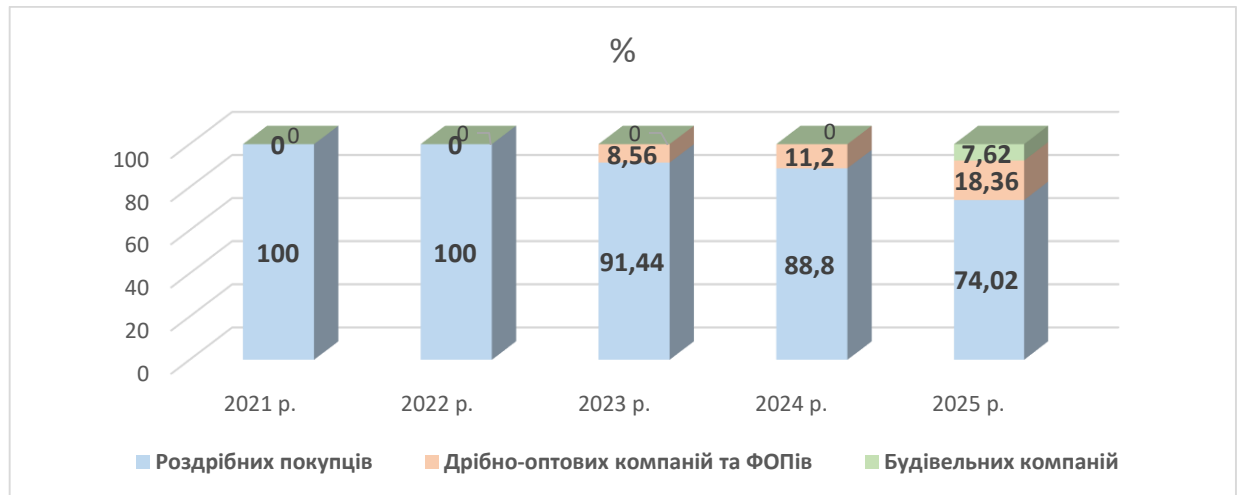


Рисунок 2.9 – Показники структури продажів продукції за категоріями клієнтів

Джерело: дані управлінської звітності

Важливим питанням аналізу резервів підвищення ефективності комерційної діяльності досліджуваного бізнесу є аналіз динаміки витрат на маркетинг і рекламу, результати якого свідчить про стійку тенденцію до їх зростання протягом 2021 – 2025 рр., що відображає активізацію комерційної діяльності підприємства та прагнення до розширення клієнтської бази (рис. 2.10).



Рисунок 2.10 – Показники маркетингових витрат

Джерело: розраховано за даними управлінської звітності

Водночас зміни частки маркетингових витрат у структурі постійних витрат мають нестабільний характер, що свідчить про відсутність чітко сформованої політики їх оптимізації. Особливо показовим є те, що при зростанні абсолютних обсягів фінансування маркетингових заходів не спостерігається відповідного підвищення ефективності комерційної діяльності, зокрема у частині прибутковості. Це дозволяє зробити висновок про недостатню результативність використання маркетингових ресурсів, що може бути спричинено переважною орієнтацією на роздрібний сегмент клієнтів, який потребує значно більших витрат на залучення та утримання. У таких умовах зростання маркетингових витрат трансформується не у підвищення ефективності, а у додаткове навантаження на витратну частину діяльності підприємства. Таким чином, маркетингова активність підприємства, незважаючи на позитивну динаміку фінансування, не забезпечує пропорційного ефекту, що формує додаткові резерви для підвищення ефективності комерційної діяльності за рахунок оптимізації структури клієнтів і каналів залучення.

Результати проведеного аналізу ефективності комерційної діяльності ТОВ «ФАРБА СЕРВІС УКРАЇНА» доцільно узагальнити з використанням інструменту SWOT-аналізу, що дозволяє систематизувати внутрішні та зовнішні чинники, які визначають поточний рівень ефективності та формують передумови її підвищення. Результати узагальнення представлені на рис. 2.11. До сильних сторін комерційної діяльності підприємства слід віднести сформовану систему продажів, що поєднує торговельну та сервісну складові, а також здатність генерувати дохід на асортиментну одиницю (SKU) навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Підприємство демонструє високу адаптивність у частині управління асортиментом і прискорення оборотності запасів, що свідчить про наявність потенціалу до підвищення ефективності за умови належної координації управлінських рішень. Водночас слабкі сторони діяльності пов'язані насамперед із недостатньою узгодженістю між доходною та витратною складовими комерційної діяльності. Зокрема, зростання обсягів реалізації не супроводжується відповідним підвищенням прибутковості, що проявляється у

низькому рівні маржинальності та високій чутливості до змін обсягів продажів. Додатковим обмеженням є неефективна реалізація продукції високого цінового сегмента, яка в окремі періоди фактично продається за зниженими цінами, що призводить до втрати частини потенційного прибутку. Також слід відзначити дисбаланси у структурі клієнтської бази, зокрема домінування роздрібного сегмента, що обмежує можливості формування стабільного попиту.



Рисунок 2.11 – SWOT-результати оцінювання ефективності комерційної діяльності ТОВ «ФАРБА СЕРВІС УКРАЇНА»

Джерело: розраховано за даними управлінської звітності

Серед можливостей підвищення ефективності комерційної діяльності можна виділити оптимізацію структури асортименту та цінової політики, що дозволить підвищити рівень прибутковості реалізації товарів. Значний потенціал також пов'язаний із розвитком професійного сегмента клієнтів, що забезпечує більш прогнозований попит і підвищену ефективність операційної діяльності. Крім того, удосконалення системи управління запасами, зокрема з урахуванням строків придатності продукції, може сприяти зниженню втрат і підвищенню оборотності ресурсів. Разом із тим, до основних загроз належать несприятливі умови зовнішнього середовища, зокрема зниження платоспроможного попиту та посилення цінової конкуренції, що стимулює підприємство до вимушеного

зниження цін. Додатковими ризиками є зростання витрат на забезпечення комерційної діяльності та можливі втрати від нереалізованих або прострочених запасів продукції. У сукупності це підвищує ймовірність збереження низького рівня фінансової ефективності за відсутності цілеспрямованих управлінських змін. Таким чином, результати SWOT-аналізу свідчать про те, що підвищення ефективності комерційної діяльності ТОВ «ФАРБА СЕРВІС УКРАЇНА» пов'язане не стільки з розширенням масштабів діяльності, скільки з оптимізацією її внутрішньої структури та підвищенням узгодженості ключових елементів комерційної системи.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ФАРБА СЕРВІС УКРАЇНА»

3.1 Розробка бізнес-пропозиції щодо підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства

Виявлені у ході аналізу дисбаланси в ефективності комерційної діяльності ТОВ «ФАРБА СЕРВІС УКРАЇНА» свідчать про наявність низки обмежень, пов'язаних із недостатньою узгодженістю між доходною, витратною та структурною складовими діяльності підприємства. Зокрема, встановлено, що зростання обсягів реалізації супроводжується зниженням рівня прибутковості, що спричинено поєднанням цінових компромісів, неефективної структури клієнтської бази та зростання витрат на забезпечення комерційної діяльності. Разом із тим, результати аналізу свідчать про наявність значного потенціалу підвищення ефективності, який пов'язаний не стільки з розширенням масштабів діяльності, скільки з оптимізацією її внутрішньої структури. З огляду на це, доцільним є формування цілеспрямованої бізнес-пропозиції, яка дозволить усунути ключові причини зниження ефективності та забезпечити покращення фінансово-економічних результатів підприємства.

Враховуючи отримані результати, найбільш критичними для діяльності підприємства є проблеми, пов'язані зі зниженням прибутковості продажів, неефективною структурою клієнтської бази та високою витратомісткістю процесу залучення і обслуговування клієнтів. Це дозволяє сформулювати логіку подальшого дослідження, відповідно до якої основний акцент доцільно зробити на оптимізації структури продажів та перерозподілі комерційних зусиль у напрямку більш ефективних сегментів ринку. Відповідно, буде розглянуто

бізнес-пропозицію, спрямовану на підвищення ефективності комерційної діяльності ТОВ «ФАРБА СЕРВІС УКРАЇНА» на основі оптимізації ціново-сегментної структури продажів, удосконалення підходів до управління клієнтською базою та підвищення результативності маркетингових витрат.

Однією з ключових передумов формування бізнес-пропозиції щодо підвищення ефективності комерційної діяльності ТОВ «ФАРБА СЕРВІС УКРАЇНА» є зміна ринкових умов функціонування підприємства, яка безпосередньо впливає на структуру попиту та поведінку споживачів. У сучасних умовах спостерігається тенденція до звуження ринку лакофарбової продукції, що пояснюється зниженням платоспроможного попиту, скороченням обсягів будівельної активності та підвищенням рівня економічної невизначеності. В таких умовах відбувається суттєва зміна пріоритетів споживачів, що проявляється у поступовому зміщенні попиту з преміального сегмента до більш доступних цінових категорій. Якщо раніше продукція високого цінового сегмента формувала значну частку доходів підприємства, то в досліджуваному періоді спостерігається тенденція до її скорочення на користь середнього та особливо нижчого сегментів. Це свідчить про зміну моделі споживчої поведінки від орієнтації на якість і бренд до орієнтації на ціну та базову функціональність продукції.

Додатковим фактором є підвищення чутливості клієнтів до ціни, що посилює конкуренцію у середньому та нижчому за середній сегментах і змушує менеджмент підприємства переглядати підходи до формування цінової політики. У такій ситуації навіть продукція преміального рівня часто реалізується зі зниженням ціни, що фактично нівелює її прибутковий потенціал і призводить до втрати частини прибутку. Водночас слід відзначити ще одну важливу тенденцію. Мова йде про зміну структури клієнтів. Зниження активності великих будівельних проєктів та професійних замовників призводить до зростання ролі роздрібного сегмента, який характеризується менш прогнозованим попитом і вищою витратомісткістю обслуговування. Це, в свою чергу, підвищує навантаження на маркетингові канали та знижує ефективність комерційної

діяльності в цілому. Крім того, специфіка лакофарбової продукції як товару з обмеженим терміном придатності посилює вплив зазначених тенденцій, оскільки підприємство змушене адаптуватися до уповільнення реалізації шляхом зниження цін або прискорення обороту запасів, що додатково впливає на рівень прибутковості. Якщо узагальнити вище сказане, то можна дійти висновку, що зміна ринкових умов проявляється не лише у зменшенні обсягів попиту, але й у зміні його структури, що безпосередньо впливає на ефективність комерційної діяльності підприємства. Це актуалізує необхідність перегляду підходів до формування асортиментної, цінової та клієнтської політики, що і становить основу подальшого обґрунтування бізнес-пропозиції, загальні характеристики якої узагальнено представлені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Ключові характеристики бізнес-пропозиції

Проблема	Виявлені прояви	Зміни	Суть пропозиції	Очікуваний ефект
Цінова асортиментна структура	Зниження прибутковості; продаж преміум-продукції за зниженими цінами	Диференціація ролей брендів	Преміум для B2B і проєктів; середній сегмент основна основа продажів; низький для гнучкого реагування	Збереження маржі; зростання прибутковості продажів
Структура клієнтської бази	Домінування роздрісного сегмента; нестабільність попиту	Зміщення акценту на B2B	Розвиток співпраці з професійними клієнтами; формування довгострокових відносин	Стабілізація продажів; зниження витрат на залучення клієнтів
Маркетингова діяльність	Зростання витрат без відповідного ефекту	Підвищення адресності маркетингу	Перерозподіл ресурсів на ефективні сегменти; фокус на середньому і низькому сегментах	Підвищення ефективності маркетингових витрат
Управління запасами	Ризик втрат через строки придатності; нестабільність залишків	Оптимізація обороту запасів	Використання низького сегмента для реалізації залишків; прискорення обігу	Зниження втрат; підвищення оборотності

Джерело: розроблено на основі використання інформації управлінської звітності

Важливим кроком обґрунтування бізнес-пропозиції є перегляд підходів до формування та позиціонування брендів у межах асортиментної політики підприємства. Аналіз портфеля брендів ТОВ «ФАРБА СЕРВІС УКРАЇНА» свідчить про наявність широкого спектра торгових марок, що охоплюють різні цінові сегменти від преміального до доступного, включаючи як міжнародні, так і українські бренди. Така структура асортименту створює об'єктивні передумови для гнучкого управління продажами залежно від змін ринкового попиту. Водночас результати аналізу ефективності комерційної діяльності свідчать про те, що наявний потенціал асортиментного портфеля використовується не в повній мірі. Зокрема, в умовах зниження платоспроможного попиту та зміщення споживчих пріоритетів у бік більш доступних цінових сегментів підприємство змушене реалізовувати продукцію преміального рівня за зниженими цінами, що негативно відображається на прибутковості. Відповідно, доцільним є перегляд ролі окремих брендів у структурі продажів з метою формування більш збалансованої моделі «ціна – якість». Так, продукцію преміального сегмента (Tikkurila, Caparol, Sikkens) доцільно орієнтувати переважно на професійних клієнтів та проєктні продажі, де споживач менш чутливий до ціни та більше орієнтований на якість і технічні характеристики. Водночас бренди середнього сегмента (Kolorit, Farbmänn, Viva Color) мають виступати як основний драйвер обсягів реалізації, забезпечуючи оптимальне співвідношення ціни та якості в умовах масового попиту. Окрему роль доцільно відвести брендам нижчого цінового сегмента, які можуть використовуватися як інструмент оперативного реагування на зниження попиту та реалізації залишків продукції, особливо з урахуванням обмежених строків придатності лакофарбових матеріалів. Такий підхід дозволяє мінімізувати втрати від списання продукції та підвищити ефективність управління запасами.

Реалізація запропонованого підходу до оптимізації структури брендів і підвищення ефективності комерційної діяльності ТОВ «ФАРБА СЕРВІС УКРАЇНА» потребує формування чіткого механізму реалізації, який базується на диференціації ролей окремих цінових сегментів у межах єдиної комерційної

системи. Передусім, ключовим елементом такого механізму має стати чітке розмежування функціонального призначення брендів залежно від їх цінового позиціонування (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Матриця сегментів комерційної діяльності

Ціновий сегмент / бренди	Клієнтський сегмент	Роль у комерційній діяльності	Маркетингова політика	Очікуваний ефект
Преміальний сегмент (Tikkurila, Caparol, Sikkens, Sadolin)	B2B-клієнти (будівельні компанії, дизайнери, проекти)	Джерело прибутковості; формування експертного іміджу	Персоналізовані продажі; технічні консультації; прямі контакти	Збереження високої маржинальності; стабільні контракти
Середній сегмент (Kolorit, Farbmann, Viva Color, Dufa)	Масовий роздріб та частково професійні клієнти	Основний драйвер обсягів продажу	Активний маркетинг; акції; POS-просування; онлайн-реклама	Зростання обсягів реалізації; баланс ціни та якості
Нижчий сегмент (Maxi Color, Kompozit та ін.)	Клієнти з високою чутливістю до ціни; роздріб	Інструмент гнучкого реагування та управління залишками	Промо-акції; знижки; швидкі продажі; акцент на доступності	Прискорення обороту; мінімізація втрат від запасів

Джерело: розроблено автором на основі даних управлінської звітності

Так, продукція преміального сегмента повинна реалізовуватися за умов збереження її цінової цілісності та орієнтації на клієнтів, для яких визначальними є якісні та технологічні характеристики. Це передбачає обмеження практики зниження цін на преміальні бренди та перенесення акценту їх реалізації у сегмент професійних клієнтів і проектних продажів. Бренди середнього цінового сегмента мають виконувати функцію основного інструменту формування обсягів реалізації, забезпечуючи баланс між доступністю для споживача та достатнім рівнем прибутковості. Саме цей сегмент доцільно розглядати як базовий у контексті масового попиту, що відповідає сучасним тенденціям зміни споживчих пріоритетів. Бренди нижчого цінового сегмента мають використовуватися як інструмент гнучкого реагування на коливання попиту, а також як засіб оптимізації управління запасами. Їх застосування є доцільним у випадках необхідності прискорення обороту

продукції, зокрема з урахуванням обмежених строків придатності лакофарбових матеріалів.

Важливою складовою механізму є інтеграція цінової політики з управлінням клієнтською базою. Запропонований підхід передбачає поступове зміщення акцентів від домінування роздрібного сегмента до розвитку більш стабільного та прогнозованого B2B-напрямку. Це дозволить не лише підвищити середній обсяг продажів на одного клієнта, але й зменшити витрати на залучення та обслуговування, що є критично важливим в умовах зростання маркетингових витрат. У цьому контексті маркетингова діяльність повинна бути переорієнтована з універсальної моделі на більш сегментований підхід, що передбачає концентрацію ресурсів на тих групах клієнтів і товарних сегментах, які забезпечують найбільший внесок у формування фінансового результату. Зокрема, маркетингові інструменти доцільно активніше використовувати для просування продукції середнього та нижчого цінових сегментів у роздрібному каналі, тоді як преміальний сегмент має підтримуватися через персоналізовані канали взаємодії з професійними клієнтами.

Якщо характеризувати економічні параметри бізнес-пропозиції, то враховуючи той факт, що сама суть пропозицій спрямована не на збільшення масштабування, а на зміни в структурі товарного, брендового та клієнтського портфелів, прогнозні обсяги зростання будуть прийняті на рівня планових показників, які сформовані менеджментом ТОВ «ФАРБА СЕРВІС УКРАЇНА». При цьому, структура чистого доходу буде відрізнятися від планових показників, а формуватися з урахуванням реалізації розробленої бізнес-пропозиції.

Враховуючи те, що реалізація бізнес-пропозиції передбачає активну роботу з окремими сегментами покупців (будівельні компанії, дизайнерські агенції та проекти) потрібна професійна фокусно спрямована маркетингова кампанія, яку компанія не зможе реалізувати власними силами, так як потребує залучення фахівців вузько спеціалізованих напрямків діяльності. Залучені до співпраці спеціалізовані маркетингові та комунікаційні агенції повинні мати досвід роботи у B2B-сегменті та бути здатними забезпечити адресну взаємодію

з ключовими групами клієнтів. Зокрема, для розвитку співпраці з будівельними компаніями, дизайнерами та проєктними організаціями доцільним є використання інструментів B2B-маркетингу та лідогенерації, які можуть бути реалізовані за участю таких агенцій, як Belkins або BASE agency, що спеціалізуються на формуванні потоку цільових клієнтів і побудові системного маркетингу.

Бюджет роботи з такою компанією на етапі розробки та організації маркетингових, рекламних, комунікаційних та PR-заходів становить близько 160 тис.грн. Для реалізації ефективної адресної роботи потрібні зразки матеріалів та комплекти малярних інструментів. Мінімальний бюджет 1 такого демонстраційного набору становить 450 дол. або 19710 грн. Таких наборів потрібно що найменш 50 на рік, тобто 985,5 тис.грн. Бюджет витрат на участь у виставках, спонсорство, представницькі заходи – це ще + 500 тис.грн. на рік. Також варто враховувати платежі агенції, які в середньому становлять 240 тис.грн/рік. Таким чином, загальна величина збільшення бюджету витрат порівняно з плановими показниками буде більшою (рис. 3.1):

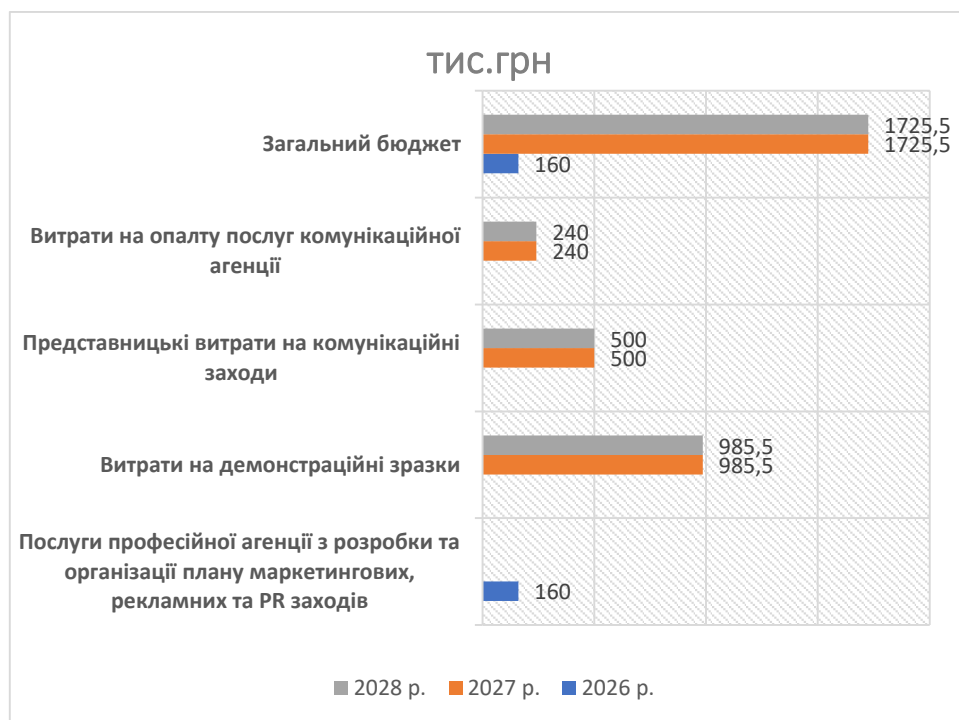


Рисунок 3.1 – Прогнозні показники бюджету витрат на реалізацію бізнес-пропозиції

Джерело: розраховано на основі управлінської звітності

1 рік реалізації (2 півріччя 2026 р.) – 160 тис.грн;

2 рік реалізації – 1725,5 тис.грн;

3 рік реалізації – 1725,5 тис.грн.

Фінансування бюджету буде здійснюватися за рахунок власних коштів компанії.

Таким чином, запропонована бізнес-пропозиція щодо підвищення ефективності комерційної діяльності ТОВ «ФАРБА СЕРВІС УКРАЇНА» базується на узгодженій зміні ключових елементів комерційної системи підприємства, зокрема асортиментної, цінової, клієнтської та маркетингової політики. Основним є те, що її реалізація спрямована не на розширення масштабів діяльності, а на підвищення якості формування комерційного результату через більш раціональний розподіл ресурсів, підвищення маржинальності продажів та адаптацію до змін ринкового середовища. Наступним логічним етапом КБР є оцінювання економічної доцільності та очікуваних результатів впровадження бізнес-пропозиції, що буде зроблено у ході подальшої роботи.

3.2 Економічне обґрунтування доцільності реалізації розробленої бізнес-пропозиції

Особливість економічного оцінювання доцільності реалізації розробленої бізнес-пропозиції полягає у тому, що таке оцінювання передбачає порівняння результатів та витрат. Основний результат будь-якої бізнес-діяльності це продажі. Враховуючи специфіку бізнес-пропозиції логічно говорити про те, що вона не спрямована на зростання обсягів, відповідно, прогнозна величина чистого доходу буде прийнята (зафіксована) на основі тих планових показників, які обґрунтовані менеджментом ТОВ «ФАРБА СЕРВІС УКРАЇНА» (табл. А.2, додаток А). Слід зазначити, що у ході здійснення планування менеджментом знов передбачено продаж продуктів преміум сегменту за цінами середнього та за

умови завершення термінів використання за низькими цінами. Відповідно планова структура продажів за ціновими сегментами представлена на рис. 3.2. За умови реалізації бізнес-пропозиції розраховано на те, що в сегменті преміум буде зростати кількість клієнтів, таких як будівельні компанії та дизайнерські проєкти. Відповідно, той обсяг товару преміальних брендів, який був запланований менеджментом на 2027 – 2028 рр., буде реалізований саме у високому ціновому сегментів. Цей дозволяє визначити прогнозну структуру продажів, яка представлена на рис. 3.2.

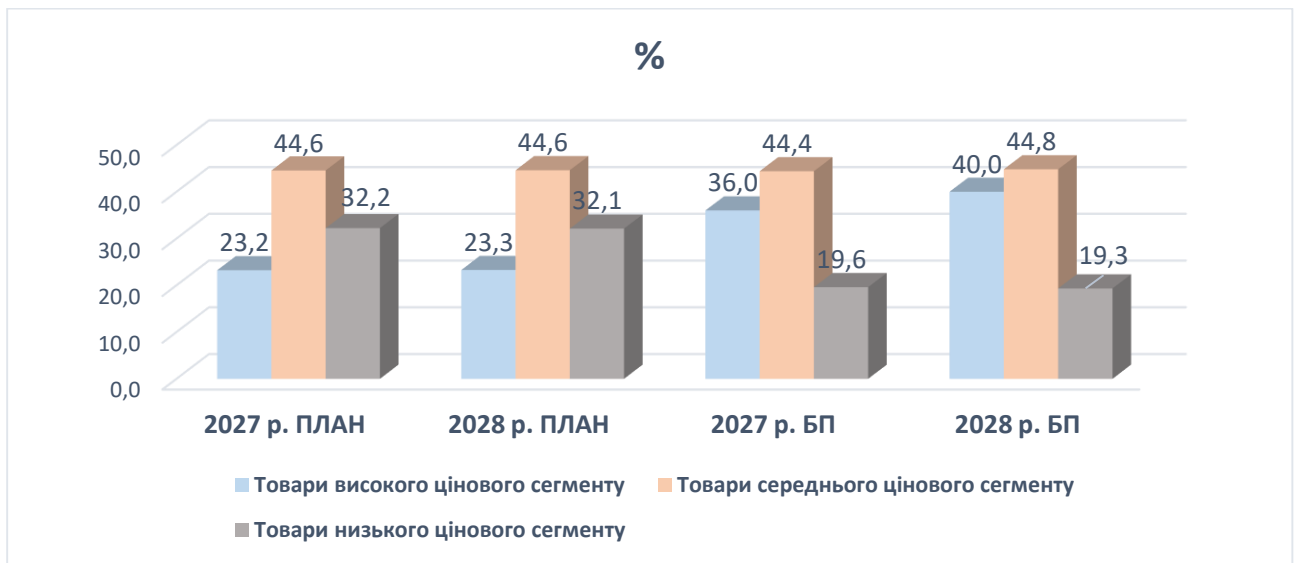


Рисунок 3.2 – Планові та прогнозні показники структури продажів за ціновими сегментами за умови реалізації бізнес-пропозиції

Джерело: розраховано на основі управлінської звітності

Тенденції перерозподілу в структурі продажів відбуваються на користь зростання частки високих цінових сегментів за рахунок зменшення частки низьких цінових сегментів. Частка середнього цінового сегменту залишається без суттєвих змін. З урахуванням прогнозної структури чистого доходу визначено абсолютні значення на прогнозні 2027 – 2028 рр (табл. 3.3). та відповідні зміни до планових показників.

Щодо витрат, то розрахунок їх прогнозної величини буде зроблено з урахуванням поділу на постійні змінні. Величина змінних витрат буде фіксованою з урахуванням сформованого портфелю контрактів на придбання товарів відмових брендів, з якими працює компанія.

Таблиця 3.3 – Прогнозні показники чистого доходу за ціновими сегментами продажу товарів за умови реалізації бізнес-пропозиції

Показники	Прогнозні показники за умови реалізації бізнес-пропозиції		Темпи зростання (зменшення) до планових показників	
	2027 р.	2028 р.	2027 р.	2028 р.
Чистий дохід, тис.грн	238032	245206	1,00	1,00
<i>у тому числі</i>				
товари високого цінового сегменту	85691	98083	1,67	1,91
товари середнього цінового сегменту	105686	109874	1,08	1,13
товари низького цінового сегменту	46654	47389	0,68	0,69

Джерело: розраховано на основі управлінської звітності

Як вже було зазначено, врахування рівня бренду і його позиціонування в ціновому сегменті стало основою для розподілу прогнозних показників структури продажів (чистого доходу). Щодо постійних витрат, то за умови реалізації бізнес-пропозиції вони будуть збільшені на величину, яку визначено у сформованому бюджеті витрат. Відповідно, з урахуванням перерозподілу постійних витрат, визначено загальну величину поточних витрат, а також поточні витрати у розрізі груп товарів різних цінових сегментів. Результати розрахунку представлені у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Прогнозні показники поточних витрат за умови реалізації бізнес-пропозиції

Показники	Планові показники менеджменту		Прогнозні показники за умови реалізації бізнес-пропозиції	
	2027 р.	2028 р.	2027 р.	2028 р.
1	2	3	4	5
1. Змінні витрати, тис.грн	138241	142510	138241	142510
<i>у тому числі</i>				
товари високого цінового сегменту	49500	51112	49500	51112
товари середнього цінового сегменту	61918	63857	61918	63857
товари низького цінового сегменту	26823	27542	26823	27542
2. Постійні витрати, тис.грн	94168	96523	95894	102310
<i>у тому числі</i>				

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4	5
товари високого цінового сегменту	33719	34618	34522	39299
товари середнього цінового сегменту	42178	43251	42577	44024
товари низького цінового сегменту	18272	18654	18795	18987
3. Поточні витрати, тис.грн	232410	239033	234135	244820
у тому числі				
товари високого цінового сегменту	83219	85730	84022	90411
товари середнього цінового сегменту	104096	107107	104495	107881
товари низького цінового сегменту	45095	46195	45618	46529

Джерело: розраховано на основі управлінської звітності

На основі прогнозної величини чистого доходу та поточних витрат розраховано прогнозні показники маржинального та операційного прибутку (табл. 3.5), а також показники валової маржі і запасу фінансової міцності та рентабельності реалізації продукції.

Таблиця 3.5 – Прогнозні показники прибутків за ціновими сегментами продажу товарів за умови реалізації бізнес-пропозиції

Показники	Прогнозні показники за умови реалізації бізнес-пропозиції		Темпи зростання (зменшення) до планових показників	
	2027 р.	2028 р.	2027 р.	2028 р.
1. Маржинальний прибуток, тис.грн	99790	102696	1,00	1,00
у тому числі				
товари високого цінового сегменту	36191	46971	6,28	7,89
товари середнього цінового сегменту	43768	46017	0,99	1,01
товари низького цінового сегменту	19831	19847	0,40	0,39
2. Операційний прибуток, тис.грн	3897	10525	0,69	1,70
у тому числі				
товари високого цінового сегменту	1670	7672	За плановими показниками збиток	
товари середнього цінового сегменту	1191	1993	0,61	0,88
товари низького цінового сегменту	1036	860	0,03	0,03

Джерело: розраховано на основі управлінської звітності

Отримані результати прогнозової величини операційного прибутку свідчать про те, що за умови реалізації бізнес-пропозиції зміни в структурі продажів за ціновими сегментами у першому році реалізації (2027 р.) не забезпечують більш високий показник порівняно з плановим. Проте, вже у 2027 р. товари високого цінового сегменту можуть вийти із зони збитковості у прибуткову, а у 2028 р. при досягненні продажів на рівні 40% забезпечити більш високі показники операційного прибутку в цілому по підприємству (більше в 1,7 рази порівняно з плановими).

Зміни в структурі прибутку зумовили зміни в структурі маржинальності (табл. 3.6) на користь товарів високих преміальних сегментів. Слід зазначити, що той прогнозний рівень маржинальності, який отримано у 2028 р. відповідає рівню 2023 р., коли компанія отримала найбільш високу величину операційного прибутку за роки свого функціонування.

Таблиця 3.6 – Прогнозні показники маржинальності за умови реалізації бізнес-пропозиції

Показники	Планові показники менеджменту		Прогнозні показники за умови реалізації бізнес-пропозиції	
	2027 р.	2028 р.	2027 р.	2028 р.
1. Коефіцієнт валової маржі				
товари високого цінового сегменту	0,10	0,10	0,42	0,48
товари середнього цінового сегменту	0,42	0,42	0,41	0,42
товари низького цінового сегменту	0,65	0,65	0,43	0,42
2. Коефіцієнт співвідношення фактичних продажів до критичних				
товари високого цінового сегменту	0,171	0,172	1,048	1,195
товари середнього цінового сегменту	1,047	1,053	1,028	1,045
товари низького цінового сегменту	2,730	2,746	1,055	1,045

Джерело: розраховано на основі управлінської звітності

Характеризуючи показники запасу фінансової міцності за умови реалізації бізнес-пропозиції варто звернути увагу на їх збалансовану структуру у 2027 р., а

у 2028 р. саме товари високого цінового сегменту стають драйвером фінансової стабільності, як це планувалося на момент створення компанії.

Характеризуючи прогнозну рентабельність продажу товарів за різними ціновими сегментами (рис. 3.3) слід зазначити, що як і в аспекті коефіцієнту валової маржі відбувається структурний перерозподіл. Так, ключовим позитивним моментом є те, що у 2028 р. за рахунок більш збалансованої структури рентабельність продажу виходить на рівень 4,29%, що є більш високим значенням, що були найкращим за часи діяльності компанії (2023 р. – 3,28%).

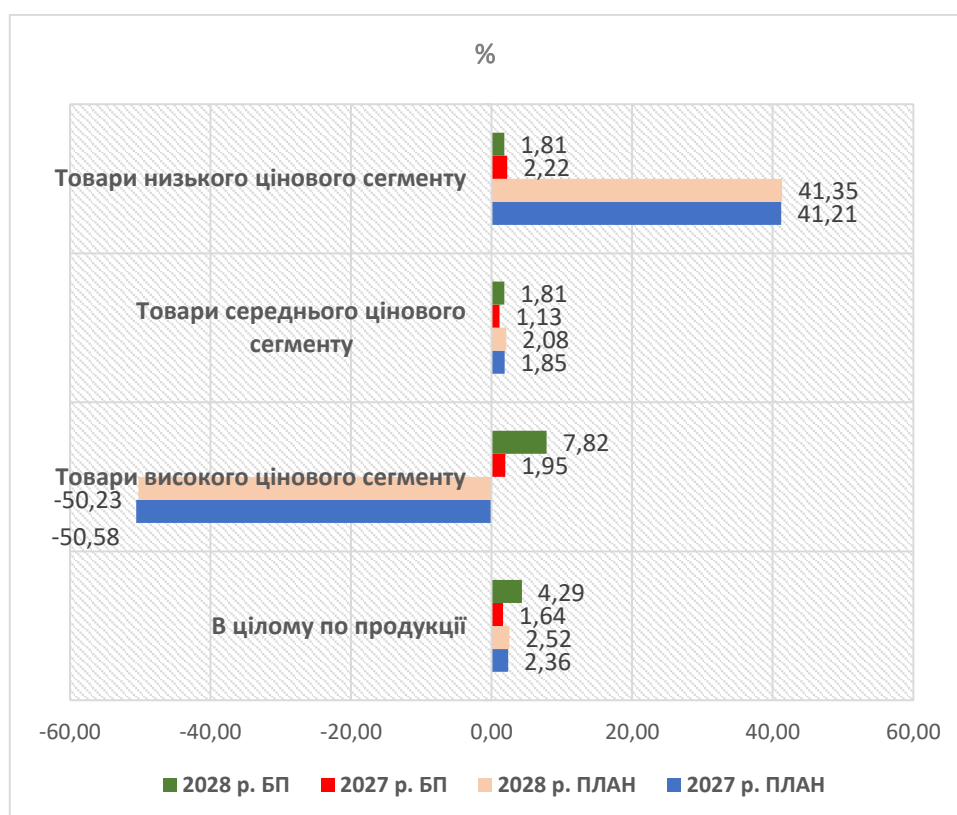


Рисунок 3.3 – Прогнозні показники рентабельності реалізації товарів за ціновими сегментами за умови реалізації бізнес-пропозиції

Джерело: розраховано на основі управлінської звітності

Таким чином, результати проведеного економічного обґрунтування свідчать про те, що запропонована бізнес-пропозиція з підвищення ефективності комерційної діяльності ТОВ «ФАРБА СЕРВІС УКРАЇНА» має не лише формальний, а й системний ефект, оскільки спрямовані на усунення ключових дисбалансів у формуванні комерційного результату. На відміну від попередньої

моделі функціонування, де зростання обсягів реалізації не супроводжувалося адекватним підвищенням прибутковості, запропоновані рішення забезпечують зміщення акценту з екстенсивного нарощування продажів на покращення їх якісних параметрів, зокрема маржинальності, структури асортименту та ефективності використання ресурсів. Це дозволяє підвищити запас фінансової стійкості підприємства та зменшити його чутливість до коливань попиту, що є критично важливим в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Водночас отримані результати підтверджують, що навіть за відносно незначних змін у структурі комерційної діяльності можливе досягнення непропорційно більшого економічного ефекту за рахунок внутрішньої оптимізації процесів і перерозподілу ресурсів. У цілому це дозволяє розглядати запропонований комплекс заходів як економічно доцільний та обґрунтований інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства, орієнтований не лише на короткострокове покращення фінансових результатів, але й на формування більш стійкої та збалансованої моделі розвитку.

3.3 Прогнозні показники ефективності діяльності ТОВ «ФАРБА СЕРВІС УКРАЇНА» за умови реалізації бізнес-пропозиції

Реалізація розробленої бізнес-пропозиції має безпосередній вплив на показники ефективності комерційної діяльності досліджуваної компанії. Для визначення рівня такого впливу будуть використані прогнозні показники фінансово-економічних результатів за умови реалізації бізнес-пропозиції (рис. 3.4) та планові показники балансу (табл. 3.7). Використання планових показників балансу пояснюється тим, що реалізація бізнес-пропозиції не передбачала зміни ресурсів, а витрати були лише маркетингового характеру та збільшили величину постійних витрат.



Рисунок 3.4 – Прогнозні показники чистого прибутку ТОВ «ФАРБА СЕРВІС УКРАЇНА» за умови реалізації бізнес-пропозиції

Джерело: розраховано на основі управлінської звітності

Таблиця 3.7 – Планові показники балансу на 2027 – 2028 рр.

Показники	2027 р.	2028 р.
1. Середньорічна величина активів, тис.грн	57775	58662
2. Середньорічна величина запасів товарів, тис.грн	19754	20148
3. Середньорічна величина оборотних активів, тис.грн	45082	46178
4. Середньорічна величина власного капіталу, тис.грн	1420	6482

Джерело: дані управлінської звітності

Так як реалізація бізнес-пропозиції не передбачає розширення обсягів продажу товарів, то відповідно за незмінної величини ресурсної бази показники прогнозні продуктивності та швидкості обороту залишаються на рівні планових показників. Реалізація бізнес-пропозиції вплине на показники рентабельності за чистим прибутком, розрахункові дані яких представлені на рис. 3.5. Відповідно до планових показників менеджменту підприємство демонструє зростання показників рентабельності порівняно з 2025 р., однак ця динаміка є нестійкою та супроводжується суттєвими коливаннями рентабельності власного капіталу, що свідчить про збереження внутрішніх дисбалансів у формуванні фінансового результату. Така ситуація вказує на те, що навіть за умови виконання планових

показників менеджменту підприємство не досягає достатнього рівня стабільності та передбачуваності ефективності.

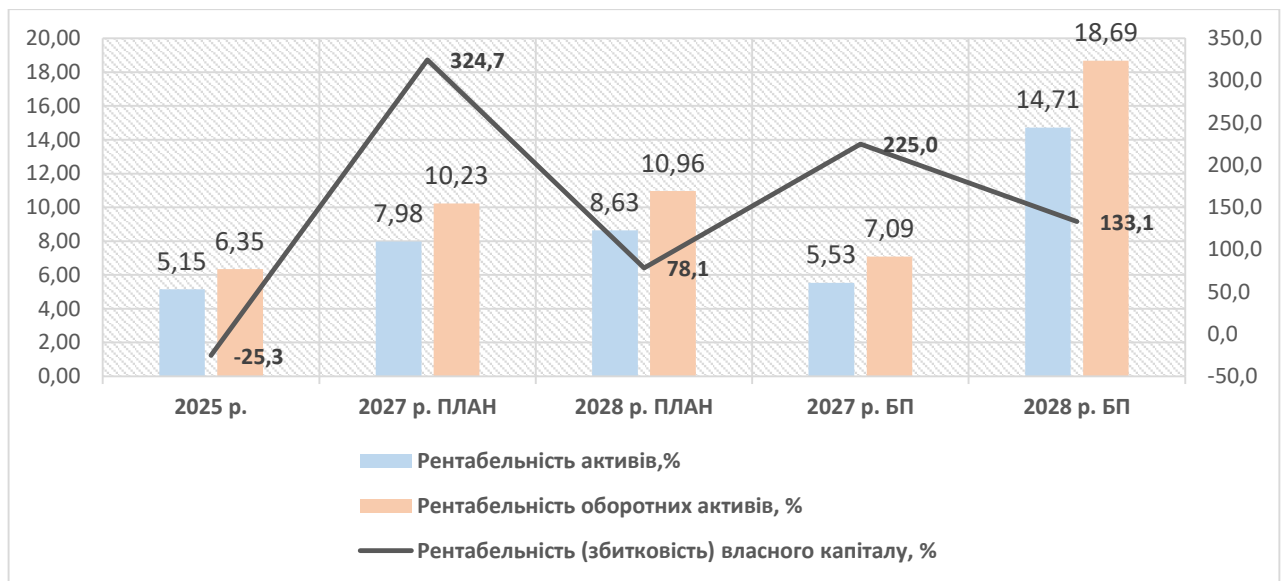


Рисунок 3.5 – Прогнозні показники рентабельності ТОВ «ФАРБА СЕРВІС УКРАЇНА» за умови реалізації бізнес-пропозиції

Джерело: розраховано на основі управлінської звітності

Натомість за умови реалізації бізнес-пропозиції рентабельність характеризується більш збалансованою та стійкою динамікою зростання усіх видів. Особливо показовим є покращення рентабельності власного капіталу, що свідчить про підвищення ефективності використання фінансових ресурсів та формування позитивного фінансового результату навіть за умов збереження складного зовнішнього середовища. Паралельно спостерігається суттєве зростання рентабельності активів і оборотних активів, що підтверджує підвищення загальної ефективності комерційної діяльності підприємства.

Узагальнюючи результати економічного обґрунтування розробленої бізнес-пропозиції свідчать про те, що її реалізація забезпечує формування не лише кількісних, а передусім якісних ефектів у системі комерційної діяльності ТОВ «ФАРБА СЕРВІС УКРАЇНА». Ключовим із них є відновлення логіки ціннісного позиціонування продукції, що передбачає повну відмову від практики реалізації преміальних брендів у нижчих цінових сегментах. Такий підхід дозволяє зберегти їх маржинальність, уникнути розмивання сприйняття якості та

підвищити довіру з боку професійних клієнтів, для яких важливою є стабільність характеристик і репутація продукту. Водночас відбувається структурне упорядкування асортименту, за якого кожен ціновий сегмент виконує чітко визначену функцію у формуванні комерційного результату, що знижує внутрішні конфлікти між обсягами продажів і прибутковістю. Додатково посилюється клієнтоорієнтованість діяльності підприємства через більш чітке сегментування та адаптацію пропозиції до потреб різних груп споживачів, що сприяє формуванню довгострокових відносин і підвищенню стабільності попиту. У сукупності це забезпечує перехід від ситуативного реагування на ринкові коливання до більш керованої та узгодженої моделі комерційної діяльності, орієнтованої на збереження цінності, підвищення ефективності та стійкий розвиток підприємства.

ВИСНОВКИ

У ході виконання кваліфікаційної роботи було досягнуто поставлену мету, що полягала у розробці та економічному обґрунтуванні бізнес-пропозиції щодо підвищення ефективності комерційної діяльності ТОВ «ФАРБА СЕРВІС УКРАЇНА», а також вирішено комплекс взаємопов'язаних теоретичних, методичних і прикладних завдань.

В результаті дослідження сутності поняття «комерційна діяльність підприємства» встановлено, що дана категорія еволюціонувала від вузького розуміння як сукупності операцій купівлі-продажу до інтегрованого процесно-системного підходу. У сучасному трактуванні комерційна діяльність розглядається як система взаємопов'язаних процесів і відносин, що охоплюють закупівлю, збут, ціноутворення, управління асортиментом, взаємодію з клієнтами, логістичне забезпечення та контроль. Важливим результатом теоретичного узагальнення стало чітке розмежування комерційної діяльності з маркетингом, збутом і підприємницькою діяльністю, що дозволило сформулювати більш точну теоретичну основу дослідження.

Систематизовано методичні підходи до оцінювання ефективності комерційної діяльності підприємства. Доведено, що жоден із підходів (ресурсний, результативний, процесний, системний, value-based чи Balanced Scorecard) не є самодостатнім, а їх ефективне використання можливе лише в межах інтегрованої моделі оцінювання. У роботі обґрунтовано доцільність розмежування категорій результативності (effectiveness), ефективності (efficiency) та вартості (value), що дозволяє уникнути підміни понять і формувати більш об'єктивну оцінку діяльності підприємства.

Зроблено характеристику господарської діяльності ТОВ «ФАРБА СЕРВІС УКРАЇНА», яка дозволила встановити, що підприємство функціонує як інтегрована система, що поєднує торговельно-дистрибуційну, сервісну, проектну та освітньо-експертну діяльність. Така бізнес-модель формує додану

цінність для клієнта, проте водночас ускладнює процес оцінювання ефективності, оскільки результати діяльності проявляються як у фінансових, так і в нефінансових показниках.

В результаті оцінювання ефективності комерційної діяльності підприємства встановлено, що, незважаючи на зростання обсягів реалізації, підприємство функціонує на межі беззбитковості, а у 2024 році отримало збитки. Виявлено наявність розриву між результативністю (зростанням продажів) і ефективністю (рівнем прибутковості), що свідчить про внутрішні дисбаланси у формуванні комерційного результату. Основними причинами такої ситуації є зниження маржинальності продукції, неузгодженість цінової політики, а також неефективна структура продажів.

Встановлено, що ключовою проблемою діяльності підприємства є розрив між обсягами реалізації та рівнем прибутковості, що проявляється у функціонуванні компанії на межі беззбитковості (запас фінансової міцності на рівні близько 1,0 – 1,01) та зниженні рентабельності продажів до 0,20% у 2025 р. Така ситуація свідчить про те, що існуюча модель комерційної діяльності не забезпечує належного рівня формування фінансового результату навіть за умов зростання обсягів продажів.

У ході дослідження було обґрунтовано, що основною причиною такої ситуації є неузгодженість цінової та асортиментної політики, яка проявляється, зокрема, у практиці реалізації преміальних брендів продукції за цінами, що відповідають нижчим сегментам ринку. Це призводить до втрати їх маржинального потенціалу, зниження ефективності використання ресурсів та розмивання ціннісного позиціонування продукції. Розроблена бізнес-пропозиція передбачає структурну зміну комерційної діяльності, яка базується на чіткому розмежуванні ролей цінових сегментів продукції:

- преміальний сегмент орієнтується на B2B-клієнтів і проєктні продажі з високим рівнем маржинальності;
- середній сегмент виступає основним драйвером обсягів реалізації;

- нижчий сегмент використовується як інструмент гнучкого реагування та управління запасами.

Ключовим елементом запропонованої моделі є повна відмова від реалізації преміальних брендів у нижчих цінових сегментах, що дозволяє забезпечити збереження їх цінності, підвищення маржинальності та формування більш стабільної структури доходів.

Економічне обґрунтування показало, що реалізація запропонованих заходів дозволяє досягти якісного покращення показників ефективності діяльності підприємства, зокрема:

- підвищення рентабельності продажів у порівнянні з 2025 р. та плановими показниками менеджменту;
- зростання ефективності використання активів і оборотного капіталу;
- стабілізацію фінансового результату та зменшення ризику збитковості.

Особливо важливим є те, що отриманий ефект має не лінійний, а мультиплікативний характер, оскільки навіть незначні зміни у структурі продажів і ціновій політиці забезпечують суттєве зростання фінансового результату за рахунок підвищення маржинальності.

Додатково встановлено, що реалізація бізнес-пропозиції сприяє:

- оптимізації витрат на маркетинг за рахунок їх більш адресного використання;
- зміцненню позицій підприємства у B2B-сегменті, що забезпечує більш стабільні та прогнозовані обсяги продажів.

Результати прогнозного оцінювання підтверджують, що за умов реалізації бізнес-пропозиції підприємство переходить від моделі функціонування, орієнтованої на підтримання обсягів реалізації, до моделі, орієнтованої на якість формування фінансового результату, що проявляється у зростанні рентабельності, підвищенні ефективності використання ресурсів і формуванні запасу фінансової стійкості. Таким чином, розроблена бізнес-пропозиція має системний характер і спрямована на усунення ключових причин неефективності комерційної діяльності підприємства. Її реалізація дозволяє не

лише покращити поточні фінансові результати, але й сформувати більш стійку, збалансовану та керовану модель розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

алабан П. Ю., Овсієнко А. М. Малий бізнес у сфері торгівлі: практико орієнтована методика оцінки ефективності діяльності підприємств. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2022. Вип. 1 (105). С. 7-14.

ойко Л. Г. Конспект лекцій з самостійного вивчення дисциплін «Основи комерційної діяльності» і «Комерційна діяльність» (для студентів заочної форми навчання...). Харків: ХНАМГ, 2009. 122 с.

арматюк О. В. Оцінка ефективності збутової діяльності фармацевтичних п

онський М. Д. Сутність і зміст комерційної діяльності торговельного підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.1. С. 177-182.

омерційна діяльність / Л. Г. Филевич, Л. О. Попова, О. М. Прядко, Т. Л. Мітяєва, Д. А. Прибилович. Харків: ХДУХТ, 2014. 225 с.

омерційна діяльність / Н. О. Криковцева, О. Б. Казакова, Л. Г. Саркісян, Л. Л. Авдєєнко, Г. А. Дяченко, Л. С. Курська, О. Н. Сахарова. К.: Центр учбової літератури, 2007. 296 с.

рисько Ж. Л. Сутність та види комерційної діяльності підприємства. *Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє*. 2013. Вип. 18. С. 75-83.

ричепа І. В., Лесько О. Й., Горенко Р. В. До питання комерційної діяльності: Боняття, фактори впливу, особливості управління за сучасних умов. *Економіка* *и*

ро підприємництво : Закон України від 07.02.1991 № 698-ХІІ. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/698-12> (Дата звернення: 09.03.2026).

омененко О. Г., Доскоч А. С. Комерційна діяльність підприємства: система *аналізу та оцінки*. *Економічний вісник університету*. 2022. Вип. 55. С. 105-118.

іпельник І.В., Загородних О.М. Аналіз ефективності збутової діяльності підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. Том 24. № 2. С. 130-140.

й

л

міль Г. Л. Комплексна оцінка ефективності комерційної діяльності підприємств роздрібною торгівлі. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2018. Т. 29(68). № 4. С. 117-122.

умак О., Гримак Є. Цифровізація бізнес-моделі онлайн-торгівлі: тренди і напрями

т

р

а

н(Дата звернення: 09.03.2026).

д(Дата звернення: 09.03.2026).

ф(Дата звернення: 09.03.2026).

д(Дата звернення: 09.03.2026). URL: <https://farbaservice.com.ua/> (Дата звернення: 21.03.2026).

ISO/TC 176/SC 2/N1289. The process approach in ISO 9001:2015. International

о

aplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance.

н

а

н(Дата звернення: 09.03.2026).

к

н(Дата звернення: 09.03.2026). Effectiveness and Efficiency of Quality Management

а

н

ECD. The Digital Transformation of SMEs. OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship. Paris: OECD Publishing, 2021. URL:

https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/02/the-digital-transformation-of-smes_ec3163f5/bdb9256a-en.pdf (Дата звернення: 10.03.2026).

б

н(Дата звернення: 10.03.2026).

н(Дата звернення: 09.03.2026).

н(Дата звернення: 10.03.2026).

б

н

р

т

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Дані фінансової звітності ТОВ «ФАРБА СЕРВІС УКРАЇНА» у 2021 – 2025 рр.

Актив	Код	2021	2022	2023	2024	2025
I. Необоротні активи						
Нематеріальні активи	1000	421,9	133,1	57,6	71,8	46,7
Первісна вартість	1001	558,6	558,7	634,2	676,8	706,5
Накопичена амортизація	1002	136,7	425,6	576,6	605	659,8
Незавершені капітальні інвестиції	1005	192,4	112,2	143,3	173	28,4
Основні засоби	1010	697,8	2079,7	11983,3	11325,1	8656,5
Первісна вартість	1011	2932	5883,8	18207,6	20496,7	18775,2
Знос	1012	2234,2	3804,1	6224,3	9171,6	10118,7
Довгострокові біологічні активи	1020					
Довгострокові фінансові інвестиції	1030					
Інші необоротні активи	1090					
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	1312,1	2325	12184,2	11569,9	8731,6
II. Оборотні активи						
Запаси	1100	18757,2	31165,9	42115,3	30110,6	37948,9
У тому числі готова продукція	1103	18688,9	30773,6	41708,3	3	36648,2
Поточні біологічні активи	1110					
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	89,9	140,7	368,6	833,5	500,6
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	2434,5	887,4	687	413,9	233,2
У тому числі з податку на прибуток	1136					
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1380,6	2784,3	2932,9	3179,3	2932,1
Поточні фінансові інвестиції	1160					
Гроші та їх еквіваленти	1165	6138,6	5109,6	4941,3	7473,2	2016,1
Витрати майбутніх періодів	1170	30,4	25,7	70,9	64,4	95,4
Інші оборотні активи	1190	379,5	533,7	793,8	553,8	419,8
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	29210,7	40647,3	51909,8	42628,7	44146,1
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200					
Баланс (Усього активів)	1300	30522,8	42972,3	64094	54198,6	52877,7
Пасив	Код	2021	2022	2023	2024	2025
I. Власний капітал						
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	150	150	150	150	150
Додатковий капітал	1410					
Резервний капітал	1415					
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	183,6	1020,2	7547,9	-12428,2	-9673,5
Неоплачений капітал	1425	85	85	85		
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	248,6	1085,2	7612,9	-12278,2	-9523,5

Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	180,2	725,1	1815,8	3526,7	3124,2
III. Поточні зобов'язання і забезпечення						
Короткострокові кредити банків	1600					
Поточна кредиторська заборгованість за:						
Довгостроковими зобов'язаннями	1610					
Товари, роботи, послуги	1615	25154	19836,1	51204,6	52214,7	49414,8
Розрахунками з бюджетом	1620	40,3	183,6	278,2	522,7	834,5
У тому числі з податку на прибуток	1621	40,3	183,6	278,2		
Розрахунками зі страхування	1625		3,7	0,1	20,6	9,6
Розрахунками з оплати праці	1630		-37,6	-71,2	4,5	468
Доходи майбутніх періодів	1665					
Інші поточні зобов'язання	1690	4899,7	21176,2	3253,6	10187,6	8550,1
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	30094	41162	54665,3	62950,1	59277
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700					
Баланс (Усього пасивів)	1900	30522,8	42972,3	64094	54198,6	52877,7
Стаття	Код	2021	2022	2023	2024	2025
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	20093,3	112458,8	196589,1	203893,9	217558,7
Інші операційні доходи	2120		363,4	383,8	321,8	2079,6
Інші доходи	2240		319,3	536,2	352,4	240,4
Разом доходи	2280	20115,5	113141,5	197509,1	204568,1	219878,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	8613,8	48606,6	124185,2	132604,3	134312,8
Інші операційні витрати	2180	11277,8	63514,7	65363,3	85169,8	82811,2
Інші витрати	2270					
Разом витрати	2285	19891,6	112121,3	189548,5	217774,1	217124
Фінансовий результат до оподаткування	2290	223,9	1020,2	7960,6	-13206	2754,7
Податок на прибуток	2300	40,3	183,6	1432,9		
Чистий прибуток (збиток)	2350	183,6	836,6	6527,7	-13206	2754,7

Таблиця А.2 – Планові показники продажів та витрат ТОВ «ФАРБА СЕРВІС УКРАЇНА» у 2027 – 2028 рр., тис.грн

Показники	2027 рік	2028 рік
1. Чистий дохід		
високий ціновий сегмент	55265	57064
середній ціновий сегмент	106061	109382
низький ціновий сегмент	76706	78761
2. Закупка товарів		
високий ціновий сегмент	49500	51112
середній ціновий сегмент	61918	63857
низький ціновий сегмент	26823	27542
3. Інші витрати		
високий ціновий сегмент	33719	34618
середній ціновий сегмент	42178	43251
низький ціновий сегмент	18272	18654