Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту і адміністрування

Лазар Валерія Євгенівна

УДК 339.13: 658.012.2

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Удосконалення розвитку торговельного підприємства

при роботі у сегменті B2B

Менеджмент та адміністрування

073 – Менеджмент

_____Лазар В. Є.
(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник Галюк І. Б., к.е.н., доцент

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
Проф._____І. П. Кінаш
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент

Доц._____
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Івано-Франківськ – 2025

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут післядипломної освіти
Кафедра менеджменту і адміністрування
Освітньо-кваліфікаційний рівень: магістр
Напрям підготовки: 073 - Менеджмент

Затверджую
Завідувач кафедри
_____Кінаш І. П.
"___"_____2025 р.

З А В Д А Н Н Я
НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Магістру Лазар Валерії Євгенівні

Тема роботи Удосконалення розвитку торговельних підприємств при роботі у сегменті B2B

керівник роботи Галюк Ірина Богданівна, доцент, кандидат економічних наук

затверджені наказом по університету № від

2. Строк подання студентом роботи 16.12.2025

3. Вихідні дані до роботи: дані звітності підприємства, дані спостережень

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Вступ
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА
2 АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ У СЕКТОРІ B2B
3 НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ У СЕКТОРІ B2B
Висновки

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

1 Мета і завдання магістерської роботи.
2 Напрями розвитку підприємства.
3 Динаміка використання цифрових інструментів у B2B-продажах
4 Динаміка фінансових показників діяльності ТОВ «ДЛ СОЛЮШН»
5 Специфіка дистрибуційної діяльності ТОВ «ДЛ СОЛЮШН»
6 Порівняння діяльності трьох ключових гравців у секторі B2B-дистрибуції
7 Порівняльна таблиця ключових фінансових KPI
8 Ключові напрями мотивації та розвитку команди ТОВ «ДЛ СОЛЮШН»
9 Оцінка економічної ефективності впровадження B2B-порталу
10 Ефекти, які матимуть місце в результаті практичного застосування пропонованих підходів до удосконалення розвитку ТОВ «ДЛ СОЛЮШН»

6. Дата видачі завдання 15.09.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів бакалаврської Роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
	Вступ	30.09.25	виконано
1	ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	20.10.25	виконано
2	АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ У СЕКТОРІ B2B	12.11.25	виконано
3	НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ У СЕКТОРІ B2B	30.11.25	виконано
	Висновки	06.12.25	виконано
	Список використаних джерел	10.12.25	виконано

Магістр _____ Лазар В. Є.
(Особистий підпис) (Розшифровка підпису)

Науковий керівник _____ Галюк І. Б.
(Особистий підпис) (Розшифровка підпису)

РЕФЕРАТ

Магістерська робота присвячена удосконаленню управління розвитком торговельного підприємства при роботі у сегменті B2B, зокрема на прикладі діяльності ТОВ «ДЛ СОЛЮШН».

Мета роботи – розробити теоретичні, методичні та прикладні заходи з управління розвитком торговельного підприємства в умовах формування сучасної B2B-моделі взаємодії.

Об’єкт дослідження – управління розвитком торговельного підприємства. Предмет дослідження – теоретичні положення, методичні підходи та практичні аспекти удосконалення розвитку торговельного підприємства при роботі у сегменті B2B.

У роботі використано методи аналізу й синтезу, системний та функціональний підходи, економіко-статистичний аналіз, порівняльний аналіз, графічний метод для відображення результатів.

У роботі уточнено зміст поняття «розвиток торговельного підприємства» у контексті B2B-сегменту, систематизовано методичні підходи до його оцінювання та визначено вплив цифровізації та персоналізації на ефективність бізнес-процесів. Проведено аналіз діяльності ТОВ «ДЛ СОЛЮШН» та виявлено ключові проблеми й резерви підвищення ефективності розвитку. Розроблено комплекс рекомендованих заходів: впровадження сучасного B2B-порталу, персоналізація взаємодії з клієнтами та вдосконалення системи мотивації й розвитку персоналу. Практична значущість результатів полягає у можливості їх застосування для оптимізації логістичних, комунікаційних та управлінських процесів, підвищення прибутковості та зміцнення позицій підприємства на B2B-ринку.

Структура та обсяг роботи. Магістерська робота містить реферат українською та англійською мовами, вступ, три розділи, десять підрозділів, висновки, список використаних джерел.

Ключові слова: розвиток підприємства, торговельне підприємство, B2B, цифровізація, персоналізація, управління розвитком, B2B-портал.

REFERENCE

The master's thesis is devoted to improving the management of the development of a trading enterprise when working in the B2B segment, in particular, using the example of the activities of DL SOLUTION LLC.

The purpose of the work is to develop theoretical, methodological and applied measures for managing the development of a trading enterprise in the context of the formation of a modern B2B model of interaction.

The object of the study is the management of the development of a trading enterprise.

The subject of the study is the theoretical provisions, methodological approaches and practical aspects of improving the development of a trading enterprise when working in the B2B segment.

The work uses methods of analysis and synthesis, systematic and functional approaches, economic and statistical analysis, comparative analysis, and graphical methods to present the results.

Results obtained and their practical significance. The paper clarifies the concept of ‘development of a trading enterprise’ in the context of the B2B segment, systematises methodological approaches to its assessment, and determines the impact of digitalisation and personalisation on the efficiency of business processes.

Structure and scope of work. The master's thesis contains an abstract in Ukrainian and English, an introduction, three chapters, ten sections, conclusions, and a list of references.

Keywords: enterprise development, trading enterprise, B2B, digitalisation, personalisation, development management, B2B portal.

ЗМІСТ

Вступ…….. 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА
1.1 Поняття розвитку підприємства та основні його напрями…….. 9
1.2 Особливості розвитку підприємства в умовах конкуренції... 14
1.3 Стратегії та концепції розвитку торговельних підприємств….. 17
1.4 Специфіка розвитку підприємств на B2B ринку…….. 21
Висновки до розділу 1……... 23
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ У СЕКТОРІ B2B
2.1 Тенденції розвитку B2B продажів в Україні……..... 25
2.2 Характеристика діяльності досліджуваного підприємства ТОВ «ДЛ СОЛЮШН»…… 30
2.3 Аналіз діяльності та розвитку досліджуваного підприємства у B2B секторі……. 34
Висновки до розділу 2……... 42
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ У СЕКТОРІ B2B
3.1 Обґрунтування доцільності удосконалення розвитку торговельних підприємств у секторі B2B…… 44
3.2 Зміст пропозицій щодо удосконалення розвитку торговельних підприємств у секторі B2B…… 45
3.3 Визначення ефектів від реалізації поданих пропозицій щодо удосконалення розвитку торговельних підприємств у секторі B2B 52
Висновки до розділу 3…….. 56
Висновки…… 58
Перелік використаних джерел……. 60
Додатки 63

ВСТУП

У сучасних умовах високої конкуренції, цифрової трансформації та зростання вимог з боку бізнес-клієнтів особливого значення набуває ефективне управління розвитком торговельних підприємств, що працюють у сегменті B2B. Сучасна модель управління розвитком торговельного підприємства передбачає комплексне поєднання стратегічних, організаційних, технологічних та операційних рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності, зміцнення партнерських відносин та раціональне використання ресурсів. Особливо актуальною ці проблеми є для підприємств дистрибуції, що працюють у динамічному та складному сегменті B2B-ринку.

Об'єктом дослідження є процеси управління розвитком торговельного підприємства, що функціонує у сегменті B2B.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління розвитком торговельного підприємства при роботі у сегменті B2B, зокрема підходи до автоматизації, цифровізації, персоналізації та підвищення ефективності логістичних та комунікаційних процесів.

Мета роботи – розробити теоретичні та методичні заходи щодо удосконалення управління.

Для досягнення мети дослідження необхідно вирішити такі *завдання:*

- провести узагальнення теоретичних підходів до поняття «розвиток підприємства»;
- проаналізувати сучасні методичні підходи до оцінки розвитку торговельних підприємств;
- здійснити оцінку діяльності ТОВ «ДЛ СОЛЮШН» та його конкурентів у B2B-сегменті за ключовими фінансовими й логістичними показниками;
- визначити проблеми, резерви та стратегічні пріоритети розвитку досліджуваного підприємства;
- обґрунтувати напрями вдосконалення управління розвитком ТОВ «ДЛ СОЛЮШН».

Методи дослідження. Теоретичною базою дослідження стали наукові праці українських і зарубіжних учених із питань управління розвитком підприємств. Інформаційною базою слугували законодавчі та нормативні акти України, статистичні дані, офіційні звіти підприємств, інформаційні ресурси.

У магістерській роботі використано такі методи: методи аналізу та синтезу - для узагальнення теоретичних підходів; економіко-статистичний аналіз - для оцінки показників діяльності підприємства; метод порівняння - для аналізу конкурентного середовища; аналітико-економічні методи - для оцінки ефективності впровадження B2B-порталу.

Вагомими результатами даної роботи є:

- удосконалено підхід до оцінювання стану розвитку підприємства через поєднання фінансових, логістичних та цифрових KPI;

- запропоновано комплексний підхід до розвитку ТОВ «ДЛ СОЛЮШН», що включає автоматизацію процесів, створення B2B-порталу, персоналізацію взаємодії та розвиток персоналу;

- обґрунтовано економічну ефективність впровадження B2B-порталу як інструменту цифрової трансформації.

Практичне значення результатів полягає у запропонованих рекомендаціях щодо вдосконалення системи управління розвитком ТОВ «ДЛ СОЛЮШН», які можуть бути впроваджені на практиці для підвищення ефективності роботи у B2B-сегменті, оптимізації процесів дистрибуції та посилення конкурентних позицій компанії.

Структура та обсяг магістерської роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 66 сторінок, перелік використаних джерел налічує 32 найменувань, рисунків 4, таблиць 13.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття розвитку підприємства та основні його напрями

Сталий розвиток є однією з ключових передумов успішного функціонування підприємства. У сучасних умовах конкуренції важливу роль відіграють такі чинники, як стабільність, оперативність реагування та відповідність діяльності вимогам зовнішнього середовища. Для підприємств, що працюють в умовах невизначеності та динамічних змін, одним із визначальних факторів формування конкурентних переваг стає результативний розвиток. Водночас значення має співвідношення між витраченими ресурсами та досягнутими результатами: кожна компанія прагне забезпечити оптимальні позитивні зрушення за мінімуму витрат, орієнтуючись на реалізацію стратегічних цілей організації. Багатокомпонентне середовище діяльності вимагає поетапного та узгодженого виконання окремих завдань для отримання комплексного результату [1].

Економічна теорія пропонує різні підходи до тлумачення поняття «розвиток підприємства». Оскільки універсального, загальноприйнятого визначення не існує, а наявні трактування часто відрізняються або навіть суперечать одне одному, виникає потреба в детальному аналізі цього поняття. Такий аналіз дозволяє сформувати сучасну теоретичну базу, необхідну для практичного управління розвитком підприємства [1].

Вивчення наукових джерел дає можливість виокремити два підходи до розуміння категорії «розвиток підприємства»: вузький та широкий. У вузькому сенсі розвиток розглядають як стан або результат трансформації діяльності підприємства, зміну його характеристик чи структури, перехід до нового якісного або кількісного рівня під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. У широкому розумінні розвиток тлумачать як незворотний, цілеспрямований та закономірний процес послідовних змін, що відбуваються з підприємством у

часовому та просторовому вимірі під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища [2].

Узагальнення наукових підходів сучасних дослідників дає змогу виокремити п’ять основних трактувань поняття розвитку підприємства (рис. 1.1).

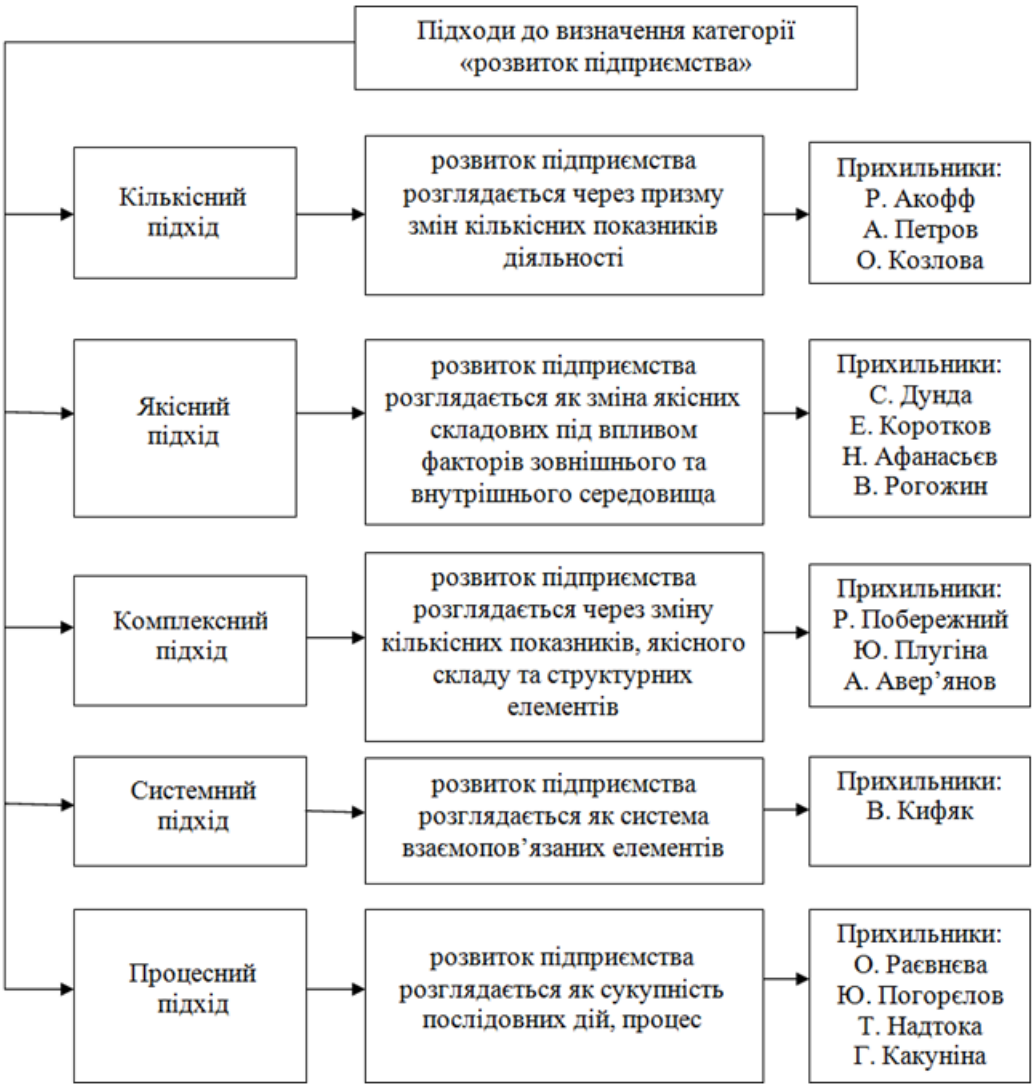


Рисунок 1.1 – Підходи до визначення терміну «розвиток підприємства»

Перша група дослідників трактує розвиток підприємства переважно через зміну його розмірів та масштабів діяльності, тобто через зростання кількісних показників. Такий кількісний підхід сформувався у середині 80-х років XX століття та пов’язаний з працями Р. Акоффа, А. Петрова. У цей період розвиток підприємств відбувався в умовах відносної стабільності зовнішнього середовища

і низької конкуренції. Проте сучасні умови, що характеризуються високою динамічністю та інтенсивною конкуренцією, вимагають ширшого бачення розвитку, ніж лише кількісний приріст [3].

Частина сучасних учених визначає розвиток підприємства як зміну якісних характеристик під дією факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Наприклад, С. Дунда трактує розвиток як комплекс спрямованих, інтенсивних та якісних перетворень економічної природи, що виникають унаслідок внутрішніх суперечностей та зовнішніх впливів. Е. Коротков розглядає цю категорію як сукупність змін, що забезпечують формування нової якості, посилення життєздатності системи та її здатності протистояти деструктивним впливам зовнішнього середовища. Н. Афанасьєв і В. Рогожин під розвитком підприємства розуміють об’єктивну зміну виключно якісних характеристик системи, зумовлену як фундаментальними законами природи, так і закономірностями функціонування конкретних систем, у межах яких виникають нові властивості [3, 4].

Прихильники комплексного підходу пропонують розглядати розвиток підприємства як поєднання кількісних, якісних та інколи структурних змін. Так, Р. Побережний визначає розвиток як цілеспрямовану зміну якісного стану організації, її структури, складу або властивостей, що охоплює як кількісні, так і якісні трансформації елементів. Ю. Плугіна наголошує, що розвиток підприємства – це якісні перетворення діяльності, які здійснюються через зміну кількісних та структурних характеристик ресурсів техніко-технологічного, організаційно-комунікаційного та фінансово-економічного характеру, з урахуванням ефективного використання інтелектуального потенціалу і сучасних інформаційних технологій. А. Авер’янов пропонує трактувати розвиток як перехід підприємства від одного якісного стану до іншого, що відбувається внаслідок накопичення кількісних змін, які зумовлюють якісні перетворення [1–5].

Окремі науковці аналізують розвиток підприємства через призму системного підходу, розглядаючи його як взаємодію комплексу взаємопов'язаних елементів. Зокрема, В. Кифяк визначає розвиток підприємства як динамічну систему взаємодіючих підсистем, чинників і принципів, що формують вектор кількісних і якісних змін у функціонуванні підприємства, спрямованих на досягнення ключових цілей [4].

Переважна більшість учених інтерпретує розвиток підприємства як процес. Так, Раєвнєва О. описує його як унікальний процес трансформації відкритої системи в часі та просторі, що супроводжується зміною глобальних цілей існування підприємства, формуванням нової дисипативної структури та переходом до нового атрактора (альтернативної траєкторії розвитку). Ю. Погорєлов під розвитком розуміє безперервний процес, який відбувається за природною або штучно сформованою програмою і передбачає зміну станів підприємства, кожен із яких якісно відрізняється від попереднього. У результаті підприємство як складна система набуває нових властивостей, можливостей і характеристик, що підвищують його здатність виконувати нові функції, вирішувати інші завдання, посилювати позиції на ринку та протидіяти несприятливим впливам зовнішнього середовища [3].

Надтока Т. та Какуніна Г. визначають розвиток підприємства як процес комплексних змін у його соціально-економічній системі, спрямований на перехід організації до нового якісно-кількісного стану під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. При цьому зазначається, що вектор таких змін може бути як позитивним, так і негативним [4].

Отже, розвиток підприємства доцільно розглядати як процес трансформацій кількісного, якісного та структурного характеру, які забезпечують перехід організації на вищий рівень функціонування.

Процес розвитку охоплює різні напрями і включає всі ключові аспекти діяльності підприємства. У науковій літературі найчастіше виділяють такі різновиди розвитку: економічний, технологічний, управлінський, організаційний,

соціальний тощо. Кожен із них має власні особливості, механізми реалізації та специфічний вплив на загальні результати роботи підприємства. Водночас саме економічний розвиток вважається інтегруючим, оскільки досягнення економічного ефекту є основною метою функціонування будь-якої організації, а соціальні, технічні та інші цілі виступають допоміжними. Проте ігнорування хоча б одного напряму розвитку може призвести до небажаних наслідків, тому підприємство повинно забезпечувати узгодженість змін у всіх сферах своєї діяльності, а не лише прагнути до зростання прибутку [5].

З позиції структурних характеристик і типології розвитку зазвичай виокремлюють економічний, технологічний, комерційний, соціальний та організаційний розвиток. Домінуючим серед них є економічний, оскільки він пов’язаний із вирішенням ключових макроекономічних завдань і традиційно розглядається як основна мета економічної науки. Деякі дослідники пропонують диференціювати розвиток за об’єктом змін у соціально-економічній системі, виділяючи організаційний, техніко-технологічний, соціальний та економічний розвиток. Інша класифікація ґрунтується на видах потенціалу та передбачає поділ розвитку на виробничий, фінансовий, комунікаційний, інноваційний, маркетинговий, управлінський, мотиваційний і трудовий [5].

На рисунку 1.2 представлено напрями розвитку підприємства відповідно до його змісту та основних видів діяльності.

Проаналізувавши наукові підходи до класифікації розвитку підприємства, можна зробити висновок, що за своїм змістовим наповненням розвиток доцільно розмежовувати на економічний, техніко-технологічний, комерційний, соціальний та організаційний. Доцільним також є виокремлення ще одного напряму — ресурсозберігаючого розвитку, який відіграє важливу роль в умовах обмеженості ресурсів та необхідності підвищення ефективності діяльності.

Якщо ж класифікувати розвиток за видами діяльності підприємства, то можна виділити виробничий, інноваційний, інвестиційний, маркетинговий, інформаційний, фінансовий розвиток, а також розвиток персоналу.

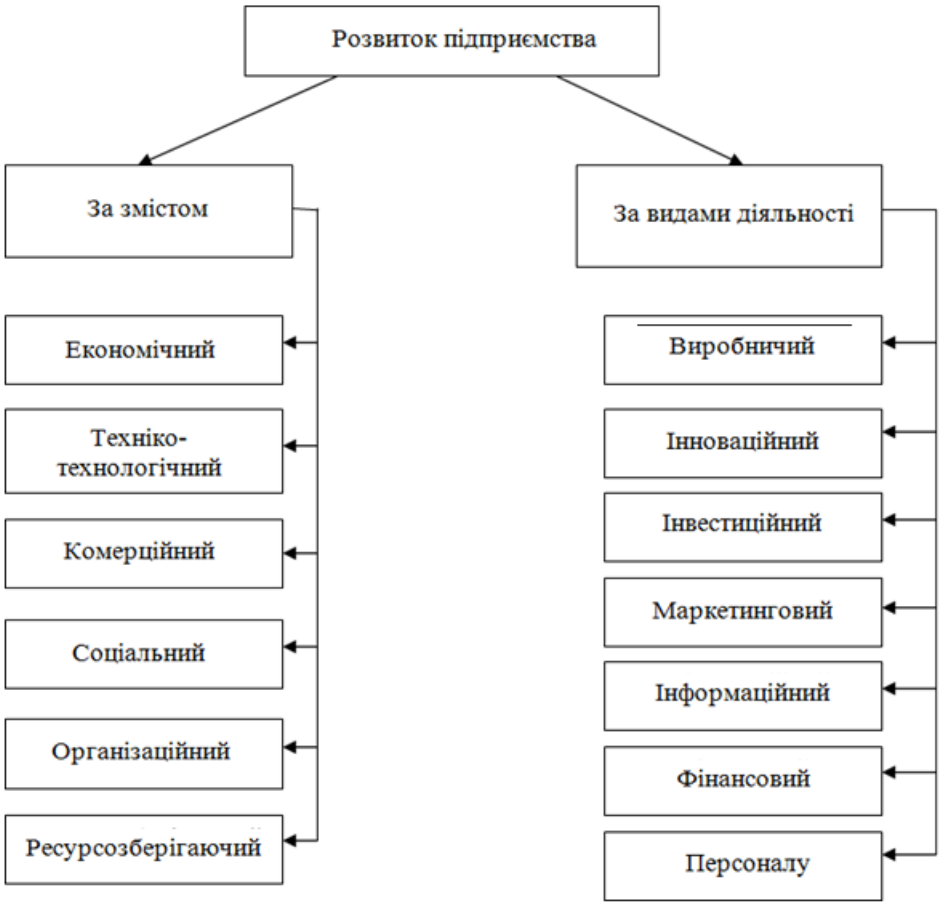


Рисунок 1.2 – Основні напрямки розвитку підприємства

1.2 Особливості розвитку підприємства в умовах конкуренції

В умовах наростаючої конкуренції питання комплексного вивчення факторів і принципів стратегічного розвитку підприємства, як ключової ланки національної економіки, набуває особливої актуальності. У цьому контексті важливим є ґрунтовне опрацювання теоретичних і прикладних аспектів управління розвитком суб'єкта господарювання, що базується на принципах системно-стратегічного підходу. Сучасні умови висувають нові вимоги до підприємств, адже стратегічна поведінка сьогодні неможлива без формування потенціалу змін та здатності оперативно реагувати на трансформації внутрішнього й зовнішнього середовища. Утім, підвищення конкурентоспроможності не завжди зумовлюється радикальною реструктуризацією, а може бути результатом точкових, але вчасно реалізованих змін [6].

Будь-яке стратегічне рішення щодо вибору напрямів розвитку має прийматися з урахуванням реального й потенційного стану середовища, коротко- та довгострокових цілей, а також здатності підприємства адаптуватися до мінливих умов ринку. Крім загострення конкуренції та прискорення зовнішніх змін, вагому роль відіграють й інші чинники: трансформація запитів споживачів, нові можливості підприємницької діяльності, ширший доступ до сучасних технологій, зміна уявлень про роль людського капіталу тощо [6].

Науковці, які дотримуються еволюційного підходу, розглядають розвиток як процес переходу підприємства між стадіями життєвого циклу. Проте зміна стадій не завжди тотожна розвитку, оскільки останній часто є результатом цілеспрямованих управлінських дій, покликаних забезпечити стійкість підприємства у довгостроковому періоді. Відповідно, розвиток у межах еволюційного підходу - це зумовлений стратегічними зусиллями перехід до якісно нового стану [6].

Зростання підприємства традиційно трактують як збільшення його масштабів, розширення виробництва та ринкової присутності. Це одна з форм, у якій проявляється розвиток. Разом з тим виробничий розвиток можливий і без зміни масштабів, наприклад шляхом підвищення ефективності процесів. Варто також підкреслити, що орієнтація виключно на короткострокове зростання може зумовити довгострокову нестабільність або навіть кризу [7].

Економічне зростання та розвиток підприємства є взаємопов’язаними й взаємодоповнюючими процесами, що виявляються як у простому, так і в розширеному відтворенні. Зростання включає етапи становлення, піднесення, реорганізації й повторного розвитку, при цьому виступаючи одночасно і метою, і умовою розвитку. За різними ознаками зростання може бути екстенсивним або інтенсивним, внутрішнім чи зовнішнім, обмеженим або розширеним, а також набувати горизонтальної, вертикальної чи диверсифікаційної форми; воно може мати інноваційний або консервативний характер [8].

Екстенсивний розвиток зумовлений залученням додаткових ресурсів, тоді як інтенсивний забезпечується підвищенням ефективності їх використання. Внутрішній (органічний) розвиток передбачає розширення діяльності за рахунок власних ресурсів, реінвестування капіталу, освоєння нових виробництв, а також вертикальну або горизонтальну експансію. Його перевагою є максимальне використання наявного кадрового та виробничого потенціалу, однак інколи внутрішніх ресурсів недостатньо для значних змін, що зумовлює поєднання внутрішнього та зовнішнього зростання [7].

Зовнішній розвиток реалізується шляхом злиття, поглинання або придбання інших підприємств, що дозволяє значно швидше розширювати ринкову присутність, збільшувати ресурсну базу та досягати економії на масштабі. Він може проявлятися як горизонтальна, вертикальна або диверсифікаційна інтеграція [7].

Інноваційний розвиток базується на впровадженні нових рішень, що забезпечують стійкість підприємства в умовах науково-технічного прогресу. Консервативний шлях передбачає розвиток у рамках існуючих продуктів і технологій. Окрім кількісного зростання, розвиток може відображатися в підвищенні якості продукції, раціоналізації ресурсного використання, оновленні асортименту, виході на нові сегменти ринку, формуванні іміджу, покращенні організаційно-технічного рівня тощо [6].

Сучасні підприємства функціонують у складних умовах глобалізації, технологічних зрушень, залежності від зовнішніх ринків та високої конкуренції. Це вимагає глибокого аналізу факторів впливу і швидкої адаптації до ринкових змін. Безперервне вдосконалення управління, підвищення технологічного рівня та матеріально-технічного забезпечення стає ключовою умовою стабільного розвитку. Раціональні зміни та ефективні методи управління дають змогу досягати стратегічних цілей із мінімальними витратами [9].

Динамічність зовнішнього середовища, дефіцит інформації та невизначеність зумовлюють потребу підприємств у гнучких реакціях у різних

сферах — управлінській, економічній, технологічній, соціальній тощо. Хоча всі напрями розвитку важливі, пріоритетними залишаються економічні, серед яких:

- виробничий розвиток - оптимізація бізнес-процесів, підвищення потужностей, розширення асортименту;
- фінансовий розвиток - зниження собівартості, оптимізація витрат, забезпечення фінансової стабільності;
- інвестиційний розвиток - формування ефективного портфеля проєктів, удосконалення механізмів управління інвестиціями;
- інноваційний розвиток - визначення пріоритетних напрямів інновацій та їх упровадження у виробництво;
- маркетинговий розвиток - вивчення ринку, адаптація продукції до потреб споживачів;
- інформаційно-комунікаційний розвиток - автоматизація інформаційних потоків та вдосконалення IT-інфраструктури [9].

Важливим є також техніко-технологічний розвиток, який забезпечує оновлення виробничих процесів відповідно до світових стандартів. Оскільки центральним ресурсом підприємства є персонал, значну увагу приділяють соціальному розвитку — формуванню сприятливого соціального середовища, реалізації соціальних програм, підвищенню мотивації працівників [10].

Організаційний розвиток спрямований на модернізацію внутрішніх структур, упровадження нових моделей організації - мережевих, фрактальних, віртуальних, горизонтальних - що дозволяє переходити від лінійних до нелінійних форм розвитку та підвищувати адаптивність підприємства до ринкових умов [10].

1.3 Стратегії та концепції розвитку торгівельних підприємств

Розвиток торговельного підприємства є складним і багатогранним процесом, що вимагає наявності чітко сформованої та обґрунтованої стратегії. Стратегія розвитку торговельного підприємства – це комплекс взаємопов’язаних заходів, спрямованих на зміцнення ринкових позицій, підвищення рівня

конкурентоспроможності, розширення клієнтської бази та покращення фінансово-економічних результатів діяльності. Її формування ґрунтується на всебічному аналізі ринкового середовища, поведінки споживачів і ресурсних можливостей підприємства, що дозволяє вибудувати дієвий механізм стратегічного управління [11].

Торговельні підприємства функціонують у середовищі, яке постійно трансформується під впливом економічних, соціальних, технологічних і конкурентних чинників. У таких умовах стратегічний розвиток повинен передбачати гнучкість, адаптивність і здатність до оперативного реагування на нові виклики. Ефективна реалізація обраної стратегії потребує чіткого визначення довгострокових цілей, вибору результативних інструментів їх досягнення, а також використання сучасних концепцій та підходів до управління [11].

На рис. 1.1 представлено основні стратегії розвитку торговельних підприємств та їх ключові характеристики [11].

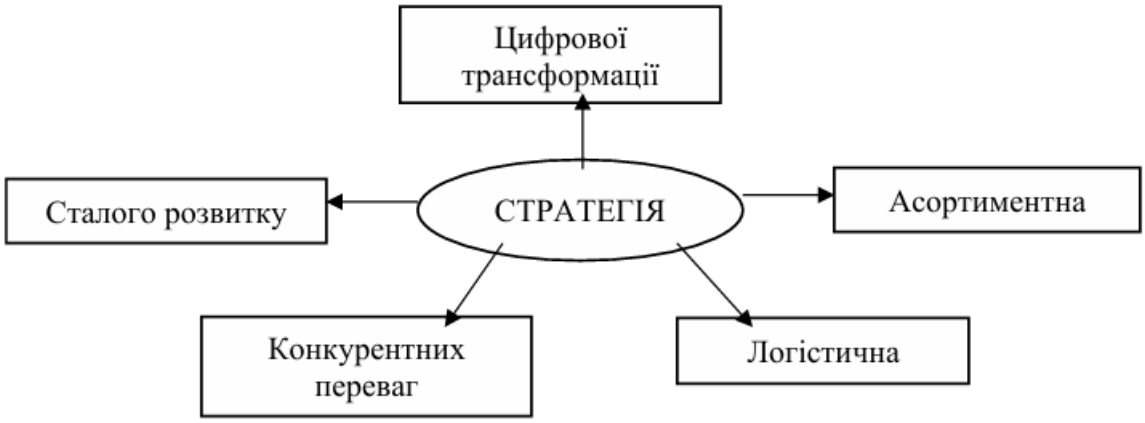


Рисунок 1.3 – Основні види стратегій розвитку торговельних підприємств

Як показано на рисунку 1.1, до ключових стратегій розвитку торговельних підприємств належать стратегія конкурентних переваг, асортиментна стратегія, логістична стратегія, стратегія сталого розвитку та стратегія цифрової трансформації. Одним із провідних завдань у процесі розвитку підприємства є формування унікальних характеристик, які дозволяють йому вирізнятися серед конкурентів. До таких характеристик належать упровадження інновацій у

товарний асортимент, логістичні процеси та систему обслуговування клієнтів, підвищення якості товарів і сервісу, оптимізація цінової політики та розвиток бренду. Реалізація конкурентних переваг може здійснюватися шляхом диференціації, тобто створення унікального продукту або послуги, або через стратегію цінового лідерства, що ґрунтується на пропозиції нижчих цін порівняно з конкурентами [11].

Вагоме значення у процесі залучення та утримання споживачів має ефективне управління асортиментом. Правильно визначена асортиментна політика забезпечує швидку адаптацію підприємства до змін ринкового попиту. Стратегічний підхід до формування асортименту включає детальний аналіз уподобань споживачів, управління життєвим циклом товарів, коригування широти й глибини асортименту відповідно до ринкових тенденцій, а також застосування персоналізованих пропозицій. Гармонійно сформований асортимент дозволяє збалансувати потреби клієнтів і можливості підприємства, що позитивно впливає на його стійкий розвиток та прибутковість [12].

Невід’ємною складовою ефективної діяльності торговельного підприємства є раціональне управління логістичними процесами. До основних елементів логістичної діяльності належать оптимізація постачань, управління товарними запасами та забезпечення безперервного товарообігу. Пріоритетними напрямами удосконалення логістики є автоматизація процесів постачання, застосування сучасних інформаційних систем контролю запасів, ефективна взаємодія з постачальниками, а також мінімізація витрат без погіршення якості сервісу. Сучасні логістичні стратегії дедалі більше враховують екологічні аспекти, зокрема впровадження екологічно безпечних технологій, скорочення викидів під час транспортування та підвищення енергоефективності логістичної інфраструктури [13].

Розвиток торговельного підприємства повинен враховувати економічні, соціальні та екологічні чинники. Стратегія сталого розвитку базується на застосуванні екологічно чистих технологій, впровадженні принципів

корпоративної соціальної відповідальності, підтримці локальних спільнот та дотриманні етичних норм ведення бізнесу. Орієнтація на сталий розвиток сприяє зміцненню репутації підприємства, розширенню партнерських зв'язків, залученню нових клієнтів і зменшенню ризиків, пов'язаних із недотриманням соціальних та екологічних стандартів [12].

Важливим напрямом стратегічного розвитку є цифрова трансформація діяльності підприємства. Використання цифрових технологій забезпечує підвищення ефективності бізнес-процесів, розвиток електронної комерції, можливість прогнозування попиту завдяки аналітиці великих даних, автоматизацію операцій і впровадження сучасних комунікаційних платформ для взаємодії з клієнтами. Використання цифрових рішень дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації, покращувати управління запасами, оптимізувати внутрішні процеси та формувати зручний і персоналізований сервіс для споживачів [11].

Розвиток торговельних підприємств передбачає не лише вибір відповідної стратегії, а й застосування сучасних концепцій управління, які визначають загальні підходи до організації бізнес-процесів та взаємодії зі споживачами. Управлінські концепції ґрунтуються на принципах стратегічного менеджменту, що передбачає аналіз ринкової ситуації, адаптацію до змін середовища та використання новітніх технологій. Вибір концепції залежить від стратегічних цілей підприємства та його конкурентного позиціонування [13].

Найпоширенішою є маркетингово-орієнтована концепція, що базується на глибокому аналізі потреб споживачів. У межах цього підходу підприємство застосовує маркетингові інструменти для посилення конкурентних позицій, залучення нових клієнтів та формування їхньої лояльності. Ця концепція передбачає дослідження поведінки покупців, сегментацію ринку та розробку персоналізованих пропозицій, що дає змогу ефективно реагувати на зміни у споживчому попиті [11].

В умовах активного розвитку ринку значного поширення набуває мультиканальна концепція, основу якої становить використання різних каналів збуту – традиційних магазинів, електронної торгівлі, мобільних застосунків, соціальних мереж тощо. Це дає можливість забезпечити клієнтам найбільш зручні формати взаємодії та сприяє розширенню охоплення ринку. Розвитком цього підходу є омніканальна концепція, яка створює єдиний інтегрований простір взаємодії з клієнтом і забезпечує безшовний досвід покупок у будь-якому каналі. Така модель дозволяє усунути бар'єри між онлайн- і офлайн-торгівлею, підвищує якість обслуговування та сприяє формуванню довгострокової лояльності клієнтів [12].

Отже, стратегії та концепції розвитку торговельних підприємств становлять основу їх конкурентоспроможності в сучасних умовах ринку. Ефективне стратегічне управління передбачає комплексний підхід, що охоплює оптимізацію бізнес-процесів, впровадження інновацій, розвиток бренду, удосконалення логістичних систем та цифрову трансформацію. Використання сучасних стратегій дає змогу підприємствам посилити конкурентні позиції, оптимізувати витрати, розширити ринкову частку та забезпечити довгострокове стійке зростання.

1.4 Специфіка розвитку підприємств на B2B ринку

Останніми роками B2B-продажі перетворилися на один із ключових інструментів зростання та масштабування бізнесу. Водночас залучення клієнтів у цьому сегменті залишається складним завданням, що потребує формування ефективних стратегій, підвищення конверсійних показників та збільшення середнього чека. Для цього важливо розуміти специфіку даного ринку [14].

B2B (business-to-business) - це взаємодія, у межах якої компанія пропонує товари чи послуги іншому бізнесу. У цьому випадку замовники очікують високого рівня професійності, надійності та здатності постачальника розв'язувати конкретні операційні або стратегічні завдання. Угоди в B2B-сегменті зазвичай

мають значний фінансовий обсяг, а умови співпраці формуються індивідуально [15].

B2C (business-to-consumer) передбачає продаж товарів і послуг кінцевим споживачам. Типовим прикладом є електронна комерція - інтернет-магазини одягу, техніки, освітніх продуктів та інших категорій. Поведінка клієнта в цьому сегменті значною мірою емоційна: рішення про покупку приймається швидко, без додаткових погоджень чи бюрократичних процедур, а процес оформлення максимально простий та прозорий [15].

Основна відмінність між цими сегментами полягає в логіці прийняття рішення. У B2B покупець аналізує вигоди для бізнесу, оцінює ризики та потенційну окупність. У B2C домінують мотиви особистої зацікавленості, емоційний імпульс та індивідуальні вподобання. Це зумовлює різницю й у маркетингових підходах: для B2B характерні акцент на експертних матеріалах, кейсах, демо-презентаціях та персональних комунікаціях, тоді як B2C орієнтується на візуальний контент, соціальні мережі, інфлюенсерів та автоматизовані інструменти [16].

По-іншому вибудовується і робота з клієнтами. У B2B взаємовідносини формуються довгостроково, потребують глибокого занурення менеджера у процеси партнера та адаптації пропозиції під конкретні бізнес-запити. У B2C головна мета - забезпечити максимально швидкий, комфортний та інтуїтивно зрозумілий шлях до покупки, часто без участі менеджера [16].

Специфіка роботи на B2B та B2C ринках подана у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Специфіка роботи на B2B та B2C ринках

Критерій порівняння	Сектор B2B	Сектор B2C
Клієнти	Бізнес	Кінцевий споживач
Мотиви покупки	Раціональні, бізнес-вигода	Емоційні, особисті потреби
Цикл угоди	Тривалий, багатоетапний	Швидкий, часто імпульсивний
Ціна	Індивідуальна, договірна	Фіксована, прозора
Комунікації	Зустрічі, презентації, кейси	Реклама, соцмережі, акції
Стосунки (тривалість)	Довгострокові	Короткострокові, масові
Обсяг угоди	Великий	Невеликий

B2B-ринок - це про складні, тривалі процеси та високий чек. Компанії шукають рішення конкретної бізнес-задачі, тому важливі експертність, індивідуальний підхід і комплексна робота з кількома учасниками, які ухвалюють рішення.

Серед основних особливостей B2B-ринку [16]:

- складність доступу до ОПР (особи, яка приймає рішення). Рішення ухвалюють конкретні фахівці, контакти яких непросто отримати, а секретарі відсікають більшість звернень;
- довгий цикл угоди. Процес включає презентації, тендери, правки документів і погодження між департаментами;
- багатоетапні продажі. Закупівельники, інженери, юристи, фінансисти та керівництво – кожному потрібно донести цінність і вигоди;
- високий середній чек. Угоди великі, а умови оплати – індивідуальні й часто поділені на етапи;
- обмежена аудиторія. Клієнтів мало, вартість залучення висока, а конкуренція відбувається якістю, а не масштабом;
- потреба у глибокій експертизі. Замовники очікують професійного діалогу та розуміння специфіки їхньої галузі;
- репутація та довіра. Важливі кейси, відгуки, досвід – від підрядника очікують надійність і довгостроковий супровід;
- індивідуальні умови та сервіс. Продукт адаптується під завдання клієнта.

Головна цінність B2B-ринку – пошук персоналізованих рішень для бізнесу.

Висновок до розділу 1

Розвиток підприємства є комплексним, багаторівневим та динамічним процесом, що охоплює всі сфери його функціонування. Наукові підходи свідчать, що розвиток слід розглядати як систему кількісних, якісних та структурних змін, які переводять підприємство на новий рівень ефективності та

конкурентоспроможності. Він може мати як позитивний, так і негативний характер залежно від впливу зовнішніх і внутрішніх факторів.

У теоретичних працях виділяють різні напрями розвитку: економічний, техніко-технологічний, соціальний, організаційний, комерційний, а також ресурсозберігаючий. З позиції видів діяльності розвиток підприємства охоплює виробничу, інноваційну, інвестиційну, маркетингову, інформаційну, фінансову складові та розвиток персоналу. Комплексне узгодження цих напрямів є необхідним, оскільки ігнорування хоча б одного з них може призвести до дисбалансів і загроз для стабільності підприємства.

Стратегічний розвиток особливо важливий для торгівельних підприємств, що працюють у середовищі з високим рівнем динамічності та конкуренції. Для досягнення стійких результатів потрібні чітко окреслені довгострокові цілі, адаптивні стратегії та сучасні управлінські інструменти. Аналіз зовнішнього середовища, поведінки споживачів та власного потенціалу є основою для побудови ефективної стратегії розвитку.

На сучасному ринку важливу роль відіграють особливості взаємодії у різних сегментах, зокрема B2B та B2C. Вони суттєво відрізняються за мотивацією покупців, логікою прийняття рішень, інструментами маркетингу та специфікою роботи з клієнтами. B2B-сегмент характеризується орієнтацією на раціональність, довгострокове партнерство та індивідуальні рішення, тоді як B2C базується на емоційному виборі, простому процесі покупки та масовій комунікації. Розуміння цих відмінностей є важливою умовою формування ефективних стратегій розвитку торгівельних підприємств.

Отже, розвиток підприємства — це складна інтегрована система змін, що потребує комплексного підходу, стратегічної узгодженості та адаптивності до сучасних викликів ринку.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ТОРГІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ У СЕКТОРІ B2B

2.1 Тенденції розвитку B2B продажів в Україні

B2B-продажі в Україні проходять стадію глибокої трансформації, оскільки компанії одночасно прагнуть укріпити свої позиції на внутрішньому ринку та активніше виходити на міжнародні ринки. Виробники промислового обладнання, а також підприємства, що надають сервісні послуги, зіштовхуються з обмеженим платоспроможним попитом і нестачею цифрових компетенцій, що зумовлює необхідність впровадження системного підходу до організації B2B-продажів [17].

Аналітика Promodo свідчить, що українські компанії планують збільшити свої доходи у 2025 році на 11–15%. Водночас, за даними ПРООН, 58% підприємств вважають головною проблемою непередбачуваність ринкового середовища. За таких умов формування професійної системи B2B-продажів, заснованої на використанні CRM-рішень, інструментів digital sales та B2B lead generation, стає ключовою умовою не лише для збереження позицій на ринку, а й для подальшого масштабування бізнесу [18].

Українські підприємства, що працюють у сфері B2B-продажів, стикаються з комплексом специфічних викликів. Відповідно до даних Програми розвитку ООН, 58% компаній вважають головною перепоною для розвитку загальну непередбачуваність ситуації в країні [18].

Додатково 51% опитаних підприємств відзначають непослідовні дії державних інституцій, 49% — обмежену кількість платоспроможних клієнтів. Ще 42% компаній повідомляють про нестачу кваліфікованих фахівців, що суттєво знижує ефективність B2B-продажів та рівень клієнтського сервісу. Сукупність цих факторів свідчить про потребу у створенні стійкої та передбачуваної системи управління продажами, здатної функціонувати в умовах високої турбулентності [17].

Попри складну ринкову ситуацію, український B2B-сегмент демонструє активне зростання завдяки цифровій трансформації. За даними Promodo, у 2024 році обсяг онлайн-покупок збільшився на 25% і досяг 239 млрд грн. Для B2B-сфери це означає, що digital sales стають одним з головних каналів залучення клієнтів [19].

Бізнес активно інтегрує CRM-системи, автоматизує процеси B2B lead generation та застосовує клієнтську аналітику для підвищення точності маркетингових рішень. Згідно з прогнозами, частка інвестицій у цифровізацію зросте з 35% у 2024 році до 45% у 2025-му. Дослідження Ukrainian CRM Market Research показує, що на ринку вже функціонує понад 25 українських CRM-платформ, адаптованих до специфічних потреб місцевого бізнесу [20].

Нозвиток експортно орієнтованих B2B-продажів набуває статусу одного з ключових стратегічних пріоритетів для українських компаній. Згідно з даними дослідження *Ukrainian Organic Export*, 54% експортерів органічної продукції планують освоювати нові зарубіжні ринки у 2025 році. Найбільш перспективними напрямами залишаються країни Європейського Союзу, США, Канада та Великобританія [21].

Разом із тим, експортна діяльність супроводжується низкою викликів. Близько 60% підприємств стикаються з труднощами у сфері логістики, а 45% залишаються надмірно залежними лише від 2–3 зовнішніх ринків, що підвищує ризики нестабільності. На тлі цих проблем IT-галузь демонструє позитивну тенденцію: у липні 2025 року експорт IT-послуг зріс на 5,5% і досягнув 555 млн дол. США [22].

Суттєву роль у стимулюванні розвитку українського експорту відіграють міжнародні програми підтримки. Зокрема, платформа EU-Ukraine Business Matchmaking Platform сприяє встановленню партнерств між українськими підприємствами та іноземним бізнесом. Консалтингові компанії, такі як UAConsulting, забезпечують професійний супровід у виході на міжнародні ринки, а також допомагають залучати грантове фінансування Європейського Союзу [23].

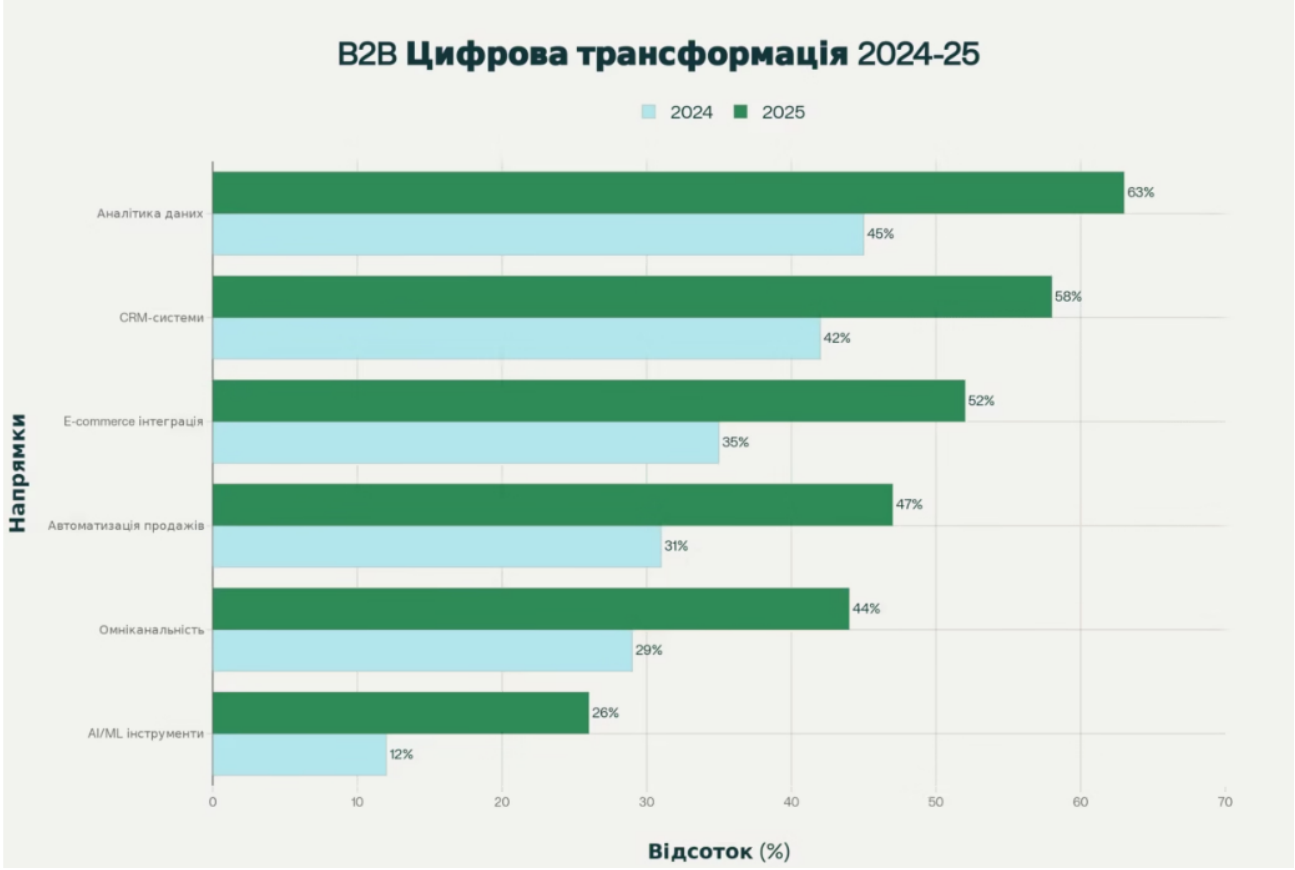


Рисунок 2.1 - Динаміка використання цифрових інструментів у B2B-продажах: порівняння 2024 та 2025 років [17]

Український B2B-ринок зазнає суттєвих змін під впливом сучасних викликів і можливостей, які відкриває цифровізація. Компанії, що спрямовують інвестиції у побудову ефективної системи управління продажами та впроваджують digital-first підхід, формують стійкі конкурентні переваги як на національному ринку, так і у міжнародній діяльності [17].

Консультативна модель B2B-продажів поступово перетворюється на домінуючий формат взаємодії з клієнтами. Згідно з *LinkedIn State of Sales Report 2024*, 89% покупців характеризують продавця як “довіреного радника”. Це означає, що фахівці з продажів мають не лише представляти продукт, а й глибоко розуміти бізнес-завдання клієнтів, пропонувати комплексні рішення та надавати експертну підтримку [24].

В умовах українського ринку ефективне позиціювання має бути максимально чітким і прагматичним. За прогнозами *Ukrainian Marketing Trends*

Analysis, у 2025 році перевагу отримають ті бренди, які здатні запропонувати оптимальну ціну в потрібний момент і забезпечити справжню, прозору комунікацію з клієнтом. Це потребує детального розуміння проблем та очікувань цільової аудиторії, а також вміння адаптувати продукт таким чином, щоб він виступав дієвим рішенням цих потреб [25].

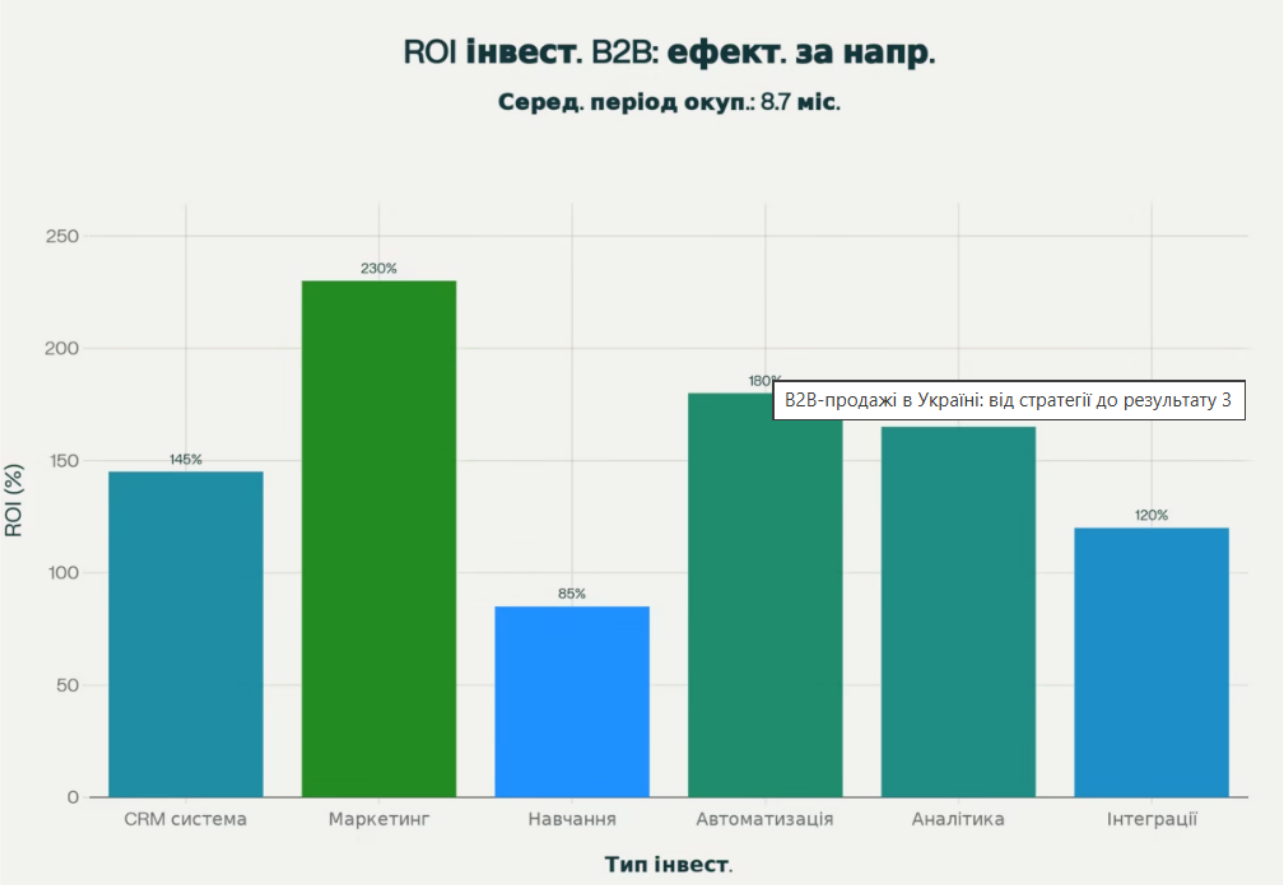


Рисунок 2.2 – Рентабельність інвестицій у різні напрямки розвитку системи B2B-продажів [17]

Український B2B-ринок перебуває в умовах глибокої трансформації, спричиненої поєднанням внутрішніх викликів, зростаючої непередбачуваності та можливостей цифровізації. Основна тенденція — перехід від традиційних методів продажу до комплексних, технологічно оснащених моделей взаємодії з клієнтами.

Виклики зовнішнього середовища залишаються суттєвими. Більшість компаній відзначають нестабільність, логістичні труднощі, дефіцит

платоспроможних клієнтів і кваліфікованих кадрів. Це формує потребу у створенні стійких систем управління продажами, здатних працювати в умовах високої турбулентності та обмежених ресурсів.

Цифровізація стає ключовим драйвером розвитку B2B-сегменту. Зростання онлайн-покупок, активне впровадження CRM, автоматизація lead generation та використання клієнтської аналітики свідчать про зміщення бізнесу до digital-first підходу. Компанії, що інвестують у цифрові інструменти, отримують помітні конкурентні переваги.

Високим темпом розвивається експортна складова B2B-продажів. Значна частина українських підприємств планує вихід на нові міжнародні ринки, однак стикається з низкою труднощів — логістикою, ринковою залежністю та нестабільністю. Водночас окремі галузі, зокрема IT, демонструють позитивну динаміку, що підкреслює потенціал українського експорту.

Консультативні продажі стають домінуючою моделлю взаємодії. Переважна більшість B2B-покупців очікують від продавця ролі експерта та радника. Це змінює вимоги до фахівців із продажів — вони мають глибоко розуміти бізнес клієнта, володіти аналітичними навичками та пропонувати комплексні рішення, а не просто продукт.

Позиціювання брендів в Україні потребує високої точності та прозорості. Успішними стають компанії, здатні правильно визначити момент, цінову пропозицію та забезпечити щиру й зрозумілу комунікацію. Це можливе лише за умови ретельного аналізу потреб клієнтів і здатності адаптувати продукти під їхні реальні проблеми.

Міжнародні програми та експертний консалтинг відіграють важливу роль у прискоренні розвитку. Підтримка з боку платформ на кшталт EU-Ukraine Business Matchmaking та професійних консалтингових компаній сприяє виходу українських підприємств на зовнішні ринки та підвищенню їхньої конкурентоспроможності.

Сукупність тенденцій демонструє, що майбутнє українських B2B-продажів визначатиметься рівнем цифрової зрілості підприємств, здатністю адаптуватися до нестабільних умов та умінням вибудовувати експертні, довготривалі відносини з клієнтами. Компанії, які поєднують технологічні інновації, консультативний підхід і точне позиціювання, матимуть найбільший потенціал для стійкого зростання як на внутрішньому ринку, так і в експортній діяльності.

2.2 Характеристика діяльності досліджуваного підприємства ТОВ «ДЛ СОЛЮШН»

ТОВ «ДЛ СОЛЮШН» здійснює повний цикл дистрибуції та охоплює всі етапи процесу постачання товарів у B2B-сегменті. Компанія надає комплексні послуги у сфері дистрибуції та логістики й забезпечує найвищі стандарти в обслуговуванні для B2B.

Асортимент дистрибуційного портфеля включає тютюнові вироби, продукти для електронного нагрівання тютюну, пристрої IQOS і Glo, алкогольні та безалкогольні напої, запальнички, сірники та інші супутні товари прикасової зони.

Досліджуване підприємство ТОВ «ДЛ Солюшн» (коротка назва ТОВ «ДЛС» зареєстроване 18 серпня 2022 р.

Засновником підприємства є РІМІНІА ХОЛДІНГ ЛІМІТЕД (Кіпр).

Власники підприємства:

- РІМІНІА ХОЛДІНГ ЛІМІТЕД (Кіпр) – засновник (100% участі у статутному капіталі);
- Вебер Арі (Ізраїль) – кінцевий бенефіціарний власник.

Розмір статутного капіталу 1 000 000,0 грн.

Організаційна форма: Товариство з обмеженою відповідальністю.

Код ЄДРПОУ 444895101

Адреса реєстрації підприємства: 04070, м. Київ, вул. Набережно-Хрещатицька, буд. 13/5.

Основний вид діяльності: 46.35 Оптова торгівля тютюновими виробами

Інші види діяльності: Надання в оренду вантажних автомобілів, Діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами, Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту, Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин, Оптова торгівля напоями, Оптова торгівля кавою, чаєм, какао та прянощами, Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами, Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах, Роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах, Роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах, Вантажний автомобільний транспорт, Надання послуг перевезення речей (переїзду), Складське господарство, Допоміжне обслуговування наземного транспорту, Транспортне оброблення вантажів, Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту, Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки, Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів.

Підприємством управляють два керівники:

- Лабазов Владислав Григорович – керівник згідно зі статутом;
- Стрекмет Євген Миколайович – представник, який має право вчиняти дії від імені юридичної особи, у т.ч. підписувати договори тощо (згідно зі Статутом).

Підприємство розвивається, покращуючи щороку свої показники роботи. Тенденції зміни показників діяльності ТОВ «ДЛС» за період 2022 – 2024 р.р. подано на рисунку 2.3 і таблиці 2.1.

Бачимо, що за час діяльності, від моменту започаткування підприємства, показники діяльності швидко зростають, що свідчить про стрімкий розвиток підприємства.

У 2023 ТОВ «ДЛС» брало участь та виграло у тендері, де замовником вистапала Державна установа «Покровська виправна колонія (№17)». За умовами тендеру ТОВ «ДЛС» поставило замовнику тютюнових виробів на суму 40 тис.грн.

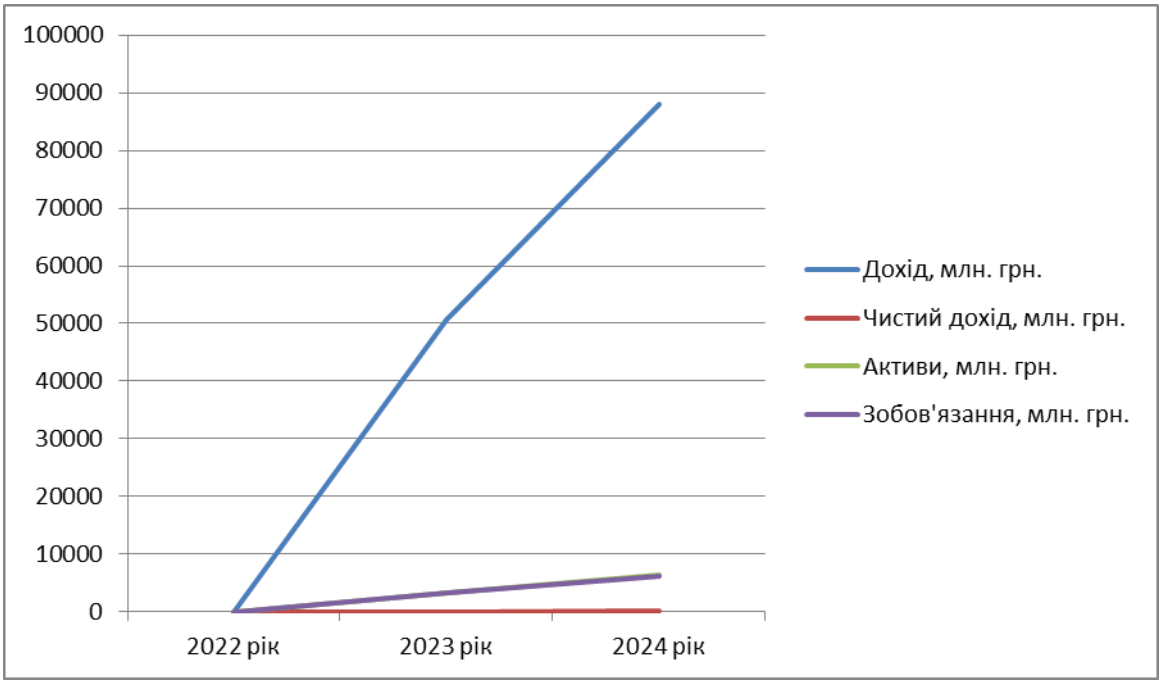


Рисунок 2.3 – Динаміка фінансових показників діяльності ТОВ «ДЛ СОЛЮШН» за період 2022-2024 р.р.

Таблиця 2.1 - Фінанасові показники діяльності ТОВ «ДЛ СОЛЮШН» за період 2022-2024 р.р.

Показники	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення показника	Відносне відхилення показника, %	2024 рік	Абсолютне відхилення показника	Відносне відхилення показника, %
Дохід, млн.грн.	6.0	50647.5	50641.5	844017	88041.0	37399.5	73.8
Собівартість реалізованої продукції, млн..грн.	-	49936.0	-	-	86762.0	36826.0	73.7
Чистий прибуток, млн. грн..	0.04	61.4	60.36	150900	106.4	46.04	75.0
Активи, млн.грн.	35.0	3400.6	3365.6	9614	6376.3	2975.7	87.5
Зобов’язання, млн.грн.	33.8	3323.8	3290	9734	6146.4	2822.6	84.9
Кількість працівників, осіб	60	1123	1063	1772	1504	381	33.9

Показники роботи підприємства за 3 квартали 2025 року теж демонструють ріст. Тож можна зробити висновок про хороші тенденції нарощування масштабів діяльності.

Регіональна інфраструктура ТОВ «ДЛС» охоплює 30 складських об'єктів загальною площею 27 000 м². Компанія забезпечує індивідуалізований сервіс, своєчасну доставку, ефективне управління товарними запасами та стабільну логістичну підтримку. Щомісяця компанія здійснює близько 160 000 доставок і забезпечує продукцією понад 35 000 торгових точок по всій Україні. Час виконання одного замовлення до 24 годин.

Логістична структура ТОВ «ДЛС» включає 30 регіональних підрозділів, до яких належать найбільші міста України: Київ, Львів, Харків, Одеса, Дніпро, Вінниця, Івано-Франківськ, Чернівці, Полтава, Житомир, Запоріжжя, Кривий Ріг, Луцьк, Миколаїв, Рівне, Суми, Тернопіль, Хмельницький, Черкаси та Чернігів, а також міста обласного значення: Біла Церква, Кіровоград, Первомайськ, Ромни, Мукачево, Ковель, Умань, Кременчук, Ізмаїл та Краматорськ.

Компанія має автопарк з 49 автомобілів, 48 з яких – вантажні.

Партнерами ТОВ «ДЛС» є міжнародні та національні компанії, які представляють сітові бренди та відомі інноваційним підходом до роботи та передовими галузевими рішеннями.

Сегмент тютюнових виробів представлено такими компаніями: Philip Morris International («Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшин»), British American Tobacco («Бритіш Американ Тобакко Україна»), Japan Tobacco International («Джей Ті Інтернешнл Компані Україна»), Imperial Tobacco («Імперіал Тобакко»), VELO та KILLA бренди. У сегменті товарів широкого вжитку представлено торгові марки: Clipper, DUUM, Lion, Cricket та Chic. Сегмент елементів живлення представлено брендами: Energizer, XDIGITAL та NAVATON.

Основні види продукції:

- тютюнові вироби;
- системи нагрівання тютюну;

- алкогольна продукція;
- безалкогольна продукція;
- запальнички;
- сірники.

Ключові стратегічні ресурси ТОВ «ДЛС» - це кваліфікована команда, широка мережа складської інфраструктури, власний парк доставкових автомобілів і сучасні технологічні системи управління. Саме вони формують надійну основу для впровадження інновацій і гарантують виконання всіх операційних завдань у сфері постачання.

Команда фахівців забезпечує високий рівень сервісу та створює для партнерів можливості для зростання на ринку. Розгалужена складська мережа забезпечує широке покриття та оперативний доступ до продукції в усіх регіонах країни. Власний сучасний автопарк у поєднанні з оптимізованими логістичними маршрутами гарантує доставку товарів по всій Україні протягом 24 годин. Технологічні системи управління дають змогу партнерам вдосконалювати логістичні процеси та формувати ефективні товарні стратегії, спираючись на актуальні дані.

2.3 Аналіз діяльності та розвитку досліджуваного підприємства у секторі B2B

До товарного портфеля ТОВ «ДЛС» входять напої, елементи живлення, сірники, запальнички, електронні сигарети, системи нагрівання тютюну та інші позиції прикасової зони. Така диверсифікація асортименту зміцнює конкурентні позиції компанії, однак ключовим і профільним напрямом її діяльності залишається дистрибуція та логістика тютюнових виробів.

Тютюновий ринок України є водночас динамічним і складним сегментом, який характеризується швидкими змінами у споживчих вподобаннях, постійним упровадженням інновацій та суттєвими стратегічними зрушеннями. Це середовище охоплює не лише традиційні товарні категорії, а й активно інтегрує

нові технологічні рішення, розширюючи можливості формування сучасного портфеля продукції.

Партнерська мережа ТОВ «ДЛС» включає провідні національні та міжнародні компанії, а також бренди, що формують ключові тенденції у світовій FMCG-індустрії. Партнерами ТОВ «ДЛС» є національні та міжнародні компанії. Компанія співпрацює з: British American Tobacco, Imperial Tobacco, Philip Morris International, Japan Tobacco International. У бренд-портфель компанії входять також такі торгові марки: VELO, KILLA, Clipper, DUUM, Lion, Cricket, Chic, Energizer, XDIGITAL та NAVATON. Налагоджуючи співпрацю з найбільшими виробниками та дистриб'юторами, компанія забезпечує клієнтів широким асортиментом продукції, високими стандартами сервісу та повним комплексом послуг для ефективного розподілу товарів. Крім того, ТОВ «ДЛС» сприяє підвищенню видимості брендів на ринку та створює умови для стабільного розвитку бізнесу в умовах зростаючої конкуренції та швидкої динаміки FMCG-сегмента.

Слід зазначити, що ТОВ «ДЛС» вийшло на ринок і дуже стрімко захопила велику частину його сегментів, зайнявши другу позицію серед основних конкурентів – ТОВ «Тедіс» та ТОВ «Галичина-Табак» [28].

На рисунку 2.4 представлено основних гравців на ринку оптової торгівлі України. Серед них – ТОВ «ДЛС» та його основний конкурент ТОВ «Тедіс Україна».

ТОВ «Тедіс Україна» займає третє місце у рейтингу оптових компаній вже кілька років поспіль. Компанія входить до родини Кауфман.

ТОВ «ДПС», яке вважається новачком на ринку, посіло у 2024 році 7 місце у топовій десятці оптових підприємств.

Таку позицію підприємство зайняло завдяки добре організованій роботі, яка базується на принципах:

- надійність та швидкість доставки;
- професійна команда менеджерів;

- омніакальність в отриманні замовлень;
- національна географія покриття.

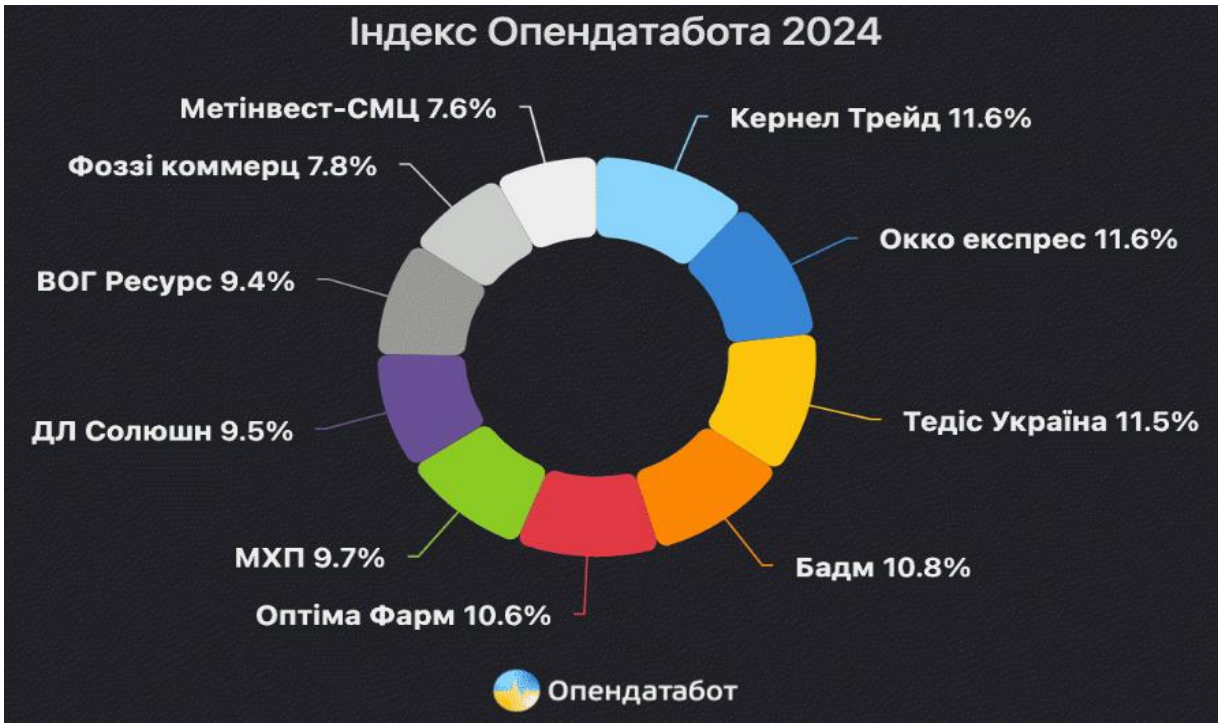


Рисунок 2.4 – ТОП-10 підприємств оптової торгівлі України [29]

Співпраця з клієнтами побудована на стандартах обсуговування та логістичного супроводу, які диференціюються відносно виробників та мереж і торгових точок (табл. 2.2-2.3).

Таблиця 2.2 – Специфіка дистрибуційної діяльності ТОВ «ДЛ СОЛЮШН»

Співпраця з виробниками	Співпраця з мережами, торговими точками
- Фінансова стабільність - Національна географія обслуговування - Стабільна та діюча збутова мережа - Швидкий вивід товарів на ринок - Якісна побудова дистрибуції - Регулярні поставки - Покриття усіх каналів збуту - Чіткий ланцюг постачання - Забезпечення стабільних запасів - Власний автопарк доставки - Кваліфікована команда фахівців - Омніканальні системи для бізнесу - Власні ІТ програми обробки інформації	- Швидка обробка та виконання замовлень - Наявність повного асортименту продукції - Широкий вибір товарів - Доставка на всій території України - Надання індивідуальних умов співпраці для торгових точок - Комплексне обслуговування торгової точки - Передпродажний сервіс - Сервіс «авто замовлення» - Маркетинг підтримка точок продажу - Кваліфікована команда торговельних

- Поглиблена аналітика та звітність - Адаптивні сервіси для клієнтів - Маркетинг супровід	представників - Регулярне відвідування торгових точок - Служба підтримки

Таблиця 2.3 - Специфіка логістичної діяльності ТОВ «ДЛ СОЛЮШН»

Співпраця з виробниками	Співпраця з мережами, торговими точками
- Національне географічне охоплення - Приймання вантажів: короба, палети - Автоматизоване складське зберігання та облік - Обробка та комплектація замовлень - Управління запасами - Щоденна інвентаризація - ІТ-рішення для відстеження вантажу - Оптимізація логістичних процесів - Служба підтримки	- Широка географія доставки - Доставка «до дверей» в межах доби з моменту отримання замовлення - Обробка та комплектація замовлень - Забезпечення ефективної та надійної транспортної логістики на всій території України - Опрацювання та аналіз повернень, зворотній зв’язок

У своїй діяльності ТОВ «ДЛС» визначає логістику ключовим елементом ефективності бізнесу. Компанія формує сучасні підходи до логістики, перетворюючи кожен етап операцій на інструмент забезпечення клієнтів не лише якісною продукцією, а й високотехнологічним, зручним та результативним сервісом.

У сучасних умовах, коли швидкість і ефективність визначають конкурентоспроможність бізнесу, логістика стає ключовим компонентом зростання. Для ТОВ «ДЛС» логістичний процес - це не просто транспортування товарів, а продумана стратегія, що поєднує інновації, технологічні рішення та комплексний підхід до обслуговування партнерів.

Компанія упроваджує нові стандарти логістичного сервісу, розглядаючи кожну операцію як можливість підвищити якість взаємодії з клієнтами та забезпечити стабільність усіх процесів постачання.

До основних логістичних послуг компанії належать:

1 Національне покриття. ТОВ «ДЛС» має широку географію присутності, що забезпечує оперативну співпрацю з клієнтами по всій Україні. Така мережа гарантує високу доступність товарів, дозволяє швидко реагувати на зміни ринку та підтримувати стабільно високий рівень сервісу.

2 Автоматизоване складське зберігання. Основою логістичної інфраструктури є автоматизовані складські системи, що використовують сучасні технології контролю та управління запасами. Це підвищує точність обліку, прискорює обробку товарів і забезпечує гнучкість логістичних процесів.

3 Обробка та комплектація замовлень. Логістична система компанії орієнтована на швидке та безпомилкове виконання замовлень. Завдяки оптимізації маршрутів та процесів доставка від складу до клієнта відбувається максимально оперативно й ефективно.

4 Управління запасами. ТОВ «ДЛС» застосовує стратегічний підхід до контролю товарних залишків, що дозволяє уникати надлишків, забезпечувати стабільну наявність продукції та підвищувати економічну ефективність ланцюга постачання.

5 Інвентаризація. Сучасні інструменти інвентаризації забезпечують точний контроль товарів, зменшують ризики помилок і дають змогу швидко реагувати на будь-які зміни в операційній діяльності.

Визначено, що основними конкурентами ТОВ «ДЛ СОЛЮШН» є компанії ТОВ «Тедіс Україна» та ТОВ «Галичина Табак». У таблиці 2.4 представлено порівняння діяльності цих трьох ключових гравців у секторі B2B-дистрибуції тютюнової та суміжної продукції в Україні. Проведемо аналіз результатів таблиці:

1 Масштаб і позиціонування.

- ТОВ «Тедіс Україна» традиційно має найвищі обсяги та довгу історію діяльності як один із найбільших дистрибуторів тютюну в Україні; але останні роки показували падіння виручки й втрату частини ринкових позицій (зокрема через ринкові зміни й консолідацію).

- ТОВ «ДЛС» - більш «молодий» і швидко зростаючий гравець із агресивною експансією, сильним акцентом на автоматизацію, омніканальність і клієнтський сервіс; позиціонує себе як національний FMCG-дистрибутор.

- ТОВ «Галичина-Табак» демонструє стабільність у своїх регіонах і має традиційні операційні моделі й локальну експертизу.

2 Операційна складова (логістика, IT).

Таблиця 2.4 - Порівняння діяльності трьох ключових гравців у секторі B2B-дистрибуції тютюнової та суміжної продукції в Україні [26; 30; 31; 32]

Критерій	DL SOLUTION (ТОВ «ДЛС»)	ТОВ «Галичина-Табак»	ТОВ «Тедіс Україна»
Профіль / ядро бізнесу	Національний FMCG-дистрибутор із фокусом на тютюнові вироби та товари прикасової зони; повний цикл дистрибуції й логістики.	Регіональний/національний дистрибутор (FMCG, сильні позиції в тютюновому сегменті). Реєстрові дані доступні в бізнес-довідниках.	Один із найбільших дистрибуторів тютюнових виробів в Україні; тривалий час лідер ринку (великий обсяг виручки).
Портфель продукції	Тютюн, системи нагріву тютюну, напої, запальнички, сірники, аксесуари прикасової зони.	Тютюнові вироби, напої, бакалія — широкий асортимент FMCG.	Переважно тютюнові вироби та суміжні товари; широкий асортимент для мереж та точок продажу.
Географія / мережа	Національне покриття: ~30 складів, охоплення 35k+ точок, 160k доставок/міс. (заявлені оперативні показники).	Сильні позиції у західному/південно-західному регіоні; регіональна мережа (реєстр).	Широке національне покриття; великі обсяги продажів/виручки (раніше — лідер ринку).
Партнери / бренди	Працює з міжнародними й локальними брендами (IQOS, Glo, VELO, KILLA тощо).	Партнерські відносини з постачальниками FMCG; локальна співпраця з виробниками.	Традиційно працює з провідними тютюновими виробниками та мережами; велика частка ринку.
Логістика / IT	Сильна автоматизація складської логістики, власний автопарк, IT-системи для управління запасами та маршрутизації.)	Має транспортну/складську інфраструктуру (регіональний фокус).	Великі логістичні потужності; масштаби дозволяли економію на масштабі (до впливу ринкових змін).
Ринкова позиція / тренди	Швидке зростання (вхід у лідерські позиції за короткий термін), висока адаптивність до digital/омніканальних рішень.	Стабільний регіональний гравець із більш традиційною моделлю дистрибуції.	Тривалий час — лідер; за останній період показував ознаки втрати частини виручки (ринкова консолідація/трансформації).
Сильні сторони	Модерна IT/логістика; гнучкість; фокус на сервісі; швидка експансія.	Глибока регіональна експертиза; локальні зв’язки; налагоджені операції в певних регіонах.	Масштаб, досвід, значні обсяги закупівель/виробничі ланцюги; впізнаваність бренду.
Ризики / проблеми	Залежність від політики регулювання ринку тютюну; потреба у підтримці інвестиційної бази для зростання.	Сильна конкуренція з національними лідерами; обмеження масштабності.	Ризики втрати позицій через ринкові шоки, регуляторні зміни та операційну адаптацію (індикатори падіння виручки в 2024–2025).

- ТОВ «ДЛС» робить сильний акцент на технологіях (автоматизація складів, ІТ-системи, омніканальність) та швидкій доставці — це дає їй конкурентну перевагу в сегменті сервісу та швидкості виконання замовлень.
- ТОВ «Тедіс Україна» має великі логістичні ресурси, але масштабні структури іноді важче швидко трансформувати.

3 Партнерства та бренд-портфель. Усі троє працюють із провідними тютюновими брендами, але ТОВ «ДЛС» робить акцент на сучасних категоріях (системи нагрівання тютюну, електронні продукти), що відображає зміну споживчого попиту.

4 Ризики та вразливості.

- Сектор дуже регульований: зміни у податковій/регуляторній політиці або заборони можуть суттєво вплинути на гравців.

- Великі гравці (як ТОВ «Тедіс Україна») мають ризик втратити частку через нових, більш гнучких конкурентів із нижчими операційними витратами або кращими digital-рішеннями (перевага, котру демонструє ТОВ «ДЛС»).

На основі проведеного дослідження можна сформувати SWOT-матрицю для досліджуваного підприємства (табл.2.5). У додатку А подано SWOT-матриці для основних конкурентів – ТОВ «Тедіс Україна» та ТОВ «Галичина-Табак».

Аналіз діяльності ТОВ «ДЛ СОЛЮШН» у секторі B2B свідчить, що компанія займає одне з провідних місць на ринку дистрибуції та логістики в Україні завдяки стратегічно вибудуваній системі управління товарними потоками, партнерською мережею та технологічною інфраструктурою. Незважаючи на широку товарну диверсифікацію, основним напрямом діяльності підприємства залишається дистрибуція тютюнових виробів і товарів прикасової зони - сегмент, який є водночас висококонкурентним і швидкозмінним.

Розгалужена мережа співпраці з провідними національними та міжнародними брендами, такими як BAT, PMI, JTI, Imperial Tobacco та іншими світовими виробниками, формує стійкі конкурентні переваги компанії й забезпечує високу впізнаваність на ринку.

Таблиця 2.5 - SWOT-матриця для ТОВ «ДЛ СОЛЮШН»

S — Strengths (Сильні сторони)	*W — Weaknesses (Слабкі сторони)*
- Сучасна автоматизована логістична інфраструктура (склади, облік, маршрутизація). - Власний автопарк + гарантія доставки протягом 24 годин. - Національне покриття: 30 складів, 160 000 доставок/місяць, 35 000+ точок. - Широкий асортимент: тютюнові вироби, системи нагрівання тютюну, напої, POS-товари. - Партнерство з ключовими світовими брендами (PMI, BAT, JTI, VELO, KILLA). - Висока гнучкість, швидка адаптація до digital-first стратегії. - Стрімке зростання фінансових показників та масштабів компанії.	- Відносно молодий гравець — менша історична репутація порівняно з Тедіс. - Висока залежність від ринку тютюнових виробів (регуляторні ризики). - Необхідність постійних інвестицій у технології, автопарк, розширення складів. - Експансія потребує високих операційних витрат.
O — Opportunities (Можливості)	*T — Threats (Загрози)*
- Розширення портфеля FMCG та підсилення присутності в суміжних категоріях. - Використання аналітики даних для оптимізації поведінки споживачів і B2B-клієнтів. - Зростання попиту на heat-not-burn продукти. - Можливість зайняти ринкові ніші, які слабшають у конкурентів. - Вихід на міжнародні ринки або створення регіональних хабів.	- Жорсткі регуляторні зміни на ринку тютюну. - Конкурентний тиск від Тедіс та регіональних дистрибуторів. - Зменшення платоспроможності дрібного ритейлу. - Логістичні ризики в умовах війни.

Міцні партнерські відносини, наявність сучасних IT-інструментів, омніканальні рішення та ефективна модель взаємодії з клієнтами дозволили ТОВ «ДЛС» за короткий час увійти до лідерів галузі й закріпити другу позицію після ТОВ «Тедіс Україна».

Важливою складовою успіху є логістична модель компанії, яка базується на національному географічному охопленні, автоматизованих складських процесах, високій швидкості доставки та системному контролі за запасами. Така інтегрована логістика забезпечує стабільність постачання, оптимізує витрати та підвищує рівень сервісу для виробників, мереж та торгових точок.

Отже, ТОВ «ДЛ СОЛЮШН» виступає прикладом ефективної B2B-компанії, що поєднує сильну операційну модель, технологічні рішення, професійну команду та адаптивність до змін ринку. Це дає змогу підприємству не лише підтримувати конкурентоспроможність, а й формувати нові стандарти

дистрибуції та логістики в Україні, забезпечуючи стабільний розвиток у динамічному FMCG-сегменті.

Виходячи з проведеного аналізу, можна сформувати рекомендації для ТОВ «ДЛС». Компанії слід продовжувати інвестувати в автоматизацію, аналітику попиту та клієнтський сервіс; диверсифікувати ризики регуляторних змін через розвиток суміжних категорій та експортні канали.

Висновок до розділу 2

Аналіз сучасних тенденцій розвитку B2B-продажів в Україні та характеристика діяльності ТОВ «ДЛ СОЛЮШН» показують, що національний ринок B2B перебуває у фазі глибокої трансформації, де провідну роль відіграють цифровізація, створення стійких моделей управління продажами та підвищення операційної ефективності. Комплекс внутрішніх викликів (економічна нестабільність, логістичні труднощі, дефіцит кадрів) у поєднанні з зовнішніми можливостями (розвиток експорту, міжнародні програми підтримки, впровадження цифрових технологій) визначає новий контекст функціонування компаній у секторі B2B.

Загальна динаміка українського B2B-ринку демонструє зростання попиту на технологічні рішення, CRM-системи, автоматизацію процесів залучення клієнтів та консультативну модель продажів. Водночас підприємства стикаються з високою невизначеністю, що потребує створення гнучких і водночас стійких систем управління продажами. Тенденція до digital-first стратегій дозволяє бізнесу розширювати канали комунікації, збільшувати обсяги продажів та посилювати свою конкурентоспроможність як в Україні, так і на зовнішніх ринках.

У цьому контексті ТОВ «ДЛ СОЛЮШН» є прикладом компанії, яка ефективно інтегрує сучасні підходи, поєднуючи технологічність, масштабність та високу операційну результативність. Компанія здійснює повний цикл дистрибуції, охоплюючи всі процеси постачання товарів у сегменті B2B. Вона

сформувала потужний товарний портфель, що включає тютюнові вироби, системи нагрівання тютюну, напої, аксесуари та інші товари прикасової зони. Проте профільною сферою залишається дистрибуція та логістика тютюнової продукції.

Партнерська мережа компанії складається з провідних міжнародних виробників, серед яких Philip Morris International, British American Tobacco, Japan Tobacco International, Imperial Tobacco, VELO, KILLA та інші відомі бренди. Це забезпечує широке охоплення ринку, стабільне зростання та зміцнення репутації компанії як національного лідера у сфері дистрибуції FMCG.

ТОВ «ДЛ СОЛЮШН» демонструє модель розвитку, максимально узгоджену з актуальними тенденціями українського та міжнародного ринку B2B: цифровізацією, інноваційністю, клієнтоорієнтованістю та стратегічною партнерською взаємодією. Поєднання системного підходу, інноваційних технологій і стійкої логістичної інфраструктури забезпечує компанії значний потенціал для подальшого масштабування та зміцнення позицій як на внутрішньому ринку, так і в експортних напрямках.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ У СЕКТОРІ B2B

3.1 Обґрунтування доцільності удосконалення розвитку торговельних підприємств у секторі B2B

На основі дослідження та аналізу роботи ТОВ «ДЛС» та його основних конкурентів, проведеного у другому розділі маністерськохї роботи, можна визначити основні напрямки удосконалення розвитку компанії. Для пошуку більш обгрунотованих пропозицій пропонуємо порівняти названі вище компанії по ключовим фінансовим та логістичним KPI за показниками 2024 року (табл. 3.1-3.2).

Таблиця 3.1 – Порівняльна таблиця ключових фінансових KPI

KPI	ТОВ «ДЛС»	ТОВ «Тедіс Україна»	ТОВ «Галичина-Табак»
Дохід, млн грн	88 041	~100 000 – 110 000	~7 000 – 9 000
Темп зростання доходу, %	+73.8%	+5–10%	+12–18%
Чистий прибуток, млн. грн.	106.4	~350–400	~35–45
Рентабельність продажів (ROS)	0.12% → 0.14% (зростає)	0.35–0.45%	0.45–0.55%
Активи, млн. грн.	6 376.3	~12 000–15 000	~1 200–1 500
Зобов’язання, млн. грн..	6 146.4	~10 000–13 000	~800–1100
Кількість працівників, осіб	1504	~3500–4000	~450–600
Ринкова частка (тютюнова дистрибуція)	~25–30%	~45–50%	~5–7%
Інвестиції у цифровізацію (оцінка)	високі	середні	низькі–середні

Бачимо, що ТОВ «ДЛС» стрімко зростає, демонструє найбільшу динаміку доходу та приросту активів; стає 2-м номером ринку. У сфері логістики компанія вирізняється найсучаснішою IT-логістикою, найшвидшою доставкою, найвищим рівнем автоматизації складів, дуже швидким масштабуванням.

Таблиця 3.2 – Порівняльна таблиця логістичних KPI

Логістичні KPI	ТОВ «ДЛС»	ТОВ «Тедіс Україна»	ТОВ «Галичина-Табак»
Кількість складів	30	~40–45	~10–14
Сумарна складська площа	27 000 м²	~55 000–65 000 м²	~7 000–10 000 м²
Доставок на місяць	160 000	~300 000 – 350 000	~40 000 – 60 000
Кількість торгових точок, що обслуговуються	35 000+	~45 000–50 000	~8 000–12 000
Середній час доставки	до 24 годин	24–48 годин	24–48 годин
Власний автопарк	великий (оцінка 700–900 авто)	~1500–1700 авто	~150–250 авто
Автоматизація складських процесів	високий рівень (WMS, IT-аналітика, автоінвентаризація)	середній рівень	низький–середній
IT-рішення для B2B-клієнтів	автоматизоване відстеження, аналітика, омніканальність	базові CRM, EDI	часткова цифровізація
Частка "heat-not-burn" у портфелі	висока (IQOS, Glo, VELO, KILLA)	висока	середня

Таким чином, можна сформувати основні напрями удосконалення розвитку ТОВ «ДЛС» на ринку B2B:

- продовжувати інвестувати в автоматизацію, аналітику попиту та клієнтський сервіс;
- диверсифікувати ризики регуляторних змін через розвиток суміжних категорій та експортні канали.

3.2 Зміст пропозицій щодо удосконалення розвитку торговельних підприємств у секторі B2B

Зосередимося, насамперед, на питаннях інвестицій в автоматизацію, аналітику попиту та клієнтський сервіс. У секторі B2B продажі ґрунтуються передусім на партнерстві, яке передбачає формування довірливих, стабільних і взаємовигідних відносин між компаніями. Ефективна комунікація з бізнес-клієнтами є критичним елементом успіху, а для встановлення міцного контакту необхідний комплексний підхід.

Основними пропозиціями щодо удосконалення розвитку ТОВ «ДЛ СОЛЮШН» нами визначено наступні:

1 Створення сучасного B2B-порталу

B2B-портал - це спеціалізований сайт компанії, призначений для презентації продукції та роботи з гуртовими клієнтами. Він автоматизує значну частину робочих процесів і звільняє менеджерів від рутинних задач, тоді як клієнти отримують повний доступ до актуальної інформації:

- умов співпраці;
- асортименту;
- цін;
- залишків товару;
- історії замовлень.

B2B-портал виконує ключову роль в організації оптових продажів і допомагає бізнесу:

- розмежувати оптовий та роздрібний напрямки діяльності;
- оптимізувати рутинні операції й автоматизувати документообіг;
- скоротити час обробки замовлень;
- залучати нових гуртових клієнтів завдяки органічному трафіку та онлайн-маркетинговим каналам;
- забезпечити більш зручний та прозорий формат взаємодії з чинними партнерами.

Загальновідомо, що основою будь-якого оптового бізнесу є складська система. В облікових програмах та CRM зберігаються дані про залишки, ціни, асортимент та можливість формування замовлень. З іншого боку - оптові покупці, яким потрібен постійний доступ до актуальної інформації про товари. Між ними стоять менеджери, які відповідають за комунікацію: надсилання прайсів, уточнення деталей, передачу контенту та оформлення документів. Такий підхід забирає багато часу, уповільнює процес і збільшує ризик помилок на кожному етапі (рис. 3.1).

Запуск автоматизованого B2B-порталу дозволяє значно підвищити швидкість і точність роботи. Він знімає з менеджерів рутинні завдання, скорочує

кількість ланок у процесі оформлення замовлення та робить покупку для клієнта максимально простою - замовник може самостійно обрати товар і сформувати замовлення онлайн.



Рисунок 3.1 – Етапи взаємодії при оптових продажах-закупівлях

Портал надає доступ до актуальної інформації тоді, коли вона потрібна клієнту, а замовлення опрацьовуються автоматично 24/7, у тому числі вночі, у вихідні та святкові дні. Відсутність впливу людського фактора знижує кількість помилок, адже всі дії зберігаються в особистому кабінеті та CRM. Автоматизація дозволяє бізнесу зосередитися на стратегічних завданнях - виробництві, розширенні каналу продажів та розвитку партнерств.

Оформлення оптових закупівель відбувається кількома кліками - часто без потреби залучати менеджера. Завдяки інтеграції з обліковими системами клієнти завжди бачать оновлені дані, що зменшує кількість уточнень та підвищує оперативність взаємодії.

Для корпоративних покупців на порталі має бути передбачено низку додаткових інструментів, які роблять співпрацю зручнішою та ефективнішою:

- гнучка система оптових цін залежно від обсягів замовлення. Клієнт отримує індивідуальні ціни, що автоматично змінюються відповідно до кількості товару в кошику;

- персональне налаштування методів оплати та доставки для кожної групи користувачів;

- відображення балансу в будь-якій валюті прямо в особистому кабінеті;
- гнучкі налаштування показу залишків товару – ТОВ «ДЛС» може обрати, чи демонструвати доступні запаси у картці товару та каталозі;
- автоматичне формування персонального прайс-листа з індивідуальними товарами та цінами для кожного клієнта;
- розширена форма реєстрації, яка дає змогу додавати інформацію про компанію, сайт і посаду; усі ці дані зберігаються в профілі користувача;
- можливість самостійно оновлювати інформацію про користувача та закріплювати за ним персонального менеджера, дані про якого також відображаються у профілі.

Усі зазначені функції можуть бути інтегровані через API, що дозволяє безперешкодно поєднувати портал з CRM-системами та значно підвищувати ефективність внутрішніх процесів.

Наявність сучасного порталу значно оптимізує комунікацію між постачальником і покупцем та позитивно впливає на зручність співпраці для обох сторін.

2 Персоналізація

B2B–сегмент орієнтований на індивідуальний підхід. Компанії формують спеціальні умови під потреби кожного партнера - від унікальних прайс-листів до персональних пропозицій. Мотивація клієнта будується не на емоціях, а на точних розрахунках, вигоді та рентабельності. Тому маркетингові комунікації у B2B завжди спираються на аналітику та реальні показники.

Сучасний B2B-портал не лише автоматизує рутинні процеси, але й стає основним інструментом персоналізації взаємодії з бізнес-клієнтами. У B2B-моделі, де ключову роль відіграють довготривалі партнерські відносини, точність, прозорість та адаптація під потреби кожного клієнта є визначальними факторами успіху.

Функції порталу, такі як індивідуальні прайс-листи, персональні налаштування доставки, різні сценарії оплати та розширені профілі користувачів,

формують персоналізований досвід закупівель, який відповідає специфіці роботи кожного партнера.

З Мотивація та розвиток персоналу

З кожним B2B-клієнтом зазвичай працює персональний менеджер, який має глибоко знати продукт, специфіку діяльності клієнта та бути готовим оперативно надавати професійні консультації. Часті зміни менеджерів можуть підірвати довіру партнерів, тому компанії важливо не лише будувати взаємини з клієнтами, а й підтримувати стабільну, професійну та мотивовану команду. Професійний менеджер, який добре розуміє бізнес замовника, суттєво підвищує ефективність співпраці та рівень задоволеності партнерів.

Впровадження сучасного B2B-порталу та перехід компанії до персоналізованої моделі взаємодії з клієнтами змінює роль менеджерів і потребує системного підходу до професійного розвитку та стимулювання персоналу. У такій моделі цінність працівників зростає, оскільки вони перестають виконувати рутинні дії й зосереджуються на стратегічних функціях: розвитку відносин з клієнтами, аналізі їхніх потреб та формуванні індивідуальних пропозицій.

Ключові напрями мотивації та розвитку команди в цьому контексті представлено у таблиці 3.3.

Автоматизація та персоналізація B2B-взаємодії через портал веде до зміни вимоги до персоналу та відкриває можливості для його розвитку. Менеджери перестають бути «операторами замовлень» і стають радниками, аналітиками та партнерами для клієнтів. Для успішного переходу на таку систему роботи ТОВ «ДЛ СОЛЮШН» має:

- створити умови для розвитку цифрових навичок;
- мотивувати менеджерів працювати за клієнтоорієнтованою моделлю;
- підтримувати їх навчання та залученість;
- підкреслювати стратегічну цінність персоналізованої роботи з клієнтами.

Результатом стане зміцнення конкурентної позиції компанії на B2B-ринку, підвищення рівня сервісу та довгострокова лояльність партнерів.

Таблиця 3.3 - Ключові напрями мотивації та розвитку команди ТОВ «ДЛ СОЛЮШН» в умовах цифровізвції та персоналізації B2B-продажів

Напрям	Зміст реалізації напрмяму	Напрями мотивації персоналу
1 Перехід менеджментів від рутинних операцій до консультативних продажів	Після автоматизації через B2B-портал менеджери отримують більше часу на глибинну роботу з клієнтами. Це відкриває можливості для: - навчання навичкам консультативних продажів (consultative selling). Уміння аналізувати бізнес-клієнта, його pain points, пропонувати рішення, а не просто товар; - прокачування навичок ведення перемовин та account management. Ведення великих клієнтів потребує менеджерів з аналітичним та стратегічним мисленням; - розвиток навичок data-driven роботи. Менеджери мають вміти інтерпретувати дані з порталу, CRM, аналітики закупівель.	Бонуси й KPI варто прив'язувати не до кількості зателефонованих клієнтів, а до: - рівня утримання клієнтів; - зростання середнього чеку; - обсягу продажів у прикріпленому портфелі; - кількості клієнтів, переведених у self-service через портал; - NPS вкритого сегменту.
2 Розвиток цифрової компетентності персоналу	Щоб персонал ефективно працював у середовищі автоматизації, критично важливо: - регулярне навчання роботі з CRM, B2B-порталом, аналітичними системами; - створення внутрішньої "Академії цифрових навичок"; - тренінги з впровадження нових інструментів (API-інтеграції, електронний документообіг, прогнозна аналітика).	- Сертифікації та бонуси за освоєння нових цифрових навичок; - гейміфікація навчання - рейтинги, значки, змагання між командами.
3 Посилення ролі персональних менеджерів через індивідуалізацію клієнтів	B2B-портал дозволяє закріпити за кожним клієнтом персонального менеджера та показувати його у профілі. Це дозволяє менеджеру: - зміцнення особистого бренду всередині компанії; - формування довгострокових відносин, за які він отримує бонуси; - можливість працювати з сегментами клієнтів, де він найсильніший.	- Бонуси за зростання активності клієнтів у порталі (самостійні замовлення, повертання клієнта, допродажі); - внутрішня система рейтингу менеджерів за якістю сервісу (NPS, CRR).

Продовження таблиці 3.3

Напрям	Зміст реалізації напрмяму	Напрями мотивації персоналу
4 Залучення працівників до розробки та покращення B2B-порталу	Цифрова трансформація працює краще, коли співробітники відчувають свою причетність до змін. Для цього можна зробити: - створити програму «Внутрішній амбасадор цифрових змін»; - залучати менеджерів до тестування нових функцій порталу; - збирати їхні ідеї з покращення системи та винагороджувати за найкращі.	- Бонуси або премії за раціоналізаторські пропозиції; - публічне визнання співробітників, чиї ідеї були впроваджені.
5 Нематеріальна мотивація: створення цифрової корпоративної культури	В умовах дистрибуції та великої кількості поліручких контактів важливо: - формувати культуру відкритості до інновацій; - заохочувати обмін знаннями між регіональними командами; - регулярно проводити навчання, внутрішні форуми, презентації нових функцій системи.	- Програми «співробітник місяця» у категорії «цифровий прорив»; - участь у закритих внутрішніх навчаннях та конференціях; - персоналізовані плани розвитку.
6 Створення дорожньої карти розвитку персоналу	Варто ввести: - матрицю компетенцій для B2B-менеджерів; - дорожню карту розвитку (1 рік / 3 роки); - внутрішні тренінги або партнерство з бізнес-школами.	Менеджер повинен чітко бачити: - як автоматизація посилює його роль; - які нові компетенції він опанує; - як він може рости фінансово та професійно.

3.3 Визначення ефектів від реалізації поданих пропозицій щодо удосконалення розвитку торговельних підприємств у секторі B2B

B2B - це модель, у якій обидві сторони виступають як юридичні особи, і взаємодія між ними має свою унікальну специфіку. Для успішної роботи на цьому ринку ТОВ «ДЛ СОЛЮШН» необхідно зосередитися на розвитку партнерських відносин, підтримці високої якості комунікації, персоналізації пропозицій та професіоналізмі менеджерів. Важливу роль відіграє також наявність сучасного B2B-порталу, що забезпечує швидку, прозору та зручну співпрацю з клієнтами й сприяє сталому розвитку бізнесу.

У таблиці 3.4 подана оцінка вартості створення сучасного B2B-порталу для ТОВ «ДЛ СОЛЮШН». Оцінка базується на даних українського ринку IT-послуг, цінових діапазонах провідних веб-студій, а також середніх ставках розробників у 2024–2025 рр.

Таблиця 3.4 - Оцінка вартості створення сучасного B2B-порталу для ТОВ «ДЛ СОЛЮШН»

Компонент	Орієнтовна вартість
Аналітика, технічне завдання	$2 000 – $6 000
UX/UI дизайн	$3 000 – $10 000
Фронтенд-розробка	$8 000 – $25 000
Бекенд-розробка (CRM, інтеграції, API)	$15 000 – $40 000
Інтеграція з 1C / BAS / ERP / WMS / CRM	$5 000 – $20 000
Особисті кабінети, індивідуальні прайси, система ролей	$5 000 – $15 000
Функціонал для B2B-продажів (кошик, замовлення, звітність)	$5 000 – $15 000
Тестування та QA	$3 000 – $10 000
Розгортання, хостинг, оптимізація	$500 – $2 000

Загальна вартість (портал з нуля): від $45 000 до $140 000.

У таблиці 3.5 представлено оцінку економічної ефективності впровадження B2B-порталу для ТОВ «ДЛ СОЛЮШН».

Таблиця 3.5 – Оцінка економічної ефективності впровадження B2B-порталу для ТОВ «ДЛ СОЛЮШН»

Показник	Методика розрахунку / обґрунтування	Результат, грн/рік
1. Економія витрат на персоналі	Зменшення навантаження на 15–20% → скорочення ≈19 менеджерів; 19 × 28 000 грн × 12 міс.	6 384 000
2. Зниження втрат від помилок у замовленнях та документообігу	До автоматизації ≈3 200 помилок/міс × 180 грн; після впровадження – зменшення на 70%	4 838 400
3. Зменшення витрат на кол-центр	Зниження кількості запитів на 40%; 360 тис/міс × 0,40 × 12 міс.	1 728 000
4. Приріст прибутку за рахунок збільшення обсягів B2B-замовлень (консервативний сценарій)	Зростання обороту на +1% від річного доходу (88 041 млн грн); маржа 3%	26 400 000
5. Загальний річний економічний ефект	Сума ефектів (п. 1–4)	39 350 400
6. Інвестиції у створення та запуск порталу	Стандартна вартість розробки середньої складності	2 000 000
7. ROI (рентабельність інвестицій)	(Ефект – Інвестиції) / Інвестиції × 100%	1 868%
8. Строк окупності B2B-порталу	2 000 000 грн / 39 350 400 грн/рік	≈ 2,1 місяця

Представимо можливі ефекти від реалізації поданих у п.3.2 пропозицій у вигляді таблиці 3.6.

Запропоновані напрями удосконалення розвитку ТОВ «ДЛ СОЛЮШН» забезпечують комплексний вплив на ефективність діяльності підприємства у сегменті B2B. Впровадження сучасного B2B-порталу, персоналізація взаємодії з партнерами та розвиток персоналу дозволяють одночасно підвищити оперативність обробки замовлень, інформативність комунікацій, раціональність використання ресурсів і загальну результативність бізнес-процесів. Сукупність отриманих ефектів сприяє зміцненню конкурентних позицій компанії, підвищенню лояльності клієнтів, оптимізації внутрішніх процесів та забезпечує стійке зростання фінансових і операційних показників у довгостроковій перспективі.

Таблиця 3.6 – Ефекти, які матимуть місце в результаті практичного застосування пропонованих підходів до удосконалення розвитку ТОВ «ДЛ СОЛЮШН»

Напрям удосконалення	Характеристика заходів	Очікуваний ефект за критеріями ефективності
1. Створення сучасного B2B-порталу	- Автоматизація процесів оптових продажів - Інтеграція з CRM та обліковими системами - Онлайн-замовлення 24/7 - Актуальні дані про ціни, залишки, історію взаємодій - Індивідуальні прайс-листи, налаштування доставки, автоматичне формування документів	*Оперативність:* - прискорення обробки замовлень; - збільшення каналів реалізації; - зменшення часу на погодження й уточнення інформації. *Інформативність:* - постійний доступ клієнтів до актуальних даних; - аналітика продажів та попиту; - спрощення комунікації між постачальником і клієнтом. *Раціональність:* - мінімізація людського фактора та помилок; - економія часу менеджерів; - оптимізація складських процесів завдяки точним даним про залишки. *Результативність:* - зниження витрат на операційну діяльність; - збільшення обсягів замовлень завдяки простоті процесу; - підвищення прибутковості завдяки автоматизації.
2. Персоналізація взаємодії з B2B-клієнтами	- Індивідуальні умови співпраці - Персональні прайс-листи - Гнучкі варіанти оплати та доставки - Розширені профілі клієнтів у порталі - Персональний менеджер для кожного партнера	*Оперативність:* - швидке формування адаптованих пропозицій; - скорочення етапів погоджень; - прискорення обігу замовлень завдяки узгодженим умовам. *Інформативність:* - поглиблений аналіз потреб кожного клієнта; - точніше прогнозування попиту; - формування нових економічних зв’язків та збільшення лояльності партнерів. *Раціональність*: - ефективний розподіл товарів між сегментами; - зниження ризику втрати клієнтів; - оптимізація роботи менеджерів завдяки чітким профілям клієнтів. *Результативність:* - зростання повторних замовлень; - збільшення прибутковості за рахунок довгострокових контрактів; - підвищення рівня сервісу.

Продовження таблиці 3.6

Напрям удосконалення	Характеристика заходів	Очікуваний ефект за критеріями ефективності
3. Мотивація та розвиток персоналу	- Навчання цифровим компетенціям - Формування навичок консультативних продажів - Система стимулювання менеджерів - Професійні програми розвитку - Закріплення персональних менеджерів за партнерами	Оперативність: - швидше реагування на запити клієнтів; - підвищення швидкості прийняття рішень; - краща якість сервісу завдяки підготовленим фахівцям. *Інформативність:* - покращення збору та аналізу даних про ринок і клієнтів; - більш точне стратегічне планування; - підвищення ефективності управлінських рішень. *Раціональність:* - ефективний розподіл функцій між працівниками; - зменшення ризику помилок та втрат; - економія ресурсів завдяки кваліфікованому персоналу. *Результативність:* - зростання продуктивності менеджерів; - збільшення прибутковості через поліпшення якості обслуговування; - стабільність та низька плинність кадрів, що зміцнює відносини з клієнтами.

Висновок до розділу 3

Проведений аналіз ключових фінансових та логістичних показників ТОВ «ДЛ СОЛЮШН» у порівнянні з основними конкурентами підтверджує доцільність і необхідність подальшого удосконалення розвитку підприємства в секторі B2B. Компанія демонструє найвищі темпи зростання доходу, активів та операційної масштабованості серед провідних гравців ринку. Особливо сильні позиції «ДЛС» проявляються у швидкості доставки, рівні складської автоматизації та якості логістичної інфраструктури. Це дозволяє говорити про формування компанії як другого за масштабом оператора тютюнової дистрибуції на національному ринку.

Водночас порівняльний аналіз виявив низку стратегічних викликів: значну залежність від людського фактора в процесі обробки замовлень, високі операційні витрати на ручні процеси, обмеження у масштабованості взаємодії з клієнтами та потребу у розширенні інструментів цифрової комунікації. Саме тому модернізація B2B-напряму шляхом автоматизації, персоналізації та розвитку компетентностей персоналу є об’єктивно необхідною та своєчасною.

Запропоновані напрями вдосконалення, представлені у підрозділі 3.2, ґрунтуються на найкращих світових практиках управління B2B-продажами. Створення сучасного B2B-порталу дозволяє оптимізувати взаємодію між постачальником і клієнтом, забезпечити прозорість операцій, пришвидшити процес оформлення замовлень та мінімізувати помилки, що виникають під час ручної обробки. Портал стає ядром цифрової моделі підприємства: він автоматизує рутинні процеси, надає клієнтам актуальну інформацію 24/7, а менеджерам — можливість зосередитись на стратегічних функціях.

Другим важливим напрямом є персоналізація роботи з B2B-клієнтами. Індивідуальні прайс-листи, гнучкі сценарії доставки, розширені профілі та персональні менеджери підвищують лояльність партнерів, збільшують повторні замовлення та дозволяють глибше аналізувати потреби клієнтів. Персоналізація у

B2B-сегменті стає ключем до довготривалих, стабільних і взаємовигідних відносин між компаніями.

Третім напрямом удосконалення є мотивація та розвиток персоналу. Впровадження порталу змінює роль менеджера із «оператора замовлень» на професійного консультанта та аналітика. У цьому контексті компанії важливо інвестувати у розвиток цифрових компетенцій, навичок консультативних продажів, аналітичного мислення та клієнтоорієнтованого підходу. Системи мотивації повинні бути спрямовані на підтримку стратегічних результатів, таких як утримання клієнтів, підвищення середнього чека, розвиток self-service та зростання рівня сервісу.

Оцінка економічної ефективності підтверджує доцільність впровадження B2B-порталу: річний ефект перевищує 39 млн грн, строк окупності становить лише близько 2 місяців, а ROI сягає понад 1800%. Це свідчить про високу результативність запропонованих заходів та їх значний вплив на фінансові результати підприємства.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що комплекс заходів - створення сучасного B2B-порталу, впровадження персоналізованої моделі взаємодії з партнерами та розвиток професійного потенціалу персоналу - забезпечить формування конкурентних переваг ТОВ «ДЛ СОЛЮШН» на ринку B2B, підвищить ефективність роботи та сприятиме довгостроковому розвитку компанії. Реалізація запропонованих рішень дозволить підприємству зміцнити позиції у конкурентному середовищі, збільшити операційну ефективність і забезпечити сталий ріст у середньостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Проведений комплексний аналіз засвідчує, що український B2B-ринок перебуває у фазі глибокої трансформації, викликаної поєднанням ринкової нестабільності, логістичних обмежень, зростанням конкуренції та інтенсивним переходом бізнесу до цифрових моделей роботи. У таких умовах ключовими чинниками конкурентоспроможності стають цифровізація процесів, консультативний стиль продажів, персоналізація роботи з клієнтами та підвищення ефективності внутрішніх бізнес-процесів.

ТОВ «ДЛ СОЛЮШН», працюючи у сегменті дистрибуції тютюнових виробів та FMCG, демонструє стрімкий розвиток і посилення позицій на ринку. За короткий період компанія створила масштабну логістичну мережу з 30 складів, забезпечила понад 160 тис. доставок щомісяця та формує партнерські відносини з провідними міжнародними брендами, що підтверджує її спроможність конкурувати з такими великими гравцями, як ТОВ «Тедіс Україна» та «Галичина-Табак». Фінансові показники компанії демонструють значне зростання, що вказує на високий потенціал і якість операційної моделі.

SWOT-аналіз дозволив встановити, що сила ТОВ «ДЛС» полягає у сучасній логістичній інфраструктурі, національному покритті, професійній команді та технологічних рішеннях. Натомість слабкими сторонами є висока залежність від тютюнового сегмента та значне навантаження на персонал через велику кількість операційних задач. Основні можливості для розвитку — цифровізація, автоматизація B2B-взаємодії та розширення продуктового портфеля. Серед загроз — регуляторні зміни, високі ризики ринку тютюнової продукції та конкуренція великих дистриб’юторів.

Враховуючи ці фактори, ключовим стратегічним кроком для ТОВ «ДЛС» є створення сучасного B2B-порталу, який дозволить повністю трансформувати взаємодію з бізнес-клієнтами. Такий портал забезпечить компанії можливість розмежувати оптовий і роздрібний напрями, автоматизувати документообіг,

прискорити обробку замовлень, зменшити операційні витрати та мінімізувати помилки, пов’язані з людським фактором. Для клієнтів це створить можливість оформлювати замовлення в кілька кліків, переглядати залишки та ціни, отримувати персоналізовані прайс-листи, доступ до актуальної інформації 24/7 і взаємодіяти з компанією незалежно від графіка роботи менеджерів.

Персоналізація стає одним з ключових драйверів успіху на сучасному B2B-ринку. Використання індивідуальних прайс-листів, гнучких сценаріїв доставки, персональних умов та аналітично обґрунтованих пропозицій дозволить зміцнити партнерські відносини та підвищити рівень лояльності клієнтів. Сучасний B2B-портал є платформою, що забезпечує таку персоналізацію на системному рівні.

Водночас автоматизація змінює роль персоналу: менеджери перестають виконувати роль операторів замовлень і стають радниками, аналітиками та експертами для клієнтів. Це підвищує цінність людського капіталу та зумовлює необхідність інвестування в навчання, цифрові компетенції, клієнтоорієнтовану культуру та стабільність команди. Мотивація та розвиток персоналу стають важливими умовами успішного переходу до нової моделі роботи.

Економічна оцінка проєкту створення B2B-порталу показала його високу ефективність: за інвестицій близько 2 млн. грн.. очікуваний річний ефект становить приблизно 39 млн грн за рахунок скорочення витрат і підвищення обороту. Строк окупності - близько двох місяців, а ROI сягає понад 1800%, що робить проєкт одним з найбільш вигідних напрямів інвестування.

Узагальнюючи отримані результати, можна зробити висновок, що цифровізація, персоналізація та розвиток персоналу формують фундамент подальшого зростання ТОВ «ДЛС». Створення сучасного B2B-порталу, інтегрованого з CRM і логістичними системами, забезпечить компанії суттєве підвищення ефективності операцій, зміцнить конкурентні позиції та дозволить перейти до нової, інноваційної моделі роботи на B2B-ринку. Завдяки цьому ТОВ «ДЛС» зможе забезпечити стабільне зростання, підвищити якість сервісу та побудувати довгострокові партнерські стосунки з ключовими клієнтами.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Амеліна І. В. Концептуальні основи організаційного розвитку підприємств у сучасних умовах [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Uprv/2008_2/amelina.pdf

2 Заїка О. Ткаченко В. Управління розвитком підприємства. Економіка та суспільство. 2022. № 43. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-55

3 Георгіаді Н. Г. Інтегровані системи управління економічним розвитком підприємств : монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2009. 336 с.

4 Шкода Т. Н. Сутність соціального розвитку підприємства. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2012. № 16. С. 79–84.

5 Горняк О. В. Розвиток підприємства в сучасних теоретичних концепціях. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2011. № 2, т. 3. С. 29–32.

6 Дунська А. Р. Інноваційна стратегія як сучасний інструмент управління розвитком підприємства [Електронний ресурс]. URL: http://www.confcontact.co/20101008/5_dunska.htm

7 Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. Г. О. Швиданенко. 4-те вид. Київ : КНЕУ, 2009. 816 с.

8 Економічний енциклопедичний словник : у 2 т. Т. 1. Львів : Світ, 2005. 616 с.

9 Пащенко О. П. Стратегічне управління розвитком підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2011. № 2, т. 2. С. 99–103.

10 Кириченко О. Сучасні аспекти та технології управління розвитком підприємств. Вчені записки Університету «КРОК». 2022. № 2(66). С. 107–115. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-107-115

11 Каличєва Н., Корінь М. Напрями стратегічного розвитку підприємства сфери торгівлі [Електронний ресурс]. URL: http://lib.kart.edu.ua/handle/123456789/23188

12 Купалова Г. В. Економіка торговельного підприємства : навч.-метод. комплекс. Київ : ЦП Компринт, 2018. 48 с. URL: https://econom.knu.ua/wp-content/uploads/2023/03/НМК_Економіка торговельного-підприємства.pdf

13 Мазур Н. А. Економіка торговельного підприємства : навч. посіб. Чернівці : ЧНУ ім. Ю. Федьковича, 2020. 192 с. URL: http://elar.kpnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/3444/Ekonomika%20torhovelnoho-pidpryiemstva.pdf

14 B2B маркетинг [Електронний ресурс]. URL: https://horoshop.ua/ua/blog/b2b-marketing/

15 Що таке B2B – основні особливості [Електронний ресурс]. URL: https://horoshop.ua/ua/blog/what-is-b2b-business/

16 Особливості та технології B2B-продажів [Електронний ресурс]. URL: https://voll.com.ua/uk/blog/osoblivosti-ta-tehnologiyi-b2b-prodazhiv

17 B2B продажі в Україні: від стратегії до результату [Електронний ресурс]. URL: https://uaconsulting.eu/uk/2025/10/20/b2b-prodagi-ta-marketing-ukraina/

18 Assessment of the Impact of the War on Micro-, Small-, and Medium-sized Enterprises in Ukraine. UNDP Ukraine, 2024. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-02/undp-ua-assessment-war-impact-enterprises-ukraine.pdf

19 Research of the Ukrainian eCommerce Market [Електронний ресурс]. URL: https://www.promodo.com/blog/research-of-the-ukrainian-ecommerce-market

20 Review of the Top 20 Ukrainian CRM Systems [Електронний ресурс]. URL: https://h-profit.com/blog/en/ukrainian-crm-systems/

21 Ukrainian Organic Export: challenges and new opportunities [Електронний ресурс]. URL: https://organicinitiative.org.ua/en/news/organic_exporters_study_eng/

22 Ukraine’s IT Services Exports Hit $555M. Scroll Media. 2025. URL: https://scroll.media/en/2025/08/29/ukraine-it-services-exports/

23 Гранти в Україні: як отримати фінансування від ЄС та донорів [Електронний ресурс]. URL: https://uaconsulting.eu/uk/2025/10/17/ranti-v-ukrayini-2025/

24 The Future of B2B Sales in Tech: 2025 Trends and Strategies for EMEA Market [Електронний ресурс]. URL: https://www.linkedin.com/pulse/future-b2b-sales-tech-2025-trends-strategies-emea-market-c85oc/

25 Top 7 trends in Ukrainian marketing (2025) [Електронний ресурс]. URL: https://lean-sharp.ch/en/top-7-trends-in-ukrainian-marketing/

26 Офіційний сайт ТОВ «ДЛ СОЛЮШН» [Електронний ресурс]. URL: https://dls.com.ua

27 Opendata — відкриті дані державних реєстрів України [Електронний ресурс]. URL: https://data.gov.ua

28 «Тедіс» більше не один… Forbes Ukraine. URL: https://forbes.ua/company/tedis-bilshe-ne-odin-izrailtyanin-ari-veber

29 Лідери українського опту у 2023 році заробили на 17% більше [Електронний ресурс]. URL: https://chronicles.pro/ua/money/lideri-ukrajinskogo-optu-u-2023-rotsi

30 Галичина-Табак : профіль компанії [Електронний ресурс]. URL: https://mind.ua/companies/1627-galichina-tabak

31 Тедіс Україна : офіційний сайт [Електронний ресурс]. URL: https://tedis.ua

32 Інформація про «Тедіс Україна». Forbes [Електронний ресурс]. URL: https://forbes.ua/profile/tedis-ukraina-225

Додаток А

SWOT-матриця для ТОВ «Галичина-Табак»

S — Strengths (Сильні сторони)	*W — Weaknesses (Слабкі сторони)*
- Сильна регіональна присутність (насамперед західний регіон). - Тривалий досвід роботи й репутація в локальному бізнес-середовищі. - Налагоджені стосунки з місцевими постачальниками та торговими мережами. - Оптимізовані локальні операції: транспортні та складські системи.	- Обмежений масштаб діяльності порівняно з національними лідерами. - Менший рівень цифровізації та автоматизації логістичних процесів. - Залежність від регіонального ринку, складність масштабування. - Менший портфель міжнародних брендів порівняно із DL SOLUTION чи Тедіс.
O — Opportunities (Можливості)	*T — Threats (Загрози)*
- Розширення на нові області та прилеглі регіони. - Партнерства з національними виробниками FMCG та локальними фабриками. - Посилення digital-продажів і CRM. - Розширення non-tobacco сегменту (напої, бакалія, POS-товари).	- Посилення конкуренції з боку національних дистрибуторів. - Витіснення зі стратегічних торгових мереж через меншу вагу на ринку. - Ризики регуляторного тиску у тютюновому сегменті. - Перекупка клієнтської бази та торгових точок великими компаніями.

SWOT-матриця для ТОВ «Тедіс Україна»

S — Strengths (Сильні сторони)	*W — Weaknesses (Слабкі сторони)*
- Найбільший досвід роботи на ринку тютюнової дистрибуції. - Масштабна національна мережа складів і логістичних центрів. - Сильна впізнаваність бренду серед B2B-клієнтів. - Значні обсяги дистрибуції та закупівель. - Широке портфоліо міжнародних виробників.	- Складність швидкої трансформації через великий масштаб. - Зниження фінансових показників останніми роками. - Репутаційні ризики, що виникали в минулі роки. - Менша гнучкість у порівнянні з новими гравцями (як DL SOLUTION). - Складна структура управління.
O — Opportunities (Можливості)	*T — Threats (Загрози)*
- Цифровізація та модернізація логістики. - Розвиток heat-not-burn та електронних продуктів. - Формування партнерських програм для великих мереж. - Перегрупування бізнесу та вихід у нові категорії FMCG.	- Втрата частки ринку через нових і більш гнучких конкурентів. - Ризики регуляторних обмежень для тютюнового ринку. - Зниження маржинальності через конкуренцію та зміни в акцизній політиці. - Логістичні та операційні ризики в умовах війни.

Додаток Б

Рохзрахунок ефективності створення B2B-порталу

1. Вихідні дані для розрахунку

Показник	Значення
Вартість створення порталу (середній варіант)	$50 000 = 2 000 000 грн
Кількість B2B-клієнтів	35 000
Доставок на місяць	160 000
Середня кількість оброблених замовлень менеджером на день	30–40
Кількість менеджерів оптового відділу (орієнтовно)	120–150
Середня зарплата менеджера	28 000 грн
Середня кількість помилок у накладних / місяць	2–3%
Вартість однієї помилки (повернення, повторна доставка)	150–200 грн

2. Ефекти від створення B2B-порталу

2.1 Економія на персоналі (автоматизація)

Після створення порталу:

- до 40–60% замовлень оформлюються без участі менеджера;
- кількість рутинних операцій скорочується на 50–70%.

Розрахунок економії зарплатного фонду.

Припустимо, працює 130 менеджерів B2B.

Скорочення навантаження → можливість зменшити команду на 15–20%.

130 × 0,15 = 19 менеджерів

Економія фонду:

19 × 28 000 грн = 532 000 грн/міс або 6 384 000 грн/рік

2.2 Зменшення кількості помилок в документах і накладних

До автоматизації помилки ≈ 2% від усіх замовлень.

160 000 × 0,02 = 3 200 помилок/міс.

Середня вартість однієї помилки — 180 грн.

Втрати:

3 200 × 180 = 576 000 грн/міс = 6 912 000 грн/рік

Після впровадження порталу рівень помилок знижується мінімум на 70%.

Економія:

6 912 000 × 0,70 = 4 838 400 грн/рік

2.3 Прискорення обробки замовлень і збільшення пропускної здатності

Портал дозволяє:

- пришвидшити обробку на 30–50%;
- збільшити обсяг замовлень без додаткових витрат;
- збільшити середній чек та обсяги закупівель (на 5–8%).

Якщо річний дохід компанії у 2024 р. становив 88041 млн грн:

Навіть +5% приросту продажів:

88041 × 0,05 = 4 402 млн. грн додаткового обороту.

Маржинальність у тютюновій дистрибуції ≈ 3%.

Додатковий прибуток:

4 402 000 000 × 0,03 = 132 млн. грн/рік

Навіть якщо взяти нижню межу — 1% приросту продажів:

88041 × 0,01 = 880 млн. грн. × 0,03 = 26,4 млн. грн додаткового прибутку

Для обережного прогнозу беремо 1% приросту.

2.4 Зменшення навантаження на кол-центр

Автоматизація → мінус 30–40% звернень.

Економія на зарплаті операторів:

Наприклад, 20 операторів × 18 000 грн = 360 000 грн/міс

40% економії → 144 000 грн/міс → 1 728 000 грн/рік

ЗЗагальна річна економія

Стаття економії	Сума, грн/рік
Економія на персоналі	6 384 000
Зменшення помилок	4 838 400
Зменшення навантаження на кол-центр	1 728 000
↑ Приріст прибутку за рахунок обороту (мінімальний прогноз 1%)	26 400 000
РАЗОМ РІЧНИЙ ЕФЕКТ	39 350 400 грн/рік

4. Витрати на створення порталу

Середня вартість (оптимальна модель):
2 000 000 грн

5. ROI (рентабельність інвестицій)

Формула:
ROI = (Економія – Витрати) / Витрати × 100%

ROI = (39 350 400 – 2 000 000) / 2 000 000 × 100%
= 1 868%

6. Строк окупності

Payback Period = Витрати / Річна економія

2 000 000 / 39 350 400 ≈ 0,05 року
≈ 2,1 місяця

Бібліографічна довідка

Тема магістерської роботи «Удосконалення розвитку торговельних підприємств при роботі у сегменті B2B».

Обсяг пояснювальної записки 68 сторінок.

Кількість рисунків: 4

Кількість таблиць: 13

Перелік графічного матеріалу:

1 Мета і завдання магістерської роботи.
2 Напрями розвитку підприємства.
3 Динаміка використання цифрових інструментів у B2B-продажах: порівняння 2024 та 2025 років
4 Динаміка фінансових показників діяльності ТОВ «ДЛ СОЛЮШН» за період 2022-2024 р. р.
5 Специфіка дистрибуційної діяльності ТОВ «ДЛ СОЛЮШН»
6 Порівняння діяльності трьох ключових гравців у секторі B2B-дистрибуції тютюнової та суміжної продукції в Україні
7 Порівняльна таблиця ключових фінансових KPI
8 Ключові напрями мотивації та розвитку команди ТОВ «ДЛ СОЛЮШН» в умовах цифровізвції та персоналізації B2B-продажів
9 Оцінка економічної ефективності впровадження B2B-порталу
10 Ефекти, які матимуть місце в результаті практичного застосування пропонованих підходів до удосконалення розвитку ТОВ «ДЛ СОЛЮШН»

Лазар В. Є.