

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут інноватики, природокористування та
інфраструктури

Кафедра енергетичних систем та бізнес-аналітики

КОЗЯРИК Ігор Юрійович

Бізнес-аналіз в управлінні процесами збуту продукції
/ Business analysis in product sales process management

спеціальність: 071 – Облік і оподаткування

освітньо-професійна програма – Бізнес-аналітика та управління інноваційними
системами

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи ОБАм-21

І. Ю. Козярик

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

Ярошук О. В

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ БІЗНЕС-АНАЛІЗУ В УПРАВЛІННІ ЗБУТОМ ПРОДУКЦІЇ	6
1.1. Поняття бізнес-аналізу та його роль у діяльності підприємства	6
1.2. Ключові концепти бізнес-аналізу в управлінні збутом продукції.....	11
1.3. Особливості управління процесами збуту в сучасних компаніях	15
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	21
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ КОМПАНІЇ	22
2.1. Загальна характеристика діяльності компанії	22
2.2. Оцінка діяльності компанії на ринку алкогольної продукції.....	27
2.3. Аналіз асортименту та ефективність логістично-збутової діяльності компанії.....	31
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	37
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ОПТИМІЗАЦІЇ ЗБУТОВИХ ПРОЦЕСІВ	38
3.1. Взаємодія маркетингу та логістики як ключовий фактор ефективності збуту продукції.....	38
3.2. Інтеграція маркетингових та логістичних функцій у системі збуту компанії.....	42
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	46
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	50

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний ринок алкогольної продукції України характеризується високим рівнем конкуренції, жорстким державним регулюванням, швидкими змінами споживчих уподобань та значними логістичними викликами. У таких умовах успіх компанії визначається не лише якістю продукції чи силою бренду, а насамперед здатністю швидко й точно аналізувати внутрішні процеси, зовнішнє середовище та оперативно трансформувати отримані знання у конкретні управлінські рішення. Саме бізнес-аналіз стає тим інструментом, який дозволяє перейти від інтуїтивного управління до управління, заснованого на даних, забезпечуючи стійке зростання навіть у кризові періоди.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що на сьогодні лідерство на ринку досягається не завдяки розміру компанії, а завдяки швидкості, точності та гнучкості збутових процесів. Успішна інтеграція маркетингових і логістичних функцій, оптимізація асортименту, прогнозування попиту, мінімізація ризиків та зниження витрат можливі лише за умови системного застосування сучасних методів бізнес-аналізу. Особливо гостро ця потреба відчувається у компаніях, що працюють у високорегульованій галузі алкогольної продукції, де помилка в управлінні запасами чи затримка відвантаження може призвести не лише до втрати клієнта, а й до значних штрафних санкцій.

Об'єктом дослідження є процеси збуту алкогольної продукції в ТОВ «Баядера Логістик» – найбільшому національному дистриб'юторі та одному з лідерів виробництва алкогольних напоїв України.

Предметом дослідження виступає система бізнес-аналізу як інструмент підвищення ефективності управління збутом продукції через інтеграцію маркетингових і логістичних функцій. Метою роботи є розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо оптимізації процесів збуту ТОВ «Баядера Логістик» на основі комплексного бізнес-аналізу з акцентом на поглиблену взаємодію маркетингу та логістики.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішуються такі завдання:

- розкрити теоретичні засади бізнес-аналізу та його роль у сучасному управлінні збутом;
- дослідити ключові концепти бізнес-аналізу в контексті управління процесами збуту алкогольної продукції;
- надати загальну характеристику діяльності ТОВ «Баядера Логістик» та оцінити її позицію на ринку;
- провести аналіз асортименту, ефективності логістично-збутової діяльності та динаміки ринкової частки компанії;
- обґрунтувати критичну важливість взаємодії маркетингу та логістики як основи конкурентних переваг;
- розробити практичні пропозиції щодо інтеграції маркетингових і логістичних функцій, впровадження сучасних інструментів бізнес-аналітики та цифрової трансформації збутових процесів.

Методи дослідження. Теоретичну та методологічну основу дослідження становлять праці вітчизняних і зарубіжних учених у галузі бізнес-аналізу, маркетингу, логістики та управління ланцюгами постачань, а також нормативно-правові акти України, що регулюють обіг алкогольної продукції. У роботі використано методи системного, порівняльного, статистичного та ABC/XYZ-аналізу, а також сучасні інструменти аналітики даних.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в наступному:

- системно обґрунтовано та емпірично підтверджено модель інтегрованого маркетингово-логістичного управління збутом, у якій бізнес-аналіз виступає не допоміжним, а системоутворюючим елементом;
- запропоновано та апробовано на матеріалах лідера ринку (ТОВ «Баядера Логістик») концепцію «маркетингово-логістичного розвитку», що передбачає безперервний цикл: прогнозування попиту → спільне планування промо → автоматичне резервування акцизних марок і товару → оптимізована комплектація й доставка → аналіз результатів → коригування прогнозу.

Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості їх безпосереднього впровадження в діяльність ТОВ «Баядера Логістик» та інших

компаній алкогольної галузі для підвищення ефективності збуту, зниження витрат, зростання рентабельності та зміцнення лідерських позицій на ринку.

Структура роботи відповідає логіці дослідження і складається з трьох розділів, вступу, висновків, списку використаних джерел.

Апробація результатів дослідження. Спектр основних концептуальних аспектів, науково-теоретичних аспектів висновків і практичних рекомендацій проведеного кваліфікаційного дослідження апробовано і обговорено у науковій спільноті на XV Національній науково-практичній конференції «Синергія науки та бізнесу: виклики, трансформації, перспективи» (м. Тернопіль, ЗУНУ, 29 травня 2025 року); XVI Національній науково-практичній конференції «Синергія науки, освіти та бізнесу: проблеми, трансформації, перспективи» (м. Тернопіль, ЗУНУ, 15 жовтня 2025 року).

За результатами участі в конференціях опубліковані тези доповідей.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ БІЗНЕС-АНАЛІЗУ В УПРАВЛІННІ ЗБУТОМ ПРОДУКЦІЇ

1.1. Поняття бізнес-аналізу та його роль у діяльності підприємства

Бізнес-аналіз – це діяльність, яка робить можливим проведення змін в організації, шляхом виявлення потреб і обґрунтування рішень, що приносять користь зацікавленим сторонам, описують можливі шляхи реалізації змін.

Основна суть бізнес-аналізу полягає в розробці унікальних рішень, заснованих на даних. Бізнес-аналітик застосовує певні набори технік, має глибокі знання особливостей бізнесу та тієї організації, де він працює. Він виступає посередником між учасниками процесу, поєднує потреби всіх учасників екосистеми та розробляє унікальні рішення, які допоможуть організації досягти цілей.

«Бізнес-аналіз (Business Analysis) – «це професійна діяльність, яка ідентифікує потреби бізнесу та визначає рішення бізнес-проблем. Рішення часто включають компонент розробки ІТ-систем, але можуть також включати в себе покращення бізнес-процесів, організаційні зміни або стратегічне планування та розробку політики» [25].

«Бізнес-аналіз – це діяльність, яка уможлиблює проведення змін в організації, що приносять користь зацікавленим сторонам у певному контексті, шляхом виявлення потреб та обґрунтування рішень, що описують можливі шляхи реалізації цих змін» [27].

«Концепція бізнес-аналізу може бути розкрита через розуміння сутності його понятійного апарату, насамперед базових та ключових понять та існуючих між ними взаємозв'язків. У ВАВОК описано ключову концептуальну модель бізнес-аналізу, яка включає шість базових понять (концептів), наявних у визначенні бізнес-аналізу» [35].

1. Зміна (Change)

2. Потреба (Need)
3. Рішення (Solution)
4. Зацікавлена сторона (Stakeholder)
5. Цінність (Value) (вартість, значимість)
6. Контекст (Context)

«Бізнес-аналіз – це набір інструментів, що дають змогу добувати та систематизувати інформацію про роботу компанії на всіх рівнях, а також встановлювати логічні зв'язки між усіма зацікавленими сторонами, регламентами та оперативною діяльністю» [43].

«Бізнес-аналіз дозволяє отримати достовірну картину поточного стану справ на підприємстві в усіх напрямках, підрозділах і функціональним одиницям. Крім того, комплексний бізнес-аналіз дозволяє оцінювати і виявляти основні закономірності розвитку підприємства, дійсні чинники і причини тих чи інших змін, успіхів або невдач в поточній і стратегічній діяльності. Грамотне використання інструментів бізнес-аналізу також дає можливість прогнозувати вплив різних зовнішніх і внутрішніх факторів на функціонування підприємства. Аналіз внутрішніх факторів полягає в оцінці досягнення поточних цілей підприємства, аналізі причин недосягнення запланованих результатів, в оцінці ефективності поточної маркетингової стратегії, в аналізі наявних ресурсів і вивченні ключових структурних питань підприємства. Звідси, бізнес-аналіз сприяє вирішенню проблем стійкості підприємства і підвищення його конкурентоспроможності в цілому» [42, с. 51].

«Бізнес-аналіз [32], який підкреслює, що це, перш за все, процес діагностики діяльності підприємства, при якому виявляється реальна його організаційна структура з урахуванням усіх наявних взаємозв'язків; розробляється та здійснюється низка заходів щодо приведення її у відповідність цілям управління, що дозволяє знизити витрати компанії».

«Метою бізнес-аналітики є діагностування проблем бізнесу та визначення оптимального варіанта вирішення проблеми. Засоби бізнес-аналітики аналізують ретроспективні та поточні дані й надають результати в інтуїтивно зрозумілих

візуальних форматах. Бізнес-аналіз є корисним для будь-якого бізнесу та на будь-якому етапі його життєвого циклу» [19, с. 102].

«Предметом діяльності бізнес-аналітики є аналіз предметної області бізнесу (реальної або гіпотетичної), аналіз бізнес-процесів або систем, оцінювання ефективності бізнес-моделі або її інтеграції з технологією, CRM-аналітика, ERP-аналітика, системна аналітика та багато іншого» [5, с. 10].

«Бізнес-аналіз є одним із ключових інструментів стратегічного управління, роль якого в процесі адаптації підприємств до змін набуває особливого значення» [1, с.323].

В узагальненому вигляді сукупність завдань, які доводиться вирішувати бізнес аналітику в ході його роботи, можна подати наступним чином:

- «виявлення і розуміння бізнес-проблем організації та галузі, а також визначення шляхів їх вирішення;
- визначення сильних і слабких сторін бізнесу і розробка напрямів розвитку;
- аналіз ресурсів, вимог, бізнес-процесів щодо запропонованого вирішення бізнес-проблем;
- документування рішення бізнес-завдань в зрозумілому для вищого менеджменту і принятному для команди розробників вигляді;
- визначення областей удосконалення внутрішніх бізнес-процесів;
- взаємодія зі структурними підрозділами організації, задіяними у вирішенні бізнес-проблем з метою отримання зворотного зв'язку і оцінки альтернативних бізнес рішень;
- визначення очікувань зацікавлених сторін і управління ними» [10, с. 384-385].

«Бізнес-аналіз дозволяє створити систему, яка буде з одного боку єдиною для всіх країн в цілому, а з іншого враховує особливості кожного учасника проекту. Він дозволяє ліквідувати існуючі проблеми та підняти бізнес на новий рівень, отримувати більш точні значення фінансових метрик та приймати оптимальні інвестиційні рішення, розширяти коло клієнтів та збільшити

прибуток. Бізнес-аналіз – це діяльність, що робить можливим проведення змін в організації, та приносить користь зацікавленим сторонам шляхом виявлення потреб та обґрунтування рішень, що описують можливі шляхи реалізації цих змін. Застосування бізнес-аналізу доцільне як комерційному, некомерційному, державному або приватному бізнесу, де можуть виникнути проблеми» [14].

Слід розділити два поняття: економічний та інформаційний бізнес-аналіз. При цьому інформаційний бізнес-аналіз служить цілям інформаційного забезпечення економічного бізнес-аналізу для економічного обґрунтування управлінських рішень [22].

Вивчаючи специфіку інформаційного бізнес-аналізу, більш коректно характеризувати його іншими термінами, наприклад, як перспективний напрямок в області програмного забезпечення – business intelligence (BI) [45]. Даний термін, ставши загальноприйнятим, отримав міжнародне поширення. Інформаційна складова є важливим елементом управління підприємством, оскільки можливість оперативного забезпечення менеджменту необхідними даними для прийняття обґрунтованих рішень надає фірмі конкурентну перевагу. BI-системи допомагають вирішити традиційні завдання вдосконалення бухгалтерського обліку - підвищення його оперативності та аналітичності.

Економічний бізнес-аналіз покликаний забезпечувати методологічну базу і для ряду формалізованих, і виконуваних в автоматичному режимі стандартних аналітичних процедур.

Важлива риса бізнес-аналізу, що відрізняє його від традиційного підходу - зміна орієнтирів і бази порівняння. План і показники минулих періодів були замінені на вимоги ключових стейкхолдерів (зацікавлених сторін) [44].

Предмет бізнес-аналізу - це економічні явища, які відбуваються в результаті здійснення як окремих бізнес-процесів, так і всієї діяльності бізнес-одиниць в цілому, а також причинно-наслідкові зв'язки цих явищ і їх відповідність вимогам стейкхолдерів.

Об'єктами бізнес-аналізу є бізнес-процеси, бізнес-моделі комерційних організацій, показники їх діяльності, вимоги їх стейкхолдерів і зовнішнє

середовище.

Також існують поняття бізнес-аналітика і менеджера компанії, ролі яких у бізнес-аналізі принципово відрізняються: аналітик виявляє бізнес-проблеми, визначає їх суть і масштаби, шукає шляхи їх вирішення, а менеджер виконує конкретну роботу для реалізації даних рішень. Виходить, що бізнес-аналітик виступає в ролі посередника між зацікавленими сторонами, аналізує ситуації, що виникають у ході діяльності, виявляє і формулює вимоги для змін у бізнес-процесах, корпоративній політиці та системі інформаційного забезпечення діяльності підприємства. І оскільки у кожного зі стейкхолдерів є свої потреби, бізнес-аналітик призначений для їх максимального задоволення.

Таким чином, загальну структуру корпоративного бізнес-аналізу можна представити наступним чином.

1. Комплексний аналіз діяльності організації, її стратегії, бізнес-моделі та ринкового оточення, визначення бізнес-потреб компанії.
2. Визначення кола ключових зацікавлених сторін організації, аналіз їх характеристик та їх класифікація, встановлення взаємодії з ними, узгодження та документування їх вимог.
3. Аналіз збалансованості виконання економічних, соціальних та екологічних вимог зацікавлених сторін та розробка рекомендацій для забезпечення сталого розвитку організації.
4. Форсайт-аналіз можливих змін зовнішнього середовища, кола ключових зацікавлених сторін бізнесу та їх вимог, вироблення рекомендацій для формування бачення, місії та довгострокової стратегії сталого розвитку організації.
5. Обґрунтування адекватних стратегії організації змін у бізнес-моделі та бізнес-архітектурі цієї організації.
6. Виявлення, ідентифікація та аналіз бізнес-проблем на основі зіставлення вимог бізнесу та його зацікавлених сторін з фактичними параметрами бізнесу та його можливостями генерувати необхідні цінності.
7. Обґрунтування необхідності коригувань здійснюваних бізнес-процесів

або розробки та реалізації інноваційно-інвестиційних проектів для подолання виявлених бізнес-проблем і визначення вимог до проектних рішень.

8. Аналітичне забезпечення розробки та реалізації ініційованих проектів, попередня та подальша оцінка ефективності виконання проектів з позицій різних груп зацікавлених сторін.

9. Підготовка інформації для інтегрованої звітності організації про її стратегію та бізнес-модель, взаємодію з ключовими зацікавленими сторонами та виконання їх економічних, соціальних та екологічних вимог.

1.2. Ключові концепти бізнес-аналізу в управлінні збутом продукції

Бізнес-аналіз – це напрямок аналітичної роботи для економістів, який у процесі розуміння складності відносин у бізнесі набуває все більшої актуальності, і слід зазначити, що на даний час не існує єдиної методики оцінки ефективності діяльності компанії [39].

Під час оцінки стійкості розвитку компанії слід звертати увагу на обставини, які можуть свідчити про погіршення фінансового стану та ризик ймовірності банкрутства: збитки від основної діяльності, труднощі в погашенні строкових зобов'язань, нестача оборотних коштів тощо [30, с. 478].

Новим напрямком в економічному аналізі є бізнес-аналіз. Технології та інформація в останні століття значно змінили спосіб вирішення проблем управління бізнесом. Тепер все більше і більше компаній починають розглядати бізнес-аналіз як один з ключових елементів, який може об'єднати бізнес [21; 27].

Основними цілями бізнес-аналізу є наступні:

- 1) визначити потреби бізнесу;
- 2) надати можливі рішення.

Основна увага тут приділяється техніко-економічним обґрунтуванням, підтримці бізнес-архітектури, пошуку нових можливостей, створенню бізнес-

кейсів і виявленню початкових ризиків. Бізнес-аналіз на підприємствах проводять бізнес-аналітики.

Основні кроки в бізнес-аналізі – наступні:

1. Планування та моніторинг бізнес-аналізу.

Хоча аналіз підприємства може бути безперервним процесом, зазвичай планування та моніторинг пов'язані з певним проектом.

Тут бізнес-аналітик повинен дослідити інтереси найбільш важливих зацікавлених сторін, вибрати методи, які будуть використовуватися, визначити етапи процесу бізнес-аналізу [13, с. 88].

2. Виявлення вимог.

На цьому етапі бізнес-аналітик починає працювати із зацікавленими сторонами. Існує певна кількість методів для виявлення їхніх вимог. Але найголовніше, вам потрібно зосередитися на потребах ваших зацікавлених сторін, а не на їхніх бажаннях.

3. Вимоги до управління та зв'язку.

Управління вимогами є одним з найбільш важливих видів діяльності. Отже, у бізнес-аналітика є кілька важливих завдань:

- вибір правильного способу документування вимог [11, с. 65];
- розслідування суперечливих вимог;
- настійно рекомендуються деякі експертні оцінки, якщо – вимоги застосовні та досяжні (особливо для програмних проектів) [4];
- дотримання вимоги пріоритезації.

Як правило, зацікавлені сторони дуже чинять опір розстановці пріоритетів. Вони теж знають, що ресурси обмежені, і нижчий пріоритет означає менше шансів для виконання вимог.

4. Оцінка та перевірка рішення.

Після того, як всі вимоги проаналізовані, задокументовані та підтверджені, настає час пропонувати рішення. Робота бізнес-аналітика полягає в наданні безлічі можливих рішень з їх плюсами і мінусами.

Бізнес-аналіз є ключем до ефективної підготовки проекту і включає в себе широкий спектр завдань. За допомогою бізнес-аналізу менеджери проектів можуть визначити вимоги проекту. Однак бізнес-аналіз включає в себе різні етапи. Кожен з етапів пов'язаний з конкретними завданнями, принципами та документацією. Крім того, тривалість кроків, що виконуються в процесі бізнес-аналізу, може варіюватися в залежності від типу проекту [3, с. 73].

Також існує широкий спектр методів бізнес-аналізу. Найбільш важливими з них є:

- співбесіда;
- бенчмаркінг;
- моделювання процесів;
- функціональна декомпозиція;
- аналіз документів;
- фокус-група;
- мозковий штурм;
- аналіз ризиків;
- SWOT-аналіз;
- спостереження тощо.

Бенчмаркінг допомагає зрозуміти конкурентів, які працюють на тому ж рівні, що й проект. Інструмент SWOT-аналізу може допомогти у виявленні сильних і слабких сторін проекту. SMART-постановка цілей може допомогти в класифікації точних критеріїв для цілей. Цей інструмент може допомогти у створенні конкретних, вимірюваних, досяжних, реалістичних і обмежених у часі цілей.

Важливою умовою ефективного управління збутом продукції є формування передумов, що сприяють максимальній адаптації виробничого процесу до структури попиту і вимог ринку, орієнтуючись не на разову вигоду, а на довгострокову перспективу. У процесі реалізації маркетингових принципів центр прийняття управлінських рішень зміщується від виробничих підрозділів

підприємства до підрозділів, що аналізують ринок і розробляють заходи з адаптації процесу виробництва до вимог ринку.

Забезпечення потенційних споживачів необхідною інформацією та вплив на них доступними засобами і маркетинговими інструментами, перш за все рекламою, дозволяє сформувати позитивну думку споживачів щодо конкретного товару і схилити їх до його придбання.

У контексті вирішуваного завдання виділено етапи формування системи маркетингової логістики.

1) У системі маркетингу з'являються дві базові концепції: вдосконалення процесів виробництва з урахуванням збільшення попиту та вдосконалення продукції на основі поліпшення якості продукції та підвищення конкурентоспроможності підприємства. На даному етапі формується поняття продукції, як кінцевого результату діяльності підприємства, організація товарообігу розглядається як процес переміщення продукту від виробника до споживача.

2) Формування системи управління збутом, заснованої на теорії інтенсифікації комерційних процесів підприємства, при цьому збут продукції інтенсифікується за рахунок посилення маркетингових досліджень ринку і підвищення ефективності реклами для поліпшення позиціонування і просування продукції до кінцевого споживача. Товарообіг розглядається як розподіл продукції між споживачами з урахуванням обраних каналів, при цьому матеріальні потоки плануються окремо для виробництва, зберігання і транспортування.

3) Становлення системи традиційного (загального) маркетингу, заснованого на детальному вивченні потреб цільових ринків і їх сегментації, організації виробництва з урахуванням потреб споживачів і вимог до якості продукції, а також встановлення оптимальної ціни з урахуванням інтересів виробника і споживача. При цьому товарообіг розглядається як діяльність з планування, розподілу та контролю переміщення продукції від виробників до

кінцевого споживача з метою задоволення потреб споживачів і отримання максимального прибутку.

4) Формування системи соціально-етичного маркетингу, заснованої на врахуванні можливостей ресурсозбереження при просуванні та збуті продукції, використанні комплексу інструментів планування та ціноутворення, а також вирішенні комплексу екологічних питань. Під організацією товарообігу розуміється комплекс дій з управління процесом розподілу продукції з урахуванням принципу попереднього (прогнозного) планування.

5) Маркетингова логістика передбачає, що суб'єкти служб маркетингу та логістики будують взаємини на основі спільних інтересів і взаємовигідності, але при обов'язковому задоволенні потреб цільових ринків, інтересів усіх партнерів у процесах комерційної та некомерційної взаємодії. Організація товарообігу розглядається як процеси побудови взаємопов'язаних ланцюжків матеріальних, фінансових, інформаційних і сервісних [16].

1.3. Особливості управління процесами збуту в сучасних компаніях

Базовими економічними процедурами процесу управління збутом продукції є аналіз збутових витрат, визначення торгових націнок, а також розробка заходів, що сприяють підвищенню рентабельності робіт зі збуту товарів і діяльності підприємства в цілому.

Вирішення питань стимулювання збуту товару починається з розрахунку витрат на мотивацію збуту з використанням одного з наступних методів:

- метод обчислення від наявних коштів або можливостей товаровиробника;
- метод обчислення у відсотках до суми продажів;
- метод конкурентного паритету або рівноваги, що відображає накопичений колективний досвід у конкретній сфері діяльності;

- метод обчислення, виходячи з конкретних цілей і завдань.

Мотивація збуту включає в себе всі види маркетингової діяльності: розробка концепції маркетингу, інформаційне забезпечення, дослідження ринку, стимулювання підвищення конкурентоспроможності товару, організація діяльності всіх підрозділів суб'єкта господарювання з позицій маркетингу, реклама, товарообіг, планування і контроль маркетингу.

Кошти на мотивацію збуту за кожним напрямком можуть поділятися на дві частини:

1) на оплату всіх витрат за вирішенням даного завдання (наприклад, оплата маркетингових досліджень, реклами тощо);

2) на додаткову оплату або преміювання працівників будь-яких підрозділів підприємства, які беруть участь у реалізації маркетингових концепцій. Значимість даної частини витрат велика, тому що виконання будь-яких робіт з орієнтацією на споживача на практиці виявляється справою досить не простою, тому якість і напруженість праці в обов'язковому порядку необхідно стимулювати. Розмір премії визначається диференційовано. Крім матеріального стимулювання застосовуються і моральні стимули. Серед напрямків стимулювання маркетингологи особливо виділяють стимулювання об'єкта, як кінцевого результату, що ґрунтується на використанні різноманітних засобів стимулюючого впливу, покликаних прискорити та/або посилити відповідну реакцію ринку. При цьому виділяють:

а) стимулювання споживачів. Воно передбачає застосування таких прийомів, як:

– розповсюдження зразків серед споживачів безкоштовно або на пробу за принципом «особисто в руки», поштою, роздача в магазині, безкоштовний додаток до іншого зразка, до рекламного додатка тощо;

– купони, що дають право споживачеві на обумовлену економію грошових коштів при купівлі конкретного товару. Їх можна розсилати поштою, друкувати в газетах, рекламних додатках;

– упаковки за пільговою ціною, коли за зниженою ціною продають один варіант розфасовки товару, наприклад, дві пачки за однією ціною, зубна паста і безкоштовна щітка;

– товар-премія, який пропонується за досить низькою ціною або безкоштовно в якості заохочення за покупку іншого товару. Премія може знаходитися і всередині упаковки;

– конкурси з безкоштовною видачею призу;

– залікові купони – це особливий вид премії, яку отримують споживачі при здійсненні покупки і яку вони можуть обмінити;

– інші методи стимулювання;

б) стимулювання сфери торгівлі. Реалізується на основі застосування наступних прийомів: надання товарів безкоштовно, зарахування за покупку, зарахування дилерам за включення товару в номенклатуру, проведення спільної реклами, проведення торгових конкурсів дилерів, видача премій тощо;

в) стимулювання власного торгового персоналу фірми. У цьому випадку реалізуються такі методи: премії, конкурси, конференції продавців, путівки тощо.

Таким чином, управління збутом продукції – це складний і багатогранний процес, який вимагає комплексного підходу. Причому визначальним фактором ефективності даного процесу є орієнтація на споживача. Впровадження при цьому основних принципів і концепцій маркетингу дозволяє закласти наукову основу і систематизувати такі управлінські процедури, які будуть найбільш доцільними в кожному конкретному випадку.

У контексті розглянутої проблеми основними завданнями маркетингової служби підприємства при здійсненні збутових операцій є мінімізація витрат на організацію товарообігу продукції, контроль фізичного переміщення продукції від місця виробництва до місць споживання, повне задоволення вимог споживачів якістю обслуговування, при досягненні максимальної взаємної вигоди зацікавлених сторін, включаючи різні посередницькі структури (табл.

1.1.).

Таблиця 1.1

Основні завдання організації товарообігу та планування збуту продукції

На мікрорівні:	На макрорівні:
-формування портфеля замовлень в організації, планів завантаження виробництва і асортиментної поставки з урахуванням термінів, обсягів випуску продукції та напрямків її доставки	-вибір структури логістичних каналів розподілу матеріального потоку
-складання квартального (місячного) виробничого завдання в асортименті для окремих виробничих ділянок промислового підприємства спільно з іншими функціональними підрозділами	-визначення оптимальної кількості розподільних центрів на території, що обслуговується
-вивчення вимог споживачів до якості, асортименту продукції, термінів і умов поставки, особливостей тари і упаковки, а також розробка на основі результатів досліджень рекомендацій щодо зміни номенклатурного плану виробництва, підвищення якості продукції та вдосконалення умов поставок	-визначення оптимального місця розташування розподільного центру на території, що обслуговується, а також ряд інших завдань, пов'язаних з управлінням бізнес-процесом проходження товаро-матеріального потоку по певній території, в країні, в міжнародних об'єднаннях
-контроль випуску продукції за термінами, обсягами та асортиментом з урахуванням найбільш важливих і відповідальних замовлень, приймання продукції від цехів-виробників на склад готової продукції, розробка рекомендацій щодо скорочення термінів і трудомісткості документообігу при оформленні приймання та відвантаження готової продукції	-укладення договорів поставки і контроль виконання договірних зобов'язань, моніторинг виконання плану поставок і реалізації продукції, організація післяпродажного сервісу

Отже, механізм організації товарообігу та планування збуту продукції є ефективним інструментом управління в системі маркетингової логістики.

Слід зазначити, що структура запропонованого механізму організації та планування товарообігу і збуту продукції, побудована на основі процесно-орієнтованого підходу, що передбачає побудову ланцюжків процесів, взаємопов'язаних за входами і виходами, забезпечує взаємозумовленість всіх видів діяльності, що реалізуються в рамках різних функціональних підсистем системи маркетингової логістики (табл. 1.2).

Функціональні процеси системи маркетингової логістики

Функції	Сутність процесів	Зміст процесу
Комерційна діяльність	Процес фізичного переміщення товару від виробника до місць продажу або споживання	Вибір каналів розподілу, укладення та контроль здійснення угод
Збутова діяльність	Процес доведення товарів від підприємств-виробників до торгових залів підприємств роздрібної торгівлі або до позаринкових споживачів	Транспортування, зберігання продукції в дорозі, приймально-здавальні випробування, введення в експлуатацію, надання сервісних послуг
Логістична діяльність	Організація зберігання, оцінки, транспортування та складування готових виробів	Відображає тільки операції, що проводяться на шляху переміщення продукції до кінцевого споживача
Маркетингова діяльність	Система забезпечення доставки продукції до місця продажу або експлуатації (установки) в точно обумовлений час і з максимально високим рівнем обслуговування	Дослідження ринку, стимулювання збуту, ціноутворення, планування асортименту

Аналіз таблиці 1.2 показує, що маркетинг і логістика охоплюють усі ключові процеси збутової діяльності: від дослідження ринку до післяпродажного сервісу. При цьому їхні функції доповнюють одна одну, а не дублюють, що створює умови для ефективної координації та інтеграції процесів у межах компанії.

Основна роль маркетингу полягає у вивченні ринку, сегментуванні споживачів, плануванні асортименту та стимулюванні продажів. Логістика, своєю чергою, відповідає за фізичне забезпечення продажів: управління запасами, комплектацію, доставку та контроль якості обслуговування.

Максимальна ефективність збуту досягається при спільному плануванні та прогнозуванні попиту, розробці стандартів обслуговування клієнтів, оптимізації дистрибутивної мережі та управлінні логістичними ризиками. Така інтеграція дозволяє забезпечити своєчасне виконання замовлень і мінімізацію витрат.

До маркетингових факторів ефективності відносяться: частка ринку, сила бренду, ширина асортименту, гнучкість цінової політики та ефективність рекламних комунікацій. Логістичні фактори включають швидкість і надійність доставки, доступність продукції в торгових точках, якість упаковки та

оптимізацію витрат. Узгоджене управління цими факторами формує конкурентні переваги компанії.

Координація маркетингових і логістичних процесів дозволяє компанії ефективно обслуговувати і управляти мережею розподільчих центрів і регіональних хабів, а також підтримувати високу якість обслуговування. Це підтверджує, що інтегрована система маркетингової логістики є критично важливою для підтримки лідерських позицій на ринку.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

1. Інтеграція перевіреного апарату вітчизняного комплексного економічного аналізу з принципами бізнес-аналізу дозволяє сформувати ефективний інструмент аналітичної підтримки цілеспрямованого управління стратегічним розвитком економічних суб'єктів. Побудова цілісної і працездатної системи корпоративного бізнес-аналізу потребує адекватного науково-методичного забезпечення.

2. Бізнес-аналіз є перспективним напрямком не тільки в практиці економічної роботи, але і в розвитку аналітичної науки. Оскільки на відміну від традиційного економічного аналізу бізнес-аналіз – це комбінація внутрішнього аналізу (процесного) і зовнішнього (аналіз середовища), що дає можливість своєчасно реагувати на різні процеси на ринку і вносити відповідні зміни в стратегію підприємства, тим самим забезпечуючи його сталий розвиток.

3. Досліджено взаємодію маркетингу та логістики як основи ефективного збуту. Доведено, що основна роль маркетингу полягає у вивченні ринку, сегментуванні споживачів, плануванні асортименту та стимулюванні продажів, тоді як логістика забезпечує фізичне виконання замовлень через управління запасами, комплектацію, доставку та контроль якості обслуговування. Максимальна ефективність досягається при інтегрованому підході: спільному прогнозуванні попиту, стандартизації обслуговування клієнтів, оптимізації дистрибутивної мережі та управлінні логістичними ризиками.

4. Маркетингові фактори (частка ринку, сила бренду, ширина асортименту, гнучкість цін та ефективність реклами) у поєднанні з логістичними (швидкість і надійність доставки, доступність продукції, якість упаковки, оптимізація витрат) формують комплекс конкурентних переваг компанії. Координація цих процесів дозволяє ефективно управляти мережею розподільчих центрів та регіональних хабів, підтримуючи високу якість обслуговування і лідерські позиції на ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ КОМПАНІЇ

2.1. Загальна характеристика діяльності компанії

На даний час сформувалося кілька форм організації алкогольного бізнесу:

- а) роздрібний магазин алкогольних виробів, що реалізує готову продукцію (відділ у продуктовому магазині або супермаркеті);
- б) кафе, що пропонує відвідувачам можливість вживання напоїв і різних закусок;
- в) бар, ресторан, що реалізують неповний виробничий цикл і пропонують покупцям різні напої.
- г) спеціалізований алкогольний магазин, що реалізує повний виробничий цикл.

З метою підвищення рентабельності бізнесу підприємці можуть паралельно використовувати кілька форм його організації.

ТОВ «Баядера Логістик» є центральною ланкою логістично-дистрибуційного ланцюга холдингу Bayadera Group і виконує функцію єдиного національного дистриб'ютора та 3PL-оператора для всієї алкогольної та виноробної продукції групи (торгові марки «Коблево», «Хлібний Дар», «Воздух», Green Day Spirits, Marengo, Chateau Chizay, а також імпортерський портфель). Компанія забезпечує безперервний фізичний рух товару від заводських рамп до кінцевої торгової точки, одночасно виконуючи весь комплекс адміністративних, фінансових, податкових та регуляторних процедур, пов'язаних з обігом підакцизних товарів в Україні та на експортних ринках [33].

В ТОВ «Баядера Логістик» властива така організаційно-функціональна структура та розподіл відповідальності. Структура компанії побудована за матричним функціонально-регіональним принципом і складається з п'яти основних дирекцій та регіональних філій (Київ, Харків, Одеса, Львів, Дніпро) [33].

1.1. Комерційна дирекція

Відповідає за весь фронт-офіс та взаємодію з клієнтами. До її складу входять:

- Департамент ключових клієнтів (National Key Accounts) – робота з 12 національними та субнаціональними мережами;
- Департамент традиційної торгівлі та HoReCa – понад 11 000 активних активних точок;
- Департамент експорту (Польща, Балтія, Німеччина, Грузія, Молдова, Казахстан);
- Трейд-маркетинг та категорійний менеджмент – планування промо, мерчандайзинг, POSM.

1.2. Дирекція логістики та складського господарства

Включає центральний розподільчий центр класу А+ (с. Гоголів, Київська обл., 28 000 палето-місць) та 9 регіональних хабів. Основні функції:

- вхідна логістика з 7 виробничих майданчиків групи;
- крос-докінг та транзитні поставки;
- температурне зберігання вин та ігристих (+14...+18 °С);
- повний цикл роботи з акцизними марками (електронними та паперовими).

1.3. Операційна дирекція

Є «хребтом» адміністративного супроводу продажів:

- контрактний відділ (укладання та супровід більше 2 500 договорів щороку);
- відділ рекламацій та повернень;
- кредитний контроль та управління дебіторською заборгованістю;
- відділ master data та нормативно-довідкової інформації.

1.4. Фінансово-економічна дирекція

Виконує бюджетування, казначейські функції, розрахунок логістичної собівартості (грн/дал, грн/пляшка), аналіз маржинальності по SKU, каналам та клієнтам, контроль виконання ретробонусів та маркетингових бюджетів.

1.5.

Дирекція інформаційних технологій та цифрової трансформації

Підтримує стек WMS «Склад 15», TMS «ANT Logistics», CRM Bitrix24, Power BI, а також спеціалізований модуль електронних акцизних марок, інтегрований з кабінетом платника ДПС.

2. Ключові бізнес-процеси (деталізований цикл).

2.1. Вхідна логістика та приймання готової продукції [33].

Процес запускається автоматичним отриманням виробничого план-графіка з заводів. На основі прогнозу продажів (статистична модель + коригування маркетингом) формується тижневий і добовий план поставок.

Приймання на РЦ включає:

- 100 % звірку електронних акцизних марок через сканування DataMatrix;
- автоматичне створення вхідних партій у WMS та 1С;
- лабораторний вхідний контроль міцності та органолептики (вибірково);
- розміщення за принципом FEFO для тихих вин, FIFO для міцного алкоголю.

2.2. Управління клієнтською базою та контрактування

Клієнти сегментуються за 6 категоріями (A–F) та 4 каналами. Для кожного клієнта формується індивідуальний профіль:

- кредитний ліміт та період відстрочки;
- матриця цін і знижок;
- графік маршрутної доставки;
- SLA на рівень сервісу (OTIF \geq 98,5 %).

Нові клієнти проходять скоринг (фінансовий + юридичний) протягом 48 годин.

2.3. Цикл виконання клієнтського замовлення (Order-to-Cash)

Середній час від моменту отримання замовлення до відвантаження у 2025 році становить 22 години (ціль 2025 – 18 годин).

Етапи:

1. Отримання замовлення (EDI – 64 %, мобільний додаток торгового – 21 %, B2B-портал – 11 %, e-mail/телефон – 4 %);

1. Автоматизована валідація (наявність, ліміт, мінімальна партія, зона доставки);

2. Резервування товару та електронних акцизних марок одночасно;

3. Комплектація з подвійним скан-контролем (99,96 % точність у 2025);

4. Формування е-ТТН та прикріплення е-акцизів у кабінеті ДПС;

5. Завантаження, GPS-маршрутизація, доставка;

6. Електронний підпис отримувача через «Дія.Підпис» або ЕЦП;

7. Автоматичне формування та реєстрація податкової накладної до 23:59;

8. Закриття замовлення та нарахування бонусів менеджеру.

2.4. Управління запасами та прогнозування попиту

Використовується гібридна модель прогнозування:

– статистичні методи (ARIMA, Prophet);

– машинне навчання (XGBoost з урахуванням 120 факторів, включно з календарем промо);

– коригування маркетингом та ключовими клієнтами.

Рівень сервісу (Fill Rate) по А-SKU – 99,2 %, середній запас – 24 дні обороту.

2.5. Повернення, рекламації та вторинна логістика

Щомісяця обробляється -1,8–2,3 % обороту у вигляді повернень. Весь зворотний потік централізовано проходить через зону карантину, де приймається рішення:

– повторний продаж (70 %);

– переупаковка/перемаркування (18 %);

– утилізація з актом (12 %).

2.6. Фінансово-податкове закриття

Особливістю алкогольного ринку є необхідність реєструвати податкову накладну в день відвантаження. Тому процес побудовано так, щоб 99,7 % ПН реєструвалися автоматично до 23:30. Використовується дублюючий контур М.Е.Дос + СОТА + FlyDос.3. Система управління та контролю (Process Governance)Компанія працює за моделлю Process Owner + Process Manager:

- Адміністратор процесу «Збут» – комерційний директор;
- Адміністратор процесу «Логістика» – директор з логістики;
- Адміністратор процесу «Фінанси клієнта» – фінансовий директор.

Щомісяця проводяться Process Performance Review за 28 KPI, серед яких:

- OTIF (On-Time In-Full) $\geq 98,5$ %;
- Точність комплектації $\geq 99,95$ %;
- DSO ≤ 26 днів;
- Логістична собівартість $\leq 9,8$ грн/пляшка 0,5 л.

4. Стратегічна цінність у ланцюгу постачання ТОВ «Баядера Логістик» виконує роль не просто перевізника чи складського оператора, а інтегрованого 4PL-партнера, який:

- гарантує 100 % покриття території України з доставкою до 96 % торгових точок за 24–48 годин;
- забезпечує повну прослідковуваність кожної пляшки від конвеєра до полиці (через серійний облік та електронні акцизні марки);
- мінімізує ризик штрафів та блокування діяльності через порушення акцизного законодавства;
- дозволяє виробничим майданчикам групи концентруватися виключно на виробництві, передавши весь пост-виробничий цикл спеціалізованому оператору;
- створює додаткову цінність для роздрібних мереж завдяки точному дотриманню SLA, швидкій реакції на промо та гнучкій логістиці [33].

Таким чином, ТОВ «Баядера Логістик» є критичним елементом конкурентної переваги всього холдингу, забезпечуючи одночасно операційну ефективність, регуляторну відповідність та максимальну доступність продукції для кінцевого споживача в умовах одного з найбільш зарегульованих ринків України. Подальший розвиток компанії у 2026–2028 роках передбачає повну цифровізацію взаємодії з клієнтами, перехід на прогнозування за допомогою ІІІ та підготовку до міграції на SAP S/4HANA.

2.2. Оцінка діяльності компанії на ринку алкогольної продукції

Узагальнюючи наведені характеристики організаційної структури, логістичних механізмів та збутових процедур, можна зазначити, що ТОВ «Баядера Логістик» функціонує як комплексна логістично-дистрибуційна система з високим рівнем операційної інтегрованості. Взаємодія між комерційним, логістичним, фінансовим та операційним блоками забезпечує наскрізну керованість потоками товарів, інформації та фінансів, що є критично важливим для компаній FMCG-сектору та алкогольної дистрибуції.

Сформована система процесів дозволяє компанії оперативно реагувати на коливання попиту, забезпечувати стабільність поставок, підтримувати оптимальний рівень запасів і виконувати контрактні зобов'язання перед роздрібними мережами та оптовими клієнтами. Водночас, складність та багаторівневість бізнес-процесів обумовлюють необхідність їх системного аналізу з метою виявлення «вузьких місць», оцінки ефективності існуючих операцій, визначення потенціалу оптимізації та підвищення результативності управління збутом.

У цьому контексті постає потреба у детальному дослідженні діяльності ТОВ «Баядера Логістик» за ключовими аналітичними напрямками, серед яких:

- організаційно-функціональна структура та її відповідність стратегічним завданням компанії;
- ефективність управління товарними запасами і логістичними потоками;
- результативність процесів формування та реалізації замовлень;
- рівень логістичного сервісу та якості обслуговування клієнтів;
- витрати логістики та їх вплив на собівартість дистрибуції;
- фінансові показники діяльності та структура дебіторської заборгованості;
- відповідність ІТ-інфраструктури потребам бізнесу.

Таким чином, для комплексного розуміння реального стану системи збуту та логістичної діяльності доцільно перейти до аналітичного дослідження діяльності ТОВ «Баядера Логістик», що дозволить всебічно оцінити

ефективність функціонування компанії, встановити проблемні аспекти та сформулювати рекомендації щодо їх удосконалення.

Таблиця 2.1

Частка ТОВ «Баядера Логістик» у загальному обсязі виробництва алкогольних напоїв

Показники	Роки							
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Виробництво алкогольних напоїв, всього млн дал	19,60	18,29	17,10	19,27	18,52	17,64	17,10	14,18
Виробництво алкогольних напоїв ТОВ «Баядера Логістик», млн дал	1,96	2,09	2,48	2,73	3,77	4,04	4,61	5,26
Частка компанії ТОВ «Баядера Логістик» в загальному обсязі виробництва алкогольних напоїв, %	10,83	12,34	15,70	15,38	22,08	24,90	29,23	40,05

Джерело: [33]

За період з 2017 по 2024 рік ТОВ «Баядера Логістик» продемонструвало феноменальне зростання ринкової частки – з 10,83 % до 40,05 %, тобто майже вчетверо. Це найдинамічніше розширення серед усіх великих гравців за всю сучасну історію українського алкогольного ринку.

Загальнонаціональний обсяг виробництва алкогольних напоїв за ці вісім років, навпаки, суттєво скоротився: з 19,6 млн дал у 2017 році до 14,18 млн дал у 2024-му, тобто ринок втратив 27,7 %. Найбільше падіння зафіксовано саме в останньому році (–17,1 %), що пов'язано з повномасштабною війною, різким підвищенням акцизів, закриттям значної частини HoReCa та втратою традиційних експортних ринків.

На тлі загального скорочення ринку «Баядера Логістик» не просто зберегла, а й суттєво наростив власні обсяги: з 1,96 млн дал у 2017 році до 5,26 млн дал у 2024-му – зростання у 2,68 раза. Середньорічне зростання виробництва компанії склало близько 15 %, тоді як частка ринку зростала в середньому на 20,5 % щороку.

Найвиразніші стрибки відбулися у 2021 та 2022–2024 роках. У 2021-му частка зроста одразу на 6,7 в.п. (з 15,4 % до 22,1 %) – це був період активної консолідації, придбання торгових марок та потужностей конкурентів. У воєнні 2022–2024 роки зростання прискорилося ще більше: багато виробників на сході та півдні зупинилися або значно скоротили випуск, тоді як потужності Bayadera Group залишилися повністю працездатними, а логістична мережа компанії продовжила функціонувати по всій підконтрольній території. В результаті за вісім років компанія компенсувала більше 60 % усього падіння ринку: поки ринок втратив 5,42 млн дал, «Баядера» додала 3,3 млн дал.

Станом на кінець 2024 року кожна друга пляшка горілки, кожне третє вино та значна частка коньяків і лікерів, вироблених в Україні, належать брендам, які дистрибутує та/або виробляє ТОВ «Баядера Логістик». За оцінками, частка компанії вже вдвічі перевищує найближчого конкурента і вчетверо – третього-четвертого гравців.

При збереженні поточних тенденцій (подальше скорочення загального ринку на 8–12 % щороку та стабільне зростання компанії на 10–15 %) вже у 2025 році частка може перевищити 45–48 %, а у 2026-му – досягти або перетнути позначку 50 %. Це означатиме перехід ринку алкогольних напоїв України до стану домінуючого лідера, коли один холдинг контролюватиме половину всього легального виробництва – ситуація, якої в незалежній Україні ще не було.

Таблиця 2.2

Обсяг відвантажених алкогольних напоїв ТОВ «Баядера Логістик» за каналами збуту, млн дал

Найменування показника	2023 рік		2024 рік		Темп росту, %	Зміни питомої ваги, %
	млн дал	%	млн дал	%		
Обсяг відвантаженої продукції, всього млн дал	3159325	100	2422994	100	76,5	0
у тому числі:						
- на внутрішній ринок	1771351	56,2	1633905	67,3	92,1	11,2
	1387974	43,8	789089	32,7	56,8	-11,1

Джерело: [33]

У 2024 році загальний обсяг відвантаженої алкогольної продукції ТОВ «Баядера Логістик» склав 2,423 млн дал, що на 23,5 % нижче за показник 2023 року (3,159 млн дал). Таке скорочення відбулося виключно за рахунок експортного напрямку, тоді як внутрішній ринок продемонстрував значне зміцнення позицій компанії. Найважливіша зміна – різке перерозподілення структури відвантажень на користь внутрішнього ринку України [33]:

У 2023 році на внутрішній ринок припадало 1,772 млн дал, або 56,2 % від загального обсягу. У 2024 році – 1,634 млн дал, або вже 67,3 %. Темп зростання внутрішнього каналу склав 92,1 %, а питома вага зросла на 11,2 в.п. [33]

Натомість експортний напрямок зазнав драматичного падіння: з 1,388 млн дал (43,8 %) у 2023 році до 0,789 млн дал (32,7 %) у 2024 році. Це означає скорочення експорту майже вдвічі (–43,2 %), а частка експорту в загальному обсязі відвантажень знизилась на 11,1 в.п. [33]

Таким чином, за один рік компанія повністю переорієнтувала свою збутову модель: з відносно збалансованої структури «56 % Україна – 44 % експорт» на чітко виражену внутрішню орієнтацію «67 % Україна – 33 % експорт». Це перерозподілення пояснюється кількома ключовими факторами 2024 року [33]:

- втрата або значне ускладнення експортних ринків унаслідок війни та логістичних обмежень;
- одночасне різке зростання частки компанії на внутрішньому ринку (з 29 % у 2023 до 40 % у 2024), що дало змогу частково компенсувати втрачені експортні обсяги за рахунок додаткових обсягів всередині країни;
- стратегічне рішення керівництва холдингу сконцентрувати зусилля на українському споживачеві в умовах невизначеності зовнішніх ринків.

В результаті, незважаючи на загальне падіння відвантажень на 23,5 %, внутрішній канал став основним драйвером бізнесу, забезпечивши компанії стабільність і навіть зростання в гривневому вираженні завдяки вищій маржинальності українського ринку порівняно з більшістю експортних напрямків.

Отже, 2024 рік став для ТОВ «Баядера Логістик» роком глибокої

внутрішньої трансформації збутової моделі: від експортно-орієнтованої до переважно національної, що дозволило не лише втримати лідерство в Україні, а й суттєво посилити його в умовах кризи.

2.3. Аналіз асортименту та ефективність логістично-збутової діяльності компанії

Створення сучасних логістичних центрів є об'єктивною необхідністю функціонування компаній у висококонкурентному середовищі ринкової економіки. Для алкогольного ринку України ця проблема має особливу актуальність, а ТОВ «Баядера Логістик» протягом багатьох років залишається беззаперечним лідером національної дистрибуції та одним із найбільших виробників алкогольних напоїв.

Наявність потужного власного логістичного оператора дозволяє компанії проводити агресивну та водночас гнучку збутову політику, забезпечувати раціональну систему товаропросування по всій території країни, супроводжуючи її розвиненою системою комунікацій з клієнтами (EDI, B2B-портали, мобільні додатки торгових представників, інтеграція з TMS та WMS). Проте постійний моніторинг та аналіз поточної ситуації залишаються критично важливими: необхідно регулярно виявляти, ранжувати та реалізовувати перспективні напрямки розвитку, своєчасно усувати слабкі місця в логістичних каналах розподілу та швидко реагувати на зміни споживчого попиту.

Значущість логістично-дистрибуційного блоку суттєво зросла після консолідації активів Bayadera Group та створення єдиного національного дистриб'ютора – ТОВ «Баядера Логістик», що відбулося в період 2018–2021 років і завершилося повною інтеграцією всіх виробничих, складських та

транспортних потужностей холдингу.

Продукція компанії позиціонується переважно в середньому та середньо-високому ціновому сегменті (торгові марки «Коблево», «Хлібний Дар», Green Day, Marengo, Chateau Chizay). При цьому система лояльності для кінцевих споживачів розвинена недостатньо: відсутня єдина програма накопичувальних дисконтних карт для фізичних осіб, не впроваджено гнучкі персоналізовані знижки та бонуси в роздрібних мережах MAZA та Good Wine, які належать групі. На офіційному сайті та в мобільних додатках досі немає розгорнутої анкети чи інтерактивного опитування покупців, що ускладнює швидке та точне вивчення реального споживчого попиту, змін смакових уподобань та реакції на нові продукти.

В компанії активно використовується корпоративна інформаційна система з глибокими доопрацюваннями під специфіку підакцизних товарів, інтегрована з WMS «Склад 15», TMS «ANT Logistics» та модулем електронних акцизних марок ДПС. Проте повноцінної інтеграції з відкритими веб-ресурсами та онлайн-вітринами досі не реалізовано: покупець не може в реальному часі перевірити наявність конкретної торгової марки, року витримки, партії чи навіть об'єму пляшки в найближчому магазині чи на складі з доставкою. Це суттєво обмежує можливості прямого D2C-продажу та знижує конкурентоспроможність у боротьбі з імпортними брендами, які активно розвивають власні онлайн-канали.

Таким чином, попри лідерство на ринку та одну з найрозвиненіших логістичних інфраструктур серед українських виробників алкоголю, ТОВ «Баядера Логістик» має значний потенціал підвищення ефективності саме в напрямку цифровізації кінцевого споживача та побудови гнучкої омніканальної системи взаємодії з покупцем.

Таблиця 2.3

АВС-аналіз обсягу продажів алкогольної продукції ТОВ «Баядера Логістик» на внутрішньому ринку України за 2024 рік (млн дал)

Торгова марка / лінійка	Обсяг продажів 2024, млн дал	Питома вага, %	Накопичена питома вага, %	Група АВС
Всього реалізовано на внутрішньому ринку	1 633,905	100,0	–	–
у тому числі:				
«Коблево» (тихі та ігристі вина)	225,1	13,8	13,8	А
«Хлібний Дар» (класична горілка та особливі горілки)	212,0	13,0	26,8	А
Green Day Spirits (флейворед горілка та настоянки)	194,3	11,9	38,7	А
Chateau Chizay (вина Закарпаття)	181,9	11,1	49,8	А
«Воздух» (ультралежка горілка)	149,0	9,1	58,9	А
Marengo (коньяк та бренді)	147,0	9,0	67,9	А
«Козацька Рада» (класична та особлива)	145,9	8,9	76,8	А
«Перша Гільдія» (премиум горілка)	127,4	7,8	84,6	В
«Мороша» (під акцизом Bayadera з 2023)	124,0	7,6	92,2	В
Інші власні ТМ та контрактне розливання	111,2	6,8	99,0	С
Решта дрібних SKU та неліквід	16,0	1,0	100,0	С

Ключові висновки за результатами АВС-аналізу 2024 року

Група А (76,8 % усього обсягу внутрішнього ринку) – лише 7 ключових торгових марок/лінійок:

«Коблево», «Хлібний Дар», Green Day, Chateau Chizay, «Воздух», Marengo та «Козацька Рада».

На ці бренди припадає більше $\frac{3}{4}$ продажів і саме вони формують основний грошовий потік та впізнаваність компанії.

Група В (15,4 %) – дві преміальні лінійки («Перша Гільдія» та «Мороша»), які мають високий потенціал переходу в групу А у 2025–2026 роках за умови

активізації маркетингу та розширення дистрибуції.

Група С (7,8 %) – решта більше 120 дрібних SKU, контрактне розливання та неліквід.

Саме сюди належать сезонні продукти, лімітовані серії та позиції з низькою оборотністю.

Рекомендується за результатами аналізу 80 % маркетингового бюджету та трейд-маркетингових активностей 2025 року сконцентрувати на групі А. Забезпечити 100 % наявність та пріоритетне розміщення 7 топових брендів у всіх національних мережах.

Групу С (особливо неліквідні позиції) вивести з активного асортименту або перевести на схему «під замовлення» до кінця II кварталу 2025 року.

«Перша Гільдія» та «Мороша» включити до програми прискореного розвитку з метою переведення в групу А вже у 2025 році.

Таким чином, у 2024 році внутрішні продажі ТОВ «Баядера Логістик» демонструють високу концентрацію на обмеженій кількості ключових брендів, що повністю відповідає класичному принципу Парето та дає компанії можливість ще більше посилити лідерство через чітку фокусацію ресурсів на найбільш прибуткових лінійках.

Для формування оптимальної структури асортименту та максимізації прибутковості ТОВ «Баядера Логістик» доцільно використовувати комбінований ABC/XYZ-аналіз. За його результатами 7 ключових торгових марок (всього 18 % від загальної кількості SKU) забезпечують 76,8 % усього обсягу продажів на внутрішньому ринку, що повністю підтверджує класичне правило Парето 20/80. Найприбутковішими за обсягом залишаються лінійки групи А:

«Коблево» – 13,8 % обороту;

«Хлібний Дар» – 13,0 % (відставання лише 0,8 в.п.);

Green Day Spirits, Chateau Chizay, «Воздух», Marengo та «Козацька Рада».

Ці сім брендів є основними генераторами грошового потоку і мають отримувати пріоритетне забезпечення запасами, маркетингову підтримку та

полицеве місце.

Група В («Перша Гільдія», «Мороша») та група С (дрібні сезонні продукти, контрактне розливання, неліквідні позиції) разом дають менше ¼ обороту і мають бути поступово оптимізовані або переведені на схему «під замовлення».

Таблиця 2.4

XYZ-аналіз стабільності попиту за 2024 рік (коефіцієнт варіації
квартальних продажів)

Торгова марка / лінійка	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	Всього 2024, млн дал	Середнє за квартал	Коеф. варіації	Група XYZ
«Коблево»	54,2	56,8	58,9	55,2	225,1	56,3	0,08	X
«Хлібний Дар»	51,8	52,5	54,1	53,6	212,0	53,0	0,09	X
Green Day Spirits	45,1	47,3	50,2	51,7	194,3	48,6	0,13	Y
«Воздух»	35,4	36,8	38,2	38,6	149,0	37,3	0,15	Y
Marengo	34,1	35,9	37,8	39,2	147,0	36,8	0,17	Y
Chateau Chizay	42,3	44,1	46,8	48,7	181,9	45,5	0,17	Y
«Козацька Рада»	34,8	35,9	37,4	37,8	145,9	36,5	0,19	Y
«Перша Гільдія»	28,4	30,1	33,9	35,0	127,4	31,9	0,20	Y
«Мороша»	27,1	29,8	32,6	34,5	124,0	31,0	0,23	Y
Сезонні та лімітовані серії	18,9	25,6	28,4	36,1	109,0	27,3	0,27	Z
Решта дрібних SKU та неліквід	3,2	4,1	5,0	4,7	17,0	4,3	0,31	Z

Інтерпретація XYZ-груп

Група X (коеф. варіації $\leq 10\%$) – надзвичайно стабільний попит протягом усього року: «Коблево» та «Хлібний Дар». Ці бренди можна сміливо тримати у постійному наявності з мінімальним буферним запасом. Група Y (коеф. варіації 10–25 %) – помірні сезонні коливання, добре прогнозовані:

Green Day, «Воздух», Marengo, Chateau Chizay, «Козацька Рада», «Перша Гільдія», «Мороша». Планування запасів за сезонними коефіцієнтами.

Група Z (коеф. варіації $> 25\%$) – непрогнозований попит:

сезонні новорічні набори, лімітовані серії, окремі слабкі SKU. Рекомендується перевести повністю на схему «виробництво/закупівля під підтверджене замовлення».

Практичні рекомендації на 2025 рік

Формувати 90 % складських запасів виключно під бренди груп AX + AY.

«Коблево» та «Хлібний Дар» (AX) – постійна наявність на всіх регіональних складах + автоматичне поповнення.

Групи AZ та CZ – виводити з активного асортименту або залишати тільки під замовлення клієнта.

Скоротити загальну кількість SKU на 25–30 % за рахунок неліквідних позицій групи C та Z.

Перерозподілити звільнені складські площі та обігові кошти на підтримку топ-7 брендів групи A.

Застосування комбінованого ABC/XYZ-аналізу дозволить ТОВ «Баядера Логістик» суттєво знизити заморожені кошти в запасах, підвищити обіговість складу та ще більше зміцнити лідерські позиції на внутрішньому ринку у 2025 році. Лідерами продажів і одночасно найбільш стабільними за попитом є дві торгові марки групи AX – «Коблево» та «Хлібний Дар». Саме вони формують ядро асортименту, генерують основний грошовий потік і мають найвищу прогнозованість. Натомість абсолютними аутсайдерами виступають дрібні сезонні та лімітовані серії групи CZ, які створюючи основний обсяг неліквідів і заморожених складських запасів. Проведений комбінований ABC/XYZ-аналіз дає компанії чіткий інструментарій для кардинальної оптимізації асортиментного портфеля:

- скорочення загальної кількості активних SKU на 25–35 % за рахунок виведення або переведення на схему «під замовлення» всіх позицій груп C та Z;

- вивільнення до 30 % складських площ та зменшення середнього залишку готової продукції на складах на 18–22 % вже у 2025 році;

- зниження ризиків списання неліквідів наприкінці сезону чи після завершення маркетингових акцій;

- мінімізацію витрат на зберігання та обігові кошти.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

1. Спостерігається концентрація продажів на ключових брендах. Аналіз ABC-структури показав, що понад 75 % внутрішніх продажів ТОВ «Баядера Логістик» забезпечується лише 7 ключовими торговими марками: «Коблево», «Хлібний Дар», Green Day, Chateau Chizay, Marengo та «Козацька Рада». Це дозволяє компанії зосередити маркетингові та логістичні ресурси на найбільш прибуткових лінійках, підвищуючи ефективність збуту та оборотність запасів.

2. Пріоритетна підтримка перспективних брендів. Торгові марки групи В («Перша Гільдія» та «Мороша») мають високий потенціал зростання та можуть бути переведені до групи А за умови активізації маркетингових активностей і розширення дистрибуції.

3. Оптимізація асортиментного портфеля. Група С (дрібні SKU, контрактне розливання, сезонні та неліквідні позиції) створює значне навантаження на складські площі та обігові кошти. Рекомендовано перевести більшість таких позицій на схему «під замовлення» або вивести з активного асортименту, що дозволить звільнити до 30 % складських площ та зменшити середній залишок готової продукції на 18–22 %.

4. XYZ-аналіз підтвердив високу прогнозованість попиту на дві ключові марки («Коблево» та «Хлібний Дар» – група X), що дозволяє підтримувати постійну наявність з мінімальним буферним запасом. Товари з груп Y потребують сезонного планування, а продукція групи Z – управління «під замовлення» для зниження ризику накопичення неліквідів. Це свідчить про стабільність попиту та планування запасів.

5. Досягнення максимального ефекту від збутової діяльності можливо лише при інтеграції маркетингових та логістичних процесів: спільне прогнозування попиту, оптимізація дистрибутивної мережі, стандартизація обслуговування клієнтів та управління логістичними ризиками забезпечують збалансованість між обсягом продажів, рівнем обслуговування та витратами.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ОПТИМІЗАЦІЇ ЗБУТОВИХ ПРОЦЕСІВ

3.1. Взаємодія маркетингу та логістики як ключовий фактор ефективності збуту продукції

Сучасні тенденції розвитку логістично-дистрибуційного бізнесу в Україні засвідчують, що ефективність операційної діяльності компаній значною мірою визначається рівнем цифрової зрілості та можливістю оперативно працювати з великими масивами даних. Це особливо актуально для ТОВ «Баядера Логістик» – одного з найбільших операторів алкогольного ринку та національного лідера у сфері дистрибуції та логістики. Масштаби діяльності компанії у 2024–2025 роках формують унікальне навантаження на інформаційні системи та потребують якісного переходу від традиційних інструментів аналітики до повноцінних Business Intelligence-рішень.

Компанія щомісяця опрацьовує понад 25 тис. відвантажень, управляє розгалуженою інфраструктурою із 10 власних розподільчих центрів і 9 регіональних хабів, забезпечує взаємодію з 12 національними торговельними мережами та підтримує понад 2 500 договорів і більш ніж 11 тис. активних торгових точок. Крім того, щоденно реєструється до 8 тис. податкових накладних у режимі жорстких регуляторних обмежень «до 23:59», що створює високі ризики операційних збоїв та штрафних санкцій.

За таких умов класичні Excel-звітності чи навіть розширені інструменти аналітики в межах облікових систем стають недостатніми як з точки зору швидкості обробки даних, так і з погляду можливості багатовимірного аналізу. Кожне управлінське рішення – від оптимізації маршруту вантажівки до планування складських залишків чи резервування акцизних марок – має ґрунтуватися на актуальній аналітичній інформації та прийматися за лічені хвилини. Саме тому впровадження BI-технологій стає не лише інструментом

підвищення ефективності, а й критичною умовою забезпечення операційної стійкості та конкурентоспроможності компанії.

Впровадження повноцінної Business Intelligence-платформи нового покоління дає компанії можливість перейти від реактивного до проактивного управління всіма ключовими процесами дистрибуції та збуту. Завдяки консолідації даних із 1С, WMS, TMS, EDI-мереж, GPS-трекерів, кабінету ДПС та зовнішніх джерел (погода, календар промо, дані конкурентів) керівники всіх рівнів отримують єдине «джерело правди» та можуть приймати рішення на основі фактів, а не припущень. Найсуттєвіші переваги, які компанія отримає вже у першому повному році експлуатації ВІ-системи (2026), такі:

- повний онлайн-моніторинг усієї цепочки постачань. На єдиних дашбордах у реальному часі відобразатимуться ключові показники: відсоток своєчасних доставок (OTIF), відхилення температури зберігання тихих та ігристих вин, залишок та термін дії електронних акцизних марок, витрати пального у розрахунку на один декалітр відвантаженої продукції. Це дозволить підняти показник OTIF з нинішніх 98,5 % до 99,3 % і вище.

- автоматична оцінка постачальників та перевізників. Система щоденно розраховуватиме комплексний рейтинг кожного контрагента за пунктуальністю, кількістю штрафів, вартістю одного кілометра та відсотком пошкоджень тари. Вже у 2026 році це дасть змогу скоротити витрати на автоперевезення на 9–12 % за рахунок переходу на найкращих виконавців та переглядумов для жорсткіших переговорів.

- кардинальне підвищення точності аналізу витрат. ВІ дозволить розкласти собівартість логістики до рівня однієї пляшки 0,5 л у розрізі кожного SKU, клієнта, регіону та каналу збуту. Точність бюджетування зросте до ± 2 %, що фактично усуне перевитрати та «приховані» статті.

- оптимізація маршрутів та консолідація вантажів. Інтеграція TMS з ВІ-моделлю машинного навчання автоматично пропонуватиме найкращі варіанти завантаження та маршрутизації. Очікується зниження загального пробігу автопарку на 14 % та економія 1,2–1,4 млн літрів пального на рік.

– принципово новий рівень прогнозування попиту та управління запасами. Моделі машинного навчання на базі Power BI, Tableau або Qlik враховуватимуть понад 120 чинників (погода, календар державних та релігійних свят, дати проведення промоакцій, активність конкурентів тощо). Результат – скорочення середнього терміну обороту запасів з 24 до 16 днів і вивільнення сотень мільйонів гривень обігових коштів.

– автоматичний контроль дебіторської заборгованості та кредитних лімітів. Система миттєво генеруватиме стоп-листи та здійснюватиме скоринг клієнтів у реальному часі, що дасть змогу знизити показник DSO з 26 до 22 днів і нижче.

– прозорий аналіз рентабельності. Один дашборд покаже маржинальність кожного SKU, клієнта, регіону та каналу збуту. Це дозволить швидко виявляти низькомаржинальні позиції та перерозподіляти ресурси на найбільш прибуткові бренди, забезпечивши приріст валової маржі на 4–6 процентних пунктів.

– ефективна зворотна логістика та робота з рекламаціями. ВІ-аналітика причин повернень, винних підрозділів та вартості обробки одного кейсу дасть можливість скоротити частку повернень з 2,1 % до рівня нижче 1,4 % обороту.

Таким чином, вже у 2026 році комплексне впровадження сучасних ВІ-інструментів перетворить ТОВ «Баядера Логістик» з «найбільшого» на «найефективнішого» гравця ринку, забезпечивши одночасне зростання виручки, маржинальності та обіговості активів.

Таблиця 3.1

Поточний стан ВІ в компанії (кінець 2025)

Інструмент	Використовується з	Основні обмеження
Power BI (локальна версія)	2021 року	Підключено лише 40 % джерел, немає мобільної версії
WMS «Склад 15»	2019 року	Окреме сховище, не інтегроване з 1С у реальному часі
TMS «ANT Logistics»	2022 року	Тільки маршрутизація, немає аналітики витрат

Результат: менеджери середньої ланки витрачають до 35 % робочого часу

на збір і звірку даних замість аналізу та прийняття рішень.

Таблиця 3.2

Цільова архітектура ВІ на 2026–2027 роки (проєкт «BAYADERA Insight 360»).

Структурні елементи	Технологія	Термін впровадження
Джерела даних	WMS, TMS, EDI мереж, ДПС (акциз), GPS-трекери, метеодані	Q1–Q2 2026
Сховище даних (DWH)	Microsoft Fabric / Snowflake	Q3 2026
Аналітика та ML	Power BI Premium + Azure ML	Q4 2026
Кінцеві дашборди	Power BI мобільний + вбудовлені в 1С та B2B-портал	Q1 2027

Ключові ВІ-дашборди, які будуть запуснені у 2026 році:

- «оперативний зошит керівника» – КРІ у реальному часі (ОТІФ, запаси, дебіторка, маржа);
- «логістичний контрол-тауер» – карта всіх вантажівок, температурний режим, ЕТА;
- «акцизний моніторинг» – залишок марок, ризику закінчення, автоматичні заявки;
- «прогноз попиту 2.0» – щотижневий прогноз по 350+ SKU з точністю 94+ %;
- «рентабельність 360» – маржа по кожній пляшці, клієнту, регіону;
- «повернення та рекламації» – аналіз причин, винних, вартості обробки.

Таблиця 3.3

Очікувані фінансові та операційні результати від впровадження ВІ

Показник	2025 (без ВІ)	2026 (з ВІ)	2027 (повний ефект)
Витрати на логістику, грн/дал	118	102	94
Середній запас, днів обороту	24	19	16
Втрачені продажі через відсутність товару, %	4,8 %	2,1 %	<1 %
Час на підготовку управлінського звіту	5–7 днів	<4 години	реальний час
Додаткова виручка за рахунок оптимізації, млн грн	–	340–380	620–710
Додатковий чистий прибуток, млн грн	–	180–220	380–450

Для компанії розміру та складності ТОВ «Баядера Логістик» впровадження сучасної ВІ-платформи перестане бути опцією і стане обов'язковою умовою збереження лідерства. У 2025–2027 роках саме ті гравці, які зможуть приймати рішення на основі даних у реальному часі, виграють боротьбу за полицю, маржу та лояльність споживача. Проект «BAYADERA Insight 360» не просто окупить себе за 14–18 місяців, а стане ключовим конкурентним перевагою, яка дозволить компанії:

- першим в Україні досягти частки ринку 50+ %;
- вийти на рентабельність продажів понад 27 %;
- створити повністю прозору, керовану та прогнозовану логістично-дистрибуційну машину, яка – працюватиме як єдиний організм від виробництва до кінцевого споживача.

В умовах, коли кожен відсоток ефективності означає сотні мільйонів гривень додаткового прибутку, інвестиція в Business Intelligence є не витратою, а стратегічним імперативом № 1 на найближчі три роки.

3.2. Інтеграція маркетингових та логістичних функцій у системі збуту компанії

Інтеграція маркетингових та логістичних функцій у системі збуту ТОВ «Баядера Логістик»

Ефективна збутова діяльність сучасних дистрибуційних компаній формується на перетині маркетингових і логістичних процесів, які визначають як рівень задоволення клієнтів, так і економічні результати підприємства. Для ТОВ «Баядера Логістик» узгоджена взаємодія цих функцій набуває особливої ваги, оскільки компанія працює в умовах високої конкуренції та потребує забезпечення безперервних поставок широкого асортименту продукції до різних сегментів ринку. Саме інтегроване управління маркетинговими та логістичними

процесами створює підґрунтя для підвищення ефективності збуту, оптимізації витрат та зміцнення позицій компанії на ринку.

У таблиці 1 представлено розподіл основних функцій маркетингу та логістики в процесі організації збутової діяльності ТОВ «Баядера Логістик».

Таблиця 3.4

Розподіл функцій маркетингу та логістики у збутовій діяльності ТОВ
«Баядера Логістик»

Функція	Участь маркетингу	Участь логістики
Дослідження ринку	Аналіз споживчого попиту, сегментування ринку алкогольної та супутньої продукції, позиціонування брендів	Аналіз вимог клієнтів до рівня логістичного сервісу, часу доставки, умов зберігання
Формування товарної політики	Визначення асортиментної матриці, стандарти брендового представлення, вимоги до дизайну та упаковки	Уніфікація пакувальних рішень, оптимізація параметрів тари та коробів з урахуванням вимог перевезення та складування
Вибір каналів збуту	Формування структури дистрибуції: HoReCa, роздріб, мережеві оператори, спеціалізовані магазини	Організація руху продукції в каналах збуту, оцінка логістичних витрат і рівня сервісу
Управління запасами	Прогнозування попиту за різними категоріями продукції	Вибір стратегій поповнення, оптимізація запасів на центральних і регіональних складах
Транспортування	Визначення вимог клієнтів щодо термінів і умов доставки	Вибір перевізників, планування маршрутів, консолідація вантажів
Обробка замовлень	Приймання, реєстрація та розміщення замовлень від партнерів і клієнтів	Комплектація, контроль виконання замовлення, пакування та доставка
Організація продажів	Мерчандайзинг, активації в точках продажу, робота торгового персоналу	Контроль наявності товару у точках продажу, оперативне поповнення запасів
Логістичний сервіс	Визначення стандартів обслуговування різних сегментів клієнтів	Забезпечення передпродажного і післяпродажного сервісу, робота з рекаламаціями

Як видно з таблиці 3.4, маркетинг та логістика у ТОВ «Баядера Логістик» відіграють взаємодоповнювальну роль практично в усіх ключових процесах збуту. Їхня взаємодія створює передумови для підвищення ефективності обслуговування клієнтів та оптимізації витрат у ланцюгах поставок.

Ключові маркетингові фактори ефективності збутової діяльності ТОВ

«Баядера Логістик»

До найважливіших маркетингових факторів, що впливають на результативність збуту компанії, належать:

- частка ринку і сила брендів групи Bayadera;
- ефективність рекламних і комунікаційних кампаній;
- ширина та глибина портфеля продукції;
- гнучкість цінової політики та акційних механік.

Ці чинники формують лояльність клієнтів та забезпечують сталий попит на продукцію, яку дистрибує компанія.

Ключові логістичні фактори ефективності ТОВ «Баядера Логістик»

Серед логістичних факторів особливо важливими є:

- оперативність і надійність виконання замовлень,
- наявність повного асортименту на складах і в торгових точках,
- якість упаковки та збереження товарного вигляду продукції,
- мінімізація логістичних витрат без погіршення сервісу.

Ці фактори визначають здатність компанії забезпечувати безперебійні поставки для HoReCa, торгових мереж та інших партнерів.

Ключові напрями інтеграції маркетингу та логістики в ТОВ «Баядера Логістик».

Максимальна ефективність досягається при тісній координації маркетингових і логістичних процесів. Найважливіші напрями інтеграції:

- Спільне прогнозування попиту та планування продажів.
- Маркетинг надає інформацію про ринкові тенденції та промоактивності, логістика – забезпечує відповідні обсяги продукції.
- Розробка стандартів сервісу клієнтів.
- Маркетинг визначає очікування клієнтів, логістика забезпечує їх виконання на рівні SLA.
- Проєктування та оптимізація дистрибутивної мережі.
- Створення ефективної інфраструктури складів, транспортних маршрутів і графіків доставки.
- Управління логістичними ризиками.

– Маркетинг виявляє ризики втрати клієнтів, логістика – формує заходи з підвищення стійкості поставок.

– Моніторинг задоволеності клієнтів.

– Маркетинг збирає дані про якість сервісу, логістика коригує процеси на основі отриманих відгуків.

Проведений аналіз чітко доводить, що в організаційній структурі ТОВ «Баядера Логістик» саме логістика та маркетинг виступають ключовими факторними елементами всієї збутової діяльності. Їхня тісна, узгоджена взаємодія створює синергетичний ефект і забезпечує одразу чотири критично важливі переваги:

– суттєве підвищення конкурентоспроможності компанії на високорегульованому та надзвичайно чутливому до термінів і якості постачання алкогольному ринку;

– оптимальне управління матеріальними потоками від заводських рамп до кінцевої полиці, включаючи точне резервування акцизних марок і дотримання температурних режимів;

– максимально повне та оперативне задоволення потреб клієнтів (як національних мереж, так і невеликих HoReCa-точок), що безпосередньо впливає на лояльність і довгострокові контракти;

– відчутне зниження сукупних логістичних витрат за рахунок усунення дублювання функцій, оптимізації маршрутів, зменшення неліквідних запасів і повернень.

Таким чином, у сучасних умовах українського ринку алкогольної та супутньої продукції глибока інтеграція маркетингових і логістичних функцій вже не є просто бажаною опцією, а перетворюється на необхідну умову ефективного управління збутом і збереження лідерських позицій. Без такої інтеграції компанія ризикує втратити швидкість реакції на зміни попиту, маржинальність і, зрештою, частку ринку на користь більш гнучких конкурентів.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

1. Основна роль маркетингу полягає у комплексному вивченні ринку, сегментуванні споживачів, плануванні асортименту та стимулюванні продажів, тоді як логістика забезпечує фізичне виконання замовлень через ефективне управління запасами, комплектацію, доставку та контроль якості обслуговування. Синергія цих функцій дозволяє не лише задовольняти потреби споживачів, а й оптимізувати внутрішні бізнес-процеси, що сприяє зниженню операційних витрат і підвищенню рентабельності.

2. Максимальна ефективність збуту досягається при інтегрованому підході, який включає спільне прогнозування попиту, стандартизацію обслуговування клієнтів, оптимізацію дистрибутивної мережі та управління логістичними ризиками. Такий підхід дозволяє компанії більш гнучко реагувати на зміни ринку та сезонні коливання попиту, забезпечуючи стабільність і передбачуваність продажів.

3. Узгоджене управління маркетинговими та логістичними факторами – такими як частка ринку, сила бренду, ширина асортименту, гнучкість цін, ефективність реклами, швидкість та надійність доставки, доступність продукції, якість упаковки та оптимізація витрат – формує стійкі конкурентні переваги компанії. Комплексне використання цих інструментів дозволяє підвищувати лояльність клієнтів, розширювати ринок збуту та забезпечувати стійкий фінансовий результат.

4. Координація маркетингу та логістики дозволяє ефективно управляти мережею розподільчих центрів і регіональних хабів, підтримуючи високу якість обслуговування та лідерські позиції на ринку. Це сприяє не лише швидкому і точному виконанню замовлень, а й створює репутаційні переваги компанії, підвищуючи довіру партнерів і споживачів до бренду.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Бізнес-аналіз відіграє центральну роль у забезпеченні сталого розвитку компаній, надаючи інструменти для стратегічного планування, управління ризиками та оптимізації процесів. Його інтеграція в корпоративні стратегії дозволяє компаніям не тільки відповідати екологічним і соціальним вимогам, але й підвищувати економічну ефективність. Для подальших досліджень рекомендується вивчити вплив цифровізації бізнес-аналізу на досягнення цілей сталого розвитку, що може відкрити нові перспективи для бізнесу.

2. Бізнес-аналіз є одним із найбільш перспективних і затребуваних напрямів сучасної економічної науки та практики. На відміну від класичного економічного аналізу, який зосереджується переважно на історичних фінансових показниках, бізнес-аналіз поєднує глибокий внутрішній процесний аналіз із постійним моніторингом зовнішнього середовища. Такий комплексний підхід дозволяє компанії своєчасно виявляти зміни кон'юнктури ринку, поведінки конкурентів і споживчих вподобань, оперативно коригувати стратегію та тактику і, як наслідок, забезпечувати стійке довгострокове зростання навіть в умовах високої невизначеності та жорсткого регулювання.

3. Дослідження підтвердило, що ефективний збут алкогольної продукції неможливий без тісної інтеграції маркетингових і логістичних функцій. Маркетинг відіграє провідну роль у вивченні ринку, сегментуванні клієнтів, формуванні оптимального асортименту, розробці цінової політики та стимулюванні попиту. Логістика, своєю чергою, гарантує фізичну реалізацію створеного попиту через точне управління запасами, швидку комплектацію, надійну доставку, суворий контроль акцизних марок і температурних режимів. Максимальна синергія та найвища ефективність досягаються лише за умови інтегрованого підходу: спільного прогнозування попиту, єдиних стандартів обслуговування клієнтів, оптимізації дистрибутивної мережі та спільного управління логістичними ризиками.

4. Конкурентні переваги ТОВ «Баядера Логістик» формуються саме на перетині маркетингових і логістичних факторів. До маркетингових належать: лідерська частка ринку (понад 40 % у 2024 році), висока впізнаваність і сила

брендів, широка SKU-матриця, гнучка система знижок і потужна рекламна підтримка. Логістичні переваги – це безпрецедентна швидкість і надійність доставки, практично 100 % наявність топових позицій у національних мережах, висока якість упаковки та суворий контроль витрат. Координація цих двох блоків дає компанії можливість ефективно керувати розгалуженою мережею розподільчих центрів і регіональних хабів, підтримувати найвищий рівень сервісу для всіх категорій клієнтів і рік за роком зміцнювати беззаперечне лідерство на українському ринку алкогольних напоїв.

5. Інтеграція маркетингових та логістичних процесів є не просто бажана, а критична передумова стабільного та високоприбуткового збуту алкогольної продукції в сучасних умовах України. Тільки спільна робота цих двох функцій дозволяє одночасно вирішувати дві, здавалося б, протилежні задачі: з одного боку – максимально точно формувати попит через агресивний маркетинг, трейд-промо, персоналізовані пропозиції та швидке виведення новинок, а з іншого – гарантувати 100 % фізичну наявність потрібної позиції у потрібний час у потрібному місці з дотриманням усіх регуляторних вимог. Така інтеграція дає змогу оптимізувати використання внутрішніх ресурсів (складських площ, автопарку, обігових коштів, персоналу), мінімізувати дублювання функцій, скоротити час реакції на зміни попиту та забезпечити найвищий рівень задоволеності як торгових мереж, так і кінцевого споживача. У результаті клієнти отримують не просто пляшку горілки чи вина, а повний сервіс «без болю» – від точного прогнозу до доставки наступного дня та миттєвої реєстрації податкової накладної.

6. Формування стійких конкурентних переваг ТОВ «Баядера Логістик» відбувається саме на стику маркетингу та логістики. Маркетинг створює емоційну та раціональну привабливість брендів (лідерська частка ринку, впізнаваність, ширина та глибина асортименту, гнучкість цін, потужна рекламна підтримка), тоді як логістика перетворює цю привабливість на реальну доступність (швидкість і надійність доставки, постійна наявність топових SKU у всіх національних мережах, бездоганна якість упаковки та тари, мінімізація логістичної складової у кінцевій ціні). Узгоджене управління цими факторами

дозволяє компанії не просто бути «найбільшою», а бути «найзручнішою» та «найнадійнішою» для клієнтів, що забезпечує довгострокову диференціацію, зміцнення позицій брендів та можливість диктувати свої умови на ринку навіть у періоди зростання акцизів чи економічної турбулентності.

7. Системне, науково обґрунтоване планування та прогнозування попиту є фундаментом ефективного управління всім ланцюгом постачання. У компанії, де понад 76 % обороту генерують лише сім ключових брендів, точність прогнозу на 2–3 % означає сотні мільйонів гривень збережених або втрачених обігових коштів. Використання сучасних статистичних та ML-моделей, які враховують сезонність, календар промоакцій, погоду, поведінку конкурентів та макроекономічні індикатори, дозволяє оптимізувати рівень запасів, скоротити надлишки неліквідних позицій, уникнути дефіциту топових SKU у пікові періоди та мінімізувати ризики списання після завершення маркетингових кампаній. У підсумку компанія отримує прискорення обороту складу, зниження логістичних витрат на зберігання, підвищення швидкості обслуговування клієнтів і, як наслідок, стабільніший грошовий потік та вищу рентабельність.

8. Висока ефективність маркетингово-логістичної інтеграції є головним драйвером лідерства ТОВ «Баядера Логістик» і ключовим фактором її фінансових успіхів. Саме ця синергія дала змогу компанії за вісім років збільшити частку ринку з 10,8 % до понад 40 %, наростити обсяги у 2,7 раза на тлі скорочення загального ринку на 28 % та зберегти рентабельність продажів на рівні 17–18 % навіть у найскладніші воєнні роки. У довгостроковій перспективі саме продовження поглиблення цієї інтеграції (цифровізація, ВІ-аналітика, омніканальність, програма лояльності, єдина дирекція логістики та дистрибуції) створює стратегічну основу для:

- досягнення частки ринку 48–50 % до кінця 2026 року;
- підвищення рентабельності продажів до 24–26 %;
- успішного масштабування на нові експортні ринки ЄС та Азії;
- гнучкої адаптації до будь-яких регуляторних та макроекономічних змін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабко Н. М., Бережна Ю. Г., Прокопенко О. В. Теоретико-методологічні аспекти бізнес-аналізу в маркетингових дослідженнях. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5. № 2. С. 320–326.
2. Бардаш С.В., Грабчук І.Л. Цифрові технології в сфері бухгалтерського обліку: основні можливості та ризики. *Ефективна економіка*. 2021. № 9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9301>
3. Безручук С. Л., Грабчук І. Л. Основні концепції впливу цифровізації на якість бухгалтерського обліку. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 4(98). С. 69–74.
4. Белова І., Гомотюк А., Ярощук О. Цифрова трансформація управлінських та бізнес-процесів в Україні під час воєнного стану. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. № 1. С. 42-52.
5. Бруханський Р., Спільник І. Бізнес-аналітика vs. бізнес-аналіз: сучасний дискурс, модель професійної компетенції ініціатора позитивних змін. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2022. № 1–2. С. 7–21.
6. Бруханський Р., Спільник І. Цифровий облік: інноваційні технології зумовлюють нову парадигму?. *Розвиток цифровізації обліку, оподаткування, аналізу і контролю в управлінні підприємствами : монографія / Р.Ф. Бруханський, П.Р. Пуцентейло [та ін.]*. Тернопіль : ВПЦ «Університетська думка», 2021. С. 77-91.
7. Бруханський Р., Спільник І. Цифровий облік: поняття, витоки та актуальний дискурс. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2020. Випуск 3-4. С. 7-20.
8. Бруханський Р.Ф. *Методологія наукових досліджень*. Тернопіль : Осадца Ю.В., 2022. 208 с.
9. Гарнаженко В., Белінська Я. Роль бізнес-аналізу в адаптації підприємств до змін соціально-економічного середовища. *Синергетичні драйвери розвитку*

обліку, податкового аудиту та бізнес-аналітики : збірник тез IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Ірпінь, 06 травня 2025 р.). Ірпінь : Державний податковий університет, 2025. С. 195–196.

10. Герасименко С. С. Бізнес-аналітика у сучасному менеджменті. Стратегія розвитку України: фінансово-економічний та гуманітарний аспекти : матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції. Київ : Інтерсервіс, 2023. С. 383–386.

11. Головка О., Ткаченко Ф. Цифровізація бізнес-процесів: передумови та тенденції. *Управління розвитком складних систем*. 2025. № 62. С. 62–71.

12. Головчак Ю.В. Головчак Г.В., Писарчук О.В. Цифровізація бухгалтерського обліку: переваги та виклики в епоху цифрових технологій. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 11. С. 38-42.

13. Гончарук О., Ландяк Т., Мельник Л. Використання систем бізнес-аналітики в стратегічному управлінні підприємством. *Review of Transport Economics and Management*. 2025. № 13 (29). С. 86–97.

14. Горбунов Р. О., Онікієнко А. О. Бізнес-аналіз як сучасний інструмент управління підприємством. *Grail of Science*. 2021.

15. Грибовська Ю., Кононенко Ж. Застосування інформаційних систем в управлінні підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2171>

16. Довбуш А. В., Белова І. М. Розвиток бухгалтерського обліку в умовах цифровізації економіки. *Інноваційна економіка*. 2023. № 2 (94). С. 176-181.

17. Довбуш А., Белова І. Трансформація облікових процесів в умовах цифровізації. *Економічний дискурс*. 2024. Випуск 1-2. С. 131-141.

18. Жиглей І.В., Лайчук С.М., Поліщук І.Р. Використання інформаційних технологій у бухгалтерському обліку. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. №1 (107). С. 95-102.

19. Жукова О. Ю., Парсяк В. Н., Полетаєв Д. О. Застосування бізнес-аналізу для підвищення економічної ефективності управління підприємством. *Підприємництво та інновації*. 2024. № 33. С. 100–104.

20. Завитій О., Белова І. Процес управління інноваційним розвитком як об'єкт обліку і аналізу. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2022. Випуск 1-2. С. 22-28.

21. Королюк Т.М., Мазуренок О.Р. Діджиталізація діяльності підприємств: тенденції, цифровий облік, перспективи. *Галицький економічний вісник*. 2021. Том 70. № 3. С. 59–70.

22. Кужда Т. І., Шведа Н. М., Юрик Н. Є. Застосування інформаційних технологій при бізнес-аналізі діяльності організації в кризових умовах. *Галицький економічний вісник*. 2023. Т. 81, № 2. С. 96–105.

23. Лемішовська О., Лінинська В. Бухгалтерський облік в умовах впровадження інформаційних технологій і систем. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-23>

24. Маначинська Ю. Цифровізація бухгалтерського обліку в контексті відбудови економіки України. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. Економічні науки. 2024. № 1(93). С. 22–42.

25. Михайленко О. В. Бізнес-аналіз: основні задачі та етапи проведення. Київ : ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана», 2020. 558 с.

26. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» : наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 р. № 73. URL: zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13

27. Ольховська, О. О. Бізнес-аналіз та проектний менеджмент в ІТ: ефективні стратегії та практики = Business analysis and project management in IT: effective strategies and practices / О. О. Ольховська, Т. О. Парфьонова, А. О. Бражніченко // 36. наук. пр. НУК. – Миколаїв : Гельветика, 2024. – № 3 (496). – С. 94–98.

28. Омельченко Д. Управління нефункціональними вимогами до програмних продуктів у сфері фінансових технологій. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-73-57.

29. Онешко С. В., Дроздова О. Г., Іванова Н. А.. Щодо зростання інформаційного потенціалу цифрового економічного простору: модернізація

бухгалтерського обліку та аудиту в Україні. 2023. *Академічні візії*. (21). URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/446>

30. Оніщенко К. С., Кущенко О. І. Бізнес-аналітика та її роль у розвитку бізнес-середовища. Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи : матеріали науково-практичної конференції. 2022. С. 478–479.

31. План рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій, затверджено Наказом Міністерства фінансів України від 30 листопада 1999 р. № 291, [Електронний ресурс]. – Режим доступу : // <http://www.minfin.gov.ua>.

32. Пуцентейло П., Довбуш А., Бінчаровська Т., Гомотюк В. Сучасні технології бізнес-аналітики як інструмент для підвищення бізнес-комунікацій компанії. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2022. № 1–2. С. 29–40. DOI: 10.35774/ibo2022.01-02.029.

33. Сайт компанії ТОВ «Баядера Логістик». URL: <https://bayaderagroup.com/>

34. Спільник І., Ярошук О. Інституалізація криптовалюти: регулювання, правовий статус, облік і оподаткування. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2020. Випуск 2. С. 81-92.

35. Химич І. Г., Тимошик Н. С. Бізнес-аналіз: стратегія діяльності в умовах війни. Сучасні тенденції в бізнесі та менеджменті: теорія і практика : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції. Одеса : ОНМУ, 2022.

36. Чернін О. Вплив інструментів бізнес-аналітики на розвиток цифрової економіки України. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72.

37. Чорна Н.П., Уніят Л.М. Теоретичні аспекти поняття бізнес-процесів, їх класифікації у діяльності підприємств. *Інноваційна економіка*. 2022. №4 (92). С. 46 – 54.

38. Шмигель О. Є. Модернізація бухгалтерського обліку в контексті сучасного розвитку цифрової економіки. *Інноваційна економіка*. 2023. № 1(93). С. 94-98.

39. Що таке бізнес-аналітика і чим вона корисна для компанії. URL: <https://goit.global/ua/articles/shcho-take-biznes-analytyka-i-chym-vona-korysna-dlia>.
40. Юр'єва І. Сучасні підходи в аналізі ефективності бізнес-моделей. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). 2024. № 2. С. 20–23.
41. Ярощук О., Белова І. Технологія блокчейн в бухгалтерському обліку та аудиті. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2020. Вип. 3-4. С. 28-44.
42. Ясіновська І., Ясіновська Х. Бізнес-аналіз: значення, методи, інструменти. Scientific Innovation: Theoretical Insights and Practical Impacts : proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Conference (Naples, March 10–12, 2025). Naples : European Open Science Space, 2025. С. 51.
43. Business analysis. Wikipedia. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Business_analysis.
44. Global standards of the business analysis profession. A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge (BABOK® Guide). URL: <https://www.iiba.org/career-resources/a-business-analysis-professionals-foundation-for-success/babok/>.
45. Vinekar V. V., Teng J. T. C., Chennamaneni A. The interaction of business intelligence and knowledge management in organizational decision-making. *Journal of International Technology and Information Management*. 2009. Vol. 18, No. 2. P. 143–159.