

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**Західноукраїнський національний університет****Факультет економіки та управління****Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу****«ОРГАНІЗАЦІЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА»**

спеціальність 073 «Менеджмент»

освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «бакалавр»

Виконала здобувачка:

Андрусевич В.Р._____
підпис

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

Котис Наталія Володимирівна_____
підписКваліфікаційну роботу допущено до
захисту «__»_____ 20__р.

Завідувач кафедри

підпис

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
РОЗДІЛ 2. СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	15
2.1. Організаційно-функціональне забезпечення збутової діяльності мережі магазинів-салонів «Двероцентр»	15
2.2. Оцінка ефективності збутової діяльності досліджуваного підприємства.....	22
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПОКРАЩЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	28
ВИСНОВКИ.....	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	43

ВСТУП

Актуальність проблеми. У сучасних умовах конкурентного середовища ефективна організація збутової діяльності є одним із ключових чинників забезпечення стабільного розвитку підприємства. Саме збут як завершальний етап виробничо-комерційного процесу безпосередньо впливає на фінансові результати, рівень прибутковості та позиції підприємства на ринку. Від організації збутової системи залежить здатність підприємства оперативно реагувати на зміну попиту, задовольняти потреби споживачів, утримувати існуючих клієнтів і залучати нових.

Зростання вимог до якості обслуговування, розширення каналів реалізації, діджиталізація торговельних процесів і активізація конкуренції зумовлюють необхідність постійного вдосконалення збутової політики. Тому дослідження теоретичних засад і практичних аспектів організації збутової діяльності, а також розробка ефективних підходів до її оптимізації є вкрай актуальними завданнями сучасного менеджменту.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Питанням теорії та практики організації збуту, а також шляхам удосконалення збутової діяльності підприємств приділено значну увагу в наукових дослідженнях таких учених, як: Абрамович І., Адамсон Б., Арсмтронг Г., Балабанова Л., Белінський П., Войчак А., Вонг В., Гаврилко П., Гамалій В., Гаркавенко С., Гейк П., Глазкова К., Гончаренко М., Григорчук Т., Гуржій Н., Іваночко Н., Кислий В., Ключник А., Клопська В., Конрат Д., Котлер Ф., Красноручський О., Кулиняк І., Левків Г., Матвієць О., Матіс Е., Музичка Є., Обозна В., Падухевич О., Перерва П., Пересадько Г., Ратушняк О. А., Росс А., Сакун А., Стюарт Г., Тарасюк Г., Файн Л., Ховарт Дж., Шпилик С. та інших. Хоча дана проблема була предметом численних досліджень, вона й досі залишається актуальною через постійні зміни ринкових умов та зростаючі вимоги до ефективності збутової діяльності підприємств.

Метою кваліфікаційної роботи є науково-теоретичне обґрунтування

збутової діяльності підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення її організації.

Виходячи із мети необхідне вирішення наступних **завдань**:

- дослідити теоретичні засади організації збутової діяльності підприємства;
- провести системний аналіз організації збутової діяльності підприємства;
- запропонувати напрямки покращення організації збутової діяльності підприємства.

Об'єкт дослідження – процес збутової діяльності мережі магазинів-салонів «Двероцентр».

Предмет дослідження – теоретичні та прикладні засади організації збутової діяльності підприємства.

Методи дослідження. У процесі дослідження організації збутової діяльності підприємства використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, які забезпечують всебічне та об'єктивне вивчення обраної теми. Теоретичною основою стали методи аналізу, синтезу, узагальнення та абстрагування, що дали змогу сформулювати концептуальні підходи до організації збуту. Для дослідження також застосовано методи економічного аналізу, порівняльний аналіз, а також графічний метод – для наочного представлення результатів. Крім того, у роботі використано методи системного аналізу для оцінки ефективності збутової діяльності, а також методи стратегічного планування для формування напрямів її вдосконалення. Статистичні методи дозволили обробити дані щодо діяльності досліджуваного підприємства.

Практична значимість роботи. Викладені теоретичні положення та прикладні рекомендації щодо організації збутової діяльності можуть слугувати основою для подальших наукових розвідок, а також використовуватися для впровадження заходів, спрямованих на підвищення ефективності організації збутової системи підприємства. Напрацювання можуть бути адаптовані та застосовані в практичній діяльності магазинів-салонів «Двероцентр».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Організація збутової діяльності є важливою складовою системи управління підприємством, оскільки саме від ефективності збуту залежать обсяги реалізації продукції, прибутковість та стабільність функціонування суб'єкта господарювання. У сучасних умовах ринку збут виступає не лише завершальним етапом виробничого чи комерційного процесу, а й активним інструментом формування попиту та зміцнення позицій підприємства на цільових ринках.

Збут продукції це сфера управління, яка спрямована на розробку та прийняття ефективних управлінських рішень з метою відвантаження або постачання товару споживачеві, для відшкодування витрат на його створення, зберігання та транспортування, а також отримання прибутку [11].

На нашу думку, правильна організація збутової діяльності має важливе значення для будь-якого підприємства, оскільки саме в системі збуту концентрується результат усієї попередньої діяльності підприємства. Змістовна частина та смислове наповнення категорії «збут» перейшли до термінологічного апарату сучасного вітчизняного ринкового підприємництва з радянської планової економіки та спеціалізованої економічної літератури того періоду і на сьогодні існує велика кількість визначень і трактувань сутності та змісту цієї категорії як у вітчизняній економічній літературі, так і в зарубіжній [10; 18; 30].

У сучасній економічній літературі збут розглядається з різних теоретичних позицій, що відображає багатогранність цього поняття та його місце в системі господарювання підприємства.

Так, С. Мочерний трактує збут як «комплекс післявиробничих операцій, які здійснюють юридичні та фізичні особи з моменту виготовлення продукції до її продажу покупцю; до них належать доробка, сортування, фасування, пакування, транспортування, складування, зберігання, доставка до оптових та

роздрібних покупців, продаж» [21]. Подібну точку зору висловлює П. Перерва, який розуміє збут як «транспортування, складування, доробка, просування до оптових та роздрібних пунктів реалізації, передпродажна підготовка та безпосередньо продаж товару» [28, с. 123]. У свою чергу, П. Гаврилко вважає, що збут – це «комплекс дій, пов'язаних із просуванням готової продукції до споживача і задоволенням потреб останнього» [5]. Усі згадані автори виступають прихильниками комплексного підходу до розуміння сутності збуту.

Л. Балабанова дотримується процесного підходу, визначаючи збут як «діяльність щодо планування, втілення в життя і контролю за фізичним переміщенням матеріалів і готових виробів від виробників до споживачів з метою задоволення запитів споживачів і отримання прибутку» [3, с. 167]. Схожої думки дотримується й О. Падухевич, який наголошує на зв'язках між учасниками ринку, розглядаючи збут як «цільовий процес організації ринкових зв'язків між виробниками, торгівельними посередниками та кінцевими споживачами з приводу руху товару для реалізації економічних інтересів суб'єктів даного процесу» [27, с. 85].

Низка дослідників визначає збутову діяльність як «процес просування готової продукції (послуги) на ринок і організацію товарного обміну із метою одержання підприємницького прибутку» [6]. У системному контексті збут описує М. Гончаренко, розглядаючи його як «системну діяльність у сфері товарних відносин, що формує інфраструктуру ринку, і призначенням якої є організація продажів та здійснення у цьому напрямку процесу руху товарів від виробників до покупців, де основною метою є якнайбільш повне задоволення споживачів та забезпечення прибутку для виробників продукції (учасників товарообміну)» [8, с. 146].

Ідею системного підходу підтримують й інші науковці, які під збутовою діяльністю розуміють «систему заходів із ефективного фізичного переміщення продукції» [22, с. 123]. У схожому руслі працює М. Окландер, який зазначає, що збут – це «здійснення акту продажу з фізичним розподілом товарів із місць виробництва в місця споживання по каналах фізичного розподілу» [24, с. 187].

Прихильником маркетингового підходу є Ф. Котлер, який також зауважує, що «збут лише вершина маркетингового айсбергу, лише одна з його небагатьох функцій» [17, с.178]. У подібному ключі - як «сукупність маркетингових заходів та діяльності з продажу продукції» трактують збут й інші дослідники [26]. С. Хрупович і Т. Борисова розглядають його як «діяльність із забезпечення реалізації продукції» [39, с. 59].

Виходячи із вищепроведеного контент аналізу визначимо ключові характеристики економічної категорії «збут», основні з яких проілюстровано на рис. 1.1

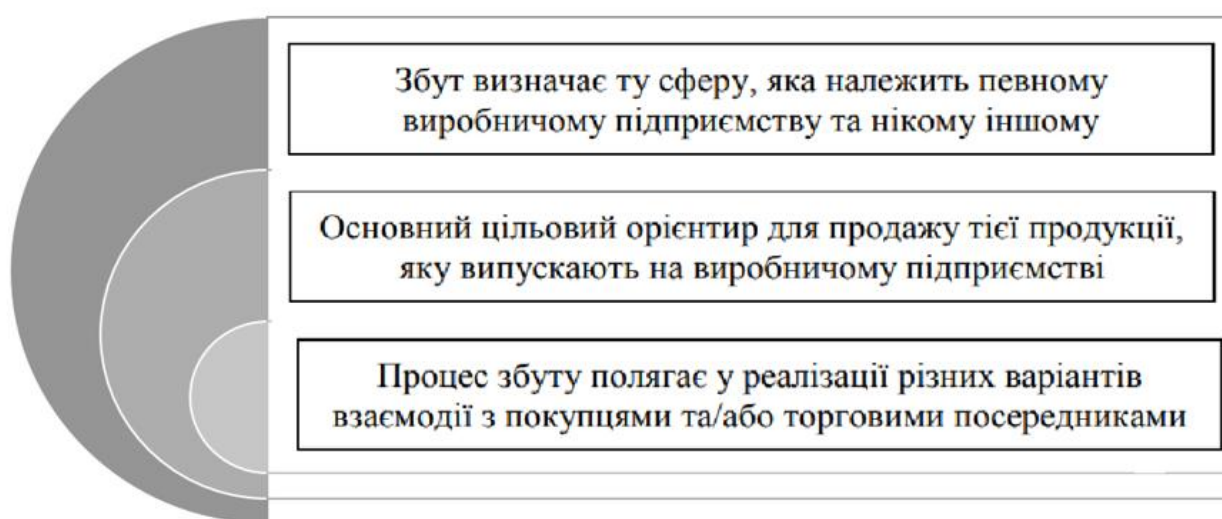


Рис. 1.1. Характеристики категорії «збут продукції»

Примітка. Сформовано на основі [10; 14]

Таким чином, у загальному розумінні базової сутності та змісту категорії «збут» варто зазначити, що збутова діяльність є «організованою системою дій, спрямованою на ефективне просування товарів (послуг) до споживача. Основною метою цієї діяльності є своєчасна доставка продукції до місць продажу з урахуванням потреб покупців і забезпечення високого рівня сервісу» [34].

З метою більш чіткого розуміння сутності поняття «збутова діяльність» доцільно представити різноманітні авторські підходи до його визначення у вигляді узагальнюючої таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «збутова діяльність у науковій літературі

Автор	Трактування
Ляпунов А.	Діяльність підприємства по доведенню товарів від виробника до споживачів.
Кальченко А.	Процес організації товарного обміну готової продукції з метою одержання підприємницького прибутку
Лук'янець Т.	Процес просування готової продукції на ринок та організацію товарного обміну з метою одержання підприємницького прибутку
Балабанова Л.	Все те, що забезпечує максимальну вигоду торговельної угоди для кожного з партнерів при першочерговому врахуванні інтересів і вимог проміжного чи кінцевого споживача
Наумов В.	Сукупність заходів, котрі проводяться після виходу продукції за межі території виробника
Бурцев В.	Реалізація економічного інтересу виробника (отримання підприємницького прибутку) на основі задоволення платоспроможного попиту споживачів
Глазкова К.	Процес просування готової продукції на ринок та організації товарного обміну з метою отримання підприємницького прибутку.
Обозна В.	Сфера діяльності підприємства, спрямована на реалізацію продукції на певних ринках.

Примітка. Сформовано на основі [20: 12: 19: 3: 7: 11: 23]

Узагальнюючи наведені визначення, можна зробити висновок, що поняття «збутова діяльність охоплює комплекс організаційно-управлінських, оперативно-розпорядчих та планових заходів, пов'язаних із проектуванням, виробництвом, постачанням, реалізацією та просуванням продукції на цільовому ринку» [17].

Таким чином можна виокремити три основні характеристики збутової діяльності (рис. 1.2).

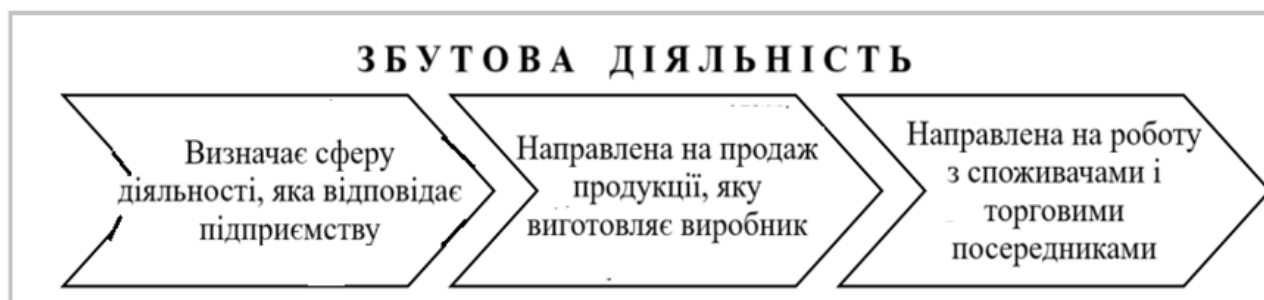


Рис. 1.2. Характеристики збутової діяльності

Примітка. Сформовано на основі [1; 39]

Ключові завдання, які покладаються на систему збутової діяльності підприємства, полягають у:

- «забезпеченні раціонального використання виробничих потужностей через своєчасне отримання замовлень;
- розширенні присутності на ринку шляхом збільшення частки збуту; ефективній експлуатації функціонального потенціалу збутових структур; обґрунтованому виборі каналів дистрибуції;
- зниженні загальних витрат упродовж життєвого циклу товару, включно з витратами на сервісне обслуговування;
- адаптивній ринковій поведінці відповідно до змін ринкової кон'юнктури; а також у формуванні маркетингових орієнтирів для результативного управління збутовими процесами» [22, с. 121-123].

У цьому контексті збутова діяльність спрямована на забезпечення ефективного планування, організації, управління та контролю за процесами переміщення товарів, послуг та супровідної інформації на рівні підприємства.

Ключові функції збутової діяльності наведені на рис. 1.3.:

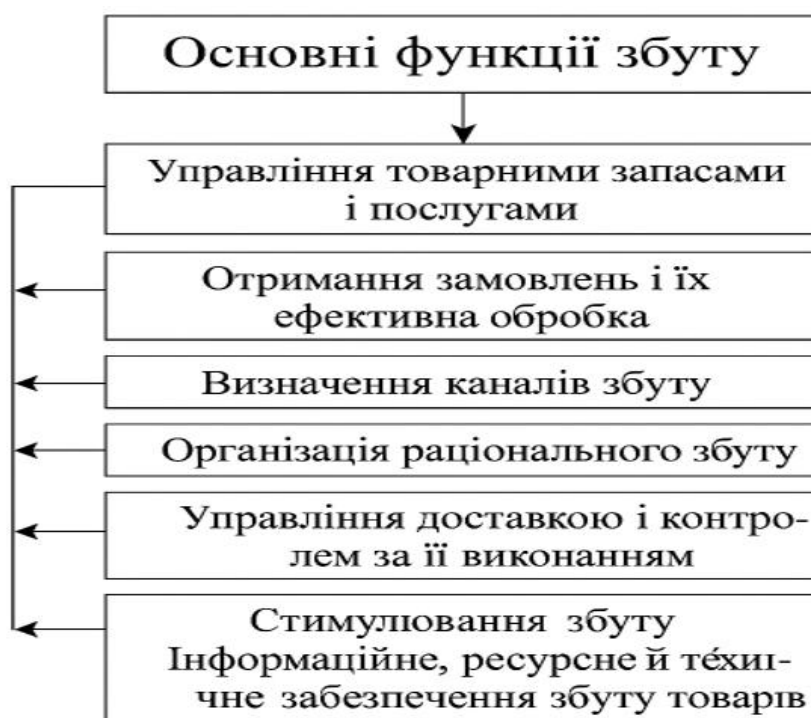


Рис. 1.3. Основні функції збутової діяльності

Примітка. Сформовано на основі [36]

Виходячи із зазначених ключових функцій, можна визначити збутову діяльність як комплекс процесів підприємства, який:

- формує комунікації зі споживачами;
- є основою для побудови логістичних процесів;
- має на меті отримання прибутку та задоволення потреб споживачів.

В загальному вигляді збутова діяльність підприємства полягає у створенні системи збуту, яка включає ключові компоненти наведені на рис. 1.4.

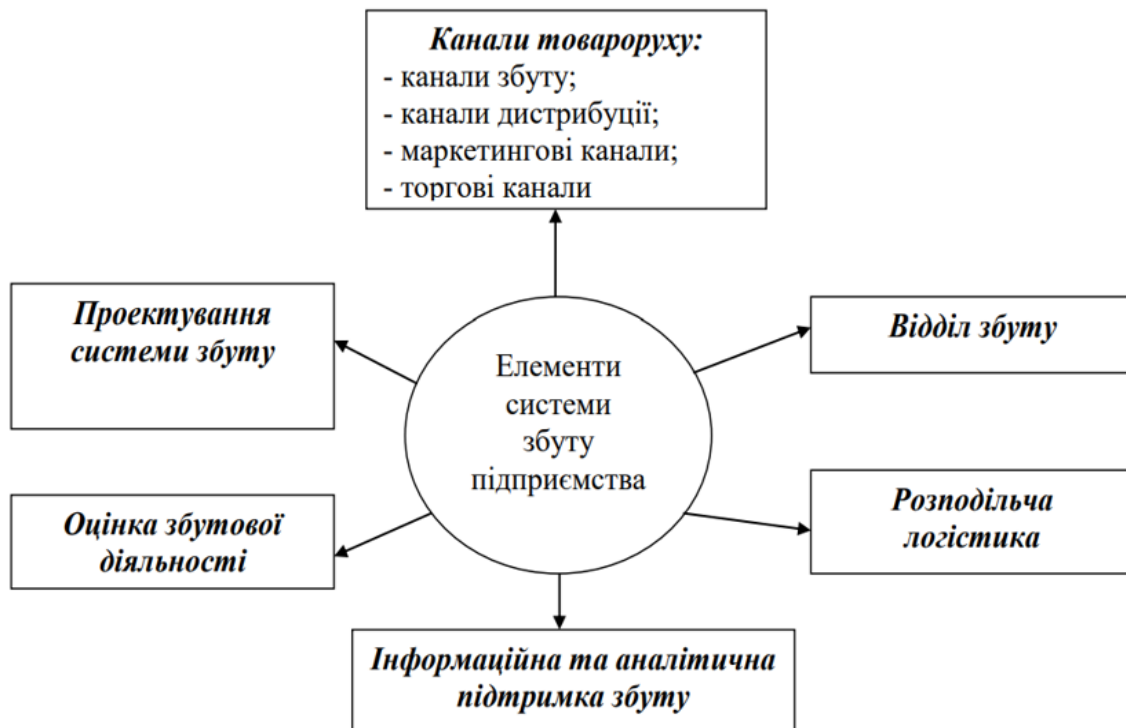


Рис. 1.4. Ключові компоненти збутової діяльності підприємства

Примітка. Сформовано на основі [32; 42]

Проаналізувавши всі зазначені елементи, можна зробити висновок, що всі підсистеми збутової діяльності тісно взаємопов'язані і формують єдину систему збуту, яка забезпечує успішне та ефективне виконання завдань підприємства.

Збутова діяльність підприємства класифікується за різними критеріями, що дозволяє ефективніше обирати інструменти управління та адаптуватися до ринкових умов. Основними ознаками типології збутової діяльності є [25]: характер взаємодії з покупцем, форми організації збуту, види каналів розподілу

та територіальний масштаб охоплення (рис.1.5).



Рис. 1.5. Класифікація систем збуту та збутової діяльності підприємства

Примітка. Сформовано на основі [5; 31; 44]

Одним із підходів є поділ за характером взаємодії з клієнтами. У цьому контексті виділяють активну та пасивну збутову діяльність. Активний збут передбачає ініціативні дії підприємства – це може бути пошук нових споживачів, прямі контакти, персоналізовані пропозиції чи участь у виставках. Натомість пасивний збут ґрунтується на задоволенні вже наявного попиту, коли покупці самостійно звертаються до компанії з метою придбання продукції.

Ще однією важливою ознакою є форма організації збуту. Залежно від того, чи підприємство продає продукцію безпосередньо кінцевому споживачеві, чи використовує посередників, збут поділяється на прямий і непрямий. Прямий збут дозволяє мати більший контроль над процесом реалізації та отримувати зворотний зв'язок від клієнтів, тоді як непрямий збут, за допомогою посередників, дає змогу охопити ширший ринок, але послаблює контроль над

каналами продажу.

Також розрізняють централізовану та децентралізовану моделі організації збуту. У першому випадку всі рішення щодо реалізації продукції приймаються у головному офісі підприємства, що забезпечує єдину політику збуту та контроль за її дотриманням. Децентралізований збут передбачає більшу автономію регіональних підрозділів, які можуть адаптувати збутову політику до специфіки місцевих ринків.

З точки зору логістичного забезпечення, збут може бути організований силами самого підприємства або із залученням сторонніх логістичних операторів. Власна логістика дозволяє краще контролювати якість доставки, зберігання та обслуговування, у той час як аутсорсинг логістичних послуг може бути економічно вигіднішим, хоча й менш гнучким.

Тип збутової діяльності залежить також від характеру продукції. Якщо йдеться про споживчі товари, збут орієнтований на фізичних осіб, тому важливою є маркетингова підтримка, бренд та сервіс. У випадку промислової продукції (B2B-сегмент), процес збуту вимагає індивідуального підходу, переговорів, технічних консультацій і післяпродажного супроводу.

Нарешті, важливим критерієм класифікації є географічний масштаб. Збут може бути локальним, коли реалізація продукції обмежується певною територією, наприклад містом чи областю, або національним – коли охоплюється вся країна. У випадку виходу підприємства на зовнішні ринки мова йде про міжнародну (експортну) збутову діяльність, яка потребує врахування митного законодавства, міжнародної сертифікації та логістичних особливостей інших країн.

Цей підхід до класифікації дозволяє підприємству більш обґрунтовано будувати свою збутову політику з урахуванням специфіки продукції, ринку та стратегічних цілей.

Основні чинники, що впливають на ефективність організації збутової діяльності, наведені на рис. 1.6.



Рис. 1.6. Чинники, що впливають на збутову діяльність

Примітка. Сформовано на основі [22; 29; 32]

Організація збутової діяльності на підприємстві повинна сприяти досягненню таких стратегічних і тактичних цілей:

- отримання прибутку в короткостроковій перспективі;
- формування умов для стабільного прибутку в майбутньому;
- максимальне задоволення потреб платоспроможного споживача;
- забезпечення довгострокової ринкової стабільності підприємства;
- підвищення конкурентоспроможності продукції;
- формування позитивного іміджу підприємства та здобуття суспільного визнання [34, с. 132].

Для раціональної організації збутової діяльності необхідна продумана збутова політика, розробка та реалізація якої разом з іншими політиками є одним із ключових завдань підрозділів збуту та маркетингу підприємства. Така політика складається з певних елементів, що визначають її зміст (рис. 1.7).

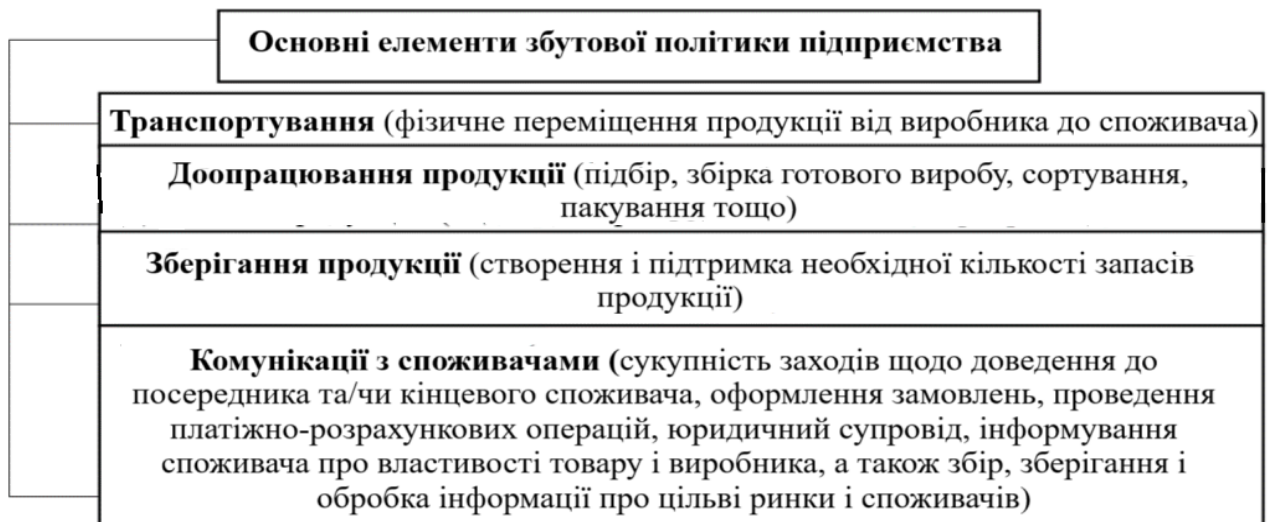


Рис. 1.7. Основні елементи збутової політики підприємства

Примітка. Сформовано на основі [27; 36]

Правильно сформована збутова політика дає змогу підприємству ефективно розподіляти ресурси, оптимізувати витрати та підвищувати прибутковість. Під час її розроблення враховуються особливості продукту, цільова аудиторія та ринкові умови. Регулярний аналіз і коригування збутової політики дозволяють підприємству адаптуватися до змін ринкового середовища й підтримувати конкурентоспроможність.

РОЗДІЛ 2

СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-функціональне забезпечення збутової діяльності мережі магазинів-салонів «Двероцентр»

У межах даної кваліфікаційної роботи об'єктом дослідження обрано мережу магазинів-салонів «Двероцентр».

Свою діяльність підприємство розпочало у 2008 році з відкриття першого магазину, після чого, реагуючи на зміну споживчого попиту та кон'юнктуру ринку, було поступово розширено торговельну мережу. На сьогодні вона охоплює три магазини, розташовані в різних мікрорайонах міста Тернополя, а також торгові точки у містах Бучач і Кременець (рис. 2.1).

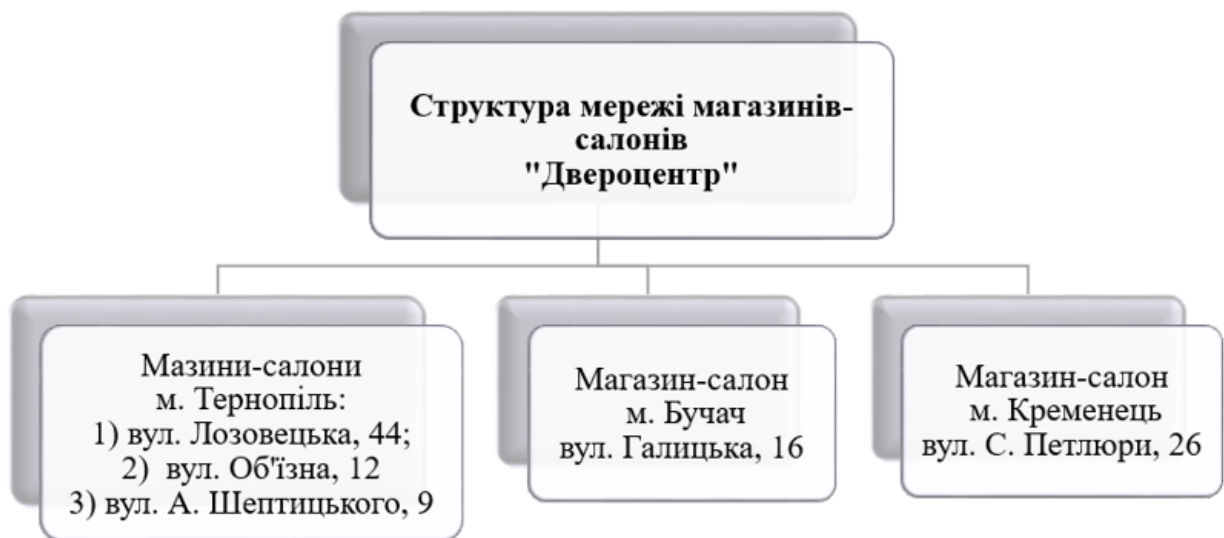


Рис. 2.1. Структура мережі магазинів-салонів «Двероцентр»

Примітка. Сформовано на основі [26]

Аналізуючи діяльність цього підприємства, варто підкреслити, що воно належить до сфери невиробничого сектору, зосередженого на наданні послуг та здійсненні торговельної діяльності. Підприємство «Двероцентр» спеціалізується на реалізації вікон, дверей і супутньої продукції, а також пропонує клієнтам

послуги з доставки та монтажу зазначених товарів (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Товари та послуги мережі магазинів-салонів «Двероцентр»

Примітка. Сформовано на основі [26]

Асортимент досліджуваного підприємства є різноманітним і охоплює широкий спектр якісної сертифікованої продукції, що реалізується через мережу магазинів-салонів «Двероцентр». Уся продукція супроводжується гарантійними зобов'язаннями, як і виконані роботи з її встановлення.

Пропозиція товарів підприємства відповідає трирівневій концепції товару.:

1. На першому рівні (товар за задумом) продукція виконує основну функцію – захист приміщення, забезпечення зручного доступу та естетичного вигляду.

2. Другий рівень (товар у реальному виконанні) включає в себе конкретні характеристики – вибір кольору, розміру, фурнітури та функціональних можливостей згідно з індивідуальними побажаннями клієнта.

3. Третій рівень (товар з підкріпленням) охоплює супровідні послуги, що створюють додаткову цінність для споживача: індивідуальне консультування, проведення замірів, доставка, професійний монтаж, демонстрація роботи продукції та гарантійне обслуговування.

Таким чином, підприємство застосовує класичний підхід до задоволення потреб клієнтів, забезпечуючи всім споживачам стандартизований набір сервісних послуг і консультаційної підтримки.

Торгівельна мережа підприємства здійснює реалізацію продукції на основі партнерських домовленостей із вітчизняними та іноземними виробниками. Зокрема, салони-магазини під брендом «Двероцентр» представляють продукцію провідних на ринку компаній – як українських, так і європейських. До постачальників належать відомі бренди, серед яких віконні та дверні системи, фурнітура, декоративні елементи та аксесуари. Серед них – «ВІКНАР'OFF, VIKNALAND, Steko, Gerda, New Style, Terminus, Dnd, Geze, Gamet та інші» [26].

Мережа магазинів-салонів «Двероцентр» налагодила стабільну та надійну співпрацю виключно з перевіреними виробниками якісних металопластикових конструкцій, міжкімнатних і вхідних дверей, ролетних систем та жалюзі, як українського, так і європейського виробництва. Такий підхід дозволяє гарантувати вчасну поставку, високу якість продукції та повне виконання замовлень відповідно до побажань клієнтів.

Переваги підприємства «Двероцентр» як роздрібною мережі магазинів-салонів полягають у комплексному підході до задоволення споживчих потреб:

По-перше, клієнти мають можливість отримати професійні консультації від кваліфікованого персоналу, який не лише ознайомить із характеристиками продукції, а й допоможе підібрати оптимальне рішення залежно від технічних параметрів приміщення, естетичних вподобань та фінансових можливостей.

По-друге, магазин пропонує широкий спектр супутніх послуг: від попереднього заміру та підбору матеріалів – до доставки й монтажу продукції на об'єкті замовника. Це дозволяє клієнту отримати повний сервіс у «форматі одного вікна».

По-третє, асортимент товарів у мережі сформовано з урахуванням різноманітності смаків і запитів споживачів. Тут представлені вироби у різних цінових категоріях, кольорових рішеннях, конструктивних особливостях і матеріалах, що дозволяє кожному покупцеві знайти саме те, що відповідає його індивідуальним очікуванням.

Також важливою перевагою «Двероцентру» є висока якість продукції, підтверджена сертифікатами, позитивною репутацією постачальників та тривалим терміном експлуатації товарів. Уся реалізована продукція відповідає сучасним стандартам якості, дизайну та функціональності.

Крім того, мережа дотримується принципу доступності: у наявності завжди є товари за демократичними цінами, водночас представлений і преміум-сегмент – для найвибагливіших споживачів, які прагнуть індивідуальних рішень з елементами ексклюзивності.

Організаційна структура мережі магазинів-салонів «Двероцентр» має функціональний тип, що передбачає розподіл обов'язків між працівниками згідно з напрямками діяльності, які вони здійснюють (рисунк 2.3). Такий підхід дозволяє чітко розмежовувати управлінські функції та безпосередню роботу з клієнтами, забезпечуючи ефективність обслуговування та оптимізацію внутрішніх процесів.

На чолі підприємства стоїть директор, який одночасно є власником бізнесу (фізичною особою-підприємцем). Він несе повну відповідальність за діяльність усієї мережі перед державними органами та працівниками, представляє підприємство в офіційних установах, керує майном, підписує договори економічного характеру, дотримується трудового законодавства, формує кадрову політику, визначає форми і системи оплати праці, застосовує засоби стимулювання або дисциплінарні заходи, а також відкриває банківські рахунки й виконує інші управлінські дії згідно з чинним законодавством (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Організаційна структура управління мережею магазинів-салонів «Двероцентр»

Примітка. Сформовано на основі [26]

Фінансовий директор у співпраці з бухгалтером забезпечує ефективне фінансування діяльності підприємства та здійснює повноцінний контроль за бухгалтерським обліком. Їхня діяльність спрямована на економне використання ресурсів, збереження активів і підвищення загальної результативності роботи підприємства.

Функції оперативного керівництва торговою діяльністю, контролю якості, а також удосконалення технологічних процесів покладаються на комерційного директора. Він відповідає за реалізацію економічної стратегії підприємства та забезпечення ефективності збутових операцій.

Маркетолог відіграє ключову роль у формуванні іміджу підприємства, просуванні продукції та здійсненні рекламних кампаній, які сприяють зростанню

обсягів продажу та впізнаваності бренду.

Ключові напрями діяльності – фінанси, маркетинг, управління персоналом та інші – мають чітку структурну організацію: для кожної функції створюється відповідна ієрархія, в межах якої функціональні підрозділи поділяються на дрібніші спеціалізовані одиниці. Це дозволяє залучати вузькопрофільних спеціалістів, які якісно й оперативно виконують покладені на них обов'язки в межах своєї компетенції.

З огляду на функціональний поділ, весь персонал мережі магазинів-салонів «Двероцентр» класифікується на кілька основних груп, а саме: «адміністративно-управлінський персонал, торгово-оперативний персонал та обслуговуючий персонал» [43, с. 56].

Варто підкреслити важливість кваліфікаційного розподілу праці в рамках мережі, який передбачає чітке визначення обов'язків співробітників залежно від їх професійної підготовки та рівня кваліфікації. Завдяки цьому працівники з різним рівнем кваліфікації, які виконують однакові функції, мають розподілені завдання, що дозволяє максимально ефективно використовувати потенціал кожного спеціаліста. Такий підхід сприяє не лише підвищенню продуктивності праці, а й покращенню якості обслуговування клієнтів, що є ключовим фактором успішної діяльності підприємства. Аналізуючи організаційну структуру мережі, можна констатувати, що система управління функціонує стабільно та гармонійно: всі структурні підрозділи та елементи організації взаємодіють між собою, а також з зовнішнім середовищем, що забезпечує досягнення стратегічних та операційних цілей. Це можливе завдяки раціональному і оптимальному використанню трудових ресурсів, матеріальних засобів та фінансових можливостей, що позитивно впливає на загальну ефективність діяльності мережі «Двероцентр».

Загальна чисельність штату працівників мережі магазинів-салонів «Двероцентр» становить 23 особи. Для всіх співробітників створені сприятливі умови для професійного розвитку, кар'єрного зростання та самореалізації, що мотивує їх до підвищення кваліфікації та більш ефективної роботи. Інформаційні

ресурси підприємства представлені офіційним сайтом, а також активними сторінками у провідних соціальних мережах, таких як Facebook, Instagram та Telegram. Веб-сайт оснащений зручною функцією зворотного зв'язку з клієнтами, а також інтегрованою системою онлайн-продажів, що значно розширює можливості збуту продукції.

Таким чином, мережа магазинів-салонів «Двероцентр» демонструє високий рівень організаційно-функціонального забезпечення збутової діяльності, що є однією з ключових умов для стабільного і успішного функціонування підприємства на ринку. Чітко структурована та функціонально збалансована система управління мережі забезпечує ефективну координацію усіх напрямів збутової діяльності, що дозволяє гнучко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Комбінація широкого та якісного асортименту товарів, високого рівня сервісного обслуговування та професіоналізму персоналу створює надійну основу для сталого розвитку бізнесу в умовах жорсткої конкуренції.

Окрему увагу заслуговує стратегія підприємства, орієнтована на співпрацю з надійними та перевіреними виробниками, що гарантує пропозицію лише сертифікованої продукції високої якості. Такий підхід, у поєднанні з різноманітністю товарного асортименту та конкурентоспроможними цінами, дає змогу задовольнити широкий спектр потреб клієнтів – від покупців, які шукають економічні варіанти, до тих, хто віддає перевагу продукції преміум-класу. Це суттєво підвищує привабливість мережі «Двероцентр» на ринку і сприяє формуванню лояльної клієнтської бази.

Впровадження сучасних інформаційних технологій та активна присутність у цифровому просторі додатково сприяють розширенню клієнтської бази та підвищенню рівня задоволеності споживачів. Таким чином, мережа магазинів-салонів «Двероцентр» володіє всіма необхідними ресурсами та потенціалом для стабільного зростання та подальшого зміцнення своїх позицій на ринку збуту дверей, вікон та супутніх товарів.

2.2. Оцінка ефективності збутової діяльності досліджуваного підприємства

Збутова діяльність є одним із ключових напрямів комерційної діяльності будь-якого підприємства, оскільки саме вона забезпечує надходження грошових коштів і впливає на рівень прибутковості. У мережі магазинів-салонів «Двероцентр» збут охоплює не лише продаж продукції, але й весь спектр супровідних послуг – від консультацій до монтажу. Від ефективності організації збутової діяльності безпосередньо залежить рентабельність підприємства, рівень задоволеності клієнтів та конкурентоспроможність на ринку.

Збутова діяльність мережі магазинів-салонів «Двероцентр» базується на поєднанні традиційного магазинного продажу та дистанційного обслуговування клієнтів. Основу становлять п'ять магазинів-салонів, розташованих у місті Тернопіль та області. При цьому активно використовуються цифрові канали: офіційний сайт, соціальні мережі та месенджери для обробки заявок і зворотного зв'язку.

До основних етапів збутового процесу у мережі магазинів-салонів «Двероцентр» можна віднести:

1. Пошук та залучення клієнтів.
2. Проведення консультацій.
3. Укладання договорів.
4. Приймання замовлень та оформлення документації.
5. Організація логістики (доставка та монтаж).
6. Сервісне обслуговування.

Цей процес координується структурованою системою взаємодії між підрозділами, зокрема:

- комерційний директор – визначає стратегію збуту, координує роботу регіональних менеджерів і продавців;

- маркетолог – аналізує споживчий попит, координує рекламні кампанії, передає зворотний зв'язок від ринку;

- продавці-консультанти – здійснюють безпосередню роботу з клієнтами в салоні, приймають замовлення;
- менеджер з логістики – організовує доставку продукції та монтажні роботи;
- складський персонал – готує замовлення, здійснює відвантаження;
- сервісна служба – надає післяпродажне обслуговування, виконує гарантійний та позагарантійний ремонт.

Вся система функціонує у зворотному зв'язку – інформація про проблеми або побажання клієнтів передається від продавців до керівництва і маркетингу для подальшої оптимізації роботи.

Для оцінки ефективності та структури збутової діяльності мережі магазинів-салонів «Двероцентр» доцільно проаналізувати основні канали реалізації продукції (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні канали збуту мережі «Двероцентр»

Канал збуту	Частка продажів (%)	Особливості
Магазин-салон	65	Основний канал, консультації, огляд зразків
Онлайн через сайт	20	Каталог товарів, заявки, зворотний зв'язок
Телефон / месенджери	10	Уточнення замовлень, обслуговування постійних клієнтів
Через дизайнерів / будівельників	5	Рекомендації як канал B2B-збуту

Примітка. Сформовано на основі [26]

Розуміння ролі кожного каналу дозволяє не лише виявити переваги існуючої системи, а й визначити резерви для подальшої оптимізації. У таблиці нижче наведено основні канали збуту, їх частку у загальному обсязі продажів та характерні особливості функціонування.

Як видно з таблиці, найбільшу частку в загальному обсязі продажів магазинів-салонів «Двероцентр» займає традиційний канал – безпосередньо магазини-салони, що забезпечує безпосередню взаємодію з клієнтами. Водночас

цифрові канали (онлайн-продажі через сайт, месенджери) поступово набувають значення, що свідчить про потребу в їх подальшому розвитку. Збут через дизайнерів і будівельні компанії наразі має найменшу частку, проте потенційно може слугувати перспективним напрямом B2B-продажів, який варто стимулювати за рахунок партнерських програм і комерційних мотивацій.

Для забезпечення довгострокового функціонування та розвитку підприємства надзвичайно важливим є проведення системного аналізу результативності збутової діяльності. Визначення ефективності збутових процесів дозволяє виявити внутрішні резерви, вдосконалити логістику, систему обслуговування клієнтів та загалом підвищити конкурентоспроможність підприємства. З огляду на це, розглянемо основні кількісні та якісні показники, що характеризують ефективність збутової діяльності мережі магазинів-салонів «Двероцентр».

Протягом 2022–2024 років діяльність мережі магазинів-салонів «Двероцентр» характеризується стабільними темпами зростання. Зокрема, «темپ росту товарообігу за аналізований період становив 155,7%, що свідчить про стале збільшення обсягів реалізації продукції» [26].

Не зважаючи на обмеження, що діяли в останні роки через умови карантину, повномасштабне військове вторгнення Росії, магазини-салони «Двероцентр» мали стабільні показники товарообороту. Мережа магазинів-салонів розвивається ритмічно, маючи достатній щорічний темп росту товарообігу.

Мережа магазинів-салонів «Двероцентр» отримувала прибуток щорічно. «Дохід від реалізації отримувався кожного року, темп росту в середньому за період склад 143,95%. Ріст чистого прибутку за досліджуваний період склав 3,45 рази. Відповідно збільшувався показник рентабельності продажів – з 21,95% до 29,07% за три останніх роки» [26]. Зростання чистого прибутку свідчить про ефективне управління витратами, що супроводжується збільшенням показника рентабельності продажів. Таким чином, «Двероцентр» не лише нарощує обсяги реалізації, а й підвищує загальну фінансову ефективність.

Середні темпи росту продажу товарів магазинів-салонів «Двероцентр» складали «від 122,62% у 2022 році й до 124,6% у 2024 році» [26].

Така динаміка зумовлена низкою чинників, зокрема:

- ефективною співпрацею з перевіреними вітчизняними та європейськими постачальниками;
- якісним сервісом;
- гнучкою ціновою політикою та широким асортиментом продукції;
- стабільною клієнтською базою.

Організацією реалізується стратегія концентрованого зростання, адже її діяльність орієнтована на певний сегмент ринку, має обмежену географічну локацію та відносно постійний склад споживачів.

За 2022-2024 роки «практично не змінилася чисельність працюючих (лише +1 працівник). Це може свідчити про високий рівень продуктивності праці, але це також вказує на необхідність подальшого кадрового планування у разі відкриття нових точок продажу чи розширення асортименту» [26].

Щодо якісних аспектів, варто зазначити наявність налагодженої інформаційної підтримки збуту: сайт підприємства, присутність у соціальних мережах, наявність системи онлайн-зворотного зв'язку. Така практика формує довіру з боку потенційних покупців і сприяє зміцненню бренду.

Оцінюючи ефективність збутової діяльності, необхідно звернути увагу й на логістичні аспекти. Зокрема, власна доставка продукції клієнтам, що супроводжується монтажем, забезпечує високий рівень задоволеності споживача та створює додану вартість до основного товару. Разом з цим, відсутність централізованого логістичного центру магазинів-салонів «Двероцентр» може зумовлювати зростання транспортних витрат при обслуговуванні замовлень у віддалених регіонах.

Для ефективного управління збутовою діяльністю підприємства важливо здійснити її всебічну оцінку з урахуванням внутрішніх ресурсів і зовнішнього середовища. SWOT-аналіз дозволяє виявити сильні та слабкі сторони наявної системи збуту, а також визначити зовнішні можливості й загрози, що можуть

вплинути на результативність збутової політики. У контексті дослідження збутової діяльності мережі магазинів-салонів «Двероцентр» SWOT-аналіз дає змогу сформулювати стратегічне бачення розвитку збутових каналів та інструментів просування продукції (табл.2.2).

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз збутової діяльності мережі магазинів-салонів «Двероцентр»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Власна мережа магазинів-салонів у кількох містах	Відсутність інтернет-магазину як повноцінного каналу збуту
Наявність досвідчених менеджерів з продажу та монтажних бригад	Обмеженість клієнтської бази в межах регіону
Встановлені стандарти обслуговування клієнтів (вимір, доставка, встановлення)	Недостатній рівень цифрової аналітики в управлінні збутом
Використання комбінації каналів збуту: B2C, частково B2B	Відсутність гнучких програм лояльності або CRM
Наявність зразків у виставкових залах, що спрощує прийняття рішення клієнтом	Слабка маркетингова підтримка збуту: мало промоакцій, обмежена реклама

Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Впровадження омніканальної моделі збуту (офлайн + онлайн + соціальні мережі)	Втрата клієнтів через перехід покупців до онлайн-платформ
Розширення каналів збуту через партнерські мережі (будівельні фірми, дизайнери інтер'єрів)	Цінова конкуренція з боку великих DIY-рітейлерів
Введення сучасної CRM-системи для управління взаємодією з клієнтами	Зміни в поведінці споживачів: пошук дешевших рішень
Запуск послуг консультування та 3D-візуалізації інтер'єру для збільшення вартості замовлення	Коливання попиту через сезонність або економічну нестабільність
Створення програм лояльності для повторних клієнтів	Проблеми з логістикою/затримки поставок, що впливають на час реалізації

Примітка. Сформовано на основі [26]

Проведений SWOT-аналіз засвідчив, що збутова діяльність мережі «Двероцентр» має низку ключових переваг, зокрема наявність власної роздрібною мережі, комплексне обслуговування клієнтів і досвідчений персонал. Водночас виявлені слабкі сторони – відсутність онлайн-каналів, недостатня аналітика та

обмежена маркетингова підтримка – стримують зростання ефективності збуту. Врахування виявлених можливостей та мінімізація загроз дозволить підприємству адаптувати свою збутову стратегію до змін ринку, покращити конкурентоспроможність та забезпечити стійке зростання обсягів продажу.

У підсумку слід відзначити, що мережа магазинів-салонів «Двероцентр» демонструє ефективну збутову діяльність, підтверджену як кількісними, так і якісними показниками.

В результаті проведеного аналізу збутової діяльності мережі магазинів-салонів «Двероцентр» було визначено низку стратегічних завдань, реалізація яких має на меті зміцнення ринкових позицій підприємства. До ключових цілей, що стоять перед підприємством, належать:

- розширення географії збуту продукції;
- нарощення обсягів продажу як за рахунок існуючих та нових каналів;
- збільшення кількості партнерських зв'язків із постачальниками та суміжними бізнесами;
- відкриття нових торговельних філій у віддалених регіонах;
- впровадження сучасної автоматизованої системи управління збутом;
- оптимізація логістичних витрат.

Успішне досягнення цих завдань сприятиме посиленню конкурентоспроможності магазинів-салонів «Двероцентр», дозволить оперативніше реагувати на потреби клієнтів та ефективніше використовувати наявні ресурси в системі збуту. Однак реалізація стратегічних цілей (розширення ринку, зниження логістичних витрат, автоматизація процесів) потребує подальших інвестицій в інфраструктуру, розвиток персоналу. Це дозволить підвищити загальну ефективність збутової системи та забезпечити сталий розвиток підприємства в умовах конкурентного середовища.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ПОКРАЩЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Організація збутової діяльності є ключовим елементом функціонування будь-якого підприємства, що орієнтується на ринок, зокрема мережі магазинів-салонів «Двероцентр». Результати проведеного аналізу організаційно-функціонального забезпечення збуту свідчать про наявність як значних переваг, так і проблемних аспектів, які суттєво впливають на ефективність реалізації продукції. Визначені проблемні зони потребують комплексного системного підходу для їх подолання з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства, оптимізації ресурсів та збільшення обсягів продажів.

З огляду на внутрішній потенціал досліджуваного підприємства, а також на постійно змінні зовнішні ринкові умови, розроблено низку стратегічних і тактичних рекомендацій, які спрямовані на вдосконалення основних складових збутової діяльності.

Сучасні тенденції розвитку ринку свідчать про необхідність переходу до омніканального підходу у збуті товарів [45]. Омніканальність передбачає інтеграцію різних каналів продажу та комунікації з клієнтами, створюючи єдиний клієнтський досвід, що забезпечує зручність і послідовність взаємодії [46]. На сьогоднішній день мережа магазинів-салонів «Двероцентр» переважно орієнтована на традиційні офлайн-канали збуту, що обмежує охоплення потенційних клієнтів і не дозволяє максимально використати потенціал онлайн-продажів.

Одним із головних резервів розвитку мережі магазинів-салонів «Двероцентр» є активне розширення цифрових каналів збуту. Відсутність повноцінного інтернет-магазину та інтегрованої платформи омніканального продажу суттєво обмежує можливості залучення нової аудиторії, особливо молодіжної, яка все більше віддає перевагу онлайн-покупкам. Запуск сучасної інтегрованої платформи, яка поєднуватиме фізичні магазини-салони, інтернет-

магазин, а також активність у соціальних мережах, дозволить забезпечити безшовний процес вибору та придбання продукції, зменшить час обслуговування, підвищить лояльність клієнтів та збільшить обсяги продажів мережі магазинів-салонів «Двероцентр».

Окрім розширення каналів для кінцевого споживача, важливо також розвивати напрямок B2B-продажів. Встановлення партнерських відносин із будівельними компаніями, дизайнерами інтер'єру, архітекторами, а також іншими підприємствами, що мають потребу у великомасштабних закупівлях, відкриває додаткові можливості для зростання мережі магазинів-салонів «Двероцентр». Для цього необхідно впровадити мотиваційні програми, створити вигідні умови співпраці, а також розробити інструменти підтримки партнерів (наприклад, спеціальні прайс-листи, навчальні семінари, персоналізовані консультації). Такий комплексний підхід сприятиме не лише збільшенню обсягів реалізації, а й формуванню міцних довгострокових зв'язків із ключовими клієнтами.

Збереження існуючих клієнтів і залучення нових у значній мірі залежать від ефективності системи лояльності та рівня маркетингової активності мережі магазинів-салонів «Двероцентр». На даному етапі досліджуване підприємство не має комплексної програми лояльності, що негативно впливає на утримання клієнтської бази та стимулювання повторних покупок.

Запровадження у мережі магазинів-салонів «Двероцентр» системи бонусів, накопичувальних знижок, спеціальних акцій та персональних пропозицій створить мотиваційний механізм для клієнтів частіше повертатися до покупок. Важливо розробити програму, що враховує різні сегменти споживачів, їхні потреби і рівень лояльності, що дозволить індивідуалізувати пропозиції та підвищити їхню ефективність.

Паралельно необхідно активізувати маркетингові комунікації, використовуючи як традиційні (телебачення, радіо, друковані видання), так і цифрові канали (соціальні мережі, контекстна реклама, e-mail розсилки). Використання інноваційних сервісів, таких як 3D-візуалізація інтер'єру з

використанням продукції мережі магазинів-салонів «Двероцентр», створить додаткову цінність для клієнтів і підвищить привабливість пропозиції.

Ефективність збутової діяльності значною мірою залежить від компетентності і мотивації персоналу. На сьогодні чисельність працівників мережі магазинів-салонів «Двероцентр» є стабільною, однак подальший розвиток мережі та розширення каналів збуту вимагають активної кадрової політики, що включає планування, підбір та навчання працівників.

Інвестиції у підвищення кваліфікації продавців-консультантів, менеджерів з логістики, сервісної служби та маркетингових працівників сприятимуть підвищенню рівня обслуговування, покращенню внутрішніх бізнес-процесів та створенню позитивного іміджу компанії. Варто впровадити регулярні тренінги, семінари та майстер-класи з орієнтацією на новітні методи продажів, клієнтоорієнтованість і цифрові інструменти.

З метою забезпечення стабільного зростання обсягів продажів і підвищення впізнаваності бренду необхідно працювати над розширенням географії присутності. Відкриття нових магазинів-салонів «Двероцентр» у регіонах із високим потенціалом розвитку сприятиме збільшенню клієнтської бази та зміцненню позицій на ринку.

Крім відкриття власних торговельних точок, важливо розвивати партнерські відносини з місцевими бізнесами, що дозволить швидко адаптуватися до особливостей регіонального ринку та розширити спектр клієнтів. Такий підхід забезпечить більш рівномірний розподіл ресурсів, знизить ризики і створить основу для довгострокового сталого розвитку.

Важливою для покращення організації збутової діяльності мережі магазинів-салонів «Двероцентр» є налагоджена логістика. Правильне застосування логістичних підходів в системі управління мережею магазинів-салонів «Двероцентр» призведе до зростання обсягів збуту, а отже й ефективності підприємства та сприятиме досягненню його цілей.

У мережі магазинів-салонів «Двероцентр» логістичне управління доцільно організовувати на основі безперервного моніторингу всього логістичного

ланцюга. Такий підхід дозволить отримувати чітке уявлення про результативність і ефективність використання різних ресурсів, що сприятиме підвищенню продуктивності працівників. В свою чергу це позитивно вплине на загальний успіх діяльності підприємства. Впровадження налагодженої системи логістичного управління допоможе мережі магазинів-салонів «Двероцентр» оптимізувати товарні запаси, зменшити їх надлишок, прискорити оборот вкладених коштів, знизити собівартість продукції, а також ефективніше задовольняти потреби споживачів.

З метою підвищення ефективності функціонування мережі «Двероцентр» шляхом реалізації логістичної стратегії можна запропонувати низку конкретних рекомендацій:

Створення відділу логістики або введення штатної посади логіста. Цей підрозділ має безпосередньо підпорядковуватися директору мережі магазинів-салонів для забезпечення оперативного управління логістичними процесами. При формуванні відділу рекомендується застосувати комбінований підхід, який поєднує в собі різні організаційні принципи, що забезпечить гнучкість та адаптивність структури під вимоги підприємства.

Налагодження ефективних інформаційно-комунікаційних зв'язків для покращення управління матеріальними і фінансовими потоками. Для досягнення стратегічних цілей особливу увагу слід приділити організації взаємодії між відділом логістики та іншими структурними підрозділами мережі. Важливо забезпечити безперебійний і ефективний обмін інформацією, використовуючи сучасні ІТ-системи, що дозволить покращити контроль над матеріальними та фінансовими потоками. Це створить необхідні умови для прийняття обґрунтованих управлінських рішень на різних етапах логістичних операцій. На нашу думку, доцільним є впровадження інформаційно-комунікаційних програм, перелік яких наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Програмне забезпечення для покращення використання логістики в системі управління мережі магазинів-салонів «Двероцентр».

Сфера управління	Програмні продукти
Взаємодія із постачальниками	Система SCM (Supply Chain Management)
Взаємодія із замовниками (споживачами)	Система CRM (Customer Relationships Management)
Управління ресурсами	Система ERP (Enterprise Resources Planning)
Управління продукцією (контроль, зберігання та надання необхідної інформації)	Системи PLM (Product Lifecycle Management) і PDM (Product Data Management)

Примітка. Сформовано на основі [12;38]

Основні переваги, які дає впровадження сучасного програмного забезпечення в організацію логістичної діяльності, включають:

- збільшення рівня формалізації та покращення керованості логістичних процесів, що сприяє більш точному контролю та координації дій;
- прискорення обороту товарів завдяки скороченню часу, необхідного на зберігання та доставку продукції, що забезпечує оперативність і своєчасність поставок;
- зниження витрат, пов'язаних з плануванням доставки та власне з виконанням логістичних операцій, що оптимізує загальні логістичні витрати підприємства;
- підвищення якості обслуговування клієнтів за рахунок більш ефективного та прозорого управління процесами постачання;
- зменшення рівня кредиторської заборгованості, що позитивно впливає на фінансовий стан організації та її платоспроможність.

Отже, визначивши ключові напрямки вдосконалення логістики задля підвищення ефективності збутової діяльності, варто детальніше зосередитися на логістичних стратегіях мережі магазинів-салонів «Двероцентр».

На нашу думку, логістична стратегія для «Двероцентр» має бути спрямована на комплексне та ефективне управління усіма основними процесами: постачанням, складськими операціями, транспортуванням і обробкою

замовлень. Основна мета – максимально задовольнити потреби клієнтів і зміцнити конкурентні позиції мережі на ринку.

Схематичне відображення запропонованої логістичної стратегії для мережі наведено на рисунку 3.3, що допоможе краще зрозуміти структуру та взаємозв'язки окремих елементів.



Рис. 3.3. Логістична стратегія «Двероцентр»

Нижче наведено докладний опис ключових компонентів запропонованої логістичної стратегії:

1. Оптимізація ланцюга постачання. Мережа «Двероцентр» має ретельно планувати і координувати взаємодію з постачальниками, гарантуючи безперервний доступ до якісних матеріалів і комплектуючих. Важливим

аспектом є співпраця з перевіреними і надійними партнерами, що дозволяє мінімізувати ризики порушення постачання. Використання сучасних електронних систем замовлення та обліку дає змогу скоротити час доставки, забезпечити своєчасне поповнення запасів і уникнути дефіциту товарів у магазинах. Такий підхід сприяє підтриманню оптимального рівня запасів, що є запорукою стабільної роботи мережі та задоволення запитів клієнтів.

У межах оптимізації ланцюга постачання мережі магазинів-салонів «Двероцентр» важливо реалізувати низку ключових заходів, які забезпечать безперебійність, якість та ефективність процесів постачання:

- Встановлення довгострокових партнерських відносин із надійними постачальниками. Керівництво мережі повинно провести ретельну ідентифікацію найбільш надійних і відповідальних постачальників дверей та вікон. Формування стабільних і довготривалих контрактних угод дозволить гарантувати постійний доступ до високоякісних матеріалів і комплектуючих, знизити ризики перебоїв у постачанні та закласти міцну основу для подальшої співпраці.
- Впровадження електронних систем замовлення. Розробка та інтеграція сучасних електронних платформ для оформлення замовлень дозволить автоматизувати цей процес, значно спростити комунікацію з постачальниками та зменшити час на оформлення і обробку замовлень. Це також підвищить точність і оперативність у виконанні закупівельних операцій, що позитивно вплине на загальну логістичну ефективність.
- Ефективне управління запасами. Мережа «Двероцентр» має впроваджувати системний підхід до аналізу попиту на продукцію та вести детальний облік наявних запасів. Застосування автоматизованих систем поповнення запасів і прогнозування потреб допоможе уникнути ситуацій із дефіцитом або надлишком товарів на складах, що оптимізує витрати та забезпечує безперервність продажів.
- Вдосконалення процесів логістичного планування. Розроблення та впровадження комплексної системи планування логістичних операцій, яка

включатиме оптимізацію маршрутів доставки та управління транспортними потоками. Використання сучасних технологій, таких як GPS-моніторинг і спеціалізоване маршрутизаційне програмне забезпечення, сприятиме зниженню транспортних витрат, підвищенню швидкості та якості доставки товарів між магазинами-салонами мережі, що позитивно вплине на рівень обслуговування клієнтів і загальну ефективність збутової діяльності.

2. Ефективне складське управління: мережа магазинів-салонів «Двероцентр» має приділяти особливу увагу ретельному плануванню складських потреб та оптимізації процесів зберігання й розміщення товарів. Використання сучасних технологічних рішень у сфері складського менеджменту, таких як автоматизовані системи управління складом і маркування товарів, сприятиме зменшенню кількості помилок і підвищенню швидкості обробки замовлень.

Розглянемо цей пункт більш детально:

- Планування складських потреб: Необхідно системно аналізувати попит на продукцію, прогнозувати сезонні та інші коливання, а також визначати оптимальні обсяги запасів. Важливо враховувати сезонність продажів, тенденції попиту та підтримувати відповідний резерв товарів для забезпечення безперебійного постачання.

- Оптимізація процесів зберігання та розміщення товарів: Використання передових автоматизованих систем складу, а також технологій маркування (штрих-коди, RFID), дозволить більш раціонально розподіляти продукцію на складі, знизити ймовірність помилок при комплектації замовлень, а також прискорити їх підготовку і відвантаження клієнтам.

- Впровадження технологій інформаційного обміну: Інтеграція інформаційних систем між складом, магазинами-салонами та постачальниками забезпечить оперативний і точний обмін даними. Це полегшить моніторинг запасів, оновлення інформації про товари і скоординує взаємодію між різними підрозділами, підвищуючи загальну ефективність логістики.

- Оптимізація процесу підготовки замовлень: Використання так

званих «гарячих» зон – спеціально відведених ділянок для швидко обортових товарів – дозволить значно скоротити час збору замовлень. Застосування автоматизованих систем вибірки товарів, наприклад, сканерів штрих-кодів, допоможе знизити трудовитрати та підвищити точність комплектування.

- Оптимізація процесу упакування: Вдосконалення пакувальних операцій за допомогою використання стандартизованих пакувальних матеріалів і максимально ефективного використання обсягу упаковки дозволить зменшити час і ресурси, необхідні для підготовки товарів до відправки.

- Вдосконалення комунікації та координації: Важливо налагодити ефективну взаємодію між усіма учасниками процесу підготовки замовлень – від складського персоналу до менеджерів, відповідальних за оформлення замовлень. Використання систем спільної координації забезпечить узгодженість дій та оперативність виконання логістичних операцій [24, с. 56].

3. Ефективна транспортна логістика: у мережі магазинів-салонів «Двероцентр» необхідно ретельно організовувати планування маршрутів та обирати найбільш оптимальні види транспорту для доставки товарів як до магазинів-салонів, так і безпосередньо до кінцевих споживачів. Оптимізація маршрутів, використання сучасних систем моніторингу вантажів, а також співпраця з надійними транспортними партнерами забезпечать своєчасність і якість доставки, що є важливим фактором для підтримки високого рівня обслуговування клієнтів.

Розглянемо детальніше практичні кроки для реалізації цього напрямку:

- Планування маршрутів: детальний аналіз і ретельне планування маршрутів доставки допоможуть значно знизити часові та паливні витрати. Використання сучасних технологій геолокації та маршрутизаційних програм дозволить враховувати такі чинники, як дорожній трафік, відстані, особливості пунктів призначення, а також пріоритети доставки, що сприятиме максимально ефективному використанню транспортних ресурсів.

- Вибір оптимальних видів транспорту: проведення системного аналізу й обрання найбільш підходящих типів транспорту для різних категорій

товарів і специфіки територій доставки сприятиме зменшенню витрат і підвищенню швидкості доставки. Так, для великих та важких вантажів, наприклад дверей та вікон, доцільно застосовувати вантажні автомобілі, у той час як для дрібних замовлень, таких як фурнітура, особливо в межах міста, можна ефективно використовувати велосипеди або електротранспорт.

- Використання систем відстеження вантажів: впровадження сучасних технологій GPS-моніторингу та систем відстеження вантажів дає змогу контролювати переміщення товарів на кожному етапі логістичного ланцюга. Це забезпечує отримання актуальної інформації про місцезнаходження вантажу, прогнозування часу прибуття і своєчасне реагування на можливі відхилення від графіка доставки, що значно підвищує координацію та оперативність логістичних процесів.

Таким чином, впровадження ефективної транспортної логістики є одним із ключових елементів логістичної стратегії мережі магазинів-салонів «Двероцентр». Вона дозволяє оптимізувати всі ланки логістичних процесів – від управління запасами і виробництвом до доставки кінцевому споживачеві, що в свою чергу підвищує рівень задоволеності клієнтів, зміцнює конкурентні позиції компанії на ринку і сприяє зміцненню її репутації, а також залученню нових покупців.

Впровадження комплексних заходів, спрямованих на вдосконалення каналів збуту, автоматизацію управління, оптимізацію логістики, розвиток системи лояльності, кадрове забезпечення та розширення географії діяльності мережі магазинів-салонів «Двероцентр», має стратегічне значення для забезпечення стабільного росту і конкурентоспроможності підприємства. Системний підхід до модернізації збутових процесів дозволить суттєво підвищити ефективність діяльності, знизити операційні витрати, розширити клієнтську базу та адаптуватися до викликів динамічного ринкового середовища. У результаті мережа отримає міцний фундамент для сталого розвитку та зміцнення своїх позицій на ринку.

ВИСНОВКИ

У процесі проведеного дослідження було розглянуто теоретичні засади, практичні аспекти та шляхи вдосконалення організації збутової діяльності підприємства на прикладі мережі магазинів-салонів «Двероцентр». На підставі аналізу отримано низку важливих результатів, що дозволяють зробити наступні висновки:

1. Збутова діяльність є ключовим елементом загальної системи управління підприємством, оскільки забезпечує реалізацію створеної продукції, формування доходів і фінансової стійкості суб'єкта господарювання. Збут охоплює комплекс процесів, пов'язаних з доведенням товару від виробника до кінцевого споживача, із врахуванням економічного, логістичного, маркетингового та комунікаційного аспектів. Поняття «збут» є багатовимірним, що вимагає інтеграції процесного, функціонального, системного та маркетингового підходів для ефективного управління.

Збутова діяльність розглядається як цілісний процес, що охоплює організацію, управління та контроль за переміщенням товарів від підприємства до кінцевого споживача з метою реалізації продукції, отримання прибутку та забезпечення стабільного функціонування підприємства на ринку. Збутова діяльність включає не лише операції з продажу, а й планування обсягів реалізації, вибір каналів збуту, логістичне супроводження, побудову взаємодії з клієнтами та сервісне обслуговування.

Організація збутової діяльності повинна ґрунтуватися на принципах системності, адаптивності, ефективного використання ресурсів і орієнтації на ринок. Структура та модель організації збуту залежать від низки факторів: типу продукції, масштабів діяльності підприємства, специфіки цільових ринків та наявних каналів дистрибуції.

Ефективна організація збутової діяльності потребує чіткого розподілу функцій, наявності налагоджених комунікацій, відповідного кадрового забезпечення та використання сучасних цифрових технологій.

2. Аналіз організаційно-функціонального забезпечення збутової діяльності мережі магазинів-салонів «Двероцентр» показав, що підприємство має чітко сформовану структуру управління, яка орієнтована на забезпечення ефективного функціонування системи збуту на всіх етапах – від взаємодії з виробниками до післяпродажного обслуговування клієнтів.

Організаційна структура підприємства є функціональною і дозволяє ефективно розподіляти обов'язки між управлінським, торгово-оперативним і обслуговуючим персоналом. Визначено, що структура управління сприяє спеціалізації праці, що позитивно впливає на якість обслуговування клієнтів і ефективність виконання збутових функцій. Особлива увага приділяється забезпеченню кваліфікованого персоналу, організації сервісних послуг і підтримці взаємодії між усіма елементами системи.

У мережі магазинів-салонів «Двероцентр» реалізовано трирівневий підхід до формування товарної пропозиції (товар за задумом, у реальному виконанні та з підкріпленням), що підвищує цінність для споживача.

Особливістю мережі є ефективна співпраця з надійними постачальниками та використання сучасних інформаційних технологій, зокрема онлайн-комунікацій та дистанційних продажів. Це забезпечує гнучкість, адаптивність та орієнтацію на потреби споживачів.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що організаційно-функціональне забезпечення збутової діяльності в мережі магазинів-салонів «Двероцентр» є системним, структурованим і здатним забезпечити ефективну реалізацію продукції в умовах конкурентного середовища.

Оцінка ефективності збутової діяльності мережі магазинів-салонів «Двероцентр» засвідчує високий рівень організаційної узгодженості процесів продажу, що поєднують традиційні та цифрові канали реалізації продукції. Аналіз збутових показників за період 2022–2024 років підтверджує позитивну динаміку зростання товарообігу та чистого прибутку, що свідчить про зростання фінансової результативності діяльності підприємства.

Впровадження комплексного підходу до обслуговування клієнтів (від консультацій до монтажу) формує додану вартість до основного товару, забезпечуючи лояльність споживачів. Водночас виявлені резерви розвитку – зокрема, обмеженість онлайн-продажів, недостатня цифрова аналітика та слабка маркетингова підтримка – створюють необхідність модернізації системи збуту.

SWOT-аналіз виявив сильні сторони мережі магазинів-салонів «Двероцентр», пов'язані з наявністю власної роздрібною мережі, досвідченого персоналу та комплексного сервісу. Разом із тим, потреба у розширенні клієнтської бази, автоматизації збутових процесів, розвитку CRM та омніканального підходу вимагає стратегічного перегляду збутової політики підприємства.

Таким чином, збутова діяльність мережі «Двероцентр» демонструє достатній рівень ефективності, однак для забезпечення сталого розвитку необхідне впровадження сучасних цифрових інструментів, оптимізація логістичних витрат та розширення каналів взаємодії зі споживачами.

3. Проведений аналіз напрямків удосконалення організації збутової діяльності мережі магазинів-салонів «Двероцентр» засвідчив наявність комплексних можливостей для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасного ринку. Запропоновані стратегічні та тактичні заходи базуються на врахуванні внутрішнього потенціалу підприємства та особливостей зовнішнього середовища, що визначає необхідність системного підходу до трансформації існуючої моделі збуту.

По-перше, впровадження омніканальної стратегії збуту, що інтегрує традиційні торгові точки із сучасними цифровими платформами, є перспективним напрямом розвитку. Створення єдиної омніканальної платформи забезпечить формування цілісного клієнтського досвіду, підвищить рівень задоволеності покупців і сприятиме збільшенню обсягів реалізації через розширення каналів продажу.

По-друге, автоматизація управлінських процесів збуту за допомогою сучасних інформаційних систем, зокрема CRM та аналітичних інструментів, відкриває додаткові можливості для оптимізації взаємодії з клієнтами, персоналізації маркетингових заходів, а також оперативного прийняття управлінських рішень на основі точних даних. Це дозволить не лише покращити якість сервісу, але й зменшити витрати, пов'язані з неефективним управлінням запасами та логістикою.

По-третє, оптимізація логістичних процесів і формування регіональних логістичних центрів або партнерських зв'язків з професійними транспортними операторами є ключовим кроком для підвищення швидкості і якості доставки, зниження транспортних витрат та покращення контролю над логістичними потоками. Використання автоматизованих систем управління складом сприятиме точній комплектації замовлень і зменшенню ймовірності помилок, що безпосередньо впливає на рівень задоволеності клієнтів.

По-четверте, розвиток системи лояльності та активізація маркетингової підтримки сприятиме не тільки утриманню існуючих клієнтів, а й збільшенню кількості повторних продажів і середнього розміру замовлення. Впровадження різноманітних мотиваційних програм, бонусних схем, персоналізованих пропозицій та інноваційних маркетингових інструментів (зокрема 3D-візуалізації) створить конкурентну перевагу і зміцнить позиції підприємства на ринку.

По-п'яте, кадрове забезпечення та підвищення кваліфікації персоналу є невід'ємною складовою успішної реалізації стратегії покращення збуту. Підприємству необхідно інвестувати в системну підготовку та розвиток компетенцій продавців-консультантів, менеджерів з логістики та фахівців сервісної служби, що сприятиме підвищенню якості обслуговування і оптимізації внутрішніх процесів.

Нарешті, розширення географії збуту через відкриття нових торговельних точок і розвиток партнерських відносин у регіонах дозволить збільшити

охоплення ринку і стабілізувати фінансові показники за рахунок диверсифікації каналів продажу.

Узагальнюючи, запропоновані напрями покращення організації збутової діяльності мережі магазинів-салонів «Двероцентр» базуються на системному підході, що поєднує цифрову трансформацію, удосконалення логістики, розвиток маркетингової стратегії і кадрової політики. Впровадження цих заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, оптимізації витрат, збільшенню доходів та забезпеченню сталого розвитку у довгостроковій перспективі.

Таким чином, результати дослідження підтверджують необхідність комплексної модернізації збутової системи з урахуванням динамічних змін ринкової кон'юнктури та технологічних трендів, що створить передумови для стабільного позиціонування мережі «Двероцентр» як лідера у своїй галузі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І. А. Методичні підходи оцінки ефективності збутової діяльності переробних підприємств. *Агросвіт*. 2014. № 4. С. 25–28.
2. Андрусевич В.Р. Особливості організації збутової діяльності торговельного підприємства. Зб. матеріалів доп. «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів». Тернопіль, 15 травня 2025 р. Тернопіль : ЗУНУ. С.
3. Балабанова Л. В. Маркетинг: підруч. Донецьк, 2002. 562 с.
4. Белозерцев В. С., Михайлочкіна М. О. Удосконалення організації обліку витрат на збут для забезпечення ефективного управління збутовими витратами промислового підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2019. № 11/1. С. 6–10.
5. Гаврилко П.П. Економічний зміст збуту продукції. *Економіка Управління. Інновації*. 2012. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/jpdf/eui_2012_1_11.pdf
6. Гамалій В.Ф., Романчик С.А., Фабрика І. В. Сучасні проблеми збутової політики українських підприємств URL: [http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_22\(2\)_ekon/stat_20_1/02.pdf](http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_22(2)_ekon/stat_20_1/02.pdf)
7. Глазкова К.О. Проблеми збутової політики сучасних українських підприємств. *Вісник КНУТД Проблеми економіки організацій та управління підприємствами* 2014. № 3. С. 102-107.
8. Гончаренко М.Ф. Організація системи збуту продукції на промислових підприємствах з урахуванням галузевої специфіки ринку. *Економічний вісник Донбасу*. 2011. № 2. С. 146–149
9. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Управління торговельними підприємствами: інструменти, моделі, принципи та механізми. *Торгівля та біржова діяльність в Україні: проблеми і стратегії розвитку : колект. моногр. / за заг. ред. Т. В. Гринько*. Дніпро : Видавець Біла К.О., 2018. С. 244–320.
10. Дубівка Д.В. Поняття «збут» в системі управління підприємством. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/2_2013/26.pdf