

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Факультет економіки та управління
Кафедра управління

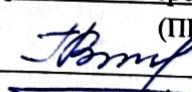
«Допущено до захисту»
Завідувач кафедри управління
Рябець Катерина Анатоліївна
(ПІБ)

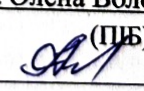
(підпис)

«02» червня 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
на тему: «Інструменти організації та стимулювання продажів у
сучасних умовах ринку»
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ
МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування
Спеціальність: 073 Менеджмент
Освітня
кваліфікація: бакалавр менеджменту

Виконав (ла)
Студент (ка) групи МОБ-1-22-4.0д
Гориховська Вероніка Михайлівна
(ПІБ)

(підпис)

Науковий керівник
Кандидат економічних наук, доцент
(науковий ступінь, звання)
Акіліна Олена Володимирівна
(ПІБ)

(підпис)

Київ – 2026

АНОТАЦІЯ

Гориховська Вероніка Михайлівна

Інструменти організації та стимулювання продажів у сучасних умовах ринку. К.: Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Факультет економіки та управління, 2026.

Науковий керівник - Акіліна Олена Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри управління.

Кваліфікаційна бакалаврська робота присвячена дослідженню інструментів організації та стимулювання продажів в умовах сучасного ринку на прикладі ПП «Меблева фабрика МІРТ». У вступі обґрунтовано актуальність теми, визначено мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження. У першому розділі розкрито теоретичні засади організації та стимулювання продажів: узагальнено підходи до трактування поняття «продажі», систематизовано підходи до організації системи продажів на підприємстві, узагальнено класифікацію інструментів стимулювання продажів за функціональною природою. У другому розділі здійснено аналіз збутової діяльності ПП «Меблева фабрика МІРТ», проведено оцінку використання 25 інструментів організації та стимулювання продажів та обґрунтовано три напрями їх удосконалення: розвиток цифрової присутності підприємства, створення партнерської мережі для архітекторів і дизайнерів та розширення маркетингових можливостей власної CRM-системи. У висновках наведено основні результати дослідження та практичні рекомендації щодо підвищення ефективності організації та стимулювання продажів підприємства.

Ключові слова: продажі, стимулювання продажів, організація продажів, CRM-система, digital-маркетинг, партнерська програма.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, що містить 29 найменувань на 4 сторінках, та додатків. Повний обсяг роботи складає 79 сторінок, основний текст розміщено на 76 сторінках. Робота містить 13 таблиць і 5 рисунків.

SUMMARY

Horykhovska Veronika Mykhailivna

Sales Organisation and Promotion Tools in Modern Market Conditions. Kyiv: Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, Faculty of Economics and Management, 2026.

Scientific Supervisor - Akilina Olena Volodymyrivna, Ph.D. in Economics, Associate Professor, Department of Management.

The bachelor's qualification paper is devoted to the study of sales organization and promotion tools in modern market conditions based on the case of PE "MIRT Furniture Factory". The introduction substantiates the relevance of the topic and defines the purpose, objectives, object, and subject of the research. The first chapter examines the theoretical foundations of sales organization and promotion: approaches to the interpretation of the concept of sales are generalized, approaches to organizing a company's sales system are systematized, and the classification of sales promotion tools according to their functional nature is summarized. The second chapter analyzes the sales activities of PE "MIRT Furniture Factory", evaluates the use of 25 sales organization and promotion tools, and substantiates three directions for their improvement: strengthening the company's digital presence, creating a partner network for architects and designers, and expanding the marketing capabilities of the existing CRM system. The conclusions present the main research findings and practical recommendations aimed at improving the effectiveness of the company's sales organization and promotion activities.

Keywords: sales, sales promotion, sales organisation, CRM system, digital marketing, partner programme.

Structure of the work. The work consists of an introduction, two chapters, conclusions, and a list of references containing 29 titles over 4 pages, and appendices. The total length of the work is 79 pages, with the main text occupying 76 pages. The work includes 13 tables and 5 figures.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРОДАЖІВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ РИНКУ	6
1.1 Сутність та роль продажів у діяльності підприємства	6
1.2. Організація системи продажів на підприємстві: основні підходи та інструменти	12
1.3. Інструменти стимулювання продажів та особливості їх застосування в сучасних ринкових умовах.....	22
Висновки до розділу 1.....	33
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ОРГАНІЗАЦІЇ І СТИМУЛЮВАННЯ ПРОДАЖІВ НА МЕБЛЕВІЙ ФАБРИЦІ «МІРТ»	35
2.1 Загальна характеристика меблевої фабрики МІРТ та особливості її збутової діяльності.....	35
2.2 Аналіз інструментів організації та стимулювання продажів на меблевій фабриці «МІРТ»	45
2.3 Напрями вдосконалення інструментів організації та стимулювання продажів меблевої фабрики «МІРТ»	57
Висновки до розділу 2.....	68
ВИСНОВОК	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73
ДОДАТКИ.....	77

ВСТУП

У сучасних умовах ринкової економіки успішність діяльності будь-якої організації значною мірою визначається ефективністю її системи продажів та здатністю задовольняти потреби споживачів. Зростання конкуренції на ринку та постійні зміни в поведінці споживачів вимагають від підприємств не лише вдосконалення організаційної структури продажів, але й впровадження сучасних методів стимулювання попиту на продукцію чи послуги. Недосконалий процес продажів може призводити до втрати клієнтів, зниження обсягів реалізації та зменшення прибутковості підприємства. У той же час, ефективна система стимулювання продажів дозволяє підвищити лояльність споживачів, оптимізувати роботу персоналу та зміцнити позиції організації на ринку.

Таким чином, дослідження, розробка та удосконалення інструментів організації та стимулювання продажів є актуальним завданням для забезпечення стабільного розвитку сучасних підприємств та підвищення їх конкурентоспроможності.

Метою роботи є узагальнення теоретичних засад організації та стимулювання продажів у сучасних умовах ринку та розробка практичних рекомендацій щодо їх удосконалення на Меблевій фабриці «МІРТ».

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачається виконати такі завдання:

- 1) узагальнити теоретичні засади організації та стимулювання продажів у сучасних умовах ринку;
- 2) дослідити інструменти організації та стимулювання продажів, що використовуються в діяльності сучасних підприємств;
- 3) провести оцінку використання інструментів організації та стимулювання продажів на меблевій фабриці «МІРТ»;
- 4) обґрунтувати напрями вдосконалення інструментів організації та стимулювання продажів меблевої фабрики «МІРТ».

Об'єктом дослідження є процес організації та стимулювання продажів на підприємстві.

Предметом дослідження є інструменти організації та стимулювання продажів у сучасних умовах ринку.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було використано комплекс взаємопов'язаних наукових методів. Метод аналізу застосовувався для вивчення теоретичних основ організації продажів, виявлення чинників, що впливають на ефективність збутової діяльності, та оцінки сучасного стану системи стимулювання продажів на підприємствах. Метод синтезу дозволив об'єднати окремі теоретичні підходи до управління продажами та стимулювання збуту в єдину концептуальну модель, що відображає взаємозв'язок між організаційними і маркетинговими інструментами. Метод індукції використовувався для узагальнення окремих фактів і прикладів ефективного використання інструментів стимулювання продажів у практичній діяльності підприємств та формування загальних висновків щодо тенденцій розвитку цієї сфери. Метод дедукції дав змогу на основі теоретичних положень зробити висновки щодо можливостей удосконалення системи організації продажів у конкретних ринкових умовах. Метод узагальнення використовувався для систематизації отриманих результатів дослідження та формування практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи організації та стимулювання продажів підприємства.

Основні результати кваліфікаційної бакалаврської роботи апробовано на IX Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній та економічній сферах України: теорія і практика» (Київ, 20 жовтня 2025 р.) та опубліковано у збірнику матеріалів конференції.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРОДАЖІВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ РИНКУ

1.1 Сутність та роль продажів у діяльності підприємства

В умовах ринкової економіки ефективна організація продажів є однією з ключових умов виживання та розвитку будь-якого підприємства. Продажі формують основу фінансового результату суб'єктів господарювання, визначають їх конкурентну позицію на ринку та слугують індикатором ефективності всієї бізнес-моделі. Особливої актуальності це набуває в сучасних умовах, коли цифровізація, зміна споживчих уподобань та вплив зовнішніх викликів - зокрема, повномасштабного збройного вторгнення Росії в Україну - суттєво трансформували принципи і методи здійснення продажів вітчизняними підприємствами. За даними Каличева Н.Є. та Кістанов М.В [9], цифрові інструменти управління продажами стали невід'ємною складовою збутової стратегії підприємств, відкривши нові можливості для адаптації до змін ринкового середовища. У зв'язку з цим дослідження теоретичних засад організації та стимулювання продажів набуває як наукового, так і практичного значення.

Вивчення сутності продажів потребує насамперед чіткого розмежування понятійного апарату, адже в науковій літературі поняття «продажі», «збут» та «реалізація» нерідко вживаються як взаємозамінні, хоча між ними існують концептуальні відмінності.

Поняття «збут» традиційно розглядається в економічній науці як система відносин у сфері товарно-грошового обміну між економічно і юридично самостійними суб'єктами ринку, що реалізують свої комерційні інтереси. Збут охоплює весь комплекс заходів від виробника до кінцевого споживача, включаючи канали розподілу, логістику та після-продажне обслуговування.

Поняття «реалізація» є більш вузьким і відображає юридичний аспект передачі права власності на товар від продавця до покупця, тобто безпосередній акт обміну. Натомість поняття «продажі» є найбільш широким і комплексним: воно охоплює не лише сам акт обміну, а й весь процес управлінських рішень, комунікацій та дій, спрямованих на задоволення потреб покупця і досягнення цілей підприємства [1; 2].

У сучасній науковій літературі сформувалося кілька підходів до визначення поняття «продажі». Порівняльний аналіз основних трактувань наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Порівняльний аналіз підходів до визначення поняття «продажі»

Автор	Визначення поняття «продажі»	Ключовий акцент
Балабанова Л. В., Балабаниць А. В.	Продажі - цілеспрямована діяльність підприємства з передачі товарів або послуг покупцям в обмін на грошовий еквівалент, що завершує виробничо-комерційний цикл	Завершення виробничо-комерційного циклу
Котлер Ф., Келлер К. Л., Чернев О.	Продаж - процес взаємодії між продавцем і покупцем, метою якого є задоволення потреб останнього та отримання прибутку першим через обмін цінностями	Взаємовигідний обмін цінностями
Македон В. В.	Продажі - сукупність операцій і комунікацій, спрямованих на трансформацію потенційного споживача в реального покупця із використанням цифрових та традиційних каналів	Цифрові канали та комунікації
Сотник А., Бірюченко С.	Продажі - ключовий елемент комерційної діяльності підприємства, що відображає ефективність його ринкової позиції та забезпечує формування фінансового результату	Фінансовий результат та ринкова позиція
Каличева Н.Є., Кістанов М.В	Продажі - динамічна система управлінських рішень і дій, спрямованих на задоволення попиту цільових сегментів ринку в умовах цифрової трансформації бізнесу	Управлінські рішення в умовах цифровізації
Hanaysha J. R. та ін.	Продаж - стратегічний процес реалізації товарів або послуг, що ґрунтується на ефективному поєднанні елементів маркетинг-міксу та спрямований на формування стійких купівельних рішень	Маркетинг-мікс та купівельні рішення

Джерело: сформовано автором на основі [1,3,9,18,21,26]

Узагальнення наведених у таблиці 1.1 підходів дозволяє сформулювати резюмуюче визначення: продажі - це системний і цілеспрямований процес взаємодії підприємства з ринком, що поєднує управлінські рішення, комунікаційні заходи та операційні дії, спрямовані на задоволення потреб покупців, генерування доходів і формування тривалих клієнтських відносин в умовах динамічного ринкового середовища. Запропоноване визначення, на відміну від попередніх, враховує як традиційні (транзакційні), так і сучасні (цифрові, омніканальні, клієнтоорієнтовані) аспекти продажів, що є особливо важливим в умовах цифровізації економіки.

Продажі є не ізольованою функцією, а системоутворюючим елементом, що пронизує всі сфери діяльності підприємства. Вони знаходяться на перетині виробничої, фінансової, маркетингової та логістичної підсистем, забезпечуючи їх координацію та спрямованість на кінцевого споживача (рис. 1.1).

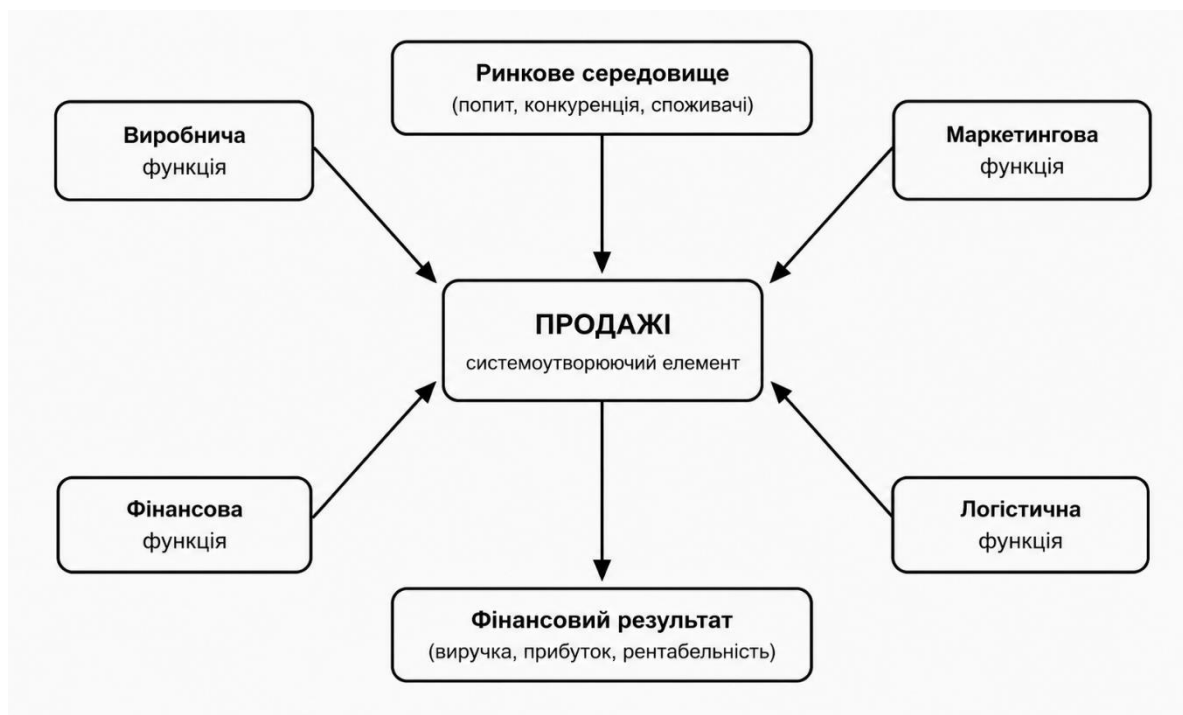


Рис. 1.1– Роль продажів у системі діяльності підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [2,21,23,26]

Як свідчить рис. 1.1, продажі акумулюють вплив усіх функціональних підсистем підприємства та трансформують його у конкретний фінансовий результат. Зокрема, виробнича функція формує товарну пропозицію, маркетингова - визначає позиціонування та просування, логістична - забезпечує доступність товару, а фінансова - регулює обсяги і структуру асортименту через аналіз рентабельності. Ринкове середовище, у свою чергу, задає параметри попиту, конкуренції та поведінки споживачів, до яких продажі мають адаптуватися.

Збутова діяльність підприємства відіграє ключову роль у багатьох сферах стратегічного планування, а ефективність господарської діяльності та фінансового стану компаній безпосередньо пов'язана з вирішенням проблемних питань у системі збуту [3]. З позиції відтворювального циклу продажі завершують ланцюг: виробництво → розподіл → обмін → споживання. Однак сучасна концепція продажів виходить за межі простого «завершального етапу»: вона передбачає збір і аналіз ринкової інформації, управління відносинами з клієнтами та формування лояльності, що перетворює продажі на безперервний циклічний процес.

У науковій літературі виділяють кілька ключових функцій продажів, кожна з яких відіграє власну роль у забезпеченні ефективної діяльності підприємства.

Комерційна функція є основоположною: продажі забезпечують отримання доходів підприємства, покриття витрат і формування прибутку. Котлер Ф., Келлер К. Л. та Чернев О. (2021) розглядають продажі як стратегічний процес, у якому задоволення потреб покупця і отримання прибутку продавцем є рівнозначними цілями [22].

Комунікаційна функція передбачає безпосередню взаємодію підприємства з покупцями, формування довіри та довгострокових ділових відносин. Відповідно до концепції партнерських продажів, яка набуває поширення в сучасній практиці, побудова стосунків з клієнтами розглядається як стратегічний актив підприємства.

Інформаційна функція полягає в акумулюванні зворотного зв'язку від ринку: відомостей про потреби, уподобання, заперечення споживачів, дії конкурентів та ринкові тенденції. Ця інформація є критично важливою для коригування виробничої, маркетингової та цінової політики підприємства.

Логістична функція забезпечує фізичне переміщення товару від виробника до кінцевого споживача через відповідні канали розподілу. Вибір оптимальної структури каналів збуту, визначення ступеня інтенсивності розподілу та управління взаємовідносинами з посередниками є важливими складовими цієї функції.

Стратегічна функція відображає роль продажів у формуванні ринкової позиції підприємства, здобутті конкурентних переваг та реалізації довгострокових цілей розвитку бізнесу. Дослідники підкреслюють, що ефективно побудований процес продажів забезпечує не лише поточну прибутковість, а й формує стійкі переваги підприємства в довгостроковій перспективі.

Значення продажів для підприємства є багатовимірним і проявляється в економічному, ринковому та стратегічному вимірах.

У економічному вимірі продажі визначають фінансовий стан підприємства: рівень виручки, прибутковість, ліквідність та рентабельність. Відповідно до аналізу меблевої галузі України, у 2022-2023 роках скорочення обсягів продажів вітчизняних підприємств на 25-19% відповідно мало безпосередній вплив на їх фінансові результати та інвестиційні можливості, тоді як відновлення у 2024 році на 56% підтвердило критичну роль продажів у забезпеченні операційної стійкості [16].

У ринковому вимірі продажі визначають конкурентну позицію підприємства, його частку ринку та ступінь лояльності клієнтів. В умовах цифровізації ефективне управління продажами безпосередньо пов'язане зі здатністю підприємства формувати персоналізовані пропозиції та адаптуватися до поведінки сучасного споживача [5].

У стратегічному вимірі продажі є індикатором ефективності всієї бізнес-моделі підприємства. Цифрова трансформація управління маркетинговою та збутовою діяльністю стала стратегічним пріоритетом для підприємств, що прагнуть утримати конкурентоспроможність в умовах швидкозмінного ринкового середовища [6].

Розмаїтість форм та умов здійснення продажів зумовлює необхідність їх класифікації за різними ознаками. Залежно від характеру покупця розрізняють: B2B (бізнес для бізнесу), B2C (бізнес для кінцевого споживача) та B2G (бізнес для держави) - кожен з цих типів характеризується специфікою процесу прийняття рішення про купівлю, тривалістю угод та обсягами. За характером каналів виділяють прямі продажі (без посередників) та непрямі (через дистриб'юторів, дилерів, роздрібну мережу). За способом здійснення - особисті (face-to-face), дистанційні (телефонні, поштові) та електронні (онлайн-продажі через інтернет-платформи). За характером клієнтських відносин - транзакційні (разові угоди) та партнерські (довгострокові відносини) [2; 27].

Сучасний стан розвитку продажів характеризується рядом принципових тенденцій, що кардинально трансформують традиційні підходи до організації збутової діяльності. По-перше, цифровізація продажів стала незворотним трендом. Македон В. В. (2026) констатує, що сучасні підприємства активно впроваджують CRM-системи, SEO-оптимізацію, email-маркетинг, SMM та онлайн-рекламу як ключові інструменти управління продажами в цифровому середовищі [1]. За даними ІАВ Україна, у 2025 році частка digital-каналів у загальному обсязі маркетингових витрат вітчизняних підприємств досягла рекордних показників [21].

По-друге, набуває поширення концепція омніканальності, яка передбачає органічне поєднання онлайн- та офлайн-каналів продажів у єдину клієнтоорієнтовану систему. Для підприємств меблевої галузі, зокрема, характерним є те, що покупець здійснює пошук та вибір товару в інтернеті,

тоді як остаточне рішення про купівлю приймається після фізичного контакту з товаром у шоурумі або магазині.

По-третє, акцент у сучасних продажах зміщується у бік клієнтського досвіду (Customer Experience). Персоналізація пропозицій, зручність взаємодії з брендом на всіх етапах купівельного шляху та якість після-продажного сервісу стають вирішальними чинниками конкурентоспроможності підприємства.

По-четверте, воєнний стан в Україні суттєво вплинув на умови здійснення продажів вітчизняними підприємствами: зміна географії збуту (активізація експортних напрямків), скорочення купівельної спроможності внутрішнього ринку, підвищення ролі цифрових каналів за умов обмеженої фізичної доступності торгових точок.

Таким чином, продажі є багатоаспектним явищем, яке інтегрує комерційні, комунікаційні, логістичні та стратегічні функції підприємства. Вони виступають ключовим елементом відтворювального циклу, забезпечують формування фінансового результату та конкурентної позиції суб'єкта господарювання на ринку. Розуміння сутності та функцій продажів, їх місця в системі діяльності підприємства є необхідною теоретичною основою для дослідження конкретних інструментів організації та стимулювання продажів, розгляду яких присвячені наступні підрозділи роботи.

1.2. Організація системи продажів на підприємстві: основні підходи та інструменти

Дослідження сутності, значення та функцій продажів, здійснене у попередньому підрозділі, формує підґрунтя для аналізу практичних механізмів їх організації. Ефективна збутова діяльність підприємства передбачає не лише наявність якісного товару та мотивованого персоналу, а й побудову цілісної, внутрішньо узгодженої системи продажів, яка охоплює

структуру каналів розподілу, управлінські процеси, організаційну будову відділу продажів та відповідний інструментарій. Саме системний підхід до організації продажів дозволяє підприємству досягати стабільних і передбачуваних результатів збутової діяльності в умовах динамічного ринкового середовища.

У науковій літературі поняття «система продажів» трактується неоднозначно. У широкому розумінні система продажів - це сукупність взаємопов'язаних і взаємозумовлених елементів (суб'єктів, об'єктів, процесів, інструментів та інформаційного забезпечення), що функціонують як єдине ціле з метою задоволення попиту цільових споживачів і досягнення планових показників збутової діяльності підприємства. Дослідники розглядають систему збуту як організаційно-економічний механізм, що поєднує стратегічні рішення щодо каналів розподілу з оперативним управлінням продажами та логістичним забезпеченням [19].

Із позиції системного підходу організація продажів охоплює кілька взаємопов'язаних підсистем. Суб'єктна підсистема включає всіх учасників процесу продажу: власний торговий персонал підприємства, менеджерів з продажів, торгових представників, а також зовнішніх посередників - дистриб'юторів, дилерів, брокерів, агентів. Об'єктна підсистема охоплює товари та послуги, що реалізуються, а також цільові клієнтські сегменти. Процесна підсистема описує послідовність етапів продажу: від пошуку та кваліфікації потенційних клієнтів до укладення угоди і post-sale обслуговування. Інструментальна підсистема охоплює методи, техніки та технологічні рішення, що застосовуються в процесі продажів. Нарешті, інформаційно-аналітична підсистема забезпечує збір, обробку та інтерпретацію даних про клієнтів, угоди, конкурентів і ринкові тенденції, що є необхідною умовою прийняття обґрунтованих управлінських рішень [4; 7].

Ефективна система продажів характеризується, за Котлером Ф., Келлером К. Л. та Черневим О., трьома ключовими властивостями: цілісністю (узгодженістю всіх елементів), адаптивністю (здатністю реагувати на зміни

ринкового середовища) та результативністю (спроможністю досягати встановлених планових показників збуту) [2].

У теорії управління продажами виокремлюють кілька концептуальних підходів до організації збутової діяльності підприємства, кожен із яких відображає певну управлінську філософію та визначає пріоритети у побудові системи продажів. Порівняльну характеристику основних підходів наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Порівняльна характеристика підходів до організації системи продажів підприємства

Підхід	Ключова ідея	Умови застосування	Обмеження
Продукто-центричний	Фокус на властивостях та перевагах товару	Товарний ринок зі стабільним попитом; виробничі підприємства	Слабка адаптація до зміни потреб; ризик ігнорування клієнта
Клієнто-центричний (CRM)	Фокус на потребах, цінностях і лояльності покупця	B2C та B2B ринки з високою конкуренцією; сервісні компанії	Вищі витрати на персоналізацію; потребує розвиненої аналітики
Процесний	Стандартизація та оптимізація кожного етапу продажу	Підприємства з великим обсягом угод; масовий ринок	Ризик формалізму; знижена гнучкість у нестандартних ситуаціях
Проектний	Кожна угода як унікальний проєкт із окремим плануванням	B2B; ринки складних та дорогих рішень (обладнання, будівництво)	Висока трудомісткість; складно масштабувати
Цифровий (digital-first)	Пріоритет онлайн-каналів, автоматизації та data-driven рішень	E-commerce; підприємства з широкою географією збуту	Потребує значних інвестицій у IT-інфраструктуру та компетенції

Джерело: сформовано автором на основі [2, 19, 27, 28, 29]

Як свідчить таблиця 1.2, вибір підходу до організації продажів визначається специфікою ринку, типом продукту та характером цільової аудиторії підприємства. Продуктоцентричний підхід був домінуючим у добу масового виробництва і досі зберігає актуальність для товарних ринків зі

стабільним попитом. Натомість клієнтоцентричний підхід, що ґрунтується на CRM-філософії, стає дедалі більш поширеним в умовах, коли конкуренція ведеться не стільки за продукт, скільки за якість відносин із клієнтом. Впровадження CRM-систем кардинально змінює характер організації продажів, трансформуючи їх із транзакційного процесу на систему управління відносинами з клієнтами [4].

Особливої актуальності в сучасних умовах набуває цифровий (digital-first) підхід, який передбачає пріоритетне використання онлайн-каналів і технологій автоматизації у побудові системи продажів. Підприємства, які інтегрували цифрові інструменти в систему продажів, демонструють вищу конверсію лідів та нижчу вартість залучення клієнта порівняно з підприємствами, що покладаються виключно на традиційні методи збуту. Цифрова трансформація бізнес-процесів, включаючи систему продажів, стала стратегічним пріоритетом для підприємств в усьому світі [29].

На практиці більшість підприємств застосовує гібридний підхід, поєднуючи елементи різних концепцій відповідно до специфіки ринку, асортименту продукції та клієнтської бази. Для меблевих підприємств, зокрема, характерним є поєднання продуктоцентричного підходу (акцент на якості та дизайні продукції) з клієнтоцентричним (персоналізований підбір меблів, індивідуальний дизайн-проект) та цифровим (онлайн-каталоги, 3D-візуалізація, продажі через маркетплейси) [15; 16].

Одним із центральних елементів системи організації продажів є вибір і побудова каналів збуту. Канал продажів (канал розподілу) - це сукупність організацій та фізичних осіб, що беруть участь у переміщенні товару від виробника до кінцевого споживача. Відповідно до класифікації Армстронга Г. та Котлера Ф. (2023), канали розподілу поділяють за рівнями залежно від кількості посередників між виробником і споживачем [23].

Прямі канали (нульового рівня) передбачають реалізацію товарів безпосередньо від виробника до покупця без посередників. Формами прямих продажів є: власні фірмові магазини і шоуруми, корпоративні продажі

(менеджери з продажів), інтернет-магазин виробника, телефонні та поштові продажі. Перевагами прямих каналів є повний контроль над ціноутворенням, брендингом і якістю обслуговування, а також можливість отримувати безпосередній зворотний зв'язок від споживачів. Основним обмеженням є необхідність значних інвестицій у власну збутову інфраструктуру.

Непрямі канали (одно-, дво- та багаторівневі) передбачають залучення посередників - оптових торговців, дистриб'юторів, дилерів, агентів і роздрібних торговців. Використання посередників дозволяє підприємству охопити ширшу географію збуту з меншими власними витратами, проте супроводжується частковою втратою контролю над кінцевою ціною та умовами презентації товару покупцям. Для виробничих підприємств, зокрема меблевих, непрямі канали є поширеною практикою, що дозволяє забезпечити присутність продукції у різних регіонах без необхідності розгортання власної роздрібною мережі.

В умовах цифровізації активно розвиваються гібридні системи розподілу, що органічно поєднують прямі та непрямі канали, онлайн і офлайн форми продажів. Сучасний споживач очікує від підприємства єдиного, узгодженого досвіду взаємодії незалежно від обраного каналу, що робить омніканальність не просто конкурентною перевагою, а обов'язковою умовою ефективної системи продажів.

Вибір оптимальної конфігурації каналів збуту визначається комплексом факторів: характеристиками товару (габарити, складність, ціна), цільовою аудиторією та її купівельною поведінкою, конкурентним середовищем, географічним охопленням ринку, а також фінансовими та операційними можливостями підприємства. Оптимально сконфігурована система каналів збуту є одним із ключових факторів, які визначають рішення споживача про купівлю [27].

Ефективна організація продажів потребує чіткої структури підрозділу, відповідальних за збутову діяльність. Вибір організаційної моделі відділу продажів є стратегічним рішенням, яке визначає розподіл відповідальності,

характер управлінських комунікацій і здатність підприємства адаптуватися до ринкових змін. Порівняльну характеристику основних організаційних моделей відділу продажів наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 - Порівняльна характеристика організаційних структур відділу продажів

Структура	Принцип організації	Переваги	Недоліки
Функціональна	Розподіл за функціями: пошук клієнтів, переговори, супровід	Чіткий розподіл обов'язків; висока спеціалізація	Складна координація; ризик «розриву» з клієнтом
Територіальна	Кожен менеджер відповідає за закріплений географічний регіон	Глибоке знання локального ринку; мінімум транспортних витрат	Нерівномірне навантаження при різному потенціалі регіонів
Продуктова	Менеджери спеціалізуються на конкретних товарних групах	Глибока продуктова експертиза; ефективний крос-сейл	Конфлікт інтересів при роботі з одним клієнтом
Клієнтська (сегментна)	Розподіл за категоріями клієнтів: VIP, корпоративні, роздрібні	Персоналізований підхід; висока лояльність клієнтів	Дублювання функцій; складність управління
Гібридна	Поєднання двох і більше принципів організації	Гнучкість; адаптованість до специфіки ринку	Складна система управління; ризик конфлікту підпорядкування

Джерело: сформовано автором на основі [2, 19, 23]

Аналіз даних таблиці 1.3 свідчить, що кожна з організаційних моделей має свій контекст ефективного застосування. Для малих і середніх підприємств, зокрема виробників меблів, найбільш поширеними є територіальна та клієнтська структури або їхнє гібридне поєднання.

Територіальна структура забезпечує раціональний географічний розподіл збутових зусиль, тоді як клієнтська дозволяє диференціювати підходи до роботи з корпоративними замовниками, роздрібними покупцями та оптовими партнерами.

Важливим аспектом організації відділу продажів є визначення оптимального норми керованості - кількості підлеглих менеджерів з продажів, якими ефективно може управляти один керівник. У практиці збутових підрозділів ця норма зазвичай становить 5-10 осіб залежно від складності продукту та характеру клієнтської бази. Перевищення норми керованості призводить до зниження якості контролю та коучингу продавців, що негативно позначається на результатах збуту.

Одним із найбільш поширених інструментів управління процесом продажів є воронка продажів (sales funnel) - модель, що описує послідовні етапи трансформації потенційного споживача в реального покупця із відображенням рівня конверсії на кожному етапі.

Воронка продажів охоплює шість послідовних етапів: генерацію потенційних клієнтів (leads), кваліфікацію та виявлення потреб, презентацію комерційної пропозиції, роботу із запереченнями, укладення угоди та подальше після-продажне обслуговування. На кожному наступному етапі кількість потенційних покупців зменшується внаслідок природного відсіву, що і формує характерну воронкоподібну форму моделі.

Управлінська цінність воронки продажів полягає в тому, що вона дозволяє: по-перше, прогнозувати обсяги продажів на основі поточної кількості угод на різних етапах; по-друге, ідентифікувати «вузькі місця» у процесі продажу - ті етапи, на яких відбувається найбільший відсів потенційних клієнтів; по-третє, оцінювати ефективність роботи окремих менеджерів через порівняння їхніх воронок; по-четверте, планувати ресурси та активності відділу продажів. Аналіз воронки продажів є важливим елементом бізнес-діагностики комерційної діяльності підприємства, що дозволяє виявляти системні проблеми в організації збуту.

Сучасна практика організації продажів передбачає використання розгалуженого інструментарію, який можна систематизувати за трьома групами: управлінські, технологічні та кадрові інструменти.

До управлінських інструментів організації продажів належать насамперед планування та прогнозування продажів. Планування продажів передбачає встановлення кількісних цілей збутової діяльності (план продажів) у розрізі продуктів, клієнтських сегментів, регіонів та часових періодів. Прогнозування, у свою чергу, спирається на аналіз ринкових тенденцій, сезонності та динаміки воронки продажів для оцінки очікуваних результатів. Важливим елементом управлінського інструментарію є система ключових показників ефективності (KPI) продажів: обсяг виручки від реалізації, кількість нових клієнтів, конверсія воронки, середній чек угоди, тривалість циклу продажу, відсоток виконання плану та рівень утримання клієнтів (Customer Retention Rate).

До технологічних інструментів відносяться перш за все CRM-системи (Customer Relationship Management) - програмні платформи для управління відносинами з клієнтами. CRM-системи автоматизують облік клієнтської бази, фіксацію угод і взаємодій, контроль виконання планових показників і аналітичну звітність. CRM дозволяє персоналізувати взаємодію з кожним клієнтом, автоматизувати рутинні комунікації та підвищити загальну продуктивність відділу продажів.

Поряд із CRM важливим технологічним інструментом є системи автоматизації продажів (Sales Force Automation, SFA), що забезпечують автоматичне призначення завдань менеджерам, нагадування про заплановані дзвінки та зустрічі, генерацію комерційних пропозицій і договорів. У більш широкому контексті цифровізації продажів деякі дослідники виявили суттєве відставання українських підприємств від середньоєвропейського рівня у використанні цифрових інструментів управління продажами, що є одночасно проблемою та можливістю для підвищення конкурентоспроможності.

Група кадрових інструментів охоплює систему підбору, адаптації, навчання та мотивації персоналу продажів. Стандарти та скрипти продажів забезпечують уніфікований підхід до роботи з клієнтами і скорочують час адаптації нових співробітників. Система матеріальної мотивації менеджерів з продажів, як правило, включає фіксований оклад і змінну частину (відсоток від продажів або бонус за виконання плану), що забезпечує зв'язок між зусиллями співробітника та фінансовим результатом підприємства. Регулярний коучинг і навчання є необхідною умовою підтримки компетентності торгового персоналу в умовах, коли продуктові лінійки, технології та ринкова кон'юнктура постійно змінюються.

Система організації продажів не може розглядатися у відриві від маркетингової діяльності підприємства. Сучасна концепція Smarketing (від англ. Sales + Marketing) передбачає стратегічне узгодження та тісну інтеграцію підрозділів маркетингу і продажів у єдину клієнтоорієнтовану систему. У традиційній моделі маркетинг і продажі функціонують відносно ізольовано: маркетинг генерує попит і ліди, передаючи їх до відділу продажів, тоді як відділ продажів здійснює їх конвертацію в угоди. В інтегрованій моделі обидва підрозділи поділяють спільні цілі (обсяг виручки, кількість нових клієнтів), використовують єдину аналітичну базу даних і регулярно обмінюються інформацією про ринок, клієнтів і результати.

Інноваційні стратегії цифрового маркетингу реалізують свій потенціал підвищення конкурентоспроможності лише тоді, коли маркетингові ініціативи узгоджені з процесами та цілями системи продажів. Цифрова трансформація маркетингу невіддільна від трансформації системи продажів, оскільки обидва процеси спираються на єдину базу клієнтських даних і єдину стратегію взаємодії з ринком [28].

Цифрова трансформація суттєво змінює підходи до організації системи продажів. По-перше, впровадження штучного інтелекту та машинного навчання у CRM-системи дозволяє автоматично ранжувати потенційних клієнтів за ймовірністю укладення угоди (lead scoring), прогнозувати відтік

клієнтів і персоналізувати комерційні пропозиції. По-друге, розвиток соціальних продажів (Social Selling) відкриває нові можливості для виходу на потенційних клієнтів через LinkedIn, Facebook та інші платформи. По-третє, аналітика великих даних (Big Data Analytics) перетворює систему продажів на data-driven організацію, де кожне рішення ґрунтується на даних, а не на інтуїції менеджера.

Для українських підприємств організація системи продажів у 2022–2025 роках відбувається в умовах додаткових викликів, пов'язаних із повномасштабним збройним вторгненням. Серед ключових змін, зафіксованих у галузевих звітах [15; 16; 17]: переорієнтація збутових систем у бік онлайн-каналів через обмеження фізичної доступності торгових точок; активізація експортних продажів як стратегія диверсифікації ринків збуту; скорочення та реструктуризація відділів продажів у відповідь на зміни попиту та фінансові обмеження; підвищена увага до управління дебіторською заборгованістю в умовах нестабільності.

Попри значні труднощі воєнного часу, ринок меблів в Україні продемонстрував суттєве відновлення у 2024 році - зростання обсягів продажів на 56% порівняно з 2023 роком [16], що свідчить про адаптаційний потенціал вітчизняних підприємств і здатність системно перебудовувати організацію продажів відповідно до нових ринкових умов.

Таким чином, організація системи продажів на підприємстві є комплексним і багаторівневим завданням, що охоплює вибір концептуального підходу до управління збутом, конфігурацію каналів розподілу, побудову організаційної структури відділу продажів та формування інструментарію управління збутовою діяльністю. Ефективна система продажів є інтегрованою, адаптивною та орієнтованою на клієнта конструкцією, що узгоджена з маркетинговою стратегією підприємства і спирається на сучасні технологічні рішення. Аналіз основних підходів та інструментів організації продажів формує теоретичне підґрунтя для дослідження специфічного

інструментарію стимулювання продажів, якому присвячений наступний підрозділ роботи.

1.3. Інструменти стимулювання продажів та особливості їх застосування в сучасних ринкових умовах

Організація ефективної системи продажів, розглянута у попередньому підрозділі, створює необхідну інфраструктуру для збутової діяльності підприємства. Проте самої лише інфраструктури недостатньо - в умовах насиченого конкурентного ринку підприємство повинне активно спонукати споживача до здійснення купівлі, прискорювати його рішення та формувати прихильність до власного продукту. Саме цим завданням слугує стимулювання продажів - один із ключових елементів комплексу маркетингових комунікацій, що набуває дедалі більшого значення в умовах цифровізації та зміни поведінки сучасного споживача.

У маркетинговій науці поняття «стимулювання продажів» (від англ. sales promotion) визначається як сукупність короткострокових заохочувальних заходів, спрямованих на підвищення попиту на товар або послугу, прискорення рішення про купівлю та збільшення обсягів реалізації. На відміну від реклами, яка формує довгострокову обізнаність і образ бренду, стимулювання продажів, як правило, розраховане на швидкий і вимірюваний результат - зростання обсягу угод у короткостроковому горизонті планування.

Водночас сучасна практика суттєво розширила межі цього поняття. Якщо класичний підхід розглядає стимулювання продажів переважно як тактичний інструмент короткострокового впливу на попит [2], то сучасні дослідники дедалі частіше вказують на стратегічний потенціал окремих його форм - зокрема програм лояльності, персоналізованих пропозицій та контент-маркетингу, які здатні забезпечувати стійкий довгостроковий ефект. Систематичне застосування інструментів стимулювання продажів є

каталізатором зростання малих і середніх підприємств, позитивно впливаючи не лише на обсяги реалізації, а й на їх загальну конкурентоспроможність.

З операційної точки зору стимулювання продажів виконує кілька взаємодоповнюючих функцій. Збутова функція полягає у безпосередньому збільшенні кількості угод і обсягів реалізації. Комунікаційна функція передбачає інформування споживачів про наявні пропозиції, нові продукти чи умови їх придбання. Конкурентна функція дозволяє підприємству диференціюватися від конкурентів через унікальні умови та переваги для покупця. Нарешті, аналітична функція реалізується через збір зворотного зв'язку від ринку: реакція споживачів на різні акційні пропозиції дає цінну інформацію про їхню цінову чутливість, уподобання та поведінкові патерни.

Важливо розмежовувати стимулювання продажів за суб'єктом впливу. Заходи, спрямовані безпосередньо на кінцевого споживача, прийнято позначати як B2C-стимулювання, тоді як заходи, адресовані торговим посередникам та власному збутовому персоналу, як *trade promotion* та *sales force promotion* відповідно. Кожен із цих напрямів передбачає специфічний інструментарій, логіку планування та критерії оцінки результативності.

Розмаїтість форм стимулювання продажів зумовлює потребу в їх систематизації. У науковій літературі пропонуються різні підходи до класифікації цих інструментів: за характером стимулу (матеріальні / нематеріальні), за часовим горизонтом дії (короткострокові / довгострокові), за суб'єктом впливу (споживачі / посередники / персонал). Для цілей даного дослідження найбільш операційною є класифікація за функціональною природою інструменту, що дозволяє чітко розмежувати механізми їхнього впливу на поведінку покупця. Візуальну систематизацію за цим принципом наведено на рис. 1.2.



Рис 1.2 – Класифікація інструментів стимулювання продажів

Джерело: розроблено автором на основі [21, 23, 24, 26]

Як видно з рис. 1.2, весь інструментарій стимулювання продажів можна об'єднати у чотири функціональні групи: цінові, нецінові, комунікаційні та цифрові інструменти. Вибір між ними не є взаємовиключним - сучасна практика збутової діяльності, як правило, передбачає інтеграцію кількох груп у єдину акційну кампанію. Саме поєднання, наприклад, цінової знижки з таргетованою рекламою в соціальних мережах і персоналізованим email-повідомленням дає синергетичний ефект, недосяжний при використанні кожного інструменту окремо. Порівняльну характеристику груп інструментів за ключовими параметрами наведено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 - Порівняльна характеристика груп інструментів стимулювання продажів

Група інструментів	Приклади	Переваги	Обмеження	Сфера застосування
Цінові	Знижки, акції, купони, розпродажі, розстрочка	Негайне зростання попиту; залучення цінно-чутливих сегментів	Ризик знецінення бренду; короткостроковий ефект	Роздрібна торгівля, e-commerce, масовий ринок
Нецінові	Подарунки, семплінг, програми лояльності, гарантії	Підвищення лояльності; диференціація від конкурентів	Потребують вищих витрат; ефект відстрочений	B2C ринки з повторними покупками; преміальні сегменти
Комунікаційні	Реклама (ATL/BTL), PR, виставки, events, email-маркетинг	Формування впізнаваності; охоплення широкої аудиторії	Складно виміряти прямий вплив на продажі	Будь-які ринки; особливо ефективні при виведенні нових продуктів
Цифрові	Таргетована реклама, SEO, SMM, чат-боти, маркетплейси, influencer	Точне таргетування; вимірюваність; масштабованість	Висока конкуренція в digital; потребує компетенцій	E-commerce, B2C, B2B з цифровою аудиторією
Персоналізовані	CRM-кампанії, тригерні повідомлення, індивідуальні пропозиції	Висока конверсія; зміцнення відносин з клієнтом	Потребує якісної бази даних і CRM-системи	Підприємства з розвиненою клієнтською базою

Джерело: розроблено автором на основі [21, 24, 25, 26, 27]

Аналіз даних таблиці 1.4 виявляє принципову відмінність між групами інструментів: цінові засоби забезпечують швидкий результат, але мають обмежений стратегічний потенціал; нецінові та персоналізовані - навпаки, вимагають більших ресурсів і часу, проте формують стійкіший ефект. Цифрові інструменти займають особливе місце - вони можуть підсилювати дію

інструментів з усіх інших груп, виступаючи своєрідним мультиплікатором їхнього охоплення та точності впливу.

Цінові інструменти є найбільш поширеними у практиці стимулювання продажів завдяки своїй очевидності для споживача і швидкості впливу на купівельну поведінку. Їхня дія ґрунтується на базовому економічному принципі цінової еластичності попиту: зниження ціни розширює коло потенційних покупців і прискорює рішення про купівлю у тих, хто вагається.

Найпоширенішою формою цінового стимулювання є пряма знижка - зниження ціни товару на певний відсоток або фіксовану суму протягом обмеженого часу. Ефективність прямих знижок визначається поєднанням трьох факторів: глибиною знижки (достатньої, щоб сприйматися покупцем як суттєва вигода), часовим обмеженням (що створює відчуття терміновості) та правильним комунікаційним оформленням акції. Проте підприємствам слід усвідомлювати ризик звикання: споживач, який регулярно купує товар лише під час акцій, стає цінозалежним і поступово знецінює продукт у власному сприйнятті. Саме тому важливе вимірювання не лише короткострокового зростання продажів під час акції, а й довгострокового впливу знижок на сприйняття цінності бренду [25].

Купони та промокоди є сегментованою формою цінового стимулювання: на відміну від масових знижок, вони дозволяють адресувати пропозицію конкретній групі споживачів - новим клієнтам, тим, хто не здійснював покупки певний час, або лояльним покупцям, яких планується стимулювати до підвищення середнього чека. В умовах цифровізації промокоди органічно вписуються в e-mail-кампанії, push-повідомлення та рекламні оголошення в соціальних мережах, забезпечуючи можливість точного вимірювання конверсії кожного окремого каналу.

Гнучкі умови оплати - розстрочка та споживчий кредит - особливо актуальні для підприємств, що реалізують товари з відносно високою ціною, зокрема у меблевій галузі. Можливість придбати продукт без одноразового значного навантаження на бюджет суттєво розширює коло потенційних

покупців і дозволяє підприємству конкурувати не лише за ціною, а за доступністю умов придбання.

На відміну від цінових інструментів, нецінові засоби стимулювання впливають на рішення споживача не через економію коштів, а через надання додаткової цінності. Їхня ключова перевага полягає в тому, що вони не знижують сприйняту ціну продукту і, відповідно, не загрожують позиціонуванню бренду.

Серед нецінових інструментів особливе місце займають програми лояльності - системи накопичення балів, бонусів або привілеїв, що винагороджують постійних покупців. Їхня цінність визначається двома ефектами. По-перше, утримуючий ефект: клієнт, що накопичив певну кількість балів, з більшою ймовірністю повернеться до підприємства для подальших покупок. По-друге, ефект вищого середнього чека: учасники програм лояльності, як правило, витрачають більше за одну транзакцію, ніж неучасники. Проте ефективність програм лояльності прямо залежить від якості їхнього проєктування: надмірно складні правила нарахування балів або незначна цінність винагороди здатні повністю нівелювати очікуваний ефект.

Семплінг - надання безкоштовних зразків продукції - є одним із найбільш дієвих інструментів зниження бар'єру першої купівлі, особливо для нових або маловідомих продуктів. Споживач, що отримав можливість оцінити продукт без фінансового ризику, значно охочіше приймає рішення про подальше придбання. У меблевій галузі аналогом семплінгу є надання клієнтові зразків тканини, фурнітури або матеріалів оздоблення перед замовленням виробу.

Система розширених гарантій і після-продажного обслуговування теж є неціновим стимулом, що знижує психологічний ризик купівлі. Для товарів тривалого користування, до яких належать меблі, розширена гарантія нерідко стає вирішальним аргументом при порівнянні альтернативних пропозицій.

Комунікаційні інструменти стимулювання продажів охоплюють усі форми платного й неоплачуваного впливу на цільову аудиторію з метою

підвищення обізнаності, формування інтересу та спонукання до купівлі. Поняттям ATL-реклама (Above the Line) позначають масові канали - телебачення, радіо, зовнішню рекламу, пресу; BTL-реклама (Below the Line) охоплює точкові заходи впливу: промоакції в місцях продажу, мерчандайзинг, пряму поштову розсилку. Ця класифікація, попри свій поважний вік, досі зберігає практичне значення при плануванні бюджетів маркетингових комунікацій.

Участь у галузевих виставках і тематичних заходах є важливим комунікаційним інструментом, особливо для виробничих підприємств. Виставки одночасно виконують кілька функцій: дають змогу представити продукцію широкій аудиторії потенційних партнерів і покупців, забезпечують можливість вивчення конкурентного середовища та ринкових тенденцій, а також слугують платформою для побудови ділових зв'язків із дистриб'юторами, дизайнерами інтер'єрів та корпоративними клієнтами.

Event-маркетинг - організація власних брендових заходів - дозволяє формувати емоційний зв'язок між підприємством і клієнтом у нетрансакційному контексті. Відкриття нового шоуруму, презентація нової колекції або майстер-клас із дизайну інтер'єру - кожен такий захід перетворюється на змістовну точку контакту з цільовою аудиторією, що позитивно впливає на впізнаваність бренду і готовність потенційних покупців до діалогу.

Цифровізація кардинально розширила арсенал інструментів стимулювання продажів, додавши до класичних методів цілий спектр технологічних рішень із принципово вищим рівнем вимірюваності та можливостями персоналізації. Ці зміни торкнулися підприємств усіх галузей та масштабів - від малого бізнесу до великих виробничих компаній.

Таргетована реклама в соціальних мережах і пошукових системах дозволяє відображати рекламне повідомлення саме тим користувачам, які з найвищою ймовірністю зацікавлені у продукті, - на основі їхнього соціально-демографічного профілю, інтересів, пошукових запитів і поведінки на сайті.

Це принципово відрізняє таргетовану рекламу від масових ATL-каналів, де значна частина рекламного контакту припадає на незаінтересовану аудиторію. Інтеграція digital-інструментів у систему збуту забезпечує вищу рентабельність маркетингових витрат і прискорює цикл продажу завдяки точнішому охопленню цільового сегменту [2].

Особливого значення набувають маркетплейси як канал і одночасно інструмент стимулювання продажів. Розміщення продукції на платформах Rozetka, Prom.ua, Amazon та інших дає підприємству доступ до вже сформованої аудиторії покупців, що суттєво скорочує витрати на залучення трафіку. Разом із тим маркетплейси диктують власні правила роботи з ціноутворенням, відгуками і видимістю продукту - ці фактори необхідно враховувати при побудові стратегії присутності на таких платформах.

Швидкозростаючим напрямом є influencer-маркетинг - співпраця з лідерами думок у соціальних мережах, які здатні формувати купівельні рішення своєї аудиторії. Для підприємств меблевої галузі перспективними партнерами є блогери та відеомейкери у категоріях «дизайн інтер'єру», «ремонт», «будівництво», чия аудиторія органічно перетинається з цільовими покупцями меблів. Ефективність цього інструменту залежить від відповідності аудиторії блогера цільовому сегменту підприємства та автентичності рекламної інтеграції.

Чат-боти та автоматизовані воронки продажів дозволяють підприємству підтримувати комунікацію з потенційним клієнтом у режимі 24/7, автоматично відповідаючи на типові запитання, надаючи каталоги продукції, записуючи на консультації та нагадуючи про незавершені покупки. Це рішення є особливо актуальним для підприємств, що не мають змоги утримувати великий штат менеджерів з продажів, проте прагнуть забезпечити швидкий і якісний відклик на кожен запит.

Персоналізація є одним із визначальних трендів у стимулюванні продажів сучасного підприємства. Маючи доступ до масивів даних про поведінку, уподобання та купівельну історію клієнтів, підприємство може

формувати індивідуальні пропозиції, що з принципово вищою ймовірністю відгукнуться у конкретного споживача порівняно з масовими акціями. Персоналізований маркетинговий вплив підвищує конверсію в e-commerce значно ефективніше, ніж масові знижкові кампанії [5].

Технологічною основою персоналізованого стимулювання продажів є CRM-система, що акумулює дані про кожного клієнта: частоту і суми покупок, переглянуті товарні категорії, реакцію на попередні акційні пропозиції, дати народження та сімейний стан. На основі цих даних формуються тригерні комунікації — автоматичні повідомлення, що відправляються у відповідь на конкретну подію або поведінку клієнта: нагадування про покинутий кошик, вітання з днем народження зі спеціальною пропозицією, рекомендація супутніх товарів після здійснення покупки.

Для підприємств з широкою клієнтською базою доцільним є застосування RFM-аналізу (Recency - давність останньої покупки, Frequency - частота покупок, Monetary - сума витрат), що дозволяє сегментувати клієнтів за цінністю і диференційовано застосовувати інструменти стимулювання до кожного сегменту. Найцінніших клієнтів доцільно утримувати через програми VIP-обслуговування; клієнтів, що знизили активність - повертати за допомогою спеціальних реактиваційних пропозицій; нових клієнтів - конвертувати в постійних через welcome-серії комунікацій.

Вибір конкретного набору інструментів стимулювання продажів є стратегічним рішенням, яке має спиратися на системний аналіз низки факторів, а не на інтуїцію чи наслідування конкурентам. Перший і визначальний фактор - характеристики цільового сегменту: його розмір, купівельна спроможність, цінова чутливість, рівень цифрової активності та мотиви, що лежать в основі купівельних рішень. Другим за важливістю є специфіка продукту: товари повсякденного попиту краще реагують на цінові стимули, тоді як для товарів тривалого користування вищим пріоритетом є усунення психологічних бар'єрів (ризик помилки, складність вибору) через нецінові та комунікаційні інструменти.

Не менш важливим є фактор стадії життєвого циклу підприємства та продукту. На стадії виходу на ринок пріоритетними є інструменти формування обізнаності - комунікаційні та цифрові, а також семплінг. На стадії зростання акцент зміщується до залучення нових клієнтів за рахунок цінових стимулів та розширення каналів збуту. На стадії зрілості ключовим завданням стає утримання існуючої клієнтської бази через програми лояльності та персоналізовані пропозиції. Сприйнята покупцем цінність акційної пропозиції прямо залежить від відповідності обраного інструменту стадії відносин між підприємством і клієнтом [26].

Суттєвий вплив на вибір інструментів здійснює бюджет маркетингових комунікацій. Малі і середні підприємства, обмежені у фінансових ресурсах, зазвичай віддають перевагу цифровим інструментам завдяки їхній відносній доступності і високій вимірюваності, тоді як великі виробники можуть дозволити собі масштабні ATL-кампанії. Важливим є не абсолютний розмір бюджету, а раціональний розподіл витрат між інструментами відповідно до їхньої прогнозованої ефективності в конкретному контексті.

Ефективність заходів зі стимулювання продажів підлягає обов'язковому вимірюванню - без цього будь-яке управлінське рішення щодо вибору і коригування інструментарію є лише інтуїтивним припущенням. Дослідники виокремлюють два виміри оцінки: короткостроковий (зростання обсягів продажів під час акції, приріст нових клієнтів, рівень конверсії) та довгостроковий (зміна рівня лояльності, динаміка сприйняття цінності бренду, частка повторних покупок) [25]. Зосередженість виключно на короткостроковому ефекті є поширеною управлінською помилкою: акція може генерувати пік продажів, що компенсується подальшим провалом через перенасиченість попиту або відтік клієнтів, залучених виключно ціновою знижкою.

Для кількісної оцінки ефективності цифрових інструментів стимулювання використовують систему метрик: CTR (відношення кліків до показів рекламного оголошення), CPA (вартість залучення одного покупця),

ROAS (повернення на витрати на рекламу), LTV (пожиттєва цінність клієнта). Для традиційних офлайн-заходів типовими індикаторами ефективності є приріст трафіку до точки продажу під час акційного періоду, зміна середнього чека та коефіцієнт конверсії відвідувачів у покупців. Загальним принципом є зіставлення додаткового доходу, згенерованого заходом, з витратами на його проведення - розрахунок показника інкрементального ROI стимулювання.

Сучасне ринкове середовище формує специфічний контекст для застосування інструментів стимулювання продажів, що суттєво відрізняється від умов попередніх десятиліть. Насамперед відбулося кардинальне зміщення уваги споживача: сучасний покупець одночасно взаємодіє з брендами через десятки точок контакту - соціальні мережі, пошукові системи, маркетплейси, фізичні магазини, - що вимагає від підприємств когерентної присутності в усіх цих каналах.

За даними ІАВ Україна, у 2025 році частка digital-каналів у загальному обсязі маркетингових витрат вітчизняних підприємств досягла рекордних показників [21]. Це відображає глибоку трансформацію не лише інструментарію, а й самої логіки стимулювання продажів: від масового однонаправленого впливу - до персоналізованого, інтерактивного і вимірюваного діалогу з кожним клієнтом. Устік Т. В. та Колодненко Н. В. характеризують цей перехід як структурний, а не циклічний, наголошуючи, що підприємства, які не адаптують свій інструментарій стимулювання до digital-реальності, приречені на поступову втрату конкурентних позицій [8].

Для українських підприємств додатковим чинником, що визначає вибір інструментів стимулювання продажів, є умови воєнного стану. Серед ключових адаптаційних змін, зафіксованих у галузевих джерелах [15; 16; 17]: посилення ролі онлайн-каналів та цифрового стимулювання через скорочення пішохідного трафіку до офлайн-точок продажу; підвищена чутливість споживачів до цінових пропозицій на тлі загального зниження доходів і невизначеності; зростання значимості програм розстрочки та кредитування як інструментів доступності продукту; переорієнтація частини підприємств на

експорт-стимулювання для компенсації скорочення внутрішнього попиту. Попри ці складнощі, ринок меблів в Україні продемонстрував у 2024 році суттєве відновлення [16], що свідчить про здатність підприємств адаптувати інструментарій стимулювання до нових умов.

Таким чином, стимулювання продажів є багатоінструментальним управлінським процесом, що охоплює цінові, нецінові, комунікаційні, цифрові та персоналізовані засоби впливу на поведінку цільового споживача. Ефективна стратегія стимулювання продажів передбачає не механічне застосування популярних інструментів, а їхній обґрунтований відбір відповідно до специфіки продукту, цільового сегменту, ринкових умов і фінансових можливостей підприємства, підкріплений системою вимірювання результативності. Розглянутий теоретичний арсенал інструментів стимулювання продажів формує методологічне підґрунтя для аналізу практики збутової діяльності Меблевої фабрики «МІРТ», здійснюваного у другому розділі дослідження.

Висновки до розділу 1

Теоретичне дослідження, проведене у першому розділі, дозволяє сформулювати такі узагальнення.

По-перше, на підставі порівняльного аналізу підходів шести авторів узагальнено визначення поняття «продажі» - як системного і цілеспрямованого процесу взаємодії підприємства з ринком, що поєднує управлінські рішення, комунікаційні заходи та операційні дії. На відміну від наявних визначень, запропоноване охоплює одночасно транзакційний, комунікаційний та стратегічний виміри.

По-друге, на підставі аналізу наукових підходів до організації продажів обґрунтовано доцільність застосування для підприємств меблевої галузі гібридного підходу, що поєднує клієнтоцентричну та цифрову концепції: специфіка продукту (індивідуальне замовлення) вимагає персоналізованої

взаємодії, тоді як умови конкурентного середовища зумовлюють необхідність використання онлайн-каналів продажів.

По-третє, узагальнено класифікацію інструментів стимулювання продажів за функціональною природою із виокремленням п'яти груп: цінових, нецінових, комунікаційних, цифрових та персоналізованих. Встановлено, що найбільшого ефекту стимулювання можна досягти шляхом комплексного використання різних груп інструментів з урахуванням особливостей цільової аудиторії, продукту та ринкових умов.

По-четверте, з'ясовано, що умови воєнного стану в Україні спричинили структурне зміщення у системі стимулювання: зросла роль онлайн-каналів і цифрових інструментів, активізувався експортний напрям, а попит на ринку меблів у 2024-2025 рр. демонструє стійке відновлення - що підтверджує збереження практичної значущості ефективного стимулювання навіть в умовах кризи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ОРГАНІЗАЦІЇ І СТИМУЛЮВАННЯ ПРОДАЖІВ НА МЕБЛЕВІЙ ФАБРИЦІ «МІРТ»

2.1 Загальна характеристика меблевої фабрики МІРТ та особливості її збутової діяльності

Дослідження інструментів організації та стимулювання продажів набуває конкретного практичного змісту лише за умови його прив'язки до реального підприємства з визначеним ринковим профілем, клієнтською базою та фінансово-економічними характеристиками. Об'єктом практичного дослідження у цій роботі виступає Приватне підприємство «Меблева фабрика МІРТ» - вітчизняний виробник меблів і предметів інтер'єру преміум-класу, діяльність якого охоплює як внутрішній, так і міжнародний ринки. Вибір саме цього підприємства зумовлений рядом чинників: унікальним позиціонуванням у люкс-сегменті, значним міжнародним досвідом, а також показовою динамікою збутової діяльності в умовах воєнного часу, що робить МІРТ репрезентативним об'єктом для аналізу сучасних інструментів стимулювання продажів.

Меблева фабрика «МІРТ» заснована у 1991 році та розташована в місті Звягель Житомирської області. За понад 30 років діяльності підприємство сформувало стійку репутацію одного з провідних українських виробників меблів і предметів інтер'єру для об'єктів преміум- та люкс-класу. Виробнича площа підприємства становить близько 15 000 кв. м на земельній ділянці площею 3 га, що забезпечує повний технологічний цикл виготовлення продукції - від обробки деревини до фінального монтажу на об'єкті замовника.

Продуктовий портфель МІРТ охоплює кілька спеціалізованих напрямів. Основу складає виготовлення корпусних і м'яких меблів із натурального дерева на індивідуальне замовлення: спальні, вітальні, кухні, кабінети, гардеробні. Окремим виробничим напрямом є буазері - декоративні дерев'яні

панелі стін і стель, що є елементом класичного та неокласичного інтер'єру і вимагають найвищої столярної майстерності. Підприємство також виготовляє дерев'яні двері, вікна і сходи, виконує оздоблення камінним та натуральним каменем, надає послуги виготовлення текстильного оформлення інтер'єру та комплексного дизайн-проектування. Саме комплексний характер послуг - від концептуального дизайну до «ключ під двері» - визначає конкурентну перевагу МІРТ у сегменті великих об'єктів.

Середньооблікова чисельність персоналу підприємства у 2021 році становила 317 осіб, однак унаслідок впливу воєнного стану скоротилася до 166 осіб у 2025 році. Попри суттєве зменшення чисельності, підприємство зберегло виробничу спроможність і ключові компетенції завдяки оптимізації виробничих процесів і перерозподілу функцій між співробітниками. До команди МІРТ входять досвідчені столяри, різьбярі, дизайнери інтер'єру, конструктори та менеджери проектів, що забезпечує реалізацію замовлень будь-якої складності.

Клієнтська база підприємства охоплює два основні сегменти. У сфері B2B МІРТ спеціалізується на оснащенні об'єктів готельно-ресторанної мережі, зокрема готелів міжнародних мереж Hilton, Marriott, InterContinental та Radisson; а також державних і дипломатичних об'єктів (адміністративні будівлі, резиденції, посольства). У сфері преміум B2C клієнтами є власники приватних резиденцій, вілл і заміських будинків, що потребують індивідуального меблювання з натуральних матеріалів. Географія продажів охоплює Україну та понад 15 країн - Казахстан, Узбекистан, ОАЕ, Катар, Саудівська Аравія, Йорданія, Азербайджан, Грузія, Польща, Чехія, Словаччина, Австрія, Великобританія, США та інші, що підтверджує міжнародну конкурентоспроможність підприємства.

Для комплексної оцінки стану збутової діяльності підприємства проведено аналіз ключових фінансово-економічних показників за п'ятирічний період 2021-2025 рр. на основі офіційної фінансової звітності ПП «Меблева фабрика МІРТ». Розширений горизонт аналізу дозволяє відстежити повний

цикл: передвоєнний пік, кризове падіння, спробу відновлення та вихід на рекордні показники. Отримані дані систематизовано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Основні фінансово-економічні показники діяльності ПП
«Меблева фабрика МІРТ» у 2021–2025 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	2025/2021	2025/2024
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	146 736	90 355	29 138	60 619	153 569	104,7%	253,3%
Абс. приріст доходу до поп. року, тис. грн	-	-56 381	-61 217	+31 481	+92 950	-	295,3%
Темп зростання доходу, %	-	61,6	32,3	208,1	253,3	-	+45,2 в.п.
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	107 910	72 474	23 899	50 114	116 628	108,1%	232,5%
Валовий прибуток, тис. грн	38 826	17 881	5 240	10 505	36 941	95,1%	351,6%
Рівень валової рентабельності, %	26,5	19,8	18,0	17,3	24,1	-2,4 в.п.	+6,8 в.п.
Операційні витрати, тис. грн	19 574	22 661	8 781	11 647	21 425	109,5%	184,0%
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	16 765	3 045	-1 627	68	16 267	97,0%	«н/д» ¹
Рентабельність чистого прибутку, %	11,4	3,4	-5,6	0,1	10,6	-0,8 в.п.	+10,5 в.п.
Чисельність працівників, осіб	317	276	209	160	166	52,4%	103,8%
Продуктивність праці, тис. грн/особу	462,9	327,4	139,4	378,9	925,1	199,8%	244,2%

¹ Темп зміни чистого прибутку не розраховується через надто низьку базу порівняння у 2024 р. (68 тис. грн), що призводить до викривлення результатів аналізу.

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ПП «Меблева фабрика МІРТ»

Аналіз даних таблиці 2.1 дозволяє виокремити чотири характерні фази у динаміці фінансових результатів підприємства.

Фаза 1 - передвоєнний пік (2021 рік). Чистий дохід від реалізації становив 146 736 тис. грн, чистий прибуток - 16 765 тис. грн при рентабельності 11,4%. Підприємство функціонувало з максимальним завантаженням потужностей: штат нараховував 317 осіб, продуктивність праці - 462,9 тис. грн/особу. Ці показники стали базою відліку для оцінки наступних змін.

Фаза 2 - кризовий спад (2022–2023 роки). З початком повномасштабного вторгнення у 2022 році чистий дохід від реалізації скоротився до 90 355 тис. грн - на 38,4% порівняно з 2021 роком, чистий прибуток впав до 3 045 тис. грн. Попри значне скорочення, підприємство зберегло прибутковість завдяки раціональному управлінню витратами. Найбільш критичним виявився 2023 рік: чистий дохід обвалився до 29 138 тис. грн - у 5,03 рази нижче від рівня 2021 року. Підприємство зафіксувало чистий збиток у розмірі 1 627 тис. грн. Кількість працівників скоротилася з 317 (2021) до 209 осіб (2023), продуктивність праці впала до критичних 139,4 тис. грн/особу.

Фаза 3 - часткове відновлення (2024 рік). Чистий дохід від реалізації зріс до 60 619 тис. грн - у 2,08 рази порівняно з 2023 роком. Підприємство вийшло з зони збитків, зафіксувавши символічний чистий прибуток у розмірі 68 тис. грн. Попри незначну абсолютну суму прибутку, показово зростання продуктивності праці - до 378,9 тис. грн/особу при скороченому штаті у 160 осіб, що свідчить про суттєве підвищення операційної ефективності.

Фаза 4 - рекордне зростання (2025 рік). Чистий дохід від реалізації досяг 153 569 тис. грн - рекордного показника за всю наявну історію спостережень, що на 4,7% перевищує попередній пік 2021 року. Чистий прибуток відновився до 16 267 тис. грн при рентабельності 10,6%. Особливо

показовою є продуктивність праці - 925,1 тис. грн/особу при штаті 166 осіб, що вдвічі перевищує показник 2021 року (462,9 тис. грн/особу). Це свідчить про кардинальне підвищення операційної ефективності: підприємство генерує рекордний дохід при вдвічі меншому штаті порівняно з 2021 роком.

Аналіз таблиці 2.1 виявляє ряд закономірностей, що мають безпосереднє значення для оцінки збутової діяльності. Передвоєнний пік 2021 р. (дохід 146 736 тис. грн, рентабельність 11,4%) свідчить про максимальну завантаженість потужностей і ефективну роботу системи продажів. Однак саме у цей «благополучний» період не були сформовані системні інструменти залучення клієнтів через цифрові канали - традиційна модель, що спиралася на особисті контакти і рекомендації, повністю задовольняла поточні потреби і не стимулювала пошук альтернатив.

Кризовий спад 2022–2023 рр. відкрив структурну вразливість збутової моделі: без диверсифікованих каналів залучення попит на послуги підприємства різко скоротився разом із загальним падінням активності клієнтів. Дохід 2023 р. (29 138 тис. грн) - у 5 разів нижче довоєнного рівня, збиток 1 627 тис. грн - свідчать про високу залежність результатів діяльності підприємства від зовнішніх ринкових умов та обмежену диверсифікацію інструментів продажів.

Відновлення 2024-2025 рр. пояснюється як пожвавленням попиту на меблеву продукцію, так і розвитком міжнародних напрямів діяльності підприємства. Про це свідчить факт рекордного зростання продуктивності праці до 925,1 тис. грн/особу у 2025 р. при штаті 166 осіб. Водночас подальше вдосконалення інструментів організації та стимулювання продажів може стати додатковим чинником зростання обсягів реалізації та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Динаміку ключових показників наочно відображено на рис. 2.1.

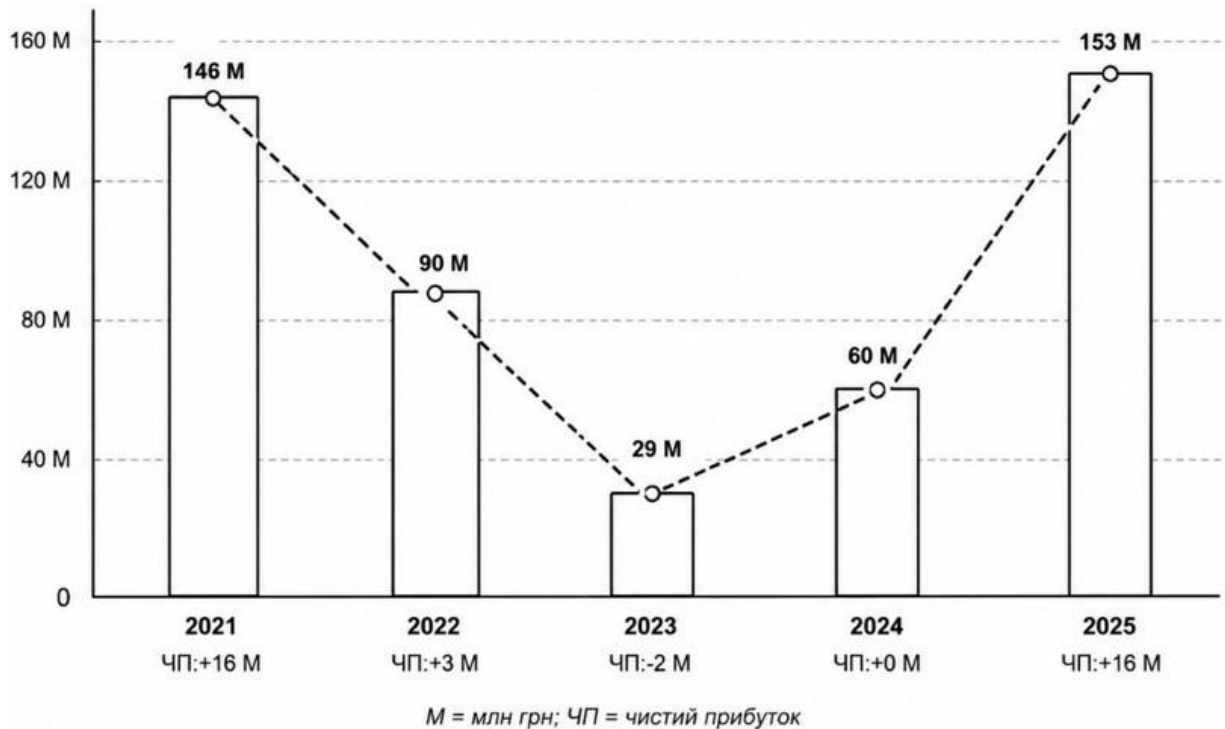


Рис. 2.1 - Динаміка чистого доходу від реалізації та чистого прибутку
ПП «Меблева фабрика МІРТ» у 2021–2025 рр.

Джерело: побудовано автором за даними фінансової звітності ПП «Меблева фабрика МІРТ»

Рисунок 2.1 унаочнює U-подібну траєкторію фінансових результатів підприємства: різке падіння показників у 2022–2023 рр. та їх подальше відновлення у 2024–2025 рр. Найнижчі значення чистого доходу від реалізації зафіксовано у 2023 р. (29 млн грн), тоді як у 2025 р. підприємство досягло найвищого за досліджуваний період результату - 153 млн грн. Темп зростання доходу у 2025 р. порівняно з 2024 р. становив 253,3%, що свідчить про суттєве пожвавлення діяльності підприємства та відновлення його ринкових позицій. Варто також відзначити позитивну динаміку валової рентабельності: після зниження з 26,5% у 2021 р. до 17,3% у 2024 р. показник зріс до 24,1% у 2025 р. Це свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства та відновлення прибутковості продажів в умовах зростання обсягів реалізації продукції.

Збутова діяльність Меблевої фабрики «МІРТ» здійснюється у складному та швидкозмінному зовнішньому середовищі, системне вивчення якого є необхідною умовою обґрунтованої оцінки стану і перспектив розвитку підприємства. Для структурованого виявлення зовнішніх факторів застосовано метод PEST-аналізу, результати якого наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - PEST-аналіз зовнішнього середовища ПП «Меблева фабрика МІРТ»

Фактор	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Політичні (Р)	- Воєнний стан - пріоритет відновлення зруйнованих об'єктів - Держпрограми, підтримка вітчизняного виробника - Санкційні обмеження щодо російської продукції сприяють посиленню позицій українських виробників на внутрішньому ринку - Відносна регуляторна стабільність у сфері ЗЕД	- Ризики руйнування інфраструктури через обстріли - Ускладнена логістика та митні процедури - Мобілізаційне скорочення трудових ресурсів - Нестабільність умов оподаткування
Економічні (Е)	- Відновлення ринку будівництва та готельного бізнесу у 2024-2025 рр. - Зростання замовлень на оснащення об'єктів відбудови - Попит з боку діаспори (ОАЕ, Польща, Німеччина, США) - Поступове відновлення ділової активності та зростання попиту на меблеву продукцію у 2024-2025 рр.	- Інфляційний тиск на собівартість (деревина, логістика, енергія) - Висока кредитна ставка - обмеження інвестиційних можливостей - Волатильність валютного курсу впливає на вартість імпортних матеріалів - Нестабільність купівельної спроможності внутрішнього ринку
Соціальні (S)	- Попит на українські бренди з боку свідомого споживача - Зростання чисельності українських громад за кордоном формує додатковий попит на українську продукцію - Відновлення домівок і об'єктів стимулює попит - Тренд на преміалізацію та індивідуалізацію інтер'єру	- Дефіцит кваліфікованих столярів, різьбярів і виробників - Відтік фахівців за кордон - Психологічна невизначеність споживача гальмує великі покупки

Продовження Таблиці 2.2

Технологічні (Т)	• 3D-візуалізація й AR для дистанційної презентації проектів • Digital-канали залучення міжнародних клієнтів без особистого візиту • Автоматизація виробничих процесів підвищує ефективність • Зростання ролі відеоконтенту у B2B-продажах (YouTube, LinkedIn)	• Потреба у значних вкладеннях у цифрову інфраструктуру • Відставання від міжнародних конкурентів за рівнем Industry 4.0 • Кіберризики в умовах воєнних дій
-----------------------------	---	---

Джерело: сформовано автором

PEST-аналіз виявляє суперечливий, але в цілому сприятливий для МІРТ характер зовнішнього середовища на горизонті 2025-2026 років. Ключовою стратегічною можливістю є поєднання двох одночасних тенденцій: зростаючого попиту на відновлення об'єктів в Україні та активізації закордонного попиту з боку мільйонів українців, що влаштовуються за кордоном. Для підприємств меблевої галузі ці напрями формують додаткові можливості для розширення ринків збуту.

Водночас технологічний вимір PEST-аналізу фіксує критично важливі можливості, пов'язані з цифровізацією бізнес-процесів і комунікацій. Використання цифрових каналів просування, 3D-візуалізації та онлайн-комунікацій створює передумови для ефективнішого залучення клієнтів як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

Серед зовнішніх загроз особливої уваги заслуговують дві, що безпосередньо впливають на діяльність підприємства: дефіцит кваліфікованих виробничих кадрів (унаслідок мобілізації та еміграції) обмежує можливості розширення виробництва та виконання замовлень; інфляційний тиск і зростання вартості ресурсів можуть негативно впливати на собівартість продукції та конкурентоспроможність підприємства.

Меблева фабрика «МІРТ» застосовує переважно модель прямого збуту, що органічно відповідає специфіці продукту - виготовлення на індивідуальне

заовлення з тривалим виробничим циклом і значною середньою вартістю угоди. Кожен проект вимагає безпосередньої взаємодії між замовником, дизайнером і виробником на всіх етапах, що робить широкі посередницькі мережі непридатними для цієї бізнес-моделі. Водночас підприємство паралельно використовує кілька каналів збуту, структуру яких наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Структура каналів збуту ПП «Меблева фабрика МІРТ»

Канал збуту	Цільові сегменти	Функціональна роль у системі збуту
Прямий збут через власний шоурум (Київ)	Корпоративні клієнти, дизайнери, преміум B2C-покупці	Повний контроль презентації; демонстрація зразків; формування довіри через особисту взаємодію; найвища конверсія контакту в угоду
Відділ ЗЕД	Міжнародні готельні мережі (Hilton, Marriott, InterContinental, Radisson); держустанови; девелопери	Охоплення 15 країн; великі довгострокові контракти; валютна виручка; диверсифікація ринків збуту
Регіональні офіси (Нур-Султан, Ташкент)	B2B-клієнти Казахстану та Узбекистану: готелі, офіси, ресторани, приватні замовники	Локальна присутність; скорочення часу відгуку; краще розуміння специфіки ринку
Цифрові канали (сайт, Instagram, Pinterest, YouTube)	Широка аудиторія потенційних клієнтів; архітектори; дизайнери; заможна діаспора	Формування репутації та впізнаваності; генерація вхідних запитів; демонстрація портфоліо — потенціал реалізований лише частково

Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства та офіційного веб-сайту mirt.ua

Аналіз таблиці 2.3 виявляє, що система збуту МІРТ спирається на два базові канали: особисті продажі через шоурум і відділ ЗЕД. Ці канали забезпечують найвищу якість комунікації з клієнтом і дозволяють реалізовувати складні проекти великої вартості. Цифрові канали відіграють допоміжну роль у формуванні іміджу та генерації первинних запитів, однак їх потенціал як повноцінного інструменту залучення клієнтів і конвертації запитів в угоди залишається суттєво недовикористаним. Основні канали - шоурум і відділ ЗЕД - є ефективними, але пасивними: вони обслуговують

клієнтів, які вже прийшли, а не генерують новий попит. Цифрові канали виконують роль «вітрини», але не «продавця». Наслідком є критична залежність обсягу продажів від стану існуючої клієнтської бази і рекомендацій - системи, вразливість якої яскраво продемонструвала криза 2022-2023 рр.

Процес продажу на підприємстві є тривалим і охоплює кілька послідовних етапів: первинний контакт і виявлення потреб, розробка концептуального дизайн-проекту, погодження технічного завдання та кошторису, підписання договору, виробничий цикл, поставка, монтаж і здача об'єкта. Залежно від масштабу, тривалість циклу угоди від першого контакту до здачі об'єкта становить від 3-4 місяців (невелике замовлення) до 12-18 місяців (оснащення готелю або великої резиденції). Такий тривалий цикл ставить підвищені вимоги до управління відносинами з клієнтами: без систематизованого інструменту відстеження стану кожної угоди підприємство об'єктивно ризикує втрачати потенційних замовників на проміжних етапах.

Важливою характеристикою збутової моделі МІРТ є провідна роль рекомендаційного каналу: значна частина нових замовників приходить через рекомендації задоволених клієнтів, архітекторів і дизайнерів, що мали досвід співпраці з підприємством. Для люкс-сегменту це природний і ефективний механізм, що ґрунтується на довірі та підтвердженій репутації. Однак ця система функціонує стихійно і неструктуровано: підприємство не має формалізованої партнерської або реферальної програми, яка б перетворювала задоволених клієнтів і лояльних архітекторів на системний канал залучення нових замовлень.

Аналіз цифрової присутності підприємства виявляє суттєвий розрив між об'єктивним рівнем якості реалізованих проектів і рівнем їх комунікації в онлайн-середовищі. Офіційний сайт mirt.ua містить портфоліо реалізованих об'єктів і базову інформацію про продуктові напрями, проте позбавлений інтерактивних інструментів, цінових орієнтирів та функціоналу онлайн-консультації. Instagram-сторінка підприємства наповнюється нерегулярно і без єдиної контентної стратегії; YouTube-канал містить обмежений обсяг

відеоматеріалів. Фактично, підприємство, що реалізувало понад 50 преміум-об'єктів для таких брендів, як Hilton, Marriott і Radisson, залишається малопомітним для потенційних міжнародних замовників, які здійснюють первинний пошук виробника через цифрові канали.

Проведений аналіз ПП «Меблева фабрика МІРТ» дозволяє сформулювати три ключових аналітичних висновки. По-перше, фінансова криза 2022-2023 рр. є не лише наслідком воєнного стану, а й індикатором структурної вразливості збутової моделі, побудованої виключно на пасивних каналах залучення клієнтів. По-друге, рекордне відновлення 2025 р. відбулося завдяки накопиченій репутації та відкладеному попиту, а не системним маркетинговим зусиллям - що означає: потенціал зростання при запровадженні активного інструментарію є значним. По-третє, зовнішні можливості (попит діаспори, відновлення ринку) залишаються нереалізованими через внутрішні обмеження збутового інструментарію - передусім відсутність digital-стратегії і структурованої партнерської мережі.

2.2 Аналіз інструментів організації та стимулювання продажів на меблевій фабриці «МІРТ»

Встановлені у підрозділі 2.1 особливості організаційно-виробничого профілю та збутової системи меблевої фабрики «МІРТ» формують необхідний контекст для переходу до безпосереднього аналізу інструментарію стимулювання продажів. Метою цього підрозділу є проведення комплексного аудиту наявних інструментів стимулювання, виявлення їхнього фактичного рівня розвитку, ідентифікація критичних прогалин і встановлення причинно-наслідкових зв'язків між виявленими слабкими місцями та збутовими результатами підприємства. Аналіз ґрунтується на даних офіційного веб-сайту mirt.ua, відкритих соціальних мереж підприємства, фінансової звітності, а також на результатах SWOT-аналізу збутової діяльності.

Перед здійсненням деталізованого аудиту інструментарію стимулювання продажів доцільно провести SWOT-аналіз збутової діяльності підприємства, що дозволить системно ідентифікувати внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості й загрози. Результати SWOT-аналізу наведено на рис. 2.2.

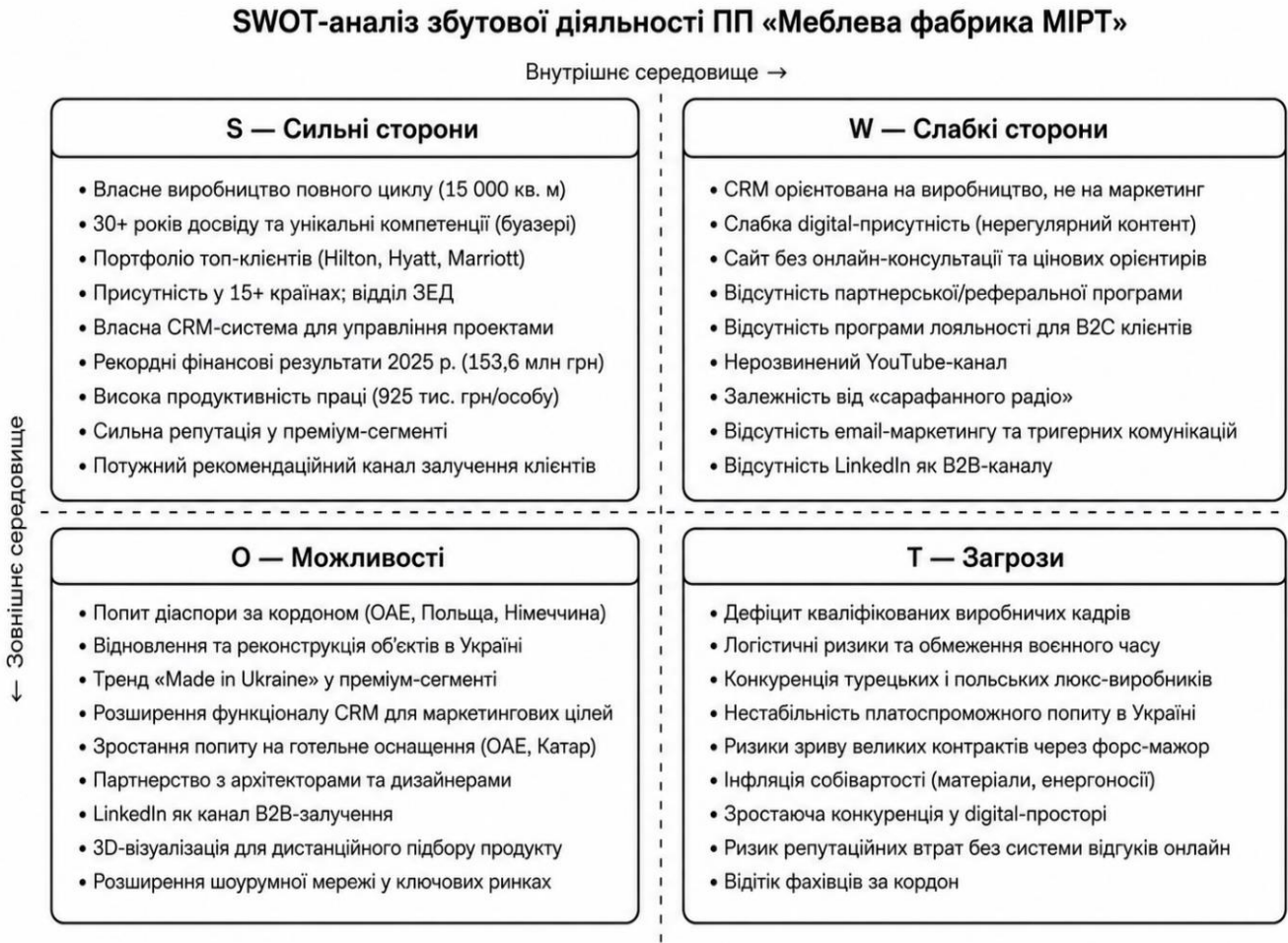


Рис 2.2 SWOT-аналіз збутової діяльності ПП «Меблева фабрика МІРТ»

Джерело: сформовано автором

Аналіз рис. 2.2 дозволяє сформулювати кілька принципових спостережень. По-перше, між сильними і слабкими сторонами простежується характерна асиметрія: сила підприємства зосереджена у виробничій, репутаційній і технологічній сферах - зокрема, наявність власної CRM-

системи є важливим управлінським активом, - тоді як слабкість - у маркетингових комунікаціях і цифровому просуванні. По-друге, зовнішні можливості безпосередньо корелюють із внутрішніми слабкостями: попит діаспори за кордоном неможливо реалізувати без digital-інструментів залучення; партнерський потенціал архітекторів - без реферальної програми; потенціал власної CRM - без маркетингового функціонального розширення. По-третє, загрози підсилюють критичність слабкостей: зростаюча конкуренція у digital-просторі при фактичній відсутності платної онлайн-реклами означає, що підприємство може втрачати частину потенційних клієнтів на користь активніших конкурентів.

Стратегічна логіка, що випливає з SWOT-аналізу, є такою: підприємству необхідно використати унікальні виробничі і технологічні сильні сторони - включаючи наявну CRM-інфраструктуру - як фундамент для розбудови маркетингового інструментарію, а цифрові канали - як засіб донесення контенту про реалізовані проекти до міжнародних клієнтів і партнерів.

Для структурованої оцінки фактичного стану інструментарію стимулювання продажів МІРТ проведено авторський аудит за класифікацією, розробленою у підрозділі 1.3. Кожен інструмент оцінено за трьома параметрами: наявність («Так» / «Частково» / «Ні»), рівень розвитку за п'ятибальною шкалою (1 - відсутній або мінімальний; 5 - повністю розвинений і систематично застосовується) та якісна характеристика поточного стану. Результати аудиту наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 Аудит інструментів стимулювання продажів ПП «Меблева фабрика МІРТ»

Група	Інструмент	Наявність	Рівень (1–5)	Характеристика поточного стану
Цінові	Сезонні або акційні знижки	Частково	2/5	Надаються в індивідуальному порядку на переговорах; публічних акцій і чітких умов надання не встановлено
	Розстрочка / поетапна оплата	Так	4/5	Застосовується системно для B2B-контрактів: поетапна оплата прив'язана до виробничих стадій - аванс, виробництво, монтаж
	Промокоди / купони	Ні	1/5	Відсутні; нехарактерні для люкс-сегменту, однак можливі у форматі цифрових B2C-кампаній
	Пакетні пропозиції (bundle)	Частково	2/5	Комплексна послуга «під ключ» де-факто є пакетом, але не оформлена як цінова перевага у маркетингових матеріалах
Нецінові	Зразки матеріалів (семплінг)	Так	4/5	Надаються під час шоурум-зустрічей; клієнт може взяти зразки тканин, деревини, каменю - ефективний інструмент зниження ризику рішення
	Шоурум як демонстраційний простір	Так	4/5	Київський шоурум є ключовою точкою контакту; демонструє якість матеріалів і виконання наживо; обмежений одним містом
	Програма лояльності	Ні	1/5	Відсутня; повторні клієнти не отримують формалізованих привілеїв; лояльність підтримується виключно якістю сервісу та особистими відносинами

Продовження Таблиці 2.4

	Розширена гарантія	Так	3/5	Гарантійні зобов'язання надаються, але не використовуються як активний маркетинговий аргумент у комунікаціях із потенційними клієнтами
	Екскурсія на виробництво	Так	3/5	Практикується для VIP-клієнтів і партнерів; потужний інструмент підтвердження компетентності, але не систематизований
Комунікаційні	Веб-сайт (mirt.ua)	Так	3/5	Структурований каталог з 50+ проектів; відсутні онлайн-консультація, цінові орієнтири, блог, SEO-оптимізований контент
	Instagram (@mirt_company)	Так	2/5	Сторінка існує, контент виходить нерегулярно; відсутня єдина контентна стратегія; рівень залученості аудиторії - низький
	Facebook	Так	2/5	Присутність є, активність низька; дублює Instagram без адаптації під специфіку платформи
	Pinterest	Так	2/5	Профіль наповнений, але не оновлюється систематично; потенціал платформи для дизайн-аудиторії не реалізований
	YouTube	Так	2/5	Канал існує, відеоконтент присутній у мінімальному обсязі; потенціал відео-демонстрації виробничого процесу і проектів не використаний

Продовження Таблиці 2.4

	PR та галузеві публікації	Частково	2/5	Окремі медійні згадки є, але системної PR-роботи не ведеться; підприємство не позиціонується як галузевий експерт
	Участь у виставках	Частково	2/5	До 2022 р. підприємство брало участь у галузевих заходах; в умовах воєнного стану активність суттєво скоротилася
Цифрові	Таргетована реклама (Meta/Google)	Ні	1/5	Платна цифрова реклама відсутня; підприємство не залучає клієнтів через онлайн-рекламні кампанії жодного формату
	SEO-оптимізація сайту	Частково	2/5	Базова структура URL і мета-теги присутні; контентна SEO-стратегія (блог, статті, ключові запити) відсутня
	LinkedIn-просування	Ні	1/5	Систематична присутність у LinkedIn відсутня; критично важливий канал для міжнародних B2B-продажів не використовується
	Email-маркетинг	Ні	1/5	Систематичне email-розсилання відсутнє; клієнтська база CRM не використовується для маркетингових комунікаційних кампаній
	Маркетплейси (Rozetka, Prom.ua)	Ні	1/5	Відсутні; не відповідають бізнес-моделі преміум-виробника на індивідуальне замовлення

Продовження Таблиці 2.4

Персоналізовані	Власна CRM-система	Так	3/5	Власна CRM функціонує; орієнтована переважно на управління виробничими проектами і стадіями виконання замовлень; маркетинговий і аналітичний функціонал (сегментація клієнтів, воронка лідів, тригерні комунікації) - обмежений або не активований
	Реферальна / партнерська програма	Ні	1/5	Відсутня; рекомендаційний канал є основним, але не формалізований і не стимулюється системно
	Персоналізовані маркетингові комунікації	Частково	2/5	Персоналізація відбувається на рівні виробничого процесу (індивідуальний проект), але маркетингові тригерні та сегментовані комунікації відсутні
	Після-продажний супровід (aftercare)	Частково	3/5	Технічний супровід і гарантійне обслуговування надаються; системна маркетингова комунікація з клієнтом після здачі проекту відсутня

Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства, даними mirt.ua та соціальних мереж

Дані таблиці 2.4 потребують інтерпретації. Сукупно з 25 проаналізованих інструментів 7 присутні повністю, 7 застосовуються частково і 11 відсутні. Тобто майже половина проаналізованих інструментів стимулювання продажів або не використовується взагалі, або перебуває на початковому рівні розвитку. Зведену оцінку за групами наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 Зведена оцінка рівня розвитку інструментів стимулювання продажів ПП «Меблева фабрика МІРТ»

Група інструментів	Середній бал (1–5)	Рівень реалізації потенціалу, %	Ключовий висновок
Цінові	2,25	18%	Поетапна оплата - єдиний системний елемент; решта інструментів фрагментарна або відсутня
Нецінові	3,00	25%	Найрозвиненіша група; шоурум і семплінг ефективні; програма лояльності відсутня повністю
Комунікаційні	2,17	18%	Цифрові канали присутні, але неактивні стратегічно; контент нерегулярний, PR-активність мінімальна
Цифрові	1,20	10%	Критично слабка група; відсутні платна реклама, LinkedIn, email-маркетинг
Персоналізовані	2,25	18%	Власна CRM орієнтована на виробництво; маркетинговий потенціал системи не реалізований; реферальна програма відсутня
Загальна оцінка	2,17	18%	Система стимулювання потребує комплексного вдосконалення; CRM є базисом для нереалізованого маркетингового потенціалу

Джерело: розраховано автором за результатами аудиту

Зведена оцінка таблиці 2.5 засвідчує: загальний середній бал системи стимулювання продажів підприємства становить 2,17 із 5,0, що відповідає рівню реалізації потенціалу близько 18%. Найвищий результат демонструють нецінові інструменти (3,0/5) завдяки шоуруму і семплінгу. Найнижчий - цифрові (1,2/5), що відображає фактичну відсутність активної digital-стратегії. Показово, що персоналізовані інструменти отримали підвищений бал (2,25/5) порівняно з попередньою оцінкою саме завдяки наявності власної CRM-

системи, яка формує технологічний базис - проте її маркетинговий потенціал залишається нереалізованим.

Детальний аналіз за групами інструментів:

Цінові інструменти (середній бал: 2,25/5). Відносно низький рівень розвитку цінових інструментів є частково обґрунтованим: у люкс-сегменті агресивні знижки загрожують позиціонуванню бренду. Поетапна оплата, що застосовується в B2B-контрактах, є виваженим рішенням - вона знижує фінансовий ризик для замовника, не зачіпаючи цінового позиціонування. Водночас відсутність пакетних пропозицій, що позиціонували б комплексну послугу «під ключ» як структуровану цінову перевагу, є упущеною можливістю: покупець люкс-сегменту цінує не знижку, а прозорість і передбачуваність вартості рішення.

Нецінові інструменти (середній бал: 3,0/5). Ця група є найбільш розвиненою і органічно відповідає преміум-позиціонуванню підприємства. Шоурум виконує роль потужного інструменту підтвердження якості і закриття угоди: клієнт, що особисто доторкнувся до матеріалів і оцінив виконання, приймає рішення значно впевненіше. Екскурсія на виробництво для ключових клієнтів є унікальним конкурентним активом, який практично неможливо відтворити конкурентам без аналогічних виробничих потужностей. Проте повна відсутність програми лояльності залишається критичним пробілом: підприємство не має жодного формалізованого механізму винагороди постійних клієнтів або стимулювання повторних замовлень.

Комунікаційні інструменти (середній бал: 2,17/5). Підприємство має присутність у всіх основних цифрових каналах - сайт, Instagram, Facebook, Pinterest, YouTube - що є позитивним базисом. Однак присутність і ефективність є принципово різними речами. Сайт mirt.ua містить каталог більш ніж 50 реалізованих проєктів, що є суттєвою контентною перевагою, проте позбавлений інтерактивних елементів, блогу та SEO-оптимізованого контенту, необхідних для органічного залучення нових відвідувачів. YouTube-канал, незважаючи на унікальний потенціал відеодемонстрації виробничого

процесу і реалізованих об'єктів, залишається фактично неактивним. Виставкова активність, що раніше була важливим інструментом B2B-комунікацій, суттєво скоротилася через умови воєнного стану.

Цифрові інструменти (середній бал: 1,2/5). Це найбільш критична група виявлених прогалин. Підприємство не використовує жодного інструменту платної цифрової реклами: ні таргетованої реклами в Meta (Facebook/Instagram), ні контекстної реклами Google. Відсутня систематична присутність у LinkedIn - каналі, що є стандартом для B2B-продажів у міжнародному преміум-сегменті. Email-маркетинг як інструмент підтримки комунікації з існуючими та потенційними клієнтами також відсутній, попри те що клієнтська база зафіксована у власній CRM-системі і технічно доступна для сегментованих розсилок. Відсутність цих інструментів є наслідком не свідомої стратегічної відмови, а браку системного підходу до цифрового маркетингу.

Персоналізовані інструменти (середній бал: 2,25/5). Ключовим висновком аудиту цієї групи є наявність власної CRM-системи - важливого управлінського активу, що принципово вирізняє МІПТ серед підприємств аналогічного масштабу. Власна CRM забезпечує управління виробничими проектами, відстеження стадій виконання замовлень і збереження проектної документації. Водночас аналіз виявив, що маркетинговий і аналітичний потенціал CRM-системи залишається практично нереалізованим: функціонал сегментації клієнтської бази, управління воронкою лідів, тригерних комунікацій і аналітики конверсії або обмежений, або не активований у повсякденній роботі відділу продажів. Тобто інфраструктура є, але вона не «працює» на стимулювання продажів. Реферальна програма для архітекторів і дизайнерів відсутня повністю, попри те що рекомендаційний канал є основним джерелом нових клієнтів.

Узагальнення результатів аудиту та SWOT-аналізу дозволяє виокремити три системні проблеми у сфері стимулювання продажів підприємства, кожна з яких має власну причинно-наслідкову структуру.

Проблема 1. Нереалізований маркетинговий потенціал власної CRM-системи. Власна CRM є беззаперечною перевагою підприємства - її наявність свідчить про зрілість управлінської культури МІРТ. Однак, за результатами аудиту, система виконує переважно виробничо-операційну функцію: фіксація стадій виконання замовлення, проектна документація, технічний облік. Маркетингова надбудова - сегментація клієнтів за цінністю, автоматизоване відстеження лідів від першого контакту, тригерні комунікації (нагадування, повторне залучення), аналітика джерел звернень - або відсутня, або не використовується систематично. Наслідком є те, що накопичений у CRM масив клієнтських даних не конвертується в маркетингові рішення: підприємство не знає, які клієнти перебувають у стані «готовий до повторного замовлення», і не може своєчасно виходити на них з індивідуальними пропозиціями.

Проблема 2. Слабка digital-присутність при значному міжнародному потенціалі. Традиційна модель збуту, що спиралася на особисті контакти і репутацію, ефективна на сталому ринку, але недостатня в умовах, коли підприємство прагне залучати нових клієнтів на міжнародних ринках. Підприємство з портфоліо готелів Hilton, Hyatt і Marriott є фактично невидимим для потенційного замовника, що шукає виробника через цифрові канали. Відсутність англомовного контент-маркетингу, LinkedIn-присутності та таргетованої реклами означає системне недозалучення міжнародних B2B-клієнтів у Перській затоці, Центральній Азії та серед українського преміум-сегменту за кордоном - саме тих ринків, попит на яких зростає найшвидше.

Проблема 3. Відсутність структурованої партнерської мережі серед архітекторів і дизайнерів. Рекомендаційний канал розвивався органічно і сприймався як самодостатній - без потреби у формалізації. Наслідком є те, що архітектори і дизайнери, які мали позитивний досвід співпраці з МІРТ, не мають жодного системного стимулу рекомендувати підприємство наступним клієнтам: відсутні партнерська реєстрація, пріоритетний сервіс і комісійна програма. У люкс-сегменті меблів архітектори й дизайнери є ключовим

посередником при прийнятті рішення про вибір виробника, відповідаючи за значну частку угод. Систематизація цього каналу при відносно невисоких витратах здатна забезпечити суттєве зростання портфеля замовлень, і власна CRM-система могла б стати технологічною основою для реєстрації та відстеження партнерської мережі.

Таким чином, проведений комплексний аудит інструментів стимулювання продажів Меблевої фабрики «МІРТ» виявив характерне протиріччя: при загальній оцінці системи стимулювання 2,17/5,0 і рівні реалізації потенціалу 18% підприємство має низку нереалізованих активів - власну CRM-систему, що не використовується у маркетингових цілях; розгалужену мережу архітекторів-партнерів без формальної програми; портфолію більш ніж 50 преміум-проектів, що практично не представлено у цифровому просторі. Рекордні фінансові результати 2025 року є наслідком накопиченої репутації і відкладеного попиту, а не системної маркетингової активності. Саме це формує значний потенціал зростання, реалізація якого можлива через цілеспрямоване вдосконалення інструментарію стимулювання продажів. Конкретні напрями цього вдосконалення обґрунтовуються у наступному підрозділі.

2.3 Напрями вдосконалення інструментів організації та стимулювання продажів меблевої фабрики «MIRT»

Результати комплексного аудиту, проведеного у підрозділі 2.2, засвідчили наявність суттєвого розриву між виробничим і репутаційним потенціалом Меблевої фабрики «MIRT» та рівнем розвитку її інструментарію стимулювання продажів. Загальна оцінка системи - 2,17/5,0 - вказує на значний нереалізований потенціал зростання. Водночас рекордні фінансові результати 2025 року підтверджують: підприємство має міцний фундамент для масштабування, якому бракує системних маркетингових інструментів. У цьому підрозділі на основі виявлених проблем і стратегічних можливостей розроблено три взаємопов'язані напрями вдосконалення збутової діяльності MIRT. Центральне місце займає стратегія цифрового міжнародного просування, доповнена розбудовою партнерської мережі та маркетинговим розширенням CRM-системи.

Запропоновані напрями сформовані за принципом причина → інструмент → результат: кожне рішення безпосередньо адресує конкретну проблему, виявлену в аналітичній частині, і підкріплене кількісним обґрунтуванням очікуваного ефекту. Розглянемо кожен напрям послідовно.

Напрямок 1. Стратегія «MIRT International Digital Presence» - вихід на аудиторію діаспори та міжнародних замовників.

Попередньо було зафіксовано критичний дисбаланс: підприємство з понад 50 реалізованими об'єктами для міжнародних готельних мереж рівня Hilton, Hyatt і Marriott є практично невидимим у цифровому просторі для потенційних клієнтів, що шукають преміум-виробника онлайн. За оцінками фахівців галузі, понад 70% сучасних B2B-рішень про вибір постачальника починаються з онлайн-пошуку або перевірки digital-присутності компанії [28]. Для MIRT це означає, що значна частина потенційних замовників - насамперед з ринків діаспори (ОАЕ, Польща, Німеччина, США) та нових B2B-партнерів у Перській затоці - просто не знаходять підприємство.

Разом із тим саме зараз для реалізації цієї стратегії існує унікальне вікно можливостей. По-перше, мільйони заможних українців, що виїхали за кордон з початку повномасштабного вторгнення, облаштовують нове житло в Польщі, Німеччині, Великій Британії та США - і значна їх частка орієнтується на українські бренди. По-друге, ринок готельного будівництва в ОАЕ і Катарі демонструє стабільне зростання, а тренд на «Ukrainian luxury craftsmanship» формує попит на таких ринках. По-третє, конкуренти MIPТ у цих сегментах поки що не зайняли digital-простір повноцінно, що дає підприємству шанс стати першим впізнаваним українським преміум-виробником меблів у міжнародному онлайн-середовищі.

Стратегія охоплює чотири взаємопов'язані елементи. Елемент 1 - SEO та англomовний контент сайту: технічний аудит, блог, лендинги для ключових ринків (ОАЕ, Польща, Велика Британія). Елемент 2 - Таргетована реклама Meta Ads і Google Ads: кампанії на україномовну аудиторію в ОАЕ, Польщі, Німеччині, США (Meta) та пошукова реклама за B2B-запитами (Google). Елемент 3 - LinkedIn: корпоративна сторінка і Sales Navigator для outreach до готельних операторів та девелоперів. Елемент 4 - YouTube «Behind the Project»: серія документальних відео (5-10 хв) про знакові реалізовані об'єкти - довгостроковий актив для формування довіри міжнародних клієнтів.

Ключові елементи стратегії.

Елемент 1.1. SEO-оптимізація та англomовний контент сайту. Поточний сайт mirt.ua, попри наявність каталогу реалізованих об'єктів, не оптимізований для пошукового просування. Необхідно провести технічний SEO-аудит, розробити структуру блогу з експертними матеріалами (огляди трендів у люкс-інтер'єрах, кейси реалізованих проєктів, гіді по матеріалах і технологіях), запустити повноцінну англomовну версію сайту та окремі лендинги для ключових ринків - ОАЕ, Польщі, Великої Британії. Органічний трафік через SEO є найдешевшим у розрахунку на залучений лід і має накопичувальний ефект: інвестиція у контент першого року продовжує

приносити відвідувачів протягом наступних 3-5 років. Очікуваний результат через 12 місяців - зростання органічного трафіку на 200–300%.

Елемент 1.2. Таргетована реклама на аудиторії діаспори (Meta Ads і Google Ads). Цифрові рекламні платформи дозволяють з хірургічною точністю звертатися до цільових аудиторій за географією, мовою, інтересами та поведінкою. Для МІРТ пропонується запустити два паралельних напрями. Перший - Meta Ads (Instagram/Facebook): орієнтація на україномовну аудиторію в Польщі, Великій Британії, Німеччині, США та ОАЕ, яка цікавиться інтер'єром, нерухомістю і дизайном. Формати - відео реалізованих проєктів, карусель «матеріали та деталі», Stories з процесом виробництва. Другий - Google Ads: пошукова реклама за ключовими запитами «luxury furniture manufacturer Ukraine», «custom boiserie», «hotel furniture supplier», «premium interior Ukraine» - перехоплення активного попиту тих, хто вже шукає виробника.

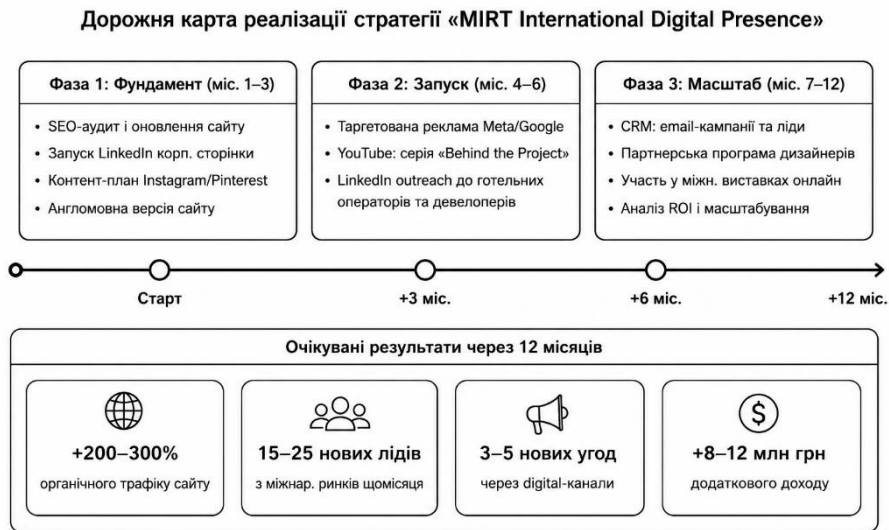
Ключовою перевагою таргетованої реклами для МІРТ є те, що вартість залучення одного кваліфікованого ліду - навіть при бюджеті 25 000-43 000 грн на місяць і CPA (вартість залучення) 5 000-15 000 грн - є незіставно нижчою порівняно з потенційною цінністю однієї угоди, яка у преміум-сегменті становить від 30 000 до 300 000 USD і вище. Окупність навіть однієї додаткової міжнародної угоди на рік покриває річний рекламний бюджет у 5-10 разів.

Елемент 1.3. LinkedIn як стратегічний B2B-канал. LinkedIn є стандартом для B2B-комунікацій у міжнародному корпоративному середовищі. Для МІРТ ця платформа відкриває прямий доступ до осіб, що приймають рішення у готельних мережах, девелоперських компаніях і великих архітектурних бюро - саме тієї аудиторії, яка формує попит на комплексне преміум-оснащення об'єктів. Стратегія LinkedIn для МІРТ включає: створення і систематичне ведення корпоративної сторінки англійською мовою з акцентом на реалізовані готельні та корпоративні проєкти; проактивний outreach до цільових контактів через LinkedIn Sales Navigator (підписка 4 000-6 000 грн/міс.) з

персоналізованими повідомленнями; розміщення статей і кейсів від імені керівника підприємства як thought leadership контент.

Елемент 1.4. YouTube-стратегія «Behind the Project». Найпотужнішим контентним активом MIRT, що наразі повністю нереалізований, є можливість відеодемонстрації виробничого процесу і реалізованих об'єктів. Пропонується запускити серію відео «Behind the Project» - документальних міні-фільмів (5-10 хв) про кожен знаковий реалізований об'єкт: від ескізу до фінального монтажу. Ці відео вирішують одразу три завдання: формують довіру до якості виконання через прозорість процесу; демонструють масштаб компетенцій (виробництво буазері, різьблення, оздоблення каменем); та залишаються у пошуку YouTube як довгостроковий маркетинговий актив. Додатково - короткі Reels/Stories з виробничими процесами для Instagram, що демонструють ремісничу майстерність і стають ефективним контентом для залучення нової аудиторії.

Реалізація стратегії «MIRT International Digital Presence» передбачає поетапний підхід, що дозволяє розподілити інвестиції та послідовно нарощувати результат. Дорожню карту на 12 місяців наведено на рис. 2.3.



Джерело: розроблено автором

Рис 2.3 Дорожня карта реалізації стратегії «MIRT International Digital Presence»

Джерело: розроблено автором

Як відображено на рис. 2.3, стратегія реалізується у трьох послідовних фазах. Фаза 1 «Фундамент» (місяці 1-3) спрямована на підготовку інфраструктури: SEO-аудит і оновлення сайту, запуск LinkedIn, розробка контент-плану, підготовка англомовних матеріалів. Фаза 2 «Запуск» (місяці 4-6) - активізація платних каналів: таргетована реклама Meta і Google, перший YouTube-відеоконтент, LinkedIn outreach до цільових контактів. Фаза 3 «Масштаб» (місяці 7–12) - масштабування найефективніших каналів на основі накопиченої аналітики, запуск email-кампаній через CRM, підключення партнерської програми, аналіз ROI і коригування стратегії.

Детальний бюджет стратегії «MIRT International Digital Presence» на перший рік реалізації наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 Бюджет стратегії «MIRT International Digital Presence» на перший рік реалізації, грн (орієнтовний)

Стаття витрат	Зміст заходу	Місячний бюджет, грн	Річний бюджет, грн	Частота
SMM-менеджер (на часткову зайнятість / аутсорс)	Контент-план, ведення Instagram, Pinterest, LinkedIn, Facebook	8 000-12 000	96 000-144 000	Постійно
Відеопродакшн (серія «Behind the Project»)	Зйомка та монтаж 6–8 відео на рік для YouTube та LinkedIn	5 000-8 000	30 000-48 000	Щоквартально
Таргетована реклама Meta (Instagram/Facebook)	Кампанії на аудиторії діаспори (ОАЕ, Польща, Німеччина, США)	15 000-25 000	180 000-300 000	Постійно
Таргетована реклама Google Ads	Пошукова реклама за ключовими запитами міжнародного B2B-сегменту	10 000-18 000	120 000-216 000	Постійно
SEO-оптимізація та контент сайту	Технічний SEO-аудит, блог, англомовна версія, лендинги	15 000-20 000	15 000-20 000	Одноразово (1 кв.)

Продовження Таблиці 2.6

LinkedIn Sales Navigator (підписка)	Outreach до готельних операторів, девелоперів, архітекторів	4 000-6 000	48 000-72 000	Постійно
Розширення CRM (маркетинговий модуль)	Налаштування email-кампаній, воронки лідів, аналітики	10 000-20 000	10 000-20 000	Одноразово (1 кв.)
РАЗОМ			499 000 - 820 000	

Джерело: розраховано автором (орієнтовні показники)

Загальний річний бюджет стратегії становить орієнтовно 499 000 - 820 000 грн (приблизно 12 000-20 000 USD за поточним курсом). Для підприємства з річним доходом 153 569 тис. грн це становить менше 0,5-0,6% від виручки, що свідчить про відносно невисоку частку витрат на реалізацію запропонованої стратегії. Очікуваний ефект у розрізі каналів систематизовано в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 Очікуваний ефект від реалізації стратегії «MIRT International Digital Presence» у розрізі каналів (орієнтовні показники)

Канал / інструмент	Цільові параметри	Очікуваний результат	Коментар
Органічний трафік сайту (SEO+контент)	Поточний: умовно базовий рівень Цільовий: +200-300% за 12 міс.	3-5 нових запитів на місяць (конверсія трафік→запит 1-2%)	Низькі маржинальні витрати; накопичувальний ефект SEO
Таргетована реклама (Meta+Google)	Бюджет: 25 000-43 000 грн/міс. CPA ціль: 5 000-15 000 грн/лід	2-5 кваліфікованих лідів/міс. з ринків діаспори та ОАЕ	CPA значно нижчий за вартість угоди (30 000-100 000 USD)
LinkedIn Outreach (B2B)	50-100 цільових контактів/міс. (готельні оператори, девелопери)	1-2 нових B2B-переговори/міс. за 6 місяців активного outreach	Довгий цикл конверсії; висока цінність угоди
YouTube «Behind the Project»	6-8 відео на рік; цільове охоплення: 10 000+ /відео	Підтвердження компетентності; зниження бар'єру першого контакту	Довгостроковий актив; працює роками без додаткових витрат

Джерело: розраховано автором (орієнтовні показники)

Сукупний очікуваний ефект від реалізації стратегії за 12 місяців: 3-5 нових укладених угод із міжнародних digital-каналів при середній вартості угоди 300 000-1 000 000 грн забезпечують приріст доходу від 900 000 до 5 000 000 грн, що у 1,1-6,1 рази перевищує річні витрати на стратегію. При цьому важливо розуміти, що digital-канали дають не лише прямі угоди, а й підвищують конверсію вхідних запитів з усіх каналів: клієнт, що побачив якісне відео реалізованого готелю на YouTube і детальний Instagram-профіль, приходить на першу зустріч із значно вищим рівнем довіри і готовності до рішення.

Напрямок 2. Програма «MIRT Partner Network» — структурована партнерська мережа архітекторів і дизайнерів.

Як встановлено в підрозділі 2.2, рекомендаційний канал є основним джерелом нових клієнтів для MIRT, однак функціонує стихійно і не стимулюється системно. Архітектори та дизайнери, що залучають замовників до підприємства, де-факто є неоплачуваними торговими агентами — без жодного формального заохочення. У люкс-сегменті меблів і предметів інтер'єру архітектори відіграють ключову роль у формуванні попиту, оскільки вони є довіреними радниками клієнта щодо вибору виробника [2]. Формалізація цього каналу через партнерську програму дозволить перетворити стихійний процес рекомендацій на керований і вимірюваний інструмент залучення замовлень. Структуру програми наведено на рис. 2.4.

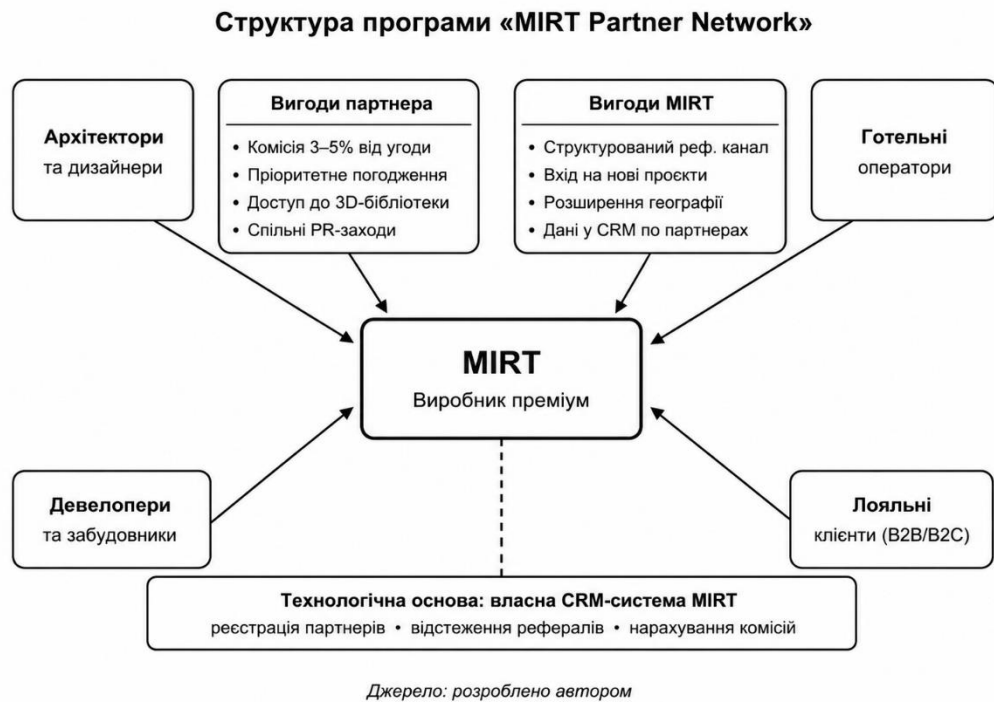


Рис 2.4 Структура програми «MIRT Partner Network»

Джерело: розроблено автором

Програма «MIRT Partner Network» передбачає трирівневу структуру партнерства, що диференціює привілеї залежно від активності та обсягу залучених проектів. Характеристику рівнів партнерства наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 Характеристика рівнів партнерської програми «MIRT Partner Network»

Рівень партнера	Умови вступу	Переваги та привілеї	Цільовий сегмент
Silver Partner (початковий рівень)	1-2 реалізованих проекти за участю MIRT	• Комісія 3% від вартості угоди • Пріоритетне погодження кошторисів • Доступ до цифрової бібліотеки 3D-моделей	Цільова аудиторія: архітектори та дизайнери, що вперше співпрацюють

Продовження Таблиці 2.8

Gold Partner (активний рівень)	3-5 реалізованих проектів	• Комісія 4% від вартості угоди • Персональний менеджер • Спільна участь у галузевих заходах • Розміщення у каталозі партнерів МІРТ	Стабільні партнери з регулярним потоком рекомендацій
Platinum Partner (стратегічний рівень)	6+ проектів або 1 великий контракт (500 000+ грн)	• Комісія 5% від вартості угоди • Спільний брендинг і PR • Індивідуальні умови співпраці • Пріоритет у виробничому плані	Ключові архітектурні бюро та готельні девелопери

Джерело: розроблено автором

Технологічною основою програми є власна CRM-система МІРТ, у якій реєструється кожен партнер, фіксуються реферали та здійснюється автоматичний розрахунок комісій. Це забезпечує прозорість програми для партнерів і мінімальне адміністративне навантаження на менеджерів підприємства.

Оцінка ефекту партнерської програми будується на консервативному припущенні: якщо 30 активних партнерів щорічно залучають у середньому по 1,5 нових клієнти із середньою вартістю замовлення 500 000 грн, річний приріст виручки від партнерського каналу становить 22 500 000 грн. Витрати на програму при комісії 4% від залучених угод складуть 900 000 грн. Після вирахування партнерської комісії чистий грошовий ефект від реалізації програми становитиме 21 600 000 грн. Навіть при значно скромніших припущеннях - 15 партнерів і 1 угода на рік кожного - ефект перевищує витрати в 7-10 разів. Партнерська програма може стати одним із найбільш рентабельних інструментів стимулювання продажів для підприємств преміум-сегменту.

Напрям 3. Маркетингове розширення власної CRM-системи.

Наявність власної CRM-системи є беззаперечною конкурентною перевагою МІРТ порівняно з іншими підприємствами аналогічного масштабу. Водночас аудит виявив, що система виконує переважно операційно-виробничу функцію, тоді як маркетинговий і аналітичний потенціал накопиченої клієнтської бази залишається нереалізованим. Пропонований напрям не передбачає заміни або придбання нової CRM, а ґрунтується на розширенні функціоналу наявної системи - додаванні маркетингових модулів, що перетворюють CRM на повноцінний інструмент стимулювання продажів. Запропоновані функціональні доповнення систематизовано в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 Запропоновані функціональні модулі для маркетингового розширення CRM-системи МІРТ

Функціональний модуль	Зміст та механізм реалізації	Очікуваний ефект
Маркетингова сегментація клієнтської бази	Поділ клієнтів за RFM-критеріями (давність, частота, сума замовлень); визначення пріоритетних сегментів для комунікацій	Персоналізоване спілкування з кожним сегментом; ефективний розподіл маркетингових ресурсів
Автоматизація тригерних email-комунікацій	Налаштування автоматичних листів: нагадування після першого контакту (через 7 і 30 днів), вітання з річницею співпраці, запит відгуку після завершення проекту	Підтримка відносин без ручного навантаження на менеджерів; своєчасне повторне залучення клієнтів
Аналітика воронки лідів	Відстеження джерела кожного звернення (сайт, Instagram, LinkedIn, реферал, виставка); розрахунок конверсії на кожному етапі воронки	Розуміння ефективності кожного каналу; обґрунтоване перерозподілення бюджету між каналами
Модуль партнерської програми	Реєстрація партнерів (архітекторів, дизайнерів) у CRM; прив'язка угод до партнера-реферера; автоматичний розрахунок і нарахування комісій	Прозора і вимірювана партнерська програма; масштабування реферального каналу без ручного адміністрування

Продовження Таблиці 2.9

Після-продажний aftercare	Автоматична постановка задач менеджеру через 1, 6, 12 місяців після здачі проекту для перевірки задоволеності та виявлення нових потреб	Підвищення лояльності; стимулювання повторних замовлень та рекомендацій
------------------------------	---	---

Джерело: розроблено автором

Впровадження маркетингових модулів CRM є умовою повноцінної реалізації двох попередніх напрямів: без CRM-аналітики неможливо виміряти ефективність digital-стратегії (визначити, з якого каналу прийшов кожен лід), а без модуля партнерської програми - автоматизувати нарахування комісій. Таким чином, CRM-розширення є технологічним хребтом всієї системи вдосконалення стимулювання продажів.

Орієнтовна вартість розширення власної CRM-системи шляхом розробки маркетингних модулів - 10 000-20 000 грн (разова інвестиція). Для порівняння: придбання ліцензії на зовнішню CRM-платформу аналогічного функціоналу (HubSpot Marketing Hub, Salesforce Marketing Cloud) обійшлося б у 100 000-500 000 грн/рік. Використання власної системи зберігає конфіденційність клієнтської бази, забезпечує незалежність від зовнішніх постачальників і дозволяє адаптувати функціонал під специфіку виробничих процесів МІРТ.

Три запропонованих напрями утворюють цілісну і взаємопосилуючу систему. Стратегія «MIRT International Digital Presence» забезпечує генерацію нових лідів із міжнародних ринків; програма «MIRT Partner Network» структурує і масштабує найефективніший існуючий канал залучення клієнтів; маркетингове розширення CRM надає технологічний базис для управління, вимірювання і персоналізації взаємодії з клієнтами в обох попередніх напрямках.

У сукупності реалізація трьох напрямів при загальному інвестиційному бюджеті 499 000 - 820 000 грн у перший рік може забезпечити орієнтовний приріст доходу від нових угод через digital і партнерські канали у розмірі від

5 до 15 млн грн - з подальшим зростанням у наступні роки в міру масштабування стратегії та накопичення партнерської бази. Для підприємства з доходом 153 569 тис. грн це означає реальну можливість нарощування виручки на 3-10% виключно за рахунок маркетингових ініціатив без розширення виробничих потужностей.

Важливо підкреслити, що запропоновані рішення відповідають усім критеріям практичної реалістичності: вони реалістичні - не потребують значних капітальних інвестицій або кардинальної зміни бізнес-моделі; досяжні - ґрунтуються на наявних активах підприємства (портфоліо, власна CRM, репутація); вимірювані - кожен напрям передбачає чіткі KPI (органічний трафік, кількість лідів, конверсія, кількість партнерів, приріст виручки); та обґрунтовані - базуються на виявлених у підрозділі 2.2 системних проблемах, а не на шаблонних рекомендаціях.

Таким чином, реалізація запропонованих напрямів вдосконалення збутової діяльності дозволить Меблевій фабриці «МІРТ» перейти від моделі пасивного реагування на входні запити до активного, системного і вимірюваного управління продажами, що відповідає рівню міжнародної компанії преміум-сегменту з виробничим і репутаційним потенціалом підприємства.

Висновки до розділу 2

У другому розділі бакалаврської роботи проведено аналіз організації збутової діяльності та інструментів стимулювання продажів меблевої фабрики «МІРТ», а також розроблено пропозиції щодо їх удосконалення.

У результаті дослідження встановлено, що Меблева фабрика «МІРТ» є успішним підприємством меблевої галузі, яке працює у преміум-сегменті та реалізує проекти як в Україні, так і за кордоном. Підприємство має власну виробничу базу, значний досвід виконання індивідуальних замовлень, сформовану ділову репутацію та власну CRM-систему для супроводу

проектів. Аналіз фінансово-економічних показників показав, що після складного періоду 2022–2023 рр. підприємство відновило свої позиції та у 2025 році досягло найвищих показників доходу за досліджуваний період.

Проведений аудит інструментів стимулювання продажів засвідчив, що найбільш розвиненими є нецінові інструменти, зокрема шоурум, демонстрація матеріалів, індивідуальна робота з клієнтами та рекомендаційний канал залучення замовників. Водночас встановлено недостатній рівень використання цифрових маркетингових інструментів, персоналізованих комунікацій та можливостей власної CRM-системи для підтримки продажів. Загальна оцінка системи стимулювання продажів становила 2,17 бала з 5 можливих, що свідчить про наявність значного резерву для її подальшого розвитку.

На основі SWOT-аналізу та результатів аудиту було визначено три основні проблеми у сфері стимулювання продажів. Перша пов'язана з недостатньою присутністю підприємства у цифровому середовищі та слабким використанням міжнародних онлайн-каналів просування. Друга полягає у відсутності структурованої партнерської мережі архітекторів і дизайнерів, хоча саме рекомендації є одним із головних джерел нових замовлень. Третя проблема стосується того, що маркетинговий потенціал власної CRM-системи використовується лише частково.

Для вирішення виявлених проблем запропоновано три взаємопов'язані напрями вдосконалення. Перший передбачає реалізацію стратегії «MIRT International Digital Presence», спрямованої на посилення міжнародної digital-присутності підприємства через SEO-просування, англомовний контент, таргетовану рекламу, LinkedIn та відеомаркетинг. Другий напрям полягає у створенні партнерської програми «MIRT Partner Network» для архітекторів і дизайнерів з метою розвитку та систематизації рекомендаційного каналу продажів. Третій напрям передбачає розширення маркетингових можливостей наявної CRM-системи шляхом впровадження сегментації клієнтів,

автоматизованих комунікацій, аналітики продажів та підтримки партнерської програми.

Отже, проведене дослідження показало, що Меблева фабрика «МІРТ» має достатній виробничий, репутаційний і організаційний потенціал для подальшого розвитку. Запропоновані заходи спрямовані не на кардинальну зміну існуючої системи продажів, а на посилення її сильних сторін за рахунок сучасних цифрових інструментів, розвитку партнерських відносин та більш ефективного використання можливостей власної CRM-системи. Їх реалізація сприятиме підвищенню ефективності збутової діяльності, зміцненню конкурентних позицій підприємства та створенню умов для подальшого зростання обсягів продажів.

ВИСНОВОК

Виконана бакалаврська робота є комплексним дослідженням інструментів організації та стимулювання продажів в умовах сучасного ринку, реалізованим на теоретичному і практичному рівнях. Для досягнення поставленої мети було виконано такі завдання.

1. Узагальнено теоретичні засади організації та стимулювання продажів у сучасних умовах ринку. Встановлено, що продажі є комплексним процесом взаємодії підприємства з клієнтами, який охоплює організацію каналів збуту, комунікації, формування попиту та використання інструментів стимулювання. Визначено основні тенденції розвитку систем продажів, серед яких цифровізація бізнес-процесів, посилення клієнтоорієнтованості та зростання ролі персоналізованих комунікацій.

2. Досліджено інструменти організації та стимулювання продажів, що використовуються в діяльності сучасних підприємств. Систематизовано цінові, нецінові, комунікаційні, цифрові та персоналізовані інструменти стимулювання продажів, визначено їх особливості, переваги та обмеження. Обґрунтовано, що найбільшої ефективності можна досягти завдяки комплексному використанню різних груп інструментів із залученням цифрових технологій та сучасних засобів управління взаємовідносинами з клієнтами.

3. Проведено оцінку використання інструментів організації та стимулювання продажів на Меблевій фабриці «МІРТ». Аналіз показав, що підприємство має значний виробничий потенціал, власний виробничий комплекс, досвід реалізації проєктів для міжнародних готельних мереж, сформовану ділову репутацію та власну CRM-систему. Дослідження фінансово-економічних показників засвідчило відновлення діяльності підприємства після кризового періоду 2022–2023 рр. та досягнення у 2025 році найвищого за досліджуваний період обсягу чистого доходу від реалізації – 153,6 млн грн. Аудит інструментів стимулювання продажів показав, що із 25

проаналізованих інструментів 11 не використовуються, 7 застосовуються частково і лише 7 використовуються системно. Загальний рівень розвитку системи стимулювання продажів становить 2,17 бала з 5 можливих. Найкраще розвиненими є нецінові інструменти (3,0 бала), тоді як цифрові інструменти отримали найнижчу оцінку (1,2 бала). Основними проблемами визначено недостатню цифрову присутність підприємства, відсутність структурованої партнерської програми для архітекторів і дизайнерів та неповне використання маркетингового потенціалу наявної CRM-системи.

4. Обґрунтовано напрями вдосконалення інструментів організації та стимулювання продажів Меблевої фабрики «МІРТ». Запропоновано реалізацію стратегії міжнародної цифрової присутності «MIRT International Digital Presence», створення партнерської програми «MIRT Partner Network» для архітекторів і дизайнерів та розширення маркетингового функціоналу власної CRM-системи. Орієнтовний бюджет реалізації цифрової стратегії становить 499–820 тис. грн на рік. За прогнозними розрахунками, впровадження запропонованих заходів може сприяти розширенню клієнтської бази, підвищенню ефективності використання цифрових каналів залучення замовників, активізації партнерського каналу продажів та більш результативному використанню накопиченої клієнтської інформації. Очікуваний приріст доходу від нових угод через цифрові та партнерські канали оцінюється в межах 5–15 млн грн.

Отже, результати проведеного дослідження підтвердили, що Меблева фабрика «МІРТ» має достатній потенціал для підвищення ефективності збутової діяльності. Реалізація запропонованих заходів дасть змогу посилити позиції підприємства на внутрішньому та міжнародному ринках, розширити коло клієнтів і підвищити результативність використання інструментів організації та стимулювання продажів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Македон В. Цифровізація управління продажами через інструменти інтернет маркетингу. *Економіка та суспільство*. 2026. № 84. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-192> (дата звернення: 01.06.2026).
2. Руденко В., Марухленко О., Лисенко І. Інтеграція digital management і цифрового маркетингу у підвищенні конкурентоспроможності компаній. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-156> (дата звернення: 01.06.2026).
3. Сотник А., Бірюченко С. Бізнес-діагностика комерційної діяльності промислового підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-88> (дата звернення: 01.06.2026).
4. Янчук Т., Боєнко О. Впровадження CRM-систем як засіб підвищення ефективності маркетингової діяльності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-89> (дата звернення: 01.06.2026).
5. Балик У., Хилюк В. Аналіз впливу цифрового маркетингу на споживацьку поведінку в електронній комерції. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-129> (дата звернення: 01.06.2026).
6. Прокопенко, Р. (2025). Цифровізація управління маркетинговою діяльністю підприємства: сучасні тренди та виклики. *Економіка та суспільство*, (74). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-130> (дата звернення: 01.06.2026).
7. Мєшков С. Важливість crm систем для підвищення ефективності маркетингу підприємства. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2024.

№ 3 (99). С. 45–50. URL: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2024.3.8> (дата звернення: 01.06.2026).

8. Устік Т., Колодненко Н. Інноваційні стратегії цифрового маркетингу як драйвер підвищення конкурентноспроможності управління бізнесом. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-157> (дата звернення: 01.06.2026).

9. Каличева, Н. Є., Кістанов, М. В. (2025). РОЛЬ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПРОДАЖАМИ. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті, 4(93), 138-150. <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2025-4-138-150> (дата звернення: 01.06.2026).

10.Літвінчук., К. Особливості розвитку збутової діяльності промислових підприємств. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка*. 2023. Т. 34 (73). № 2. С. 60–67. URL: http://econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/34_73_2/9.pdf (дата звернення: 01.06.2026).

11.Amelina I., Dmytrenko O. Теоретичні основи менеджменту збуту продукції підприємства. *Економіка і регіон/ Economics and region*. 2021. № 4(83). С. 38–44. URL: [https://doi.org/10.26906/eir.2021.4\(83\).2523](https://doi.org/10.26906/eir.2021.4(83).2523) (дата звернення: 01.06.2026).

12.Попко О., Філатов В. Персоналізація в сучасному маркетингу та її вплив на лояльність клієнтів. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-10> (дата звернення: 01.06.2026).

13.Фімяр С. В., Блакита В. О. Брендинг та маркетинг в умовах цифровізації. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2025. Т. 36 (75). № 1. С. 139–144. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/75-1-21> (дата звернення: 01.06.2026).

14.Українська Асоціація Меблевиків. Стан меблевої галузі України під час війни: аналітичний звіт. Київ : УАМ, 2024. URL: <https://uafm.com.ua/en/stan-meblevoyi-galuzi-ukrayiny-pid-chas-vijny/> (дата звернення: 01.06.2026).

15.Українська Асоціація Меблевиків. Обсяг та стан ринку меблів у 2024 році. Київ : УАМ, 2025. URL: <https://uafm.com.ua/en/ob-yem-ta-stan-rynku-mebliv-u-2024-rotsi/> (дата звернення: 01.06.2026).

16.Ринок меблів в Україні: як змінилися тенденції в умовах повномасштабної війни. ІТ Рейтинг UA. 2024. URL: <https://it-rating.ua/rinok-mebliv-v-ukraini-yak-zminilisya-tendantsii-v-umovah-povnomasshtabnoi-viyni> (дата звернення: 01.06.2026).

17.Аналіз меблевої галузі України 2024. LIGNO Consulting. 2024. URL: https://ligno.com.ua/uk/news/118_analysis-of-the-Ukrainian-furniture-industry.html (дата звернення: 01.06.2026).

18.Балабанова Л. В., Балабаниць А. В. *Управління збутовою діяльністю підприємства*: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 240 с. (дата звернення: 01.06.2026).

19.Буднікевич І. М., Венгер Є. І., Кифяк О. В., Крупенна І. А. *Збірник ситуаційних завдань з навчальних дисциплін «Інновації та маркетинг», «Digital-marketing»*: навч. посіб. Чернівці : ЧНУ ім. Ю. Федьковича, 2021. 132 с. (дата звернення: 01.06.2026).

20.IAB Україна. *Trendbook 2025*. Київ : IAB Ukraine, 2025. 242 с. URL: <https://iab.com.ua/wp-content/uploads/2025/04/IAB-Trendbook-2025.pdf> (дата звернення: 01.06.2026).

21.Kotler Ph., Keller K. L., Chernev A. *Marketing Management*. 16th ed. Harlow : Pearson Education, 2022. 848 p. ISBN 978-0-13-588715-8. (дата звернення: 01.06.2026).

22.Armstrong G., Kotler Ph., Opresnik M. O. *Principles of Marketing*. 18th ed. Harlow : Pearson Education, 2023. 752 p. (дата звернення: 01.06.2026).

23.Amoa-Gyarteng K., Dhliwayo S. Innovative marketing and sales promotion: catalysts or inhibitors of SME performance in Ghana. *Cogent Business &*

Management. 2024. Vol. 11. Issue 1. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2353851> (дата звернення: 01.06.2026).

24.Gedenk K. Measuring sales promotion effectiveness. In: Homburg C., Klarmann M., Vomberg A. (Eds.). *Handbook of Market Research*. Cham : Springer, 2022. P. 1055–1071. (дата звернення: 01.06.2026).

25.Gardner M. J. Deal or no deal: Sales promotion influence on consumer evaluation of deal value and brand attitude. *Small Business Institute Journal*. 2022. Vol. 18. № 2. P. 18–27. DOI: <https://doi.org/10.53703/001c.68379> (дата звернення: 01.06.2026).

26.Hanaysha J. R., Al Shaikh M. E., Alzoubi H. M. Importance of marketing mix elements in determining consumer purchase decision in the retail market. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*. 2021. Vol. 12. № 6. P. 56–72. (дата звернення: 01.06.2026).

27.Cioppi M. Digital transformation and marketing: a systematic and thematic review. *Journal of Marketing Analytics*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1007/s43039-023-00067-2> (дата звернення: 01.06.2026).

28.Kraus S., Jones P., Kailer N. et al. Digital transformation in business and management research: thematic evolution. *Journal of Business Research*. 2022. Vol. 153. P. 521–533. DOI: [10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466](https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466) (дата звернення: 01.06.2026).

29.The Evolving Marketing Mix in the Digital Age and Customer Mix: How Does It Affect Purchase Intention? / T. Pitri et al. *International Journal of Business, Law, and Education*. 2025. Vol. 6, no. 1. P. 345–361. URL: <https://doi.org/10.56442/ijble.v6i1.1003> (дата звернення: 01.06.2026).

ДОДАТКИ

Звіт про фінансовий стан ПП "Меблева фабрика МІРТ", тис. грн

Рядок	2025	2024	2023	2022	2021
Кількість працівників	166	160	209	276	317
Актив					
I. Необоротні активи	64578.7	40051.9	46545.4	57114	65840
Нематеріальні активи	4580	4580.5	4580.9	4581	4581
первісна вартість	4586	4586.5	4586.9	4587	4587
накопичена амортизація	6	6	6	6	6
Незавершені капітальні інвестиції	3180	3160.9	10134.9	10005	9858
Основні засоби	56818.7	32310.5	31829.6	42528	51401
первісна вартість	142341.4	112797.5	102608.2	102382	102279
знос	85522.7	80487	70778.6	59854	50878
Інвестиційна нерухомість					
первісна вартість інвестиційної нерухомості					
знос інвестиційної нерухомості					
Довгострокові біологічні активи					
первісна вартість					
накопичена амортизація					
Довгострокові фінансові інвестиції:					
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств					
інші фінансові інвестиції					
Довгострокова дебіторська заборгованість					
Відстрочені податкові активи					
Гудвіл					
Відстрочені аквізиційні витрати					
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах					
Інші необоротні активи					
Усього за розділом I	64578.7	40051.9	46545.4	57114	65840
II. Оборотні активи	63373	67274.3	58946.7	43535	61450
Запаси	42085.4	55730.6	49631.1	29213	27652
виробничі запаси				17428	18337
незавершене виробництво				2540	5907
готова продукція	12812.5	9709.9	6200.7	9066	3309
товари				169	99
Поточні біологічні активи					
Депозити перестрахування					
Векселі одержані					
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	9138.7	2946.1	2739.4	4491	21944
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	6547.8	2833.8	2308.2	6477	6564
За виданими авансами					
З бюджетом	6547.8	2833.8	2308.2	6477	6564
у тому числі з податку на прибуток					
з нарахованих доходів					
із внутрішніх розрахунків					
Інша поточна дебіторська заборгованість	4462.5	2076.4	1956.9	2327	2943
Поточні фінансові інвестиції					
Гроші та їх еквіваленти	189.3	1853	383.5	79	21
готівка				79	21
рахунки в банках					
Витрати майбутніх періодів					3
Частка перестраховика у страхових резервах					
у т.ч. в резервах довгострокових зобов'язань					
у т.ч. в резервах збитків або резервах належних виплат					
у т.ч. в резервах незароблених премій					
у т.ч. в інших страхових резервах					
Інші оборотні активи	949.3	1834.4	1927.6	948	2323
Усього за розділом II	63373	67274.3	58946.7	43535	61450

III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття					
Баланс	127951.7	107326.2	105492.1	100649	127290
Пасив					
I. Власний капітал	71814.3	56864.2	56885.7	58455	63410
Зареєстрований (пайовий) капітал	20000	20000	20000	20000	20000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу					
Капітал в дооцінках					
Додатковий капітал	3536.8				
емісійний дохід					
накопичені курсові різниці					
Резервний капітал					
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	48277.5	36864.2	36885.7	38455	43410
Неоплачений капітал					
Вилучений капітал					
Інші резерви					
Усього за розділом I	71814.3	56864.2	56885.7	58455	63410
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1052.1	591.3	174.8	478	
Відстрочені податкові зобов'язання					
Пенсійні зобов'язання					
Довгострокові кредити банків					
Інші довгострокові зобов'язання					
Довгострокові забезпечення					
довгострокові забезпечення витрат персоналу					
Цільове фінансування				478	
благодійна допомога					
Страхові резерви					
у тому числі:					
резерв довгострокових зобов'язань					
резерв збитків або резерв належних виплат					
резерв незароблених премій					
інші страхові резерви					
Інвестиційні контракти					
Призовий фонд					
Резерв на виплату джек-поту					
Усього за розділом II	1052.1	591.3	174.8	478	
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	55085.3	49870.7	48431.6	41716	63880
Короткострокові кредити банків	881.5			73	3323
Векселі видані					
Поточна кредиторська заборгованість:	21505.9	9109.5	9017.2	39223	58651
за довгостроковими зобов'язаннями					
за товари, роботи, послуги	17299.8	6945.6	7573.7	9923	13155
за розрахунками з бюджетом	1399.3	512.5	245.1	361	2939
у тому числі з податку на прибуток	677.3	38		110	2268
за розрахунками зі страхування	604.3	366.2	269.3	301	769
за розрахунками з оплати праці	2202.5	1285.2	929.1	903	2822
за одержаними авансами				27400	35291
за розрахунками з учасниками				335	3675
із внутрішніх розрахунків					
за страховою діяльністю					
Поточні забезпечення				1041	1353
Доходи майбутніх періодів					
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків					
Інші поточні зобов'язання	32697.9	40761.2	39414.4	1379	553
Усього за розділом III	55085.3	49870.7	48431.6	41716	63880
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття					
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду					
Баланс	127951.7	107326.2	105492.1	100649	127290

Фінансові результати					
Доходи	157915.7	61888.5	31070.5	98911	147954
Чистий дохід від реалізації продукції	153568.9	60619.3	29138.3	90355	146736
Операційні доходи	4294.9	1256.6	1927.7	8544	1181
Дохід від участі в капіталі, інші фінансові доходи				11	7
Інші доходи	51.9	12.6	4.5	1	30
Разом доходи	157915.7	61888.5	31070.5	98911	147954
Витрати	138055	61782.1	32697.9	95194	127509
Собівартість реалізованої продукції	116628.2	50114.4	23898.8	72474	107910
Операційні витрати	21424.5	11646.5	8780.6	22661	19574
у т.ч. витрати на оплату праці				22478	31009
у т.ч. амортизація				11447	11333
Фінансові витрати, втрати від участі в капіталі				59	25
Інші витрати	2.3	21.2	18.5		
Разом витрати	138055	61782.1	32697.9	95194	127509
Інші прибутки (збитки)					
Валовий прибуток (збиток)	36940.7	10504.9	5239.5	17881	38826
Результат до оподаткування	19860.7	106.4	-1627.4	3717	20445
Податок на прибуток	3593.7	38		-672	-3680
Доходи(витрати) після оподаткування					
Чистий прибуток (збиток)	16267	68.4	-1627.4	3045	16765