

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

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

**ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

07 Управління та адміністрування

073 Менеджмент

Менеджмент бізнес-організацій

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**на тему: «Управління збутовою діяльністю бізнес-організації в умовах
воєнного стану»**

здобувача Бандури Дарини Дмитрівни

Науковий керівник: д. е. н., доцент Костинець В. В.



**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Сагайдак М.П.



Київ 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	1
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	4
1.1 Сутність, види та методи управління збутовою діяльністю під час воєнного стану.....	4
1.2 Етапи процесів адаптації бізнес-організації до умов воєнного стану.	11
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	19
2.1 Організація системи управління збутовою діяльністю на ТОВ «Ворота Центр Україна»	19
2.2 Впровадження системи адаптивного управління збутовою діяльністю бізнес- організації в умовах воєнного стану	36
ВИСНОВКИ.....	48
ДЖЕРЕЛА	51

ВСТУП

Актуальність. Управління збутовою діяльністю підприємства в умовах воєнного стану є особливо актуальною темою в сучасному світі, воєнні конфлікти і збройні протистояння зменшують стабільність діяльності підприємства на ринку. У контексті воєнного стану сутність проблеми управління збутовою діяльністю полягає в потребі забезпечити стабільність та ефективність збуту товарів і послуг підприємства в умовах непередбачуваності та обмежень, що виникають у зв'язку з конфліктом. Збільшення ризику втрати доступу до ринків, зниження попиту на продукцію та порушення ланцюга постачання ставлять перед керівництвом підприємства складні завдання, які потребують негайного реагування та розробки ефективних стратегій управління.

До прикладу, у дослідженні, яке проведене у статті "The Impact of Military Conflict on Business: Strategies for Managing Sales During Crisis", автор зазначає, що задля забезпечення ефективного управління збутовою діяльністю в умовах воєнного стану підприємству необхідно зосередитись на гнучкості, інноваційності та швидкої адаптації до змін на ринку. Керівництво повинно бути готовим до впровадження нових стратегій збуту та пошуку альтернативних шляхів розвитку, щоб забезпечити стабільність та успішну діяльність підприємства в умовах кризи[19].

Мета дослідження теми полягає в аналізі та оцінці процесів управління збутом підприємств в умовах військового конфлікту з метою розробки ефективних шляхів їх оптимізації та підвищення ефективності діяльності компаній.

Завдання дослідження включають:

1. Вивчення теоретичних основ та методологічних підходів до управління збутовою діяльністю в умовах військового конфлікту, враховуючи існуючі наукові моделі та методи.
2. Проаналізувати етапи процесів адаптації бізнес-організацій до умов воєнного стану, виявити ключові аспекти, які потребують оптимізації.

3. Провести аналітичне оцінювання системи управління збутовою діяльністю на прикладі ТОВ "Ворота Центр Україна".

4. Розробити та запропонувати шляхи впровадження системи адаптивного управління збутовою діяльністю в умовах військового конфлікту, що включатиме в себе нові технології та методики управління.

Об'єкт дослідження: управління збутовою діяльністю бізнес-організацій в умовах військового стану на прикладі ТОВ "Ворота Центр Україна»

Предмет дослідження: Теоретико-методичні та прикладні аспекти управління процесами адаптації збутової діяльності підприємства ТОВ "Ворота Центр Україна" під час військового конфлікту.

Методи дослідження: аналіз та синтез, системний підхід, моделювання, SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, статистичний аналіз, метод спостереження, компаративний аналіз, критичний аналіз.

Практичне значення отриманих результатів полягає в узагальненні та систематизації методичних підходів до управління збутовою діяльністю в умовах воєнного конфлікту. Сформовані алгоритми та розроблені методи визначення стратегій збуту під час військового стану стануть корисними для менеджерів підприємств, що опинилися у подібних умовах, дозволяючи їм ефективно пристосуватися до нових реалій. Крім того, розвинуті ідеї та методичні підходи стануть цінним доповненням до академічного дискурсу з питань управління в умовах кризи та конфлікту. Результати аналізу етапів процесів адаптації підприємства до умов воєнного стану нададуть практичну користь для менеджменту бізнес-організацій. Вони дозволять керівникам розробляти стратегії адаптації, проводити відповідні організаційно-структурні зміни та ефективно управляти процесами адаптації умов збуту до воєнного конфлікту. Такі практичні висновки дослідження будуть корисними як для підприємств, що вже діють в умовах військового стану, так і для тих, хто готується до можливих кризових ситуацій у майбутньому.

Розгляд організації системи управління збутовою діяльністю на конкретному прикладі дозволить виділити ключові аспекти, які впливають на

ефективність управління збутом в умовах військового конфлікту. Ці узагальнені результати дослідження матимуть безпосереднє значення для практики управління збутовою діяльністю підприємств в умовах воєнного стану.

Інформаційною базою дослідження є наукова література, фінансова звітність, фактологічні дані та корпоративні документи досліджуваної організації, зарубіжні та вітчизняні Internet-джерела.

Структура роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота складається з вступу, двох розділів, висновків та джерел. Робота містить 57 сторінок, 10 таблиць, 3 рисунка, список літератури з 30 найменувань та 4 додатки.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

1.1 Сутність, види та методи управління збутовою діяльністю під час воєнного стану

Управління збутом - це створення системи руху товарів, тобто забезпечення доставки товарів до точки продажу (місця споживання) у точно визначений час і забезпечення максимально можливого рівня обслуговування споживачів, тобто фізичне переміщення товарів з місця продукції до точки продажу, щоб задовольнити запити споживачів і отримати прибуток для виробників[4]. Це управлінська діяльність з планування, реалізації та контролю руху товарів від місця виробництва до місця продажу з метою задоволення попиту споживачів і отримання прибутку для виробника.

Поняття «збут» має широке і вузьке значення. У широкому сенсі воно стосується всього процесу від моменту відвантаження товару виробником до передачі товару покупцеві. Збут у вузькому сенсі включають лише завершальний етап, який полягає в безпосередньому спілкуванні між продавцем і покупцем. Таким чином, збут в широкому розумінні стосується процесу від транспортування, зберігання, управління запасами, обробки, просування до оптових і роздрібних торговців[3]. Передпродажна підготовка, упаковка та організація збуту для задоволення потреб споживачів і отримання прибутку на цій основі. Збут (продаж, реалізація) у вузькому розумінні – процес безпосереднього спілкування між продавцями та покупцями з метою отримання прибутку, що вимагає знань, навичок і певного рівня торгових умінь.

Основними елементами збутової діяльності компанії є:

1. Опрацювання продукції - Сортування, сортування та збір готової продукції

2. Забезпечення доступності споживчих товарів
3. Зберігання продукції – створення та підтримка необхідного інвентарю для підприємства
4. Транспортування продукції - переміщення від виробника до споживача
5. Контакт із споживачами – обробка замовлень, організація операцій з оплати та виставлення рахунків, юридичне оформлення переходу права власності на товари, надання споживачам інформації про товари та компанії, діяльність пов'язана з організацією збору інформації

Існують також прості та складні системи розподілу. У простих системах ланцюжок розподілу складається з двох компонентів-виробника та споживача. Складні системи є багаторівневими з численними проміжними ланками: включають власні торговельні філії та дочірні компанії, незалежних торговельних посередників, оптовиків і роздрібних торговців.

Слід зазначити, що для діяльності компаній у сфері продажів необхідно дотримуватися певних вимог. По-перше, привернути увагу споживачів до своєї продукції. По-друге, забезпечити доставку вироблених товарів, у необхідній кількості, у термін та високої якості

Під час реалізації зазначених вимог збутової політики компанії вирішуються такі завдання:

- 1)Вибір цільового ринку або його сегментів
- 2)Вибір системи збуту і визначення необхідних фінансових витрат; вибір каналів і методів збуту;
- 3)Вибір методів виходу на ринок
- 4)Визначення асортименту товарів для споживачів і вартості доставки.
- 5)Визначення форми і методу стимулювання збуту та необхідних для цього витрат.

Сутністю збутової діяльності є процес продажу товарів і послуг покупцям. Існують різні види продажів, залежно від залучення посередників і деталей їхньої діяльності.

До основних видів збуту можна віднести прямі продажі, непрямі продажі, продажі через Інтернет, продажі по телефону, торгівельні ярмарки.(табл.1.1).

Таблиця 1.1. — Основні види збуту

№	Вид	Особливості впровадження та використання видом збутової діяльності	Приклад
1.	Прямі продажі	1) Прямий доступ до споживачів: прямі продажі дозволяють виробникам безпосередньо взаємодіяти зі споживачами та краще розуміти їхні потреби та вподобання. 2) Більше контролю над процесом продажу: прямі продажі дають виробникам більше контролю над ціноутворенням, маркетингом і обслуговуванням клієнтів.	1) Tesla використовує підхід прямих продажів, продаючи свої електромобілі через власні магазини та онлайн-канали без дилерської мережі. 2) Apple також використовує прямі продажі для продажу своєї продукції через власний Apple Store та онлайн-магазини, і клієнти можуть купувати продукти безпосередньо у виробників.
2.	Непрямі продажі	1) Доступ до розширених ринків: непряма дистрибуція дозволяє виробникам використовувати мережу посередників для розповсюдження своїх товарів та послуг, таким чином охоплюючи ширше коло споживачів. 2) Зменшення ризиків та витрат: використання посередників може зменшити ризики, пов'язані з продажами та витратами на маркетинг і дистрибуцію.	1) Продаж продуктів через роздрібних дистриб'юторів: багато виробників продуктів харчування використовують мережу роздрібних дистриб'юторів для розповсюдження своєї продукції в різних магазинах і торгових точках. Наприклад, вони продають продукти харчування через супермаркети.
3.	Продажі через Інтернет	1) Глобальний доступ: онлайн-продажі дають змогу компаніям звертатися до клієнтів по всьому світу, розширюючи ринкові можливості. 2) Економія коштів: онлайн-продажі можуть підвищити рентабельність бізнесу за рахунок скорочення витрат на оренду, обслуговування і персонал магазину.	1) Amazon - приклад успішного інтернет-магазину, що продає широкий асортимент товарів, від книжок та електроніки до продуктів харчування та одягу. 2) Shopify - це платформа для створення інтернет-магазинів, яка дає змогу підприємцям легко створювати та керувати інтернет-магазинами для продажу своїх товарів і послуг

Продовження таблиці 1.1

№	Вид	Особливості впровадження та використання видом збутової діяльності	Приклад
4.	Продажі по телефону	1) Індивідуальне спілкування: продаж телефоном дає змогу встановити особистий контакт із клієнтами та надати їм індивідуальні поради та рекомендації. 2) Безпосередній потенціал: продаж телефоном дає змогу швидко реагувати на запити клієнтів, розв'язувати проблеми та здійснювати продажі в режимі реального часу.	1) Телемаркетингові компанії - спеціалізуються на телемаркетингу, використовують телефон для здійснення прямих продажів або залучення потенційних клієнтів по телефону. 2) Колл-центри для замовлень: багато компаній, включно з магазинами, туристичними агентствами та кур'єрськими службами, мають колл-центри, де клієнти можуть робити замовлення та отримувати консультації телефоном.
5.	Торгівельні ярмарки	1) Підвищення впізнаваності: беручи участь у виставках, компанії можуть привернути увагу широкої аудиторії до своїх товарів і послуг і підвищити свою впізнаваність на ринку. 2) Можливості для прямого спілкування: торгові ярмарки надають можливості для прямого спілкування з потенційними клієнтами, даючи змогу компаніям презентувати свої товари та послуги, відповісти на запитання і встановити контакт із цільовими клієнтами.	1) Міжнародні технологічні ярмарки: технологічні компанії часто беруть участь у міжнародних технологічних ярмарках, щоб продемонструвати свої останні розробки та інновації професіоналам і споживачам. 2) Регіональні ярмарки мистецтв і ремесел: художники, ремісники та виробники витворів мистецтва часто беруть участь у регіональних ярмарках мистецтв і ремесел, щоб продемонструвати свої роботи та залучити покупців.

Розроблено автором на основі даних компанії [4]

Під час оцінки збутової діяльності компанії необхідно визначити методи, що використовуються для дослідження збутової діяльності. До числа таких методів належать:

1. Сегментація ринку: сегментування ринку для точнішого визначення цільової групи.
2. Позиціонування продукту: виявлення та підкреслення унікальних переваг продукту або послуги порівняно з конкурентами.

3. Розвиток каналів розподілу: визначення та оптимізація каналів розподілу для максимального охоплення цільової аудиторії.

4. Маркетингові комунікації: просування товару або послуги на ринок з використанням різних маркетингових інструментів.

5. Управління цінами: встановлення оптимальних цін на продукцію з урахуванням витрат, попиту та конкурентоспроможності.

6. Обслуговування клієнтів: забезпечувати високий рівень сервісу, утримувати та залучати клієнтів.

7. Аналіз даних: використання даних та аналізу для ухвалення стратегічних рішень, що стосуються збутової діяльності.

8. Управління взаємовідносинами з клієнтами: створення і підтримання взаємовигідних відносин з клієнтами для забезпечення їхньої лояльності та задоволеності.

Дані методи, забезпечують підприємству ефективне впровадженням збутової діяльності для досягнення бажаних результатів на ринку.

Методи управління збутовою діяльністю - важливий інструмент для успішного ведення бізнесу. Вони включають в себе аналіз ринку, цінові стратегії, рекламні кампанії, управління дистрибуцією та обслуговування клієнтів. Ефективне використання цих технологій дає змогу компаніям збільшити обсяг продажів, залучити нових клієнтів і утримати наявних. Щоб забезпечити конкурентоспроможність на ринку, важливо постійно аналізувати ринкові тенденції та вдосконалювати стратегії продажів[2].

В основі ефективності збутової діяльності є те, що менеджери з продажу повинні зосереджуватися на досягненні бажаних результатів, а не на вимірюванні результатів після завершення діяльності. Оскільки результатами неможливо керувати, важливо керувати діяльністю, яка призводить до бажаних результатів (рис1.1.)



Рисунок 1.1. — Статегічний процес планування

Розроблено автором

1)Формування стратегії та цілей організації є критичним етапом у розвитку будь-якої компанії чи організації. Для цього потрібен аналіз зовнішнього середовища (ринок, конкуренти, технологічні тенденції) і внутрішніх ресурсів (люди, фінанси, операції). Необхідно визначити стратегічний напрямок розвитку, цілі та завдання, які відповідають місії та баченню організації.

2)Аналіз клієнтів — це процес збору інформації про потенційних клієнтів та їхні потреби, пріоритети, характеристики та вимоги до продукту чи послуги. Практичне застосування включає:

1.Аналіз ринку — аналіз потенційних сегментів ринку та визначення ключових клієнтів для вашого продукту чи послуги.

2.Дослідження конкурентів: проаналізуйте конкурентне середовище, щоб дізнатися, які продукти вже є на ринку та що можна зробити, щоб виділитися.

3.Створення ціннісної пропозиції: розробка унікальної пропозицію, яка вирізняє продукт або послугу та відповідає потребам клієнтів.

3) Формування збутової команди - це процес створення групи експертів, які відповідають за виведення продукту або послуги на ринок і забезпечення його успішного продажу. Суть цього процесу полягає в:визначенні ролей та обов'язків. Ретельно визначити необхідні ролі відділу продажів (наприклад, менеджера з продажу, маркетолога, аналітика) і визначити їх ролі та обов'язки.

Варто обирати кваліфікованих кандидатів: експертів, які мають необхідні навички, досвід і відповідають цілям і цінностям компанії. Організація сприятливого робочого середовища: надати своїй команді ресурси, інструменти та підтримку, необхідні для ефективної роботи. Навчання та розвиток: надає членам команди можливість професійно рости через навчання, навчання та участь у професійних заходах. Забезпечення спілкування та співпраці(створення взаємодії та спілкування між членами команди для досягнення спільних цілей і розвитку бізнесу).

4) Виробництво включає всі процеси, пов'язані зі створенням продукту або наданням послуги – від проектування та розробки до виробництва та доставки. Наявність ефективного виробничого ланцюжка дуже важлива для забезпечення якості, ефективності та своєчасності виробництва. Залучення споживачів: це процес встановлення та підтримки взаємодії з клієнтами. Це може включати обслуговування клієнтів, відповіді на запитання, розгляд скарг і відгуків, а також проведення дослідження ринку, щоб зрозуміти потреби та бажання споживачів.

5) Виконання - це процес виконання завдань, етапів або діяльності в рамках проекту чи стратегії. Включає розподіл завдань членам команди, виконання роботи згідно з графіком і стандартами якості, а також управління ресурсами та вирішення проблем.[5]

Стратегічне процес планування допомагає визначити напрямок розвитку стратегії продажів з урахуванням потреб ринку та конкурентного середовища. Це дозволяє більш ефективно використовувати ресурси, залучати та утримувати клієнтів, а також створює основу для майбутніх стратегічних рішень. Крім того, стратегічне планування допомагає компанії адаптуватися до змін економічних і соціальних умов, тим самим підвищуючи її ринкову конкурентоспроможність і стабільність.[6]

1.2 Етапи процесів адаптації бізнес-організації до умов воєнного стану.

Під час війни підприємства через особливі обставини зазнали збитків. Ці фактори створюють виклики для бізнесу, який повинен ефективно реагувати та адаптуватися до нової реальності. Управління адаптацією до змін завжди було ключовим фактором у кожному бізнес-середовищі, в якому працює бізнес, але у воєнний час це управління набуває особливого характеру та надзвичайної важливості, оскільки від його успіху залежить виживання та подальший розвиток бізнесу. У цьому випадку необхідно вивчити питання управління адаптацією підприємств до змін у воєнний час і знайти стратегії, які допоможуть підприємствам ефективно працювати та адаптуватися до нової ситуації.[7]

За даними офіційного сайту Міністерства фінансів, у 2022 році номінальний ВВП впав на 4,9% до 5191,028 млрд грн, а споживча інфляція становила 26,6%, тобто ціни на товари та послуги в Україні зросли в середньому на чверть. Національна валюта також істотно подешевшала з 29 грн/дол (до вторгнення) до 40грн/дол(після),на сьогодні на спотовому ринку грошей, що також впливає на вартість товарів і послуг. Окрім мільйонів українців, сотні підприємств були змушені евакуюватися, рятуючись від бойових дій. Основна мета переміщення підприємства, яке наразі зазнає атаки чи окупації, полягає у збереженні та захисті його власних активів і можливостей, відновленні діяльності підприємства для сприяння економічному розвитку та збереження можливостей для працевлаштування[10].Наразі підприємства, які через бойові дії не можуть відновити виробництво, намагаються переїхати у безпечніші місця, переважно в західні регіони нашої країни, але є й підприємства, які через усвідомлення ризику були змушені змінити локацію – евакуюватися за кордон.

Що стосується ризиків під час воєнного часу, основним аспектом виступають, матеріальні збитки. Але компанії також повинні враховувати інші важливі фактори: законодавчі та нормативні вимоги почали змінюватися швидше, із скороченням часу від моменту ухвалення законів до моменту набуття ними

чинності. Тому для бізнесу існує нагальна потреба в оптимізації процесів та управлінні ризиками. Кількість даних і джерел, які необхідно контролювати, зростає з кожним днем. регуляторний ризик Регуляторні ризики виникають, коли компанії не дотримуються певних вимог. Це можуть бути постанови контролюючих органів, закони, міжнародні стандарти тощо[8].

Контрактний ризик - контракти складають основу господарської діяльності та визначають умови співпраці з кожним працівником, замовником, підрядником чи постачальником. Для українського бізнесу війна також реструктуризувала цю сферу діяльності – багато галузей почали шукати вихід на зовнішні ринки та укладати контракти з іноземними контрагентами. З цим розширенням необхідно ретельно відстежувати ризики, зокрема щодо правил в іноземних юрисдикціях, перевірки компаній і фізичних осіб-нерезидентів, а також національних вимог до компаній, які здійснюють діяльність або надають послуги за кордоном[9].

Ризик судового розгляду – судові рішення важливі не лише для правового сектора. Окрім нормативно-правового середовища, яке визначає ринкові правила, підприємства також повинні розуміти прецедентне право, яке застосовується до їх галузі.

Війна також впливає на здатність компаній повноцінно функціонувати. За даними опитування власників і керівників компаній, 46,8 % підприємств повністю або майже повністю припинили свою діяльність після 24 лютого 2022 року; лише у 12,4 % не відбулося жодних змін або збільшення обсягу роботи порівняно з довоєнним рівнем; лише у 12,4 % не відбулося жодних змін або збільшення обсягу роботи порівняно з довоєнним рівнем; і лише у 12,4 % не відбулося жодних змін в обсязі роботи порівняно з довоєнним рівнем. За загальною самооцінкою власників і керівників підприємств, загальні втрати МСП під час війни сягнули 85 мільярдів доларів США (без урахування упущеної вигоди).

19 % підприємств були змушені переїхати, здебільшого зі сходу України (41 % східних підприємств уже перемістили свої виробничі потужності та співробітників або планують зробити це найближчим часом).

Скорочення обсягів робіт також призвело до зменшення кількості співробітників на малих і середніх підприємствах (МСП). За даними опитування, 20 % співробітників були змушені піти у відпустку, 27 % працювали зі зниженою зарплатою і 20 % були звільнені (понад мільйон осіб).

Настрої підприємницької мобільності, особливо в IT-індустрії, також було зафіксовано: згідно з опитуванням IT Research Resilience, 12 % IT-фахівців спробують переїхати за кордон, навіть за умови євроінтеграції та лібералізації української економіки (опитування проводилося серед фахівців у західних регіонах України). Крім того, за даними опитування Gradus, проведеного в липні 2022 року, 32 % респондентів уже переїхали або перебувають у процесі переїзду свого бізнесу. Переважна більшість (72 %) перемістили свій бізнес у межах України, 11 % - за кордон і 17 % - як в Україну, так і за кордон. Найпоширенішими причинами перенесення бізнесу були бажання зберегти бізнес (38 %), отримати замовлення і клієнтів на нових ринках (30 %) і вирішити логістичні проблеми (28 %). Основними критеріями вибору країни для перенесення бізнесу є попит на бізнес-продукти/послуги (36 %), інфраструктура (29 %) і менша кількість юридичних бар'єрів для відкриття бізнесу (29 %). Більшість респондентів (83 %) також переконані, що український бізнес може бути конкурентоспроможним та успішним на європейському ринку, що також відіграє важливу роль.[11]

Міністерство цифрової трансформації спільно з національними урядами та партнерами реалізувало низку ініціатив щодо підтримки підприємців у цей складний період.

1. кібербезпека: реалізація заходів кібербезпеки для захисту від можливих кібератак в умовах воєнного стану.

2. підтримка інфраструктури: забезпечення доступності та надійності інформаційно-комунікаційної інфраструктури.

3. сприяння інноваціям: підтримка і просування інноваційних рішень у сфері інформаційних технологій, що забезпечують конкурентоспроможність компаній в умовах воєнного стану.

4. оптимізація процесів: впровадження ефективних технічних і організаційних процесів, спрямованих на забезпечення стійкості та життєздатності бізнесу в умовах кризи.

5. робота з партнерами: зміцнення співпраці з міжнародними партнерами та іноземними компаніями з метою обміну досвідом та ресурсами для підтримки бізнесу в умовах воєнного стану.

6. підтримка МСП: розробка та реалізація програм підтримки для забезпечення стійкості МСП в умовах воєнного конфлікту.

Ці процеси спрямовані на забезпечення ефективної адаптації підприємств в умовах воєнного стану та підтримання їхнього функціонування.

В період дії воєнного стану, господарська діяльність здійснюється відповідно до Положення про спеціальний економічний режим. Згідно зі статтею 417, пункт 1 Господарського кодексу України, "... У період дії воєнного стану на території України або в окремих регіонах правовий режим господарської діяльності визначається відповідно до Закону України "Про оборону", інших законодавчих актів щодо забезпечення обороноздатності держави та закону про воєнний стан, в тому числі під час мобілізації (крім цільової), у воєнний час і частину відбудовного періоду після закінчення воєнних дій", Він не повною мірою охоплює регулювання підприємницької діяльності складових особливого періоду.[13]

Особливий економічний режим характеризується такими особливостями:

1) він запроваджується для досягнення спеціальних цілей захисту суверенітету, територіальної цілісності та недоторканності України, встановлення та забезпечення прав і свобод людини;

2) частково запроваджується в особливі періоди, а саме: під час мобілізації (крім цільової), у період воєнного стану та/або у воєнний час, а також у відновлювальний період після закінчення воєнних дій; та

3) реалізуються спеціальні правові норми, а не загальні правові норми.

Це пов'язано з тим, що загальні норми права недостатні для досягнення мети запровадження спеціального правового режиму.

Сучасний стан ділової активності показує, що для подолання негативних явищ сьогодення підприємцям необхідно налагоджувати взаємодію з іншими суб'єктами господарювання. Принцип інтеграції в бізнес-одиниці та кооперації на регіональній або галузевій основі стає тенденцією воєнного часу, даючи змогу швидко вирішувати питання виробництва товарів, актуальних для ринку воєнного часу.[14]

Основним кроком у адаптації бізнесу до умов воєнного стану є аналіз потенційних загроз і ризиків, які можуть виникнути в результаті конфлікту. Це включає оцінку можливих обмежень на збут продукції, зміну ринкових умов, а також можливість перерв у постачанні сировини або послуг. Не менш важливим етапом є мобілізація ресурсів для реалізації обраної стратегії. А саме, резервування фінансових ресурсів для непередбачених витрат, перепланування виробничих процесів або навіть реорганізацію команди. Мобілізація фінансових ресурсів включає в себе ретельне планування та розподіл бюджету для виконання проектів, пов'язаних з обраною стратегією: охоплює резервування фінансів для непередбачених витрат, а також розгляд можливостей залучення додаткових інвестицій або пошуку фінансової підтримки. Друге, мобілізація ресурсів включає перегляд та перепланування виробничих процесів — оптимізацію робочих процесів, впровадження нових технологій або навіть перегляд логістики та постачання для забезпечення ефективної виробничої діяльності. Крім того, важливим аспектом мобілізації ресурсів є можлива реорганізація команди, що включає перерозподіл завдань та відповідальності, залучення нових фахівців або реструктуризацію внутрішніх комунікаційних процесів для забезпечення кращої координації та співпраці. Узагальнюючи, мобілізація ресурсів є ключовим елементом стратегічного управління, який дозволяє компаніям ефективно реалізовувати свої стратегії та досягати поставлених цілей шляхом оптимального використання наявних ресурсів та вчасного реагування на зміни в оточуючому середовищі[15].

Постійний моніторинг ситуації та коригування стратегій у відповідності до змін у політичному, економічному та соціальному середовищі є критичним

елементом для успіху бізнесу. Цей процес вимагає не лише уважного аналізу змін на ринку та в окремих сферах, але й гнучкості та готовності до швидкої реакції[29]. Під час постійного моніторингу команди управління мають постійно відстежувати потенційні зміни та їх вплив на стратегічні цілі бізнесу, включаючи аналіз змін у законодавстві, конкурентному середовищі, економічних тенденціях та споживчих уподобаннях. Адаптація бізнес-організації до нових умов передбачає готовність змінювати стратегії та тактику відповідно до виявлених змін у середовищі. Сюди відносять перегляд цілей, перерозподіл ресурсів, або навіть повну переорієнтацію бізнес-моделі для забезпечення відповідності новим умовам[16]. Швидка реакція на зміни та вчасне впровадження необхідних заходів вимагає ефективного комунікації та координації всіх рівнів організації. Важливо, щоб всі члени команди були відкриті до нововведень та готові до співпраці для досягнення спільних цілей. Отже, постійний моніторинг та адаптація до змін у середовищі є ключовими стратегічними підходами, які дозволяють бізнесу залишатися конкурентоспроможним та ефективним, що вимагає не тільки аналітичних навичок, але й гнучкості та відкритості до нових ідей та підходів.

Отже, можна зазначити наступні етапи адаптації бізнес-організації до воєнного стану:

1. Аналіз потенційних загроз та ризиків. Перший етап адаптації бізнесу до умов воєнного стану полягає в детальному аналізі потенційних загроз і ризиків, що можуть виникнути внаслідок конфлікту. На цьому етапі важливо оцінити можливі обмеження на збут продукції, зміну ринкових умов, а також ймовірність перерв у постачанні сировини або послуг. Такий аналіз дозволяє виявити слабкі місця та розробити стратегії для мінімізації ризиків, що допоможе забезпечити стабільність і безперервність бізнес-процесів у складних умовах.

2. Розробка стратегій адаптації. Другий етап передбачає розробку конкретної стратегії адаптації до нових умов. Це включає визначення ключових пріоритетів бізнесу, таких як збереження фінансової стабільності, забезпечення безперебійного виробництва та збуту продукції, а також збереження кадрового потенціалу. На цьому етапі важливо врахувати всі можливі сценарії розвитку подій

і розробити плани дій для кожного з них. Стратегія повинна бути гнучкою та здатною швидко змінюватися відповідно до ситуації.

3. Мобілізація ресурсів. Третій етап полягає в мобілізації ресурсів для реалізації обраної стратегії. Це включає резервування фінансових ресурсів для непередбачених витрат, перепланування виробничих процесів або навіть реорганізацію команди. Мобілізація фінансових ресурсів передбачає ретельне планування та розподіл бюджету для виконання проєктів, пов'язаних з обраною стратегією, резервування фінансів для непередбачених витрат, а також розгляд можливостей залучення додаткових інвестицій або пошуку фінансової підтримки.

4. Оптимізація виробничих процесів. Четвертий етап включає перегляд та перепланування виробничих процесів. Це може включати оптимізацію робочих процесів, впровадження нових технологій або навіть перегляд логістики та постачання для забезпечення ефективної виробничої діяльності. Важливо забезпечити гнучкість і адаптивність виробничих процесів, що дозволить компанії швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та підтримувати стабільність виробництва.

5. Реорганізація команди. П'ятий етап полягає у можливій реорганізації команди. Це може включати перерозподіл завдань та відповідальності, залучення нових фахівців або реструктуризацію внутрішніх комунікаційних процесів для забезпечення кращої координації

Закон дозволяє підприємцям об'єднувати свої зусилля або шляхом укладення відповідних угод, або шляхом злиття в певну бізнес-структуру, незалежно від того, створюють вони юридичну особу чи ні. Таким чином, посилюється роль міжпідприємницької кооперації[18].

Перспективи економічного розвитку завдяки бізнесу, що належить ветеранам, досить оптимістичні. Кількість ветеранів у країні зростає з кожним місяцем, і понад 60 % з них планують відкрити свій бізнес після повернення з фронту. Сотні підприємств, створених ветеранами та членами їхніх сімей, уже успішно працюють в Україні.

У 2024 році уряд планує видати понад 12 500 мікрогрантів. Найбільша увага приділяється підприємствам ветеранів. Ветерани та члени їхніх родин отримали кошти на відкриття власного бізнесу в рамках програм "Варто", "єРобота" та інших, а в бюджеті 2024 року на ці цілі буде виділено понад 3,5 мільярда гривень.

Такі гранти дають можливість реалізувати бізнес-ініціативи, але мають свої умови та вимоги до підприємців. Зокрема, вони мають підготувати детальний бізнес-план, вести бізнес щонайменше три роки, створити певну кількість робочих місць (якщо цю умову не виконують, учасник проєкту зобов'язаний повернути кошти) і регулярно звітувати перед державою.

Підтримати український бізнес у воєнний час може будь-хто охочий. Наприклад, ініціатива з підтримки ветеранів-підприємців від Асоціації ветеранів-підприємців АТО та фінансової компанії K2000 дає змогу будь-кому придбати індивідуальні ветеранські облігації, підтримати малий бізнес і отримати відсоток від прибутку.

Проєкт перспективний і взаємовигідний. Підприємці отримують фінансову допомогу і можливість розвитку бізнесу, а власники облігацій - стабільні дивіденди.

Сприяння розвитку підприємств-ветеранів - це великий внесок у майбутнє японської економіки, яка вже зараз стає рушійною силою розвитку країни. Крім того, це створить нові робочі місця, прискорить соціальну адаптацію і допоможе сотням тисяч ветеранів та їхнім сім'ям знову знайти стабільне життя[17].

Нові інвестиції, гранти та фінансування підтримують ініціативи бізнес-спільноти. Однак залишаються і проблеми, такі як нестабільна державна політика та тиск з боку державних органів.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1 Організація системи управління збутовою діяльністю на ТОВ «Ворота Центр Україна»

В умовах воєнного стану, організація системи управління збутовою діяльністю стає критично важливою для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності ТОВ "Ворота Центр Україна". Основною метою є адаптація збутових процесів до нових реалій, що вимагає оперативних змін у стратегічному та оперативному плануванні. Важливо забезпечити надійність ланцюгів постачання, впровадити ефективні комунікаційні канали та підтримувати високий рівень обслуговування клієнтів, незважаючи на виклики воєнного часу.

"Ворота Центр Україна» компанія, що виробляє різні типи огорож для приватних житлових, комерційних і промислових об'єктів. Підприємство спеціалізується на виробництві, встановленні та обслуговуванні широкого спектру воріт, включно із секційними, розпашними, відкатними та іншими типами. Пропонує як стандартні, так і індивідуальні рішення з урахуванням потреб замовника[20].

Компанія має великий досвід у виробництві воріт та систем контролю доступу з використанням високоякісних матеріалів та передових технологій. Виробничий процес включає в себе різні етапи: від проектування та розробки до виготовлення та тестування продукції на відповідність стандартам якості.

Збутова діяльність ТОВ «Ворота Центр Україна» визначається як аналіз основних аспектів і принципів збуту на підприємстві, спрямованих на ефективну реалізацію товарів і послуг на ринку. Під збутовою діяльністю розуміється комплекс заходів, спрямованих на збільшення обсягу продажів, розширення

клієнтської бази та підвищення задоволеності клієнтів. Однією з основних функцій відділу продажів на підприємстві є аналіз конкурентоспроможності ринків і продукції. Це охоплює вивчення попиту і пропозиції на ринку, вивчення поведінки споживачів, аналіз конкурентів, стратегій і цінової політики. На основі цього аналізу виробнику важливо розробити ефективні стратегії продажів для збереження і розвитку своїх позицій на ринку. Також важливим аспектом є планування та організація продажів.

Сюди входить визначення цільових ринків, розробка маркетингових стратегій, встановлення цілей і завдань продажів, а також створення необхідної інфраструктури для продажу товарів і послуг.

Організаційна структура ТОВ "Ворота Центр Україна" відображається через чітке поділення функцій та відділів(рис.2.1).Кожна з команд спеціалізується на обслуговуванні різних сегментів клієнтів. Наприклад, є окремі команди, що працюють з приватними особами, комерційними клієнтами та промисловими компаніями. Кожна з цих груп має власні відділи продажів, технічної підтримки та обслуговування, що дозволяє забезпечити індивідуальний підхід до кожного клієнта. Виробнича експертиза компанії гарантує високу якість продукції, а матрична організаційна структура дозволяє ефективно взаємодіяти з різними сегментами клієнтів. Такий підхід дозволяє компанії не лише виготовляти продукцію високої якості, але й надавати індивідуальне обслуговування та рішення, що відповідають конкретним потребам кожного клієнта. Відділ розробки продукції є центром інновацій в компанії ТОВ «Ворота Центр Україна». Він відповідає за дослідження потреб ринку, технологічні тренди та конкурентні переваги, а також за розробку нових продуктів, включаючи ворота та інші об'єкти. Цей відділ має велике значення для компанії, оскільки його діяльність напряду впливає на конкурентоспроможність, репутацію та прибутковість компанії. Нові продукти, які розробляються відділом розробки продукції, можуть відкривати нові ринки, привертати нових клієнтів та зміцнювати позиції компанії на ринку. Наступним етапом є відділ виробництва: відповідає за виготовлення продукції компанії з високою якістю та ефективністю. Він здійснює виробництво воріт та

інших продуктів, враховуючи технічні креслення та вимоги клієнтів. Важливе значення відділу виробництва полягає у забезпеченні високої якості продукції, своєчасному виконанні замовлень та задоволенні потреб клієнтів. Відділ закупівель: відіграє ключову роль у забезпеченні постачання сировини та матеріалів для виробництва. Він відповідає за вибір постачальників, проведення торгів та укладання угод з найвигіднішими умовами для компанії. Відділ закупівель відіграє важливу роль для ефективного виробництва, оскільки від якості та вчасності поставок залежить процес виробництва. Кінцевий етап відділ логістики: відповідає за організацію доставки готової продукції до клієнтів та вирішення питань, пов'язаних зі складським управлінням. Він забезпечує своєчасну та ефективну доставку продукції до клієнтів, що дозволяє зберігати високий рівень задоволеності клієнтів та зміцнювати їхню довіру до компанії. Також відділ логістики відповідає за оптимізацію ланцюга постачання та зменшенні витрат на доставку.

Поділ ролей та відповідальності між цими відділами допомагає оптимізувати процеси виробництва, зменшує ризики та забезпечує якість продукції та сервісу на високому рівні. Компанія використовує матричну структуру для організації своєї діяльності з продажу. Такий підхід до організаційної структури допомагає компанії забезпечувати стабільність.

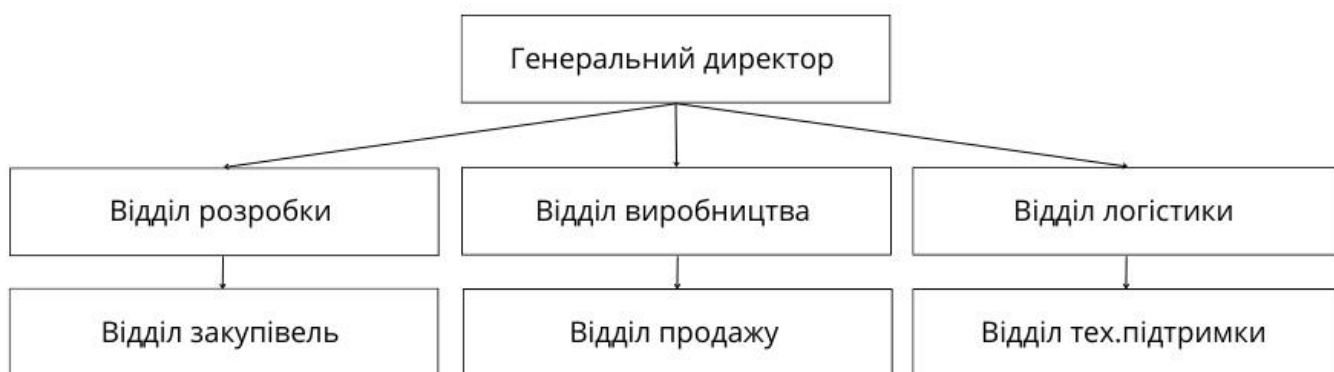


Рисунок 2.1 -Організаційна структура ТОВ «Ворота Центр Україна»

Розроблено автором на основі даних компанії [20]

Матрична структура включає в себе команди, що спеціалізуються на обслуговуванні різних сегментів клієнтів, таких як приватні особи, комерційні клієнти та промислові компанії. Кожна з цих груп має власні відділи продажів, технічної підтримки та обслуговування, які можуть індивідуально працювати з різними клієнтами. Матрична структура на даному підприємстві сприяє ефективній співпраці між відділами, оскільки співробітники призначаються відповідно до їхньої компетенції та навичок[21]. Наприклад, відділ продажів співпрацює з виробничим відділом і відділом технічної підтримки, щоб надати клієнтам індивідуальні рішення. Матрична структура дає можливість компанії швидко реагувати на зміни ринку та потреби клієнтів. Кожна команда має гнучкість у виборі рішень та виконанні своїх завдань, що дозволяє адаптувати стратегію продажів до конкретних ситуацій. Така організаційна структура дозволяє ТОВ "Ворота Центру Україна" оптимізувати свою діяльність з продажу, ефективно вирішувати нові завдання і використовувати можливості для зростання і розвитку. Для забезпечення розвитку компанії та ефективної реалізації її стратегії варто звернути увагу на фактори внутрішнього та зовнішнього середовища даної організації.(табл.2.1)

Таблиця 2.1 SWOT — аналіз ТОВ «Ворота Центр Україна»

Сильні сторони	1. Висока якість виробів	Компанія відома своєю високою якістю виробів, що дозволяє їй займати стабільну позицію на ринку та зберігати лояльність клієнтів.
	2. Широка продуктова лінійка	Ворота Центр пропонує різноманітні види воріт, що задовольняють потреби різних сегментів ринку.
	3. Ефективна маркетингова стратегія	Компанія успішно використовує різноманітні канали маркетингу та реклами, що сприяє підвищенню усвідомленості бренду та збільшенню обсягів продажів.
	4. Гнучка система управління збутом	Завдяки ефективній системі управління збутом компанія може швидко реагувати на зміни на ринку та адаптувати свої стратегії продажу.

Продовження таблиці 2.1(1)

Слабкі сторони	1. Обмежений рекламний бюджет	Недостатній обсяг коштів для реклами обмежує здатність компанії до просування продукції на ринку та залучення нових клієнтів.
	2. Залежність від постачальників	компанія має обмежену кількість постачальників сировини або комплектуючих, це може призвести до перерв у виробництві та поставках.
	3. Нестабільна економічна ситуація	Зміни в економіці, такі як інфляція або зміни валютного курсу, можуть негативно вплинути на покупну спроможність клієнтів та загальну ефективність збутової діяльності.
	4. Недостатня адаптація до змін	Недостатня актуалізація виробничих технологій може призвести до втрати конкурентоспроможності компанії на ринку.
Загрози	1. Конкуренція на ринку	Поява нових конкурентів або посилення позицій існуючих конкурентів може призвести до зменшення частки ринку компанії «Ворота Центр Україна» та зниження прибутковості.
	2. Зміни в економічному середовищі	Економічні кризи, зміни валютних курсів, інфляція та інші економічні фактори можуть негативно впливати на покупний запит на ворота.
	3. Технологічні зміни	Технологічні зміни можуть призвести до втрати конкурентних переваг, якщо компанія не зможе швидко адаптувати свої виробничі процеси та пропозиції до нових технологій.
	4. Зміни в законодавстві та стандартах безпеки	Зміни в законодавстві щодо будівельних норм та стандартів безпеки можуть змусити компанію витратити додаткові ресурси на модернізацію виробництва та адаптацію продукції до нових вимог.

Продовження таблиці 2.1(2)

Можливості	1. Розширення асортименту	Впровадження нових функцій для воріт або додаткових послуг може привернути увагу нових клієнтів та розширити ринок збуту компанії.
	2. Оптимізація маркетингових стратегій	Використання інноваційних маркетингових підходів та цифрових інструментів дозволить підвищити ефективність збуту та підвищити увагу до бренду.
	3. Експансія на нові ринки	Встановлення та розвиток дилерської мережі за межами національного ринку може допомогти розширити аудиторію та збільшити обсяги продажів.
	4. Партнерство	Співпраця з будівельними фірмами або з іншими дотичними організаціями стане додатковим каналом збуту та забезпечить стабільний попит на продукцію компанії.

Розроблено автором

На основі, SWOT аналізу ТОВ «Ворота Центр Україна» варто зазначити, що для подальшого розвитку підприємства необхідно звернути увагу на сильні сторони, такі як висока якість продукції та професійна команда менеджерів збуту, для підтримання та зміцнення своєї позиції на ринку. Компанія може розвивати нові продукти або послуги, які відповідають потребам клієнтів та використовують її технологічні переваги.

Використання сильних сторін компанії, а саме високоякісні продукти та професійна команда менеджерів з продажу, відкриває широкий спектр можливостей для підтримки та зміцнення позицій компанії на ринку. По-перше, висока якість продукту є важливою конкурентною перевагою, яка привертає увагу споживачів і сприяє підвищенню лояльності. Компанії необхідно постійно покращувати якість продукції шляхом впровадження новітніх технологій, контролю якості та постійного аналізу відгуків клієнтів. Крім того, команда професійних менеджерів з продажу також є одним з важливим ресурсом для

компанії. Експерти в даній галузі мають глибокі знання про продукти та ринки та знають, як ефективно взаємодіяти з клієнтами та будувати з ними довгострокові відносини. Компанії варто інвестувати в постійне навчання своїх менеджерів, щоб вони могли використовувати новітні інструменти та методи управління продажами, що зробить їхню роботу ефективнішою.

Застосування технологічних можливостей компанії надасть перевагу ключовим для компанії на ринку, а також сприятиме її успішному зростанню. Наприклад, використання Інтернет-технології для покращення процесу замовлення та доставки товарів, запровадження інтелектуальних систем керування доступом або використовувати віртуальних інструментів для демонстрації своїх продуктів клієнтам. Беручи до уваги ці переваги, компанія може розробляти нові продукти або послуги, розширити асортимент за рахунок різних моделей воріт з різними технічними характеристиками та дизайном, що відповідають різним сегментам ринку. Крім того, компанія також може надати додаткові послуги, такі як консультації з вибору дверей, встановлення та післяпродажне обслуговування, щоб надати клієнтам повний цикл послуг. Однак, щоб зберегти конкурентну перевагу, компанія також повинна усунути свої слабкі сторони. Одним із головних недоліків є недостатня реклама та маркетингові кампанії, що призводить до низької впізнаваності бренду та обмеження потенційного ринку. Щоб боротися з цим, компанії варто зосередитися на розробці маркетингової стратегії, яка включає рекламні кампанії в Інтернеті, соціальних мережах, телебаченні та інших засобах масової інформації, які найбільше відповідають їхній цільовій аудиторії. Також важливо розробити чітке позиціонування бренду, яке відображатиме його цінність і переваги в порівнянні з конкурентами. Реалізація цих заходів допоможе компанії «Ворота Центр Україна» підвищити конкурентоспроможність, підвищити впізнаваність бренду та залучити нових клієнтів. У той же час, підтримання високої якості продуктів і послуг допоможе зберегти лояльність існуючих клієнтів і забезпечить постійний потік доходів для компанії. Реалізація цих заходів дозволить підвищити конкурентоспроможність ТОВ «Ворота Центр Україна», збільшити впізнаваність

бренду та залучити нових клієнтів. Завдяки підтриманню високої якості продукції та послуг компанія зможе забезпечити лояльність існуючих клієнтів і принесе компанії стабільний прибуток.

Таким чином, активне покращення якості продукції та обслуговування клієнтів, а також активна рекламна та маркетингова діяльність є важливими бізнес-стратегіями ТОВ «Ворота Центр Україна» для досягнення ринкового успіху. Це допоможе компанії визначити свої унікальні точки продажу та позиціонувати себе як лідера в системах воріт і автоматизації. Розуміння конкурентних сил і потреб споживачів дозволить ТОВ «Ворота Центр Україна» ефективно зайняти обрану позицію на ринку.

Щодо позиціонування на ринку та конкурентів, основні конкуренти ТОВ "Ворота Центр Україна" є такі компанії:

"Гарант Ворота" – компанія, що спеціалізується на виробництві та продажу воріт та автоматики для них. Вони відомі своєю широкою продуктовою лінійкою та високою якістю продукції. Компанія "Гарант Ворота" займає велику частку на ринку воріт та автоматики в Україні. Їхні продукти відрізняються високою надійністю та якістю, що привертає багатьох клієнтів. Товарна лінійка включає в себе різноманітні типи воріт та супутню автоматику, що дає їм значний конкурентний перевагу[22]. Структура організації, "Гарант Ворота" має розвинуту дистрибуційну мережу та власне виробництво з налагодженими процесами контролю якості.

Порівнюючи з ТОВ «Ворота Центр Україна», що даний момент, згідно з аналізом ринку, контролюють приблизно 25% частки ринку воріт та автоматики в Україні(табл.2.2.) Це свідчить про значну присутність на ринку, але в той же час показує, що у компанії є потенціал для подальшого зростання та розвитку. Ворота Центр Україна відомі своєю високою якістю продукції та широким асортиментом воріт та автоматики, що приваблює різноманітних клієнтів. Навпроти, "Гарант Ворота" мають більше зацікавленості від клієнтів. Їхні ворота та автоматика відомі своєю надійністю, якістю та різноманітністю. Із своєю розвинутою дистрибуційною

мережею та власним виробництвом, "Гарант Ворота" мають значний конкурентний перевагу на ринку(Додаток А).

Таким чином, Ворота Центр Україна є важливим гравцем на ринку воріт та автоматики, "Гарант Ворота" залишаються більш великими та впливовими у цій галузі, завдяки більшій частці ринку та сильнішому позиціонуванню.

Іншим відомим крупним конкурентом на ринку є компанія «Алютех».

Алютех - це компанія, що спеціалізується на виробництві і продажу алюмінієвих систем для вікон, дверей, фасадів та інших архітектурних рішень. Однією з основних особливостей є використання передових технологій у виробництві, що забезпечує високу якість і довговічність продукції. Алютех відомий своєю унікальною естетикою та функціональністю продуктів, які відповідають сучасним тенденціям у дизайні і будівництві. Перевагою компанії є також широкий асортимент продукції, включаючи різноманітні моделі та конфігурації, що задовольняють потреби різних клієнтів. Вони активно конкурують на ринку завдяки високій якості, інноваційним рішенням та відмінному сервісу[23]. Алютех і Ворота Центр Україна обидві компанії, що спеціалізуються на виробництві архітектурних систем, але з фокусом на різні аспекти. Алютех відомий своєю продукцією для вікон і дверей, тоді як Ворота Центр Україна спеціалізується на воротах. Перевагою Алютех є широкий асортимент продукції та використання передових технологій у виробництві. Однак, Ворота Центр Україна можуть пропонувати більш спеціалізовані рішення для воріт, забезпечуючи високу якість та індивідуальний підхід до клієнтів. Щодо перспектив розвитку ТОВ «Ворота Центр Україна», можливою стратегією може бути розширення асортименту продукції або вдосконалення послуги клієнтам(Додаток В). У висновку, Алютех, Ворота Центр Україна та Гарант Ворота - це компанії з різним спеціалізаціями та перевагами, проте кожна з них має потенціал для подальшого успішного розвитку на ринку архітектурних систем.

Таблиця 2.2 — Аналіз зведених звітностей компаній за 2021-2023 рр.

Показник	Рік	Компанія		
		Алютех	Гарант Ворота	Ворота Центр Україна
Дохід	2023	0	2267,60	5545500
Чистий прибуток		- 2885500	18070	181300
Активи		12 140700	7621,60	547100
Зобов'язання		24 436 700	8014,50	228900
Дохід	2022	0	23497.40	116800
Чистий прибуток		-2738700	10840	-45400
Активи		12143300	10957.40	253000
Зобов'язання		21553800	11472.70	116100
Дохід	2021	0	21 416.9	2 790 400
Чистий прибуток		2510200	160 040	173000
Активи		12146200	7 621.6	323800
Зобов'язання		1881800	8 014.5	141500

Джерело: Розроблено автором на основі фінансової звітності компаній (Додатки А,В,С)

На основі даних в таблиці можна зробити висновок про частку ринку кожної компанії по роках та зазначити конкурентні переваги. Загальний дохід за 2023 рік становив — 7813,10,в отже Гарант Ворота займали близько 29%, «Ворота Центр Україна» —69% від загальної частки серед конкурентів. За попередні роки компанія «Гарант Ворота» займала більшу частку ринку, коли ТОВ «Ворота Центр Україна» та «Алютех» стабільно займали свої позиції. Отже, компанія «Ворота Центр Україна» збільшує свою частку ринку, що є позитивним сигналом. Однак, чистий прибуток за 2022 рік був негативним, що вказує на необхідність оптимізації витрат і підвищення ефективності діяльності.

Частка ринку відображає конкурентоспроможність компанії у збутовій діяльності. Висока частка ринку вказує на здатність компанії ефективно

конкурувати за клієнтів та утримувати їх. Для ТОВ "Ворота Центр Україна" збільшення частки ринку з 2022 до 2023 року свідчить про успішну збутову стратегію, яка дозволяє залучати більшу кількість клієнтів у порівнянні з конкурентами.

Для глибокого розуміння свого конкурентного середовища та визначення стратегічних напрямків розвитку ТОВ «Ворота Центр Україна» необхідно провести аналіз 5 сил Портера. Такий аналіз дозволить виявити основні фактори, що впливають на прибутковість галузі, і оцінити їхній вплив на компанію. Завдяки цьому, можна визначити позиціонування на ринку та управління ризиками. Аналіз п'яти сил також сприяє ідентифікації можливостей для підвищення конкурентоспроможності та ефективного використання ресурсів[30]. Застосування цієї методики допомагає формувати стратегії, спрямовані на зміцнення позицій компанії та забезпечення її довгострокового успіху.

Аналіз 5 сил Портера для ТОВ «Ворота Центр Україна» :

1. Конкуренція серед існуючих компаній:

- Кількість конкурентів: На ринку України є кілька великих виробників та дистриб'юторів воріт і парканів.
- Рівень диференціації продукції: Багато компаній пропонують схожі продукти, що збільшує конкуренцію.
- Темпи росту ринку: Якщо ринок зростає повільно, конкуренція посилюється, оскільки компанії борються за обмежений ріст.
- Фіксовані витрати: Високі фіксовані витрати можуть змусити компанії боротися за більшу частку ринку для покриття витрат.

2. Потенційні нові учасники:

- Бар'єри для входу: Високі бар'єри входу, такі як великі інвестиції в обладнання та технології, складність логістики та встановлення каналів збуту.
- Економія на масштабі: Великі компанії мають переваги через економію на масштабі, що ускладнює вхід для новачків.
- Доступ до дистриб'юторських каналів: Складнощі з доступом до ефективних каналів дистрибуції можуть стримувати нових учасників.

- Лояльність до бренду: Існуючі компанії мають встановлену репутацію та лояльність клієнтів.

3. Загроза заміників:

- Наявність альтернатив: Альтернативи для воріт і парканів, такі як електронні системи безпеки або живоплоти.
- Ціна заміників: Якщо ціна заміників значно нижча, це може становити загрозу.
- Якість та продуктивність заміників: Якщо замітники пропонують кращу якість або продуктивність, вони можуть привабити частину клієнтів.

4. Сила постачальників:

- Кількість постачальників: Обмежена кількість постачальників матеріалів, таких як сталь або електроніка для автоматичних воріт, може збільшити їхню силу.
- Унікальність продукції постачальників: Якщо постачальники пропонують унікальні або високоякісні матеріали, вони можуть мати більшу силу.
- Перемикання постачальників: Якщо витрати на перемикання між постачальниками високі, компанія стає більш залежною від них.

5. Сила покупців:

- Кількість покупців: Якщо кількість великих покупців невелика, вони можуть мати значний вплив на компанію.
- Чутливість до цін: Покупці, які дуже чутливі до цін, можуть вимагати зниження цін або кращих умов.
- Доступність альтернатив: Якщо покупці мають багато альтернатив, їхня сила зростає.
- Інформаційна обізнаність: Обізнаність покупців про ринок та ціни збільшує їхню переговорну силу.

Враховуючи ці фактори, ТОВ "Ворота Центр Україна" повинно розробити стратегії, що дозволять ефективно конкурувати на ринку, знижувати витрати, покращувати якість продукції та зміцнювати відносини з постачальниками і покупцями.

Ринок характеризується наявністю кількох великих виробників і дистриб'юторів, які пропонують схожі продукти. Високі фіксовані витрати підсилюють конкурентний тиск, змушуючи компанію шукати шляхи зниження витрат та підвищення ефективності виробництва.

Щодо потенційних нових учасників, існують високі бар'єри для входу, такі як значні інвестиції в обладнання та складність логістики. Великі компанії вже володіють економічними вигодами через масштаб виробництва та мають установлені дистрибуційні канали, що робить вхід на ринок складним для новачків.

Загроза замінників включає наявність альтернативних продуктів, таких як електронні системи безпеки або живоплоти, що можуть конкурувати за увагу клієнтів за ціною і якістю. Це ставить завдання перед компанією у покращенні своєї продукції та забезпеченні конкурентоспроможності.

У контексті постачальників, обмежена кількість постачальників ключових матеріалів збільшує їхню силу у відносинах з компанією. Тому важливо підтримувати стабільні та взаємовигідні відносини з постачальниками, щоб зменшити ризики і залежність.

Сила покупців залежить від їхньої кількості, чутливості до цін, наявності альтернатив і рівня інформаційної обізнаності. "Ворота Центр Україна" мають забезпечити конкурентоспроможні ціни та якість продукції, щоб зберегти лояльність клієнтів і збільшити їхню переговорну силу.

Отже, для успішної діяльності ТОВ "Ворота Центр Україна" важливо розробити стратегії, що дозволять ефективно конкурувати на ринку, знижувати витрати, покращувати якість продукції та зміцнювати відносини з постачальниками і покупцями. Врахування усіх аспектів конкурентного середовища дозволить забезпечити стабільний розвиток та зростання компанії в умовах складного ринкового середовища.

Для визначення найбільшого впливу на ТОВ «Ворота Центр Україна», відображено рейтинг впливу факторів на підприємства за 5-ти бальною системою, де 5 балів високий рівень впливу, 1 – низький.

Таблиця 2.3 — Рейтинг впливу 5 сил Портера на ТОВ «Ворота Центр Україна»

Сила Портера	Сила впливу	Ризик на ринку	Рівень можливості вирішення проблеми	Загальний рейтинг
Конкуренція серед існуючих компаній	4	4	3	3.67
Потенційні нові учасники	3	3	2	2.67
Загроза замінників	2	3	4	3.00
Сила постачальників	4	4	3	3.67
Сила покупців	3	3	3	3.00

Розроблено автором

Отже, найбільший вплив на ТОВ "Ворота Центр Україна" мають конкуренція серед існуючих компаній та сила постачальників, що відображається високим загальним рейтингом 3.67. Це свідчить про необхідність зосередження зусиль на підвищенні конкурентоспроможності та ефективному управлінні відносинами з постачальниками. Потенційні нові учасники мають найнижчий рейтинг 2.67, що вказує на помірний ризик входу нових гравців на ринок, але потребує уваги щодо підтримки бар'єрів входу. Загроза замінників і сила покупців отримали середні оцінки, що свідчить про необхідність моніторингу альтернативних продуктів і підвищення лояльності клієнтів (таблиця 2.3). Загалом, компанії слід зосередитися на вдосконаленні продуктів та сервісів, а також оптимізації постачальницьких ланцюгів.

Збутова діяльність компанії Ворота Центр Україна грає важливу роль у досягненні її цілей на ринку. З огляду на специфіку продукції — воріт, ключовими аспектами є якість, надійність і індивідуальний підхід до кожного клієнта. За останні роки ТОВ "Ворота Центр Україна" визначили необхідність адаптації своїх стратегій збуту до нових умов. Однією з ключових особливостей стала зміна каналів збуту. Компанія звернула увагу на потенційно найбільш вигідні сегменти ринку, зокрема об'єкти оборони та безпеки. Це включало укладання угод з суб'єктами, які мали потребу у воротах для забезпечення безпеки та захисту об'єктів.

Крім того, компанія активно розвивала сегмент обслуговування приватних власників будинків з метою забезпечення їхньої безпеки під час кризових ситуацій. Це включало не лише продаж і встановлення воріт, але і консультаційну підтримку

щодо вибору оптимальних рішень для захисту приватної власності в умовах загострення конфлікту.

Такі заходи дозволили "Воротам Центр" залишатися активними на ринку та навіть розширювати свою клієнтську базу, пристосовуючись до складних умов військових дій. Адаптація стратегій збуту виявилася ключовим чинником їхнього успіху під час воєнних конфліктів.

Компанія розробила стратегії збуту, беручи до уваги потреби ринку та конкурентне середовище. Було встановлено цінову політику, яка відповідала якості продукції та конкурентоспроможності на ринку.

Процес збуту продукції у ТОВ "Ворота Центр Україна" - це складний механізм, який починається з планування стратегії збуту та вивчення потреб ринку. Першим етапом є дослідження та аналіз цільової аудиторії, визначення її потреб та переваг. Після цього виробник встановлює цінову політику, враховуючи конкурентоспроможність своєї продукції та вартість виробництва.

Другий етап включає в себе розробку та реалізацію маркетингових стратегій, таких як реклама, просування через соціальні мережі, участь у виставках та інші маркетингові заходи. Це допомагає залучити увагу потенційних клієнтів та збільшити обсяги продажів.

Третій етап - це здійснення самого процесу продажу, що включає у себе зв'язок з клієнтами, консультації з їхніми потребами, оформлення замовлень та організацію доставки. Важливо відстежувати процес післяпродажного обслуговування та забезпечити задоволеність клієнтів, що сприятиме їхньому поверненню та рекомендаціям іншим. Наступним є аналіз результатів збуту та ефективності маркетингових заходів. На цьому етапі виробник визначає успішність стратегій та вносить корективи у подальшу роботу збутового відділу [25].

Організація маркетингових заходів і рекламних кампаній відіграє провідну роль у просуванні продукції "Ворота Центр Україна". Це включає рекламу в інтернеті, участь у виставках та заходах будівельної галузі, а також розміщення рекламних матеріалів у спеціалізованих виданнях. Компанія активно використовувала різноманітні маркетингові стратегії для залучення уваги клієнтів

та створення попиту на свою продукцію(таблиця 2.4).Один з прикладів цього - участь у виставці "Клуб юних менеджерів", яка відбулася у Києві. Участь у цій виставці дала можливість компанії продемонструвати свою продукцію та послуги перед широкою аудиторією спеціалістів будівельної галузі, а також потенційних клієнтів. Вона сприяла залученню уваги до продукції "Ворота Центр Україна", розширенню клієнтської бази та підвищенню рівня свідомості бренду[24].

Таблиця 2.4 — Маркетингові заходи для просування продукції ТОВ «Ворота Центр Україна»

Маркетингові заходи	Опис
Участь у будівельних виставках	Компанія активно бере участь у виставках будівельної галузі, де демонструє свою продукцію та взаємодіє з потенційними клієнтами та партнерами.
Інтернет-реклама	Розміщення рекламних оголошень та банерів на веб-сайтах та соціальних мережах для привертання уваги до продукції компанії та просування бренду.
SEO оптимізація	Використання стратегій пошукової оптимізації для підвищення видимості веб-сайту компанії в пошукових системах та привертання більшої аудиторії

Розроблено автором

Також багато уваги, компанія приділила укладанню угод з клієнтами. Шляхом укладення угод на постачання з будівельними компаніями, підрядниками та приватними замовниками, "Ворота Центр Україна" не лише забезпечує собі постійний доступ до сировини та матеріалів для виробництва воріт, але й встановлює тісні та взаємовигідні стосунки з ключовими гравцями на ринку будівельних послуг.

Створення стійких партнерських зв'язків надає можливість для забезпечення стабільності та надійності постачання продукції. Компанія "Ворота Центр Україна" витрачає значні зусилля на розвиток довгострокових відносин з партнерами, що ґрунтується на взаємному довірі, відповідальності та професіоналізмі. Це дозволяє підприємству мати стабільний потік сировини та

матеріалів для виробництва, а також ефективно планувати виробничі процеси та вчасно виконувати замовлення.

Крім того, укладання угод на постачання є важливим впливає на стратегії розширення ринків збуту та розвитку нових співпраць. Компанія "Ворота Центр Україна" активно шукає можливості для розширення своєї клієнтської бази та встановлення нових партнерських зв'язків як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Це дозволяє підприємству розширити свої можливості та збільшити обсяги продажів.

ТОВ "Ворота Центр Україна" показало стабільний ріст у важливих показниках своєї діяльності. Доля онлайн-продажів зростала з 15% у 2021 році до 20% у 2023 році, що свідчить про активний розвиток цифрового напрямку у збуті продукції компанії. Кількість активних клієнтів також зросла з 200 у 2021 році до 240 у 2023 році, що свідчить про постійне збільшення клієнтської бази і попиту на продукцію.

Угоди на постачання сировини і матеріалів також зросли з 10 у 2021 році до 15 у 2023 році, що свідчить про посилення партнерських відносин із постачальниками і забезпечує стабільність виробничих процесів[20].

Завдяки укладенню ефективних угод на постачання, компанія "Ворота Центр Україна" забезпечує собі конкурентні переваги на ринку, такі як зниження витрат на сировину та матеріали, підвищення якості продукції та збільшення задоволеності клієнтів. Такий підхід дозволяє підприємству залишатися лідером у своїй галузі та ефективно конкурувати на ринку будівельних послуг.

Компанія "Ворота Центр Україна" показує стабільний ріст у всіх ключових аспектах своєї діяльності, що включає збутові показники, активних клієнтів і угоди на постачання. Зростаюча доля онлайн-продажів і збільшення клієнтської бази свідчать про успішну цифрову стратегію компанії та підвищення її конкурентоспроможності на ринку. Угоди на постачання забезпечують стабільність виробничих процесів і гарантують високу якість продукції.

На основі показаних тенденцій можна прогнозувати подальший ріст компанії "Ворота Центр Україна". Очікується збільшення долі онлайн-продажів і

подальше розширення клієнтської бази, що сприятиме зростанню обсягів продажів. Угоди на постачання також будуть зростати, що дозволить компанії зберігати стабільність у виробництві і підвищувати якість продукції. Такий комплексний підхід дозволяє очікувати подальший успішний розвиток і зміцнення позицій на ринку будівельних матеріалів.

Вцілому, систематичний підхід до процесу збуту продукції дозволяє ТОВ "Ворота Центр Україна" підтримувати стабільність у бізнесі, забезпечує ріст обсягів продажів та впевненість у задоволеності клієнтів, що є ключовими перевагами на ринку.

2.2 Впровадження системи адаптивного управління збутовою діяльністю бізнес-організації в умовах воєнного стану

У сучасних умовах нестабільності та ризиків, пов'язаних із воєнним станом, бізнес-організаціям необхідно постійно адаптуватися до змін в економічному та політичному середовищі. Впровадження системи адаптивного управління збутовою діяльністю стає стратегічно важливим завданням для забезпечення стійкості та успішності підприємства в умовах кризи.

Воєнний стан, як складна ситуація, суттєво впливає на всі аспекти життя, включаючи економіку та бізнес-середовище (таблиця 2.5). В контексті збутової діяльності бізнес-організацій ці зміни мають серйозні наслідки і вимагають стратегічних корекцій.

Таблиця 2.5 — Фактори впливу воєнного стану на діяльність підприємств

Фактори впливу	Вплив на збутову діяльність
Зміни в споживчому попиті	Потреба у збутовій стратегії для нових сегментів ринку
Логістичні перешкоди	Розробка альтернативних маршрутів доставки
Зміни цін на ресурси	Аналіз вартості виробництва та ціноутворення
Необхідність забезпечення безпеки споживачів	Вдосконалення системи контролю якості та безпеки

Розроблено автором

Воєнний стан впливає на економіку та бізнес-середовище, створюючи складні умови для збутової діяльності бізнес-організацій. Обмеження на торгівлю, що вводяться під час воєнного періоду, стають серйозними перешкодами для підприємств — обмеження можуть призвести до втрати доступу до імпортних ресурсів, необхідних для виробництва, або до складнощів у вивозі власної продукції на зовнішні ринки.

Це змушує підприємства переглядати свої стратегії збуту та шукати альтернативні ринки збуту або постачальників.

Умови воєнного стану також призводять до зниження попиту на деякі товари та послуги через зміни в споживчому підході. Наприклад, збільшення витрат на оборону може призвести до скорочення видатків на інші сектори економіки. розробити ефективну адаптаційну систему, яка дозволить компанії успішно функціонувати навіть у складних умовах. Суть адаптивного управління полягає в здатності організації швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, приймати обґрунтовані рішення на основі актуальних даних і впроваджувати необхідні зміни в стратегію та операційну діяльність. В умовах воєнного стану, коли стабільність і передбачуваність ринків значно знижується, компанії стикаються з численними викликами, такими як перебої в ланцюгах постачання, зміни в попиті, зростання витрат і ризиків.

Адаптивний підхід допомагає організаціям швидко виявляти нові можливості на ринку, оперативно реагувати на потреби клієнтів і ефективно розподіляти ресурси. Це дозволяє зменшити втрати, пов'язані з непередбачуваними подіями, та підтримувати стабільний рівень доходів і прибутковості. Крім того, адаптивне управління сприяє впровадженню інновацій та використанню сучасних технологій, що підвищує ефективність бізнес-процесів і знижує операційні витрати. У результаті, компанії, що впроваджують адаптивне управління, краще готові до кризових ситуацій, мають вищий рівень задоволеності клієнтів і займають сильніші позиції на ринку навіть у найскладніших умовах[27].

Структуризація адаптаційної системи включає в себе докладне обґрунтування факторів, які впливають на збутову діяльність підприємства в

умовах військового конфлікту. Першим кроком у цьому процесі є проведення аналізу ситуації, який включає в себе оцінку змін у споживчому попиті, логістичних перешкод, змін у цінах на ресурси та необхідності забезпечення безпеки споживачів[26].

Адаптивне управління дозволяє ТОВ "Ворота Центр Україна" оптимізувати витрати за рахунок впровадження ефективних процесів та використання сучасних технологій. Це включає автоматизацію рутинних задач, аналітику даних для прийняття обґрунтованих рішень та впровадження інноваційних підходів до управління збутовими операціями.

Одним з ключових методів оптимізації витрат була автоматизація рутинних задач. ТОВ "Ворота Центр Україна" впровадило системи автоматизації для обробки замовлень, управління запасами та ведення бухгалтерського обліку. Наприклад, використання ERP-системи (Enterprise Resource Planning) дозволило автоматизувати процеси замовлення, що знизило людський фактор і ймовірність помилок, а також скоротило час на обробку замовлень. Це допомогло компанії зменшити витрати на персонал та підвищити ефективність операцій.

Аналітика даних була ще одним важливим аспектом адаптивного управління, який сприяв оптимізації витрат. ТОВ "Ворота Центр Україна" використовувало системи бізнес-аналітики (BI) для збору та аналізу даних про продажі, поведінку клієнтів, ринкові тенденції та витрати. Ці дані дозволили компанії краще розуміти, які продукти користуються найбільшим попитом, які маркетингові стратегії є найбільш ефективними, а також ідентифікувати можливості для зниження витрат. Наприклад, аналіз продажів виявив непопулярні продукти, що дозволило скоротити витрати на їх виробництво та зберігання.

Впровадження інноваційних підходів до управління збутовими операціями також стало ефективним методом оптимізації витрат. ТОВ "Ворота Центр Україна" застосовувало методи дропшипінгу, коли товар доставлявся безпосередньо від постачальника до клієнта, минаючи склади компанії. Це дозволило зменшити витрати на зберігання та логістику. Іншим прикладом було використання гнучких

графіків роботи для співробітників відділу продажів, що знизило витрати на оплату праці та підвищило продуктивність.

Використання сучасних технологій, таких як CRM-системи (Customer Relationship Management), також сприяло оптимізації витрат(таблиця 2.6).CRM-системи допомогли автоматизувати управління відносинами з клієнтами, що включало збереження історії взаємодій, управління контактною інформацією та автоматизацію комунікацій. Це дозволило підвищити ефективність роботи відділу продажів та маркетингу, зменшуючи витрати на залучення нових клієнтів та утримання існуючих. Наприклад, автоматизовані розсилки та персоналізовані пропозиції збільшили конверсію продажів, не збільшуючи при цьому витрати на маркетинг.

Таблиця 2.6 — Переваги впровадження CRM системи для ТОВ «Ворота Центр Україна»

Функція	Переваги для бізнесу
Управління контактною інформацією	Збереження і організація контактної інформації клієнтів, постачальників і партнерів, що дозволяє швидко знаходити потрібні дані під час змінюючихся умов.
Автоматизація комунікацій	Покращення взаємодії з клієнтами через автоматизовані розсилки, персоналізовані пропозиції та індивідуальні комунікації
Управління продажами	Ефективне керування відповідно до потреб клієнтів, прогнозування продажів та планування ресурсів в умовах нестабільності ринку.
Аналітика даних	Збір та аналіз даних про продажі, зміни в попиті і інші ринкові тенденції для прийняття обґрунтованих рішень у складних умовах

Розроблено автором

Іншим важливим аспектом було впровадження технологій прогнозування попиту. Використання програмного забезпечення для прогнозування попиту дозволило ТОВ "Ворота Центр Україна" точно оцінювати майбутні потреби ринку

та оптимізувати запаси. Це допомогло уникнути надмірних запасів та зменшити витрати на зберігання. Наприклад, аналіз історичних даних продажів та врахування сезонних коливань дозволив більш точно планувати виробництво та закупівлю матеріалів, що знизило операційні витрати та підвищило рентабельність.

Таким чином, впровадження адаптивної системи управління збутовою діяльністю за допомогою автоматизації, аналітики даних та інноваційних підходів дозволило ТОВ "Ворота Центр Україна" значно оптимізувати витрати. Це забезпечило стійкість компанії в умовах воєнного стану, підвищило її конкурентоспроможність та сприяло досягненню довгострокового успіху на ринку. Наприклад, впровадження модулів для аналізу соціальних мереж, що дозволить збирати додаткові дані про клієнтів і підвищити рівень персоналізації обслуговування.

В майбутньому "Ворота Центр Україна" необхідно розширити функціональні можливості своєї CRM системи для ще ефективнішого управління взаємодією з клієнтами. Розширення CRM допоможе вдосконалити аналіз даних і персоналізацію обслуговування, що підвищить рівень задоволеності клієнтів і зміцнить їхню лояльність. Автоматизована система підтримки та комунікації сприятиме покращенню обслуговування і збільшить ефективність роботи з клієнтами.

Компанії також варто активніше розвивати онлайн-канали збуту, що відповідає сучасним тенденціям ринку. Зростання долі онлайн-продажів з 15% до 20% за останні три роки вказує на успішну адаптацію до цифрових технологій і потреб споживачів[20]. Це дасть змогу залучати нових клієнтів і збільшувати обсяги продажів, забезпечуючи стабільний ріст компанії на ринку будівельних матеріалів.

Додатково, підписання більшої кількості угод на постачання сировини і матеріалів підкріплює стратегічне значення партнерських відносин для стабільності виробництва і підвищення якості продукції. Збільшення кількості угод з 10 до 15 за останні три роки свідчить про зростаючу довіру постачальників до компанії і покращення управління ланцюгом постачання. Цей підхід сприятиме

оптимізації витрат на сировину і забезпечить стабільний розвиток "Воріт Центр Україна" на ринку будівельних послуг.

Впровадження нових модулів та функціоналу є стратегічно важливим кроком для підвищення конкурентоспроможності компанії, особливо в умовах економічної нестабільності та воєнного стану. Нижче наведено детальний аналіз планів розвитку CRM системи "Ворота Центр Україна", включаючи користь для бізнесу та можливості для покращення обслуговування клієнтів.(табл.2.7)

Таблиця 2.7 — Аналіз можливостей для підприємства при розвитку CRM

Функціональність	До розширення	Після розширення
Аналіз соціальних мереж	Базовий	Розвинений
Аналітичні можливості	Базові	Розширені
Автоматизація процесів	Основна	Розвинена
Персоналізація обслуговування	Стандартна	Висока

Розроблено автором

Впровадження нових функціональних можливостей в CRM систему дозволить "Воротам Центр Україна" забезпечити більш швидку, точну та персоналізовану взаємодію з клієнтами. Нові інструменти для аналізу даних і прогнозування дозволять компанії краще розуміти потреби клієнтів і вчасно реагувати на їхні запити. Наприклад, впровадження модулів для аналізу соціальних мереж дозволить збирати додаткові дані про клієнтів, їхній відгук на продукти та послуги, що підвищить рівень персоналізації обслуговування.

Розвиток CRM системи в ТОВ "Ворота Центр Україна" є стратегічно важливим кроком для підвищення якості обслуговування клієнтів, збільшення їхньої лояльності та покращення конкурентоспроможності на ринку. Це дозволяє компанії ефективно управляти взаємодією з клієнтами в умовах складності сучасного бізнесу, забезпечуючи стабільний розвиток і успішну конкуренцію на ринку.

Варто відмітити, що впровадження CRM системи передбачає скорочення витрат часу на запити клієнтів, що раніше складали близько 5 годин , а після впровадження цей показник скоротився до 2 годин. Це свідчить про покращення швидкості відгуку на клієнтські запити, що сприяє підвищенню задоволеності клієнтів та їхньої лояльності до компанії.

Крім того, впровадження CRM системи дозволить підвищити кількість повторних покупок клієнтами. До впровадження системи середній клієнт робив 2 повторні покупки в рік, а отже після впровадження цей показник може зрости. Це допоможе збільшити кількість задоволених клієнтів компанії, що впливає на стабільність обсягів продажів і зростання доходів.

Також важливим результатом впровадження CRM системи є покращення управлінської аналітики і прийняття управлінських рішень на основі даних. Аналіз даних CRM дозволяє компанії ефективніше планувати маркетингові кампанії, адаптувати продуктові пропозиції до потреб клієнтів і швидко реагувати на зміни на ринку.

Для розуміння користі впровадження CRM системи, варто розрахувати термін окупності. На прикладі відомої системи Salesforce, ціна на місяць становить близько 25 доларів, вартість інтеграції дорівнює 5000 доларів, супровід та обслуговування 2000 доларів на рік[28]. В середньому на місяць у ТОВ «Ворота Центр Україна» 10 клієнтів.(табл.2.8).

Таблиця 2.8 — Розрахунок витрат та доходу після впровадження CRM-системи для ТОВ «Ворота Центр Україна»

Показник	Сума, тис.,дол
Інтеграція та налаштування	5,000
Навчання персоналу	2,000
Ліцензія на CRM (10 користувачів)	3,000
Супровід та обслуговування	2,000
Підвищення продажів	20,000
Зниження витрат	5,000
Загальні інвестиції (перший рік)	12,000
Щорічні витрати (починаючи з 2-го року)	5,000
Щорічні вигоди	25,000
Термін окупності	0.48 року (≈6 місяців)

Джерело: Розроблено автором

Таблиця 2.9 — Прогнозований термін окупності по роках

Рік	Загальні витрати, тис.дол.	Щорічні вигоди, тис.,дол	Накопичені витрати, тис.,дол	Накопичені вигоди, тис.,дол	Чистий прибуток, тис.,дол
1	12,000	25,000	12,000	25,000	13,000
2	5,000	25,000	17,000	50,000	33,000
3	5,000	25,000	22,000	75,000	53,000

Продовження таблиці 2.9

Рік	Загальні витрати, тис.дол.	Щорічні вигоди, тис.дол	Накопичені витрати, тис.,дол	Накопичені вигоди, тис.,дол	Чистий прибуток, тис.,дол
4	5,000	25,000	27,000	100,000	73,000
5	5,000	25,000	32,000	125,000	93,000

Джерело: Розроблено автором

На основі розрахунку видно, що впровадження CRM системи окупиться приблизно за 6 місяців. Вже протягом першого півроку компанія "Ворота Центр" зможе повністю повернути інвестиції, витрачені на інтеграцію, навчання персоналу та супровід CRM системи. Це свідчить про високу ефективність використання CRM, що забезпечить швидку фінансову віддачу та стабільне підвищення продуктивності в майбутньому(табл.2.9).

Після того, як CRM система окупиться, бізнес отримає значні вигоди. В першу чергу, це підвищення продажів завдяки кращому управлінню взаєминами з клієнтами, персоналізації обслуговування та своєчасному реагуванню на потреби ринку. CRM система дозволить ефективніше відслідковувати клієнтські запити, оптимізувати процеси продажів та маркетингу, що сприятиме збільшенню доходів компанії.

Значним плюсом впровадження CRM системи є також зниження витрат. Автоматизація багатьох процесів, таких як управління замовленнями, обробка запитів та комунікація з клієнтами, дозволить зменшити кількість помилок, які виникають при ручному введенні даних. Це не тільки зменшить витрати на виправлення таких помилок, але й підвищить загальну ефективність роботи співробітників, які зможуть зосередитись на більш стратегічних завданнях.

Для ефективного впровадження, даної системи необхідно візуалізувати кожен етап, для кращого впровадження. Для цього всі етапи процесу відображено на діаграмі Ганта (рис.2.2). Планування проекту: 1-10 червня 2024 року. Це початковий етап, під час якого визначаються цілі, завдання і ресурси для впровадження CRM.

1. Вибір CRM системи: 11-15 червня 2024 року. На цьому етапі проводиться дослідження ринку і вибір найкращої CRM системи.

2. Закупівля ліцензій: 16-18 червня 2024 року. Оформлення документів і придбання ліцензій на CRM систему.
3. Інтеграція та налаштування: 19 червня - 3 липня 2024 року. Встановлення, інтеграція з існуючими системами і налаштування під потреби компанії.
4. Навчання персоналу: 4-13 липня 2024 року. Навчальні сесії для співробітників для ефективного використання нової системи.
5. Тестування системи: 14-20 липня 2024 року. Перевірка роботи системи, виявлення та виправлення помилок.
6. Впровадження системи: 21-25 липня 2024 року. Офіційний запуск CRM системи в роботу компанії.
7. Супровід та обслуговування: Починається з 26 липня 2024 року і триває постійно.

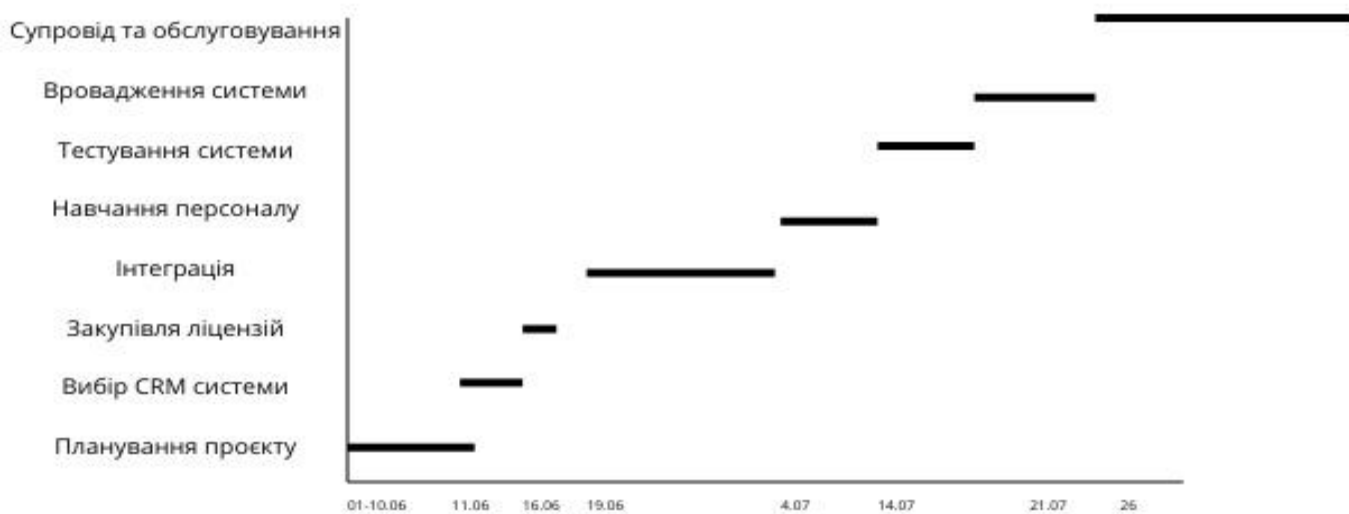


Рисунок 2.2 — Діаграма Ганта для впровадження CRM системи для ТОВ «Ворота Центр Україна»

Розроблено автором

Починаючи з планування проекту 1 червня 2024 року і закінчуючи постійним супроводом та обслуговуванням системи з 26 липня 2024 року, кожен етап відповідає за конкретні завдання, що забезпечують успішне впровадження та ефективне функціонування CRM системи. Така структура дозволяє ретельно

підготуватися на початкових стадіях, визначити цілі та ресурси, а також забезпечити належну інтеграцію та налаштування системи.

Вибір CRM системи займає п'ять днів, протягом яких компанія проводить дослідження ринку та обирає найбільш підходящу систему. Після цього відбувається закупівля ліцензій, що займає ще три дні, та інтеграція і налаштування системи, що триває з 19 червня по 3 липня 2024 року. Навчання персоналу заплановане на період з 4 по 13 липня 2024 року, що дозволяє співробітникам отримати необхідні знання та навички для ефективного використання нової системи. Після навчання відбувається тестування системи з 14 по 20 липня 2024 року, що забезпечує виявлення та виправлення можливих помилок перед офіційним запуском.

Офіційний запуск CRM системи за графіком запланований на період з 21 по 25 липня 2024 року, після чого розпочинається постійний супровід та обслуговування. Така ретельна підготовка гарантує, що впровадження CRM системи буде безперебійним і ефективним, забезпечуючи максимальні вигоди для компанії. Послідовність і детальна структура проекту дозволяють уникнути можливих ризиків та забезпечити високий рівень контролю над процесом впровадження. Це також сприяє успішній адаптації співробітників до нової системи, що в кінцевому результаті призводить до підвищення продуктивності та ефективності роботи компанії.

Крім того, використання CRM системи покращить внутрішню координацію між відділами. Наприклад, відділи продажів, маркетингу та обслуговування клієнтів зможуть швидко обмінюватись інформацією та узгоджувати свої дії, що підвищить рівень обслуговування клієнтів і допоможе створити більш цілісний підхід до ведення бізнесу. Це особливо важливо в умовах конкурентного ринку, де швидкість і якість обслуговування можуть стати вирішальними факторами для успіху.

Загалом, впровадження CRM системи стане стратегічним кроком для "Ворота Центр", що забезпечить довгострокові вигоди. Збільшення доходів, зниження витрат та покращення внутрішніх процесів дозволять компанії зміцнити

свої позиції на ринку, підвищити конкурентоспроможність та забезпечити стійкий розвиток у майбутньому.

Попри успішну реалізацію стратегій збереження лояльності та підтримки стабільного попиту на продукцію, компанія "Ворота Центр Україна" також стикнулася з негативними наслідками воєнного стану. Зокрема, економічна нестабільність призвела до зниження попиту на деякі продукти, що було пов'язано зі змінами у споживчих вподобаннях або обмеженим доступом до ринків.

В умовах кризи покупці стали уважніше обирати товари і послуги, звертаючи увагу на їхню цінову доступність і актуальність. Крім того, обмежений доступ до деяких ринків ускладнив можливості компанії зберігати стабільні обсяги продажів та забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів.

Зменшення попиту на певні продукти породило серйозні виклики для виробничих і логістичних процесів компанії. "Ворота Центр Україна" вимушені були швидко адаптувати свої стратегії продажу і маркетингу, зокрема, переглянути асортимент продукції та розвивати нові ринки збуту. Також було зроблено акцент на збільшення ефективності виробничих процесів і оптимізацію логістики, щоб знизити витрати та зберегти конкурентоспроможність.

Для вирішення цих проблем компанія "Ворота Центр Україна" успішно впровадила ряд технологічних рішень:

1. Адаптивна система управління збутовою діяльністю: Ця система дозволила компанії швидко адаптувати свої стратегії маркетингу та продажу до змінюваних ринкових умов. Зокрема, завдяки аналізу даних та прогнозуванню попиту, компанія могла оперативно відреагувати на зміни в споживчих вподобаннях та реорганізувати свої поставки.

2. CRM система з підтримкою аналізу соціальних мереж: Впровадження цієї технології дозволило збирати додаткові дані про клієнтів та їхній потенційний попит, що сприяло точнішому прогнозуванню та персоналізації обслуговування.

3. Оптимізація виробництва та логістики: Впровадження системи аналізу історичних даних та прогнозування попиту дозволило більш точно планувати

виробництво та закупівлю матеріалів. Це дозволило знизити операційні витрати та підтримувати високий рівень обслуговування клієнтів.

Завдяки впровадженню передових технологічних рішень, зуміла успішно подолати виклики, пов'язані з економічною нестабільністю та змінами в споживчих вподобаннях. Використання інноваційних підходів в бізнесі дозволило компанії не лише зберегти стабільність, а й значно збільшити її конкурентоспроможність на ринку. Зокрема, впровадження автоматизованих систем управління та моніторингу виробництва дозволило значно підвищити ефективність виробничих процесів і знизити витрати на енергоресурси. Автоматизовані системи управління і моніторингу виробництва дозволили компанії значно знизити витрати на енергоресурси та матеріали, підвищити якість продукції та зменшити час на виготовлення продукції.

Крім того, компанія активно впроваджує інноваційні рішення в області маркетингу та продажу. Використання цифрових маркетингових інструментів і технологій аналізу даних дозволяє збирати та аналізувати інформацію про споживачів, що дозволяє здійснювати персоналізоване маркетингове вплив та адаптувати продуктову лінійку під їхні потреби. Це не тільки зміцнює зв'язок з клієнтами, але і сприяє зростанню обсягів продажів і підвищенню лояльності споживачів.

В кінцевому підсумку, впровадження цих технологічних рішень дозволило "Ворота Центр Україна" успішно адаптуватися до сучасних умов ринку, зберегти конкурентоспроможність і забезпечити стабільний розвиток компанії. Інноваційний підхід до управління бізнесом і використання передових технологій стали ключовими факторами, які дозволили досягти цих результатів.

ВИСНОВКИ

Отже, у контексті воєнного стану управління збутовою діяльністю підприємства стає особливо актуальною та складною задачею. Воєнні конфлікти призводять до значних змін у ринкових умовах, що загрожує стабільності та ефективності бізнесу. Основна проблема полягає в потребі забезпечити стабільність збуту товарів і послуг підприємства в умовах непередбачуваності та обмежень, які виникають через конфлікт. Зокрема, це включає збільшення ризику втрати доступу до ринків, зниження попиту на продукцію та порушення ланцюга постачання.

Для досягнення успіху в управлінні збутом в умовах військового конфлікту необхідно використовувати гнучкість, інновації та швидку адаптацію до змін на ринку. Дослідження підкреслює необхідність готовності керівництва до впровадження нових стратегій збуту та пошуку альтернативних шляхів розвитку. Такий підхід дозволяє підприємствам забезпечити стабільність та успішну діяльність навіть в умовах кризи.

Завдяки аналізу та оцінці процесів управління збутом в умовах воєнного стану визначено ефективні стратегії та їх оптимізації для підвищення ефективності діяльності компаній. Завдання включають вивчення теоретичних основ, процесів адаптації бізнес-організацій до умов військового стану, аналітичне оцінювання системи управління збутовою діяльністю на прикладі конкретного підприємства, розробку шляхів впровадження системи адаптивного управління.

Практичне значення отриманих результатів полягає в узагальненні та систематизації методичних підходів до управління збутовою діяльністю в умовах воєнного стану. Розроблені стратегії та методичні підходи дозволять керівникам підприємств ефективно адаптуватися до нових умов, проводити організаційно-структурні зміни та ефективно управляти процесами адаптації.

Зрештою, розгляд організації системи управління збутовою діяльністю на прикладі ТОВ "Ворота Центр Україна" дозволяє виокремити ключові аспекти, які впливають на ефективність управління збутом в умовах військового конфлікту. Компанія успішно впровадила стратегії збереження лояльності клієнтів та підтримки стабільного попиту на продукцію. Це було досягнуто завдяки адаптивній системі управління збутовою діяльністю та CRM системі з аналізом соціальних мереж.

Також було визначено, що для подальшого успіху і зростання компанії в умовах непевності необхідно продовжувати інтегрувати новітні технології, зосередитися на розвитку аналітичних інструментів та посиленні взаємодії з клієнтами через соціальні мережі. Отримані результати дослідження матимуть практичне застосування для менеджменту підприємств, що опинилися у подібних умовах, дозволяючи їм ефективно пристосуватися до нових реалій та забезпечити стабільність діяльності.

Крім того, стратегічний підхід до управління збутом в умовах військового конфлікту включає диверсифікацію ринків збуту, щоб знизити ризик залежності від одного ринку. Це також передбачає розширення асортименту продукції та послуг для задоволення змінених потреб споживачів.

Важливим аспектом є забезпечення надійної логістики та постачання в умовах обмеженого доступу до ресурсів. Компанії повинні налагодити альтернативні канали постачання та використовувати місцеві ресурси, щоб мінімізувати вплив зовнішніх факторів на бізнес.

Ефективне управління фінансами також є критичним у воєнний час. Підприємства повинні ретельно контролювати витрати, оптимізувати використання ресурсів та забезпечувати стабільні фінансові потоки. Це може включати залучення додаткових джерел фінансування, таких як кредити або інвестиції.

Крім того, важливо підтримувати мотивацію та залученість персоналу. В умовах невизначеності та стресу працівники можуть втрачати мотивацію, що

негативно впливає на продуктивність. Компанії повинні забезпечувати підтримку та належні умови праці для збереження ефективності роботи команди.

Особливої уваги потребує комунікація з клієнтами та партнерами. Важливо регулярно інформувати їх про зміни в діяльності компанії, забезпечувати підтримку та реагувати на їхні потреби. Це сприяє збереженню довіри та лояльності до бренду.

Управління ризиками стає невід'ємною частиною діяльності компанії в умовах військового конфлікту. Важливо ідентифікувати потенційні ризики, розробляти плани їхнього запобігання та швидкого реагування. Це дозволяє мінімізувати негативні наслідки для бізнесу.

Таким чином, управління збутовою діяльністю підприємства в умовах воєнного стану вимагає комплексного підходу, що включає гнучкість, інноваційність та швидку адаптацію до змін. Використання новітніх технологій, ефективна комунікація та управління ризиками є ключовими елементами успішної стратегії. Досвід ТОВ "Ворота Центр Україна" демонструє, що навіть в умовах кризи можливо зберегти стабільність та досягти успіху, застосовуючи відповідні підходи та методи управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Балабанова Л.В., Митрохіна Ю.П. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємств [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://jrnل.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/337>.
2. Гамалій В. Ф. Сучасні проблеми збутової політики українських підприємств [Електронний ресурс]. / Гамалій В.Ф., Романчик С.А., Фабрика І. В. – Режим доступу : [http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_22\(2\)_ekon/stat_20_1/02.pdf](http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_22(2)_ekon/stat_20_1/02.pdf)
3. Як створити план продажів [Електронний ресурс]. – Режим доступу <https://leveleleven.com/2017/03/create-sales-activity-plan-infographic/>.
4. Аналіз поняття «збут» та його роль [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_25/1/40.pdf.
5. Збутова політика [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://kvpubd.kiev.ua/wp-content/uploads/2023/01/marketing>.
6. Ринкові посередники [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://sites.google.com/site/marketingdistance>.
7. Методики оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/623833.pdf>.
8. Аналіз в управлінні збутовою політикою підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://core.ac.uk/download/pdf/161260418.pdf>.
9. Управління стратегією розвитку підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1620>.
10. Український бізнес під час війни: реальна аналітика та перспективи на майбутнє у 2024 році [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://finstream.ua/ukrayinskyj-biznes-pid-chas-vijny-analytika/>.
11. Підприємницька діяльність в Україні в умовах воєнного стану [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://www.lsej.org.ua/6_2023/49.pdf.

12. Підтримка бізнесу під час війни [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/06/10/688040/index.amp>.
13. Аналіз актуального стану та пропозиції щодо покращення умов для підприємництва в Україні [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://careerhub.in.ua/doslidzhennya-analiz-aktualnogo-stan/>.
14. Вітчизняне підприємництво в умовах воєнного стану: основні тенденції та методи підтримки [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2144>.
15. Втрати під час війни [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-suma-pryamih>.
16. Огляд інструментів підтримки бізнесу в період воєнного стану в Україні [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://niss.gov.ua/en/node/4794>.
17. Макроекономічний та монетарний огляд [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/MM-2022-09.pdf?v=4.
18. Ставки, індекси [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://index.minfin.com.ua/>.
19. The Impact of Military Conflict on Business: Strategies for Managing Sales During Crisis [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/05/157.pdf>.
20. ТОВ «Ворота Центр Україна» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://vorota-center.com.ua/>.
21. Теоретичне обґрунтування побудови матричної структури [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://journals-lute.lviv.u/>.
22. Гарант Ворота [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://gant.ua/>.
23. Компанія Алютех [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://alutech.ua/>.

24. Young business club kyiv [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.ybc.club/>.
25. Маркетинговий аналіз [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream>.
26. Обґрунтування сучасного підходу щодо адаптації підприємства до нестійкого зовнішнього середовища [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/57.pdf.
27. Особливості адаптивного управління підприємством в умовах кризових явищ [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/2_88_2022_ukr/9.pdf.
28. Програмне забезпечення [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.salesforce.com/sales/cloud/>
29. Звітність зі стійкого розвитку: варіанти позиціювання підприємств [Електронний ресурс]. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: https://www.researchgate.net/publication/377067057_Zvitnist_zi_stijkogo_rozvitku_varianti_poziciuvanna_pidpriemstv.
30. Аналіз зовнішнього середовища як складова стратегічного аналізу [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3164>.