

Section: Economy

DOI 10.70286/EOSS-19.10.2026.001.63-68

ЦИФРОВІЗАЦІЯ КАНАЛІВ ЗБУТУ ЯК НАПРЯМ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ МЕБЛЕВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Кочерган Андрій Олегович

здобувач вищої освіти магістерського рівня

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-3132-2352>

Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця, м. Харків, Україна

Анотація

У статті розглянуто напрями цифровізації збуту меблів на прикладі ТОВ «Меблева фабрика „Константа“». Проаналізовано фінансові показники підприємства за 2024-2025 роки та роботу інтернет-магазину. У 2025 році витрати на збут зростали швидше, ніж чистий дохід, а рентабельність продажів знизилася. Для удосконалення збутової політики запропоновано єдиний облік звернень, системне оновлення інформації про товари, контроль виконання замовлень та оцінювання результатів кожного каналу збуту. Також наведено показники для контролю запропонованих змін і умовний розрахунок витрат на їх упровадження. Такий підхід дає змогу оцінювати економічний результат цифровізації та якість обслуговування покупців.

Ключові слова. Збутова політика, цифровізація, меблеве підприємство, канали збуту, електронна торгівля, управління замовленнями.

Вступ

Цифровізація збуту в меблевій галузі може стосуватись як внутрішньо організаційних процесів, так і безпосередньої роботи з покупцем. Так покупець меблів може обрати модель на сайті, уточнити деталі телефоном, оглянути її в салоні та оформити замовлення онлайн. На всіх етапах важливо, щоб працівники мали однакову й актуальну інформацію про потреби покупця. Тоді клієнту не доводиться повторювати запит, а менеджери швидше опрацьовують замовлення. Тому цифровізація збуту має об'єднувати роботу різних каналів продажу та спрощувати взаємодію з покупцем.

І. Іпполітова досліджує розвиток електронної торгівлі в Україні та її значення в умовах цифровізації економіки [1]. Г. Копець, Р. Мірошник і Д. Шовкопляс розглядають використання сайтів, соціальних мереж, онлайн-реклами та тривимірних зображень продукції на меблевих підприємствах [2]. Т. Боровик, О. Майборода й О. Решетнікова підкреслюють важливість спільної

роботи маркетингу та логістики для кращого обслуговування покупців і контролю збутових витрат [3].

Для окремого підприємства важливо визначити, які цифрові зміни дадуть найбільший результат і в якій послідовності їх упроваджувати. Інтернет-магазин та онлайн-реклама можуть збільшувати кількість звернень, але кінцевий результат залежить не лише від обсягу продажів, а й від вартості залучення покупця та витрат на виконання замовлення.

Мета та завдання дослідження

Мета та завдання дослідження. Визначити основні напрями цифровізації збуту ТОВ «Меблева фабрика „Константа“» в контексті удосконалення збутової політики підприємства та оцінити їх вплив на результати продажів.

Результати дослідження і їх обговорення

ТОВ «Меблева фабрика „Константа“» виробляє та продає меблі. На сайті підприємства представлені дивани, ліжка, крісла та інші товари, працює онлайн-замовлення та пошук магазинів [6]. Покупець може обрати товар дистанційно або звернутися до салону. Для оцінювання змін у збутовій діяльності насамперед розглянемо основні фінансові показники підприємства, наведені в табл. 1.

Таблиця 1. Основні фінансові показники підприємства

Показник	2024 рік	2025 рік	Зміна
Чистий дохід, тис. грн	553 293	729 645	31,87 %
Витрати на збут, тис. грн	137 731	185 634	34,78 %
Операційний прибуток, тис. грн	62 329	44 319	-28,90 %
Чистий прибуток, тис. грн	50 220	36 565	-27,19 %
Частка витрат на збут у доході, %	24,89	25,44	0,55 в. п.
Операційна рентабельність продажів, %	11,26	6,07	-5,19 в. п.
Чиста рентабельність продажів, %	9,08	5,01	-4,07 в. п.

Розраховано автором за [4; 5].

У 2025 році чистий дохід підприємства збільшився на 176 352 тис. грн, а витрати на збут - на 47 903 тис. грн. Частка витрат на збут у доході зросла з 24,89 % до 25,44 %. Одночасно чиста рентабельність продажів знизилася з 9,08 % до 5,01 %. Таким чином, збільшення обсягу продажів супроводжувалося зниженням прибутковості. За таких умов особливого значення набуває контроль збутових витрат і результатів окремих каналів продажу.

Для оцінювання онлайн-збуту доцільно окремо враховувати дохід від замовлень, витрати на рекламу, повернення товарів та інші витрати за кожним каналом продажу. Кожне замовлення має враховуватися один раз, навіть якщо покупець спочатку звернувся через сайт, а покупку завершив у салоні. Такий облік дає чіткіше уявлення про внесок кожного каналу в загальний результат.

Сайт підприємства містить каталог, ціни та інформацію про магазини [6]. Покупець може переглянути товар онлайн, а потім отримати консультацію або оглянути модель у салоні. Щоб перехід між цими каналами був зручним, працівники сайту й магазинів мають користуватися однаковою інформацією про товари, ціни та замовлення.

Після оформлення замовлення менеджер зв'язується з покупцем і погоджує характеристики меблів, строк виготовлення, ціну та оплату [7]. У процесі роботи доцільно фіксувати час звернення, відповідального менеджера та результат консультації. Це спрощує контроль замовлень, скорочує час відповіді та дає змогу бачити, які звернення завершилися продажем.

Окремим напрямом цифровізації є використання CRM або іншої єдиної системи для обліку клієнтів і замовлень. У ній доцільно поєднати інформацію із сайту, магазинів та інших каналів звернення. Єдина система допомагає зберігати історію роботи з покупцем, уникати повторного введення даних і швидше передавати інформацію між працівниками.

Першим етапом цифровізації доцільно зробити впорядкування обліку звернень і виконання замовлень. Після цього можна розширювати рекламу та підключати нові канали продажу. Основні напрями, відповідальних працівників і показники контролю наведено в табл. 2.

Таблиця 2. Пропоновані напрями цифровізації каналів збуту

Напрямок	Зміст змін	Виконавець	Контроль
Облік звернень	Спільна картка клієнта, джерело звернення, статус і наступна дія	Керівник продажів	Час відповіді, частка звернень без обробки
Товарні дані	Узгодження параметрів, цін і доступних варіантів у каналах	Менеджер каталогу	Помилки в замовленнях, повнота карток
Супровід замовлень	Передавання погоджених параметрів у виробництво та доставку	Продажі й логістика	Дотримання строків, скасування
Результати каналів	Порівняння доходу, змінних витрат і витрат на залучення	Маркетолог і фінансист	Прибутковість завершених замовлень

Сформовано автором.

У спільній картці клієнта доцільно зберігати контактні дані, вибраний товар, погоджені характеристики, джерело звернення, ім'я менеджера та наступну дію. Якщо покупець повторно звертається через інший канал, нове звернення додається до вже створеної історії. Завдяки цьому працівники бачать попередні домовленості й не вводять ту саму інформацію повторно.

Для нових звернень варто встановити чіткий строк відповіді в межах робочого часу з урахуванням навантаження менеджерів. Автоматичне повідомлення може підтвердити отримання заявки, але основною залишається консультація працівника. Керівник продажів має контролювати прострочені звернення та причини затримок.

Ще одним важливим напрямом є впорядкування інформації про товари. Для кожної моделі доцільно використовувати єдиний код, точні розміри, перелік доступних матеріалів, ціну або правила її розрахунку та строк виготовлення. Ці дані мають однаково відображатися в усіх каналах продажу. Повний і зрозумілий

опис товару зменшує кількість додаткових уточнень та помилок під час оформлення замовлення.

Тривимірні зображення доцільно насамперед створювати для моделей, щодо яких покупці найчастіше уточнюють розміри, спосіб розкладання та комплектацію [2]. Їх результативність можна оцінювати за зміною частки звернень, що завершилися замовленням. Якщо такі матеріали сприяють продажам, їх використання можна поширювати на інші моделі.

Після погодження замовлення виробництво та служба доставки мають отримувати однакові дані, підтверджені покупцем. Зміни тканини, розміру або адреси слід фіксувати із зазначенням дати й відповідального працівника. Покупцеві доцільно повідомляти про прийняття замовлення, строк виконання та готовність до відправлення. Якщо строк змінюється, клієнт має своєчасно отримати оновлену дату.

Коли покупець звертається через сайт, а купує меблі в салоні, у системі варто зберігати і джерело звернення, і місце покупки. Дохід від такого замовлення враховується один раз. Це допомагає правильно оцінити роль сайту та салону в продажі й бачити, як різні канали доповнюють один одного.

Після впорядкування обліку можна збільшувати рекламну активність і підключати нові торговельні майданчики. Для кожного каналу важливо враховувати комісії, плату за розміщення, підготовку матеріалів, обробку звернень, доставку та повернення. Економічний результат доцільно визначати за сумою, яка залишається після цих витрат і може бути спрямована на покриття постійних витрат та формування прибутку. Тому збільшення кількості замовлень саме по собі ще не означає, що канал є вигідним.

Одним з основних показників результативності є частка звернень, що завершилися продажем. Її визначають як відношення кількості виконаних та оплачених замовлень до кількості унікальних звернень відповідної групи. Наприклад, можна окремо відстежувати звернення, отримані протягом одного місяця, і надалі фіксувати, скільки з них завершилися покупкою. Такий підхід враховує, що покупцям потрібен різний час для вибору меблів.

Вартість залучення нового покупця визначають діленням витрат на залучення на кількість нових покупців із завершеними замовленнями. Разом із цим варто контролювати кількість скасувань, строки доставки та витрати на виправлення помилок. Скорочення часу консультації має значення тоді, коли воно не погіршує якість обслуговування.

Економічний результат цифровізації можна оцінити шляхом порівняння додаткового маржинального доходу з витратами на впровадження. Маржинальний дохід визначається як різниця між доходом від замовлень і змінними витратами на їх виконання. Із цієї суми покриваються одноразові витрати на налаштування та навчання, а також регулярні платежі за програми й технічну підтримку.

Упроваджувати зміни доцільно поетапно. На першому етапі варто впорядкувати роботу зі зверненнями, налаштувати облік і визначити початкові

показники. Далі можна обрати одну групу меблів або кілька магазинів, навчити працівників і застосувати новий порядок роботи. Після цього порівнюють продажі, витрати та якість обробки замовлень. Якщо зміни дають економічний результат і використовуються працівниками без порушень, їх можна поширювати на інші товари та магазини.

Результати доцільно порівнювати з попереднім аналогічним періодом. Під час оцінювання слід враховувати сезонність, акції, ціни, рекламний бюджет, асортимент і наявність товарів. Це допомагає відокремити ефект цифрових змін від звичайних коливань попиту, знижок або сезонних продажів.

Стабільна робота системи залежить від якості внесення даних і чіткого розподілу відповідальності. Для цього доцільно визначити обов'язкові поля в картці клієнта, призначити відповідального за контроль записів і періодично переглядати частину замовлень. Працівники мають отримувати доступ до інформації відповідно до своїх обов'язків. Навчання краще проводити на звичайних прикладах продажу меблів, а керівнику продажів регулярно використовувати зібрані дані для контролю роботи.

Висновки

Цифровізація каналів збуту має спростувати покупцям вибір і придбання меблів, поліпшувати роботу працівників та посилювати контроль витрат. Саме тому вона має являти собою комплекс заходів, спрямованих одночасно на покращення взаємодії з клієнтом та внутрішніх процесів документування та супроводу замовлень. У ТОВ «Меблева фабрика „Константа“» у 2025 році чистий дохід зріс на 31,87 %, а витрати на збут - на 34,78 %. Одночасно чиста рентабельність продажів знизилася з 9,08 % до 5,01 %. Така динаміка показує, що підприємству важливо контролювати не лише зростання продажів, а й витрати та економічний результат кожного каналу збуту.

Для підприємства запропоновано єдиний облік звернень, системне оновлення товарних даних, контроль виконання замовлень та оцінювання результативності каналів продажу. Наступним етапом може бути розширення реклами й використання нових цифрових можливостей після налагодження основних процесів роботи з клієнтами та замовленнями. Економічний ефект доцільно оцінювати за зміною продажів, маржинального доходу, витрат на залучення покупців і строком покриття витрат на цифровізацію.

Список використаних джерел

1. Іпполітова І. Перспективи розвитку електронної торгівлі в Україні в умовах цифровізації економіки. Економіка та суспільство. 2023. № 47. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-18> (дата звернення: 05.10.2026).
2. Копець Г., Мірошник Р., Шовкопляс Д. Особливості використання маркетингових інструментів на вітчизняних підприємствах меблевої промисловості. Економіка та суспільство. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-92> (дата звернення: 05.10.2026).

3. Боровик Т. В., Майборода О. В., Решетнікова О. В. Удосконалення збутової політики підприємств на основі взаємодії маркетингу та логістики. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки. 2023. № 3 (70). С. 46–51. URL: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/70-7> (дата звернення: 05.10.2026).
4. ТОВ «Меблева фабрика „Константа“». Звіт про фінансові результати за 2024 рік. Опендатабот. Розділ «Фінансова звітність». URL: <https://opendatabot.ua/c/35724206> (дата звернення: 05.10.2026).
5. ТОВ «Меблева фабрика „Константа“». Звіт про фінансові результати за 2025 рік. Опендатабот. Розділ «Фінансова звітність». URL: <https://opendatabot.ua/c/35724206> (дата звернення: 05.10.2026).
6. Меблева фабрика «Константа». Інтернет-магазин м'яких меблів. URL: <https://constanta.ua/> (дата звернення: 05.10.2026).
7. Меблева фабрика «Константа». Доставка та оплата. URL: <https://constanta.ua/content/1-delivery> (дата звернення: 05.10.2026).

EMPLOYEE REVIEWS AS A SOURCE OF ORGANIZATIONAL CHANGE

Kobets Dmytro

PhD, Associate Professor

Department of HR-engineering in Business Economy

Voitenko Kristina

higher education student

Khmelnitskyi National University, Ukraine

Abstract. Public employee reviews provide accounts of workplace experiences that can inform human resource management and organizational development. However, their managerial value depends on how organizations interpret, validate and act upon this information. This study aims to develop a conceptual framework explaining the conditions under which online employee reviews can support organizational change. The methodological approach combines the analysis and synthesis of scholarly perspectives, comparison of recent research findings and conceptual modelling. The proposed framework comprises five stages: contextualization, issue identification, corroboration, intervention, and a final stage combining evaluation and feedback. It distinguishes informational, communicative and substantive outcomes and separates the strength of evidence from the severity of a reported problem. Particular attention is paid to the possibility that employer responsiveness changes subsequent reviewing behaviour, limiting the use of public ratings as independent indicators of improvement. The contribution consists of specifying decision criteria, organizational responsibilities and evaluation requirements for translating public feedback into accountable managerial action. Three