Міністерство освіти і науки України
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка
кафедра математики та економіки

“До захисту допускаю”
завідувач кафедри математики
та економіки, доцент

_____ Тарас ВІЙЧУК
“___” _____ 2025 р.

Управління торговельними послугами підприємства

Спеціальність 073 Менеджмент

Магістерська робота
на здобуття кваліфікації – магістр менеджменту за спеціалізацією
«Менеджмент інноваційної діяльності»

Автор роботи: Шумада Володимир Сергійович

_____
підпис

Науковий керівник: доктор економічних наук,
професор Рибчук Анатолій Васильович _____
підпис

Дрогобич, 2025

Захист магістерської роботи

Тема: Управління торговельними послугами підприємства

(тема роботи)

Оцінка за стобальною шкалою: _____

Оцінка за національною чотирибальною шкалою: _____

Коротка мотивація оцінки захисту:

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

_____ Голова ЕК_____ _____
Дата підпис прізвище, ім'я

Секретар ЕК_____ _____
підпис прізвище, ім'я

АНОТАЦІЯ

Шумада В.С. Управління торговельними послугами підприємства – 073 «Менеджмент». Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка. Дрогобич, 2025. Рукопис.

У магістерській роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти управління торговельними послугами на прикладі діяльності підприємства ПП «Західний центр комплектації». Здійснено узагальнення наукових підходів до розуміння сутності торговельних послуг, визначено їх економічний зміст, функції та місце у системі сучасного ринкового господарства. Особливу увагу приділено ролі торговельних послуг у формуванні конкурентних переваг підприємства, зміцненні його ринкових позицій та забезпеченні довгострокової стабільності розвитку.

Розкрито організаційно-економічну структуру діяльності ПП «Західний центр комплектації», проведено оцінку ефективності управління торговельними послугами та рівня задоволеності споживачів. Детально проаналізовано основні показники господарської діяльності підприємства, структуру його торговельного асортименту, динаміку обсягів реалізації, а також фактори, що безпосередньо впливають на якість обслуговування клієнтів. У результаті аналізу визначено ключові проблеми у системі управління торговельними процесами, серед яких – недостатня гнучкість асортиментної політики, потреба у цифровізації бізнес-процесів та обмежений рівень персоналізації послуг.

На основі отриманих результатів розроблено напрями вдосконалення системи управління торговельними послугами підприємства. Зокрема, запропоновано впровадження сучасних інформаційних технологій для автоматизації процесів обліку й аналізу, розвиток CRM-систем для покращення взаємодії зі споживачами, оптимізацію асортиментної політики з урахуванням зміни попиту, а також підвищення рівня сервісу через розвиток корпоративної культури обслуговування та професійне навчання персоналу.

Ключові слова: управління, торговельні послуги, підприємство, ефективність, конкурентоспроможність, сервіс, ПП «Західний центр комплектації».

SUMMARY

Shumada V.S. Management of trade services of the enterprise - 073 "Management". – Drohobych Ivan Franko State Pedagogical University. - Drohobych, 2025. – Manuscript.

The paper examines theoretical and practical aspects of trade services management using the example of the activities of the enterprise PE "Western Center of Assembly". Scientific approaches to understanding the essence of trade services are generalized, their economic content, functions and place in the system of a modern market economy are determined. Particular attention is paid to the role of trade services in forming competitive advantages of the enterprise, strengthening its market positions and ensuring long-term stability of development.

The organizational and economic structure of the activities of PE "Western Center of Assembly" is disclosed, an assessment of the effectiveness of trade services management and the level of consumer satisfaction is carried out. The main indicators of the enterprise's economic activity, the structure of its trade assortment, the dynamics of sales volumes, as well as factors that directly affect the quality of customer service are analyzed in detail. As a result of the analysis, key problems in the trade process management system were identified, including insufficient flexibility of the assortment policy, the need for digitalization of business processes, and a limited level of service personalization.

Based on the results obtained, directions for improving the enterprise's trade service management system were developed. In particular, the introduction of modern information technologies for automating accounting and analysis processes, the development of CRM systems to improve interaction with consumers, optimization of the assortment policy taking into account changes in demand, as well as increasing the level of service through the development of a corporate service culture and professional training of personnel were proposed.

Keywords: management, trade services, enterprise, efficiency, competitiveness, service, PE "Western Center of Completing".

З М І С Т

ВСТУП……...…….7

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМИ ПОСЛУГАМИ ПІДПРИЄМСТВА……12

1.1. Торговельні послуги підприємства як об’єкт управління……...12

1.2. Структура системи управління торговельними послугами…….21

РОЗДІЛ ІІ. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМИ ПОСЛУГАМИ ПП «ЗАХІДНИЙ ЦЕНТР КОМПЛЕКТАЦІЇ»……...29

2.1. Динаміка фінансових показників ПП «Західний центр комплектації» у сфері торговельних послуг 29

2.2. Діагностика системи торговельних послуг як індикатор конкурентоспроможності підприємства……..40

РОЗДІЛ ІІІ. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМИ ПОСЛУГАМИ ПП «ЗАХІДНИЙ ЦЕНТР КОМПЛЕКТАЦІЇ»……..49

3.1. Активізація маркетингових комунікацій підприємства на ринку торговельних послуг……49

3.2. Розширення асортименту торговельних послуг через впровадження комплексних рішень підприємством…….62

ВИСНОВКИ…….…….73

СПИСОК ДЖЕРЕЛ НФОРМАЦІЇ..……77

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасний етап розвитку економіки України характеризується глибокими трансформаційними процесами, що охоплюють усі сфери господарської діяльності, зокрема сферу торгівлі. Розвиток ринкових відносин, посилення конкуренції, динамізація попиту споживачів та глобалізація бізнес-середовища зумовлюють необхідність переосмислення традиційних підходів до організації та управління торговельними підприємствами. У цих умовах управління торговельними послугами виступає ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності, підвищення ефективності функціонування та стійкого розвитку підприємств торгівлі.

Сучасна торгівля охоплює широкий спектр процесів – від професійного консультування щодо вибору товару та організації логістичного супроводу до післяпродажного обслуговування, технічної підтримки та створення персоналізованих рішень для клієнтів. Розвиток таких послуг сприяє підвищенню рівня задоволеності споживачів, зміцненню довіри до бренду та формуванню довгострокових відносин. Таким чином, управління торговельними послугами поступово перетворюється на стратегічний напрям діяльності підприємства, який визначає його позиції на ринку, рівень конкурентоспроможності та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

В умовах цифровізації економіки, швидкого розвитку електронної комерції, соціальних мереж і мобільних технологій особливого значення набуває формування нових моделей торговельного сервісу, орієнтованих на клієнта. Якщо раніше головною метою підприємств було задоволення попиту шляхом пропозиції товарів, то сьогодні ключовим завданням стає створення унікального клієнтського досвіду, який забезпечує емоційну залученість, лояльність і повторні покупки. Успішне підприємство має не лише забезпечувати якісний товар і зручні умови придбання, а й пропонувати

супровід на всіх етапах взаємодії з клієнтом – від моменту виникнення потреби до післяпродажного обслуговування.

У цьому контексті управління торговельними послугами виступає не лише операційною, а й стратегічною функцією. Воно інтегрує маркетинг, логістику, комунікації, управління персоналом і цифрові технології в єдину систему управління цінністю для споживача. Ключовими завданнями стають виявлення потреб клієнтів, формування релевантних сервісних пропозицій, розроблення стандартів обслуговування, організація контролю якості послуг і забезпечення їхньої безперервної модернізації. У результаті підприємство формує конкурентні переваги, засновані не лише на ціні чи асортименті, а на здатності забезпечити клієнту максимальний комфорт і вигоду.

Проблематика ефективного управління торговельними послугами є особливо актуальною для українських підприємств, що функціонують у складних умовах трансформаційної економіки. Нестабільність макроекономічного середовища, коливання споживчого попиту, зростання вартості ресурсів, інфляційні процеси та зміни у структурі ринку змушують бізнес шукати нові підходи до організації торговельно-сервісної діяльності. Водночас розвиток ринкової інфраструктури, активне впровадження інформаційних технологій, цифрових платформ і CRM-систем створюють передумови для вдосконалення управлінських процесів і підвищення ефективності обслуговування клієнтів.

Підвищення культури споживання, зростання вимог до якості товарів і сервісу, поширення концепцій сталого розвитку й соціальної відповідальності бізнесу формують нові виклики перед торговельними підприємствами. Успішне функціонування на ринку вже неможливе без урахування індивідуальних потреб клієнтів, безперервного вдосконалення сервісу, оперативної реакції на зворотний зв’язок і впровадження інноваційних рішень. Це вимагає переходу від традиційної моделі управління, орієнтованої на внутрішні процеси, до клієнтоцентричної моделі, де кожен елемент діяльності підпорядкований створенню цінності для споживача.

Наукове обґрунтування теоретичних, методичних і практичних засад управління торговельними послугами набуває особливої ваги у сучасних умовах. Йдеться не лише про розроблення ефективних механізмів організації сервісних процесів, а й про створення системи стратегічного управління, що дозволяє підприємствам підвищувати рівень конкурентоспроможності, гнучко реагувати на зміни ринку, оптимізувати витрати й формувати довгострокові переваги. Дослідження цієї проблематики відкриває можливість для розроблення нових підходів до управління якістю торговельних послуг, побудови ефективних комунікаційних систем і формування стійких бізнес-моделей, зорієнтованих на споживача.

Стан дослідження проблеми. Науково-теоретичну базу дослідження проблем управління торговельними послугами сформували праці багатьох вітчизняних та зарубіжних учених, зокрема таких як: М. Багорка, А. Виноградська, Л. Гелей, М. Данилюк, Л. Житкевич, С. Золотарьов, О. Ілляш, П. Куцик, Л. Лігоненко, Н. Савицька, К. Олініченко, Т. Передерій, Е. Резанов, Л. Сатир, С. Тронь, А.Уварова, В.Фелісеєв, Д, Харинович-Яворська, О. Ціхановська, І. Чайка, І. Шиндировський, І. Ясіновська та інші. Їхні дослідження присвячені питанням конкурентоспроможності підприємств, управління сервісною діяльністю, маркетинговим стратегіям і вдосконаленню організаційних механізмів управління торговельною діяльністю. Проте, незважаючи на значний науковий доробок, низка аспектів управління торговельними послугами потребує подальшого розвитку. Зокрема, йдеться про формування інтегрованих систем управління сервісом у контексті цифрової трансформації бізнесу, адаптацію світових практик до українських реалій, а також розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності торговельно-сервісної діяльності підприємств.

Мета магістерської роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичному аналізі процесів управління торговельними послугами підприємства, а також у розробленні напрямів їх удосконалення для

підвищення конкурентоспроможності та ефективності господарської діяльності.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких **завдань**:

– розкрити сутність, значення та особливості управління торговельними послугами в сучасних умовах ринку;

– дослідити теоретико-методичні основи формування системи управління торговельно-сервісною діяльністю підприємства;

– провести аналіз господарської діяльності та оцінити стан управління торговельними послугами ПП «Західний центр комплектації»;

– виявити основні проблеми, недоліки та резерви підвищення ефективності управління торговельними послугами;

– обґрунтувати напрями вдосконалення системи управління торговельно-сервісною діяльністю з урахуванням сучасних тенденцій ринку та цифрових інструментів управління;

– розробити практичні рекомендації щодо впровадження комплексних рішень у сфері торговельних послуг для забезпечення конкурентних переваг ПП «Західний центр комплектації».

Об’єктом дослідження є процес управління торговельними послугами підприємства

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні засади управління торговельно-сервісною діяльністю ПП «Західний центр комплектації» функціонує на ринку роздрібної та оптової торгівлі будівельними матеріалами з 2007 року. Підприємство розташоване у місті Дрогобич Львівської області за адресою: вул. Володимира Великого, 62.

Методи дослідження. У процесі виконання магістерської роботи використано комплекс методів наукового пізнання: теоретичного узагальнення – для формулювання основних понять і категорій; порівняльного аналізу — для зіставлення різних підходів до управління торговельними послугами; економіко-статистичні методи – для оцінювання результатів діяльності

підприємства; метод SWOT-аналізу – для визначення сильних і слабких сторін у сфері сервісу; графічні та табличні методи – для наочного представлення результатів дослідження.

Елементи наукової новизни роботи полягають у систематизації підходів до управління торговельними послугами підприємств та обґрунтуванні практичних шляхів підвищення їхньої ефективності на основі прогнозування продуктивності праці на основі лінійної моделі та рентабельності реалізації продукції на основі степеневої моделі.

Практичне значення магістерської роботи полягає у тому, що її результати можуть бути безпосередньо застосовані в діяльності торговельних підприємств для підвищення ефективності управління послугами та конкурентоспроможності на ринку. Запропоновані інструменти та механізми удосконалення управління торговельними послугами (оптимізація сервісних процесів, підвищення якості обслуговування, вдосконалення логістики) можуть бути впроваджені в практичну діяльність для підвищення рівня задоволеності споживачів. Матеріали роботи можуть бути використані у навчальній діяльності**,** при викладанні дисциплін з менеджменту, маркетингу та підприємництва.

Апробація результатів дослідження. Результати та основні положення магістерської роботи доповідалися та обговорювалися на кафедрі математики та економіки Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка, а також на XIII Міжнародній науково-практичній інтернет – конференції – «Актуальні проблеми обліково – аналітичного процесу в управлінні підприємницькою діяльністю» 23 жовтня 2025 р., м. Мукачево.

Структура та обсяг магістерської роботи. Магістерське дослідження складається зі вступу, трьох розділів, п’яти таблиць, двох рисунків, висновків, списку джерел інформації та викладена на 79 сторінках.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМИ ПОСЛУГАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Торговельні послуги підприємства як об'єкт управління

Управління торговельними послугами є однією з ключових складових сучасної системи менеджменту підприємства, що функціонує у сфері торгівлі. Це не лише процес координації окремих операцій із обслуговування клієнтів, а цілісна управлінська діяльність, спрямована на формування, розвиток і вдосконалення сервісних процесів, які супроводжують реалізацію товарів або становлять самостійну цінність для споживача. У сучасних умовах високої конкуренції, цифровізації ринків і зростання вимог клієнтів до якості обслуговування, торговельні послуги перетворюються на стратегічний ресурс підприємства, що безпосередньо впливає на його конкурентоспроможність, прибутковість і ринкову стійкість [2, с. 10].

Сутність управління торговельними послугами полягає у цілеспрямованому, системному впливі на процеси створення, надання, контролю та вдосконалення сервісних функцій підприємства. У цьому контексті торговельна послуга виступає об'єктом управління**,** тобто елементом діяльності, на який спрямовуються управлінські дії з метою досягнення певних результатів – підвищення рівня задоволеності споживачів, оптимізації витрат, формування іміджу надійного партнера.

З управлінської точки зору торговельна послуга має подвійний характер: з одного боку, вона є результатом трудової діяльності персоналу підприємства, а з іншого – товаром, що має споживчу цінність і здатен задовольняти конкретні потреби клієнта. Тому управління торговельними послугами передбачає гармонізацію внутрішніх ресурсів підприємства (матеріальних, трудових, інформаційних, фінансових) із потребами зовнішнього середовища, насамперед споживачів.

Головна мета управління торговельними послугами полягає у створенні конкурентоспроможного сервісного продукту, який забезпечує максимальне

задоволення потреб споживачів, сприяє формуванню їхньої лояльності, підвищує репутацію підприємства на ринку та забезпечує його довгостроковий розвиток. Для досягнення цієї мети менеджмент використовує комплекс управлінських функцій [60, с. 32]: планування, організацію, мотивацію, контроль і аналіз**.**

1. Планування полягає у визначенні цілей сервісної діяльності, розробленні стандартів якості торговельних послуг, оцінці ринкових можливостей і формуванні програм обслуговування клієнтів.

2. Організація передбачає створення ефективної структури управління сервісом, розподіл функцій між підрозділами, налагодження комунікаційних зв'язків і координацію дій персоналу.

3. Мотивація полягає у стимулюванні працівників до надання якісних послуг, розвитку професійних компетенцій, формуванні корпоративної культури, орієнтованої на клієнта.

4. Контроль і аналіз забезпечують оцінку результативності сервісної діяльності, виявлення відхилень від встановлених стандартів, розробку заходів з удосконалення процесів обслуговування.

Сфера торговельних послуг охоплює широкий спектр діяльності підприємства – від консультаційного обслуговування, пакування, доставки товарів і гарантійного сервісу до післягарантійного обслуговування, інформаційної підтримки, кредитування покупок, програм лояльності та інших форм клієнтського супроводу. Кожен із цих елементів виступає окремим об'єктом управління**,** який потребує цілеспрямованого планування, координації та моніторингу.

Ефективне управління торговельними послугами передбачає системний підхід, що поєднує функціональні, процесні та маркетингові аспекти діяльності підприємства. З одного боку, управління має забезпечувати оптимальну організацію процесів надання послуг, а з іншого – орієнтуватися на споживача як головного суб'єкта ринкових відносин. Саме інтеграція сервісної політики з маркетинговими стратегіями підприємства створює умови для підвищення

конкурентоспроможності торговельної мережі, розвитку бренду, розширення ринкової присутності та зміцнення позицій підприємства у довгостроковій перспективі.

Таким чином, торговельні послуги як об'єкт управління – це багатогранна система, що поєднує економічні, організаційні, соціальні й комунікаційні елементи. Їх ефективне управління сприяє не лише зростанню економічних результатів підприємства, а й формуванню високої культури обслуговування, розвитку партнерських відносин із клієнтами та створенню стійких конкурентних переваг у мінливому ринковому середовищі.

Система управління торговельними послугами базується на низці принципів, які забезпечують її цілісність, результативність і стійкість у динамічних ринкових умовах [46, с. 96]. Вони формують методологічну основу організації управлінських процесів, визначають напрями взаємодії між структурними підрозділами підприємства та впливають на якість прийняття управлінських рішень. Дотримання цих принципів дозволяє підприємствам адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підтримувати конкурентоспроможність та забезпечувати довгострокову лояльність споживачів.

1. Принцип комплексності. Управління торговельними послугами має охоплювати всі аспекти діяльності підприємства – від стратегічного планування до безпосередньої взаємодії з клієнтом. Комплексність означає, що процес управління не може обмежуватися окремими функціями або підрозділами, адже лише інтегрована система дій дає змогу досягти узгодженості цілей і результатів. Комплексний підхід передбачає взаємозв'язок між маркетинговими, логістичними, фінансовими, інформаційними та кадровими функціями, що формують єдине середовище створення споживчої цінності. Так, ефективність торговельних послуг неможливо забезпечити без належного управління товарними запасами, системою постачання, підготовкою персоналу, якістю комунікації та рівнем цифрової підтримки процесів обслуговування.

Застосування принципу комплексності також передбачає гармонізацію стратегічних і тактичних рішень, орієнтацію на весь життєвий цикл взаємодії зі споживачем – від першого контакту до післяпродажного супроводу. Це забезпечує узгодженість дій усіх підрозділів і сприяє формуванню стійкої конкурентної позиції підприємства на ринку.

2. Принцип орієнтації на споживача. Центральною ідеєю сучасного управління торговельними послугами є задоволення потреб клієнта. Споживач розглядається не лише як кінцевий отримувач послуги, а як активний учасник процесу її формування. Відповідно, підприємство має будувати свої управлінські рішення на основі глибокого розуміння споживчих очікувань, мотивацій і поведінкових моделей.

Орієнтація на споживача передбачає перехід від реактивного до проактивного управління попитом – не просто задоволення вже існуючих потреб, а їх прогнозування та випередження. Важливе значення набуває персоналізація обслуговування, створення індивідуалізованих сервісних пропозицій, які відповідають особливостям різних сегментів цільової аудиторії. Сучасні підприємства дедалі активніше використовують CRM-системи, технології Big Data та аналітику споживчих даних, що дає змогу формувати адресні маркетингові кампанії, розробляти програми лояльності, прогнозувати тенденції попиту та підвищувати рівень задоволеності клієнтів. Таким чином, споживач стає не об’єктом, а партнером управління, а процес обслуговування – ключовим інструментом створення довгострокових відносин [17, с. 25].

3. Принцип гнучкості та адаптивності. Сучасне ринкове середовище, особливо у сфері торгівлі, характеризується надзвичайною динамічністю. Постійні зміни споживчих переваг, поява нових технологій, цифрових каналів комунікації, інноваційних форматів роздрібної торгівлі та зростання конкурентного тиску вимагають від підприємств високого рівня адаптивності. Система управління торговельними послугами має бути достатньо гнучкою, щоб швидко реагувати на зовнішні та внутрішні виклики. Це означає здатність оперативно змінювати асортимент товарів, впроваджувати нові стандарти

обслуговування, адаптувати цінову політику, модернізувати канали продажу, зокрема шляхом розвитку e-commerce, мобільних додатків чи омніканальних систем. Гнучкість виявляється і у кадровому управлінні – створенні команд, здатних працювати в умовах невизначеності, приймати креативні рішення та швидко впроваджувати нововведення. Таким чином, адаптивність стає не лише властивістю організаційної структури, а й важливою складовою корпоративної культури підприємства.

4. Принцип економічної ефективності. Удосконалення торговельних послуг повинно базуватися на чіткому розумінні економічної доцільності кожного управлінського рішення. Будь-які інвестиції у сферу сервісу мають бути спрямовані на підвищення загальної прибутковості підприємства, зростання обсягів продажу та зміцнення його ринкових позицій.

Для забезпечення економічної ефективності управління торговельними послугами застосовуються сучасні інструменти фінансового аналізу, управлінського обліку, контролінгу, оцінювання рентабельності послуг та розрахунку ефекту від інновацій. Баланс між витратами та вигодами від покращення обслуговування є ключовою умовою сталого розвитку підприємства [38, с. 56].

Водночас економічна ефективність не зводиться лише до фінансових результатів. Вона включає соціально-економічні аспекти – підвищення рівня задоволеності клієнтів, зміцнення корпоративного іміджу, зниження плинності кадрів і підвищення продуктивності праці. У сукупності ці фактори формують довгострокову цінність для підприємства.

5. Принцип інноваційності у формуванні сервісних рішень. В умовах цифровізації економіки інноваційність стає фундаментальною складовою системи управління торговельними послугами. Підприємства, що активно впроваджують технологічні новації, отримують можливість створювати унікальний клієнтський досвід і забезпечувати сталі конкурентні переваги.

Інновації у сфері обслуговування охоплюють широкий спектр рішень: автоматизацію операційних процесів, розвиток онлайн-сервісів і мобільних

додатків, використання чат-ботів і систем самообслуговування, впровадження штучного інтелекту в аналіз споживчих даних, а також застосування технологій доповненої реальності у візуалізації товарів. Такі нововведення дозволяють підвищити швидкість, точність і зручність обслуговування, створити ефект персоналізованої взаємодії, який суттєво впливає на рівень лояльності клієнтів. У стратегічному вимірі інноваційність виступає не лише як інструмент покращення сервісу, а як філософія управління, орієнтована на постійне вдосконалення та розвиток.

Система управління торговельними послугами ґрунтується на взаємопов'язаних принципах, що визначають її ефективність і стабільність. Комплексність забезпечує єдність усіх управлінських процесів, орієнтація на споживача – довгострокові ринкові переваги, гнучкість – здатність до швидкої адаптації, економічна ефективність – раціональність рішень, а інноваційність – конкурентоспроможність у цифрову добу. Реалізація цих принципів у практиці торговельного підприємства створює передумови для формування сучасної, клієнтоцентричної, технологічно розвиненої та результативної системи управління торговельними послугами, що відповідає викликам глобалізованої економіки [39].

Ефективне управління торговельними послугами дозволяє підприємству не лише підвищити якість обслуговування клієнтів, а й сформувати власну унікальну бізнес-модель, орієнтовану на довгострокову взаємодію зі споживачами, постачальниками та партнерами. У сучасній економіці, що характеризується високою динамікою, цифровізацією та посиленням конкуренції, саме сервіс стає ключовим чинником, який визначає успіх підприємства. Торговельна послуга більше не сприймається як допоміжний елемент чи доповнення до товару – вона перетворюється на центральну складову створення цінності, формує імідж підприємства та забезпечує його ринкову стабільність.

Рівень розвитку торговельних послуг безпосередньо впливає на ступінь задоволення потреб клієнтів, їхню лояльність і схильність до повторних

покупок. Сучасний споживач очікує не лише якісного товару, а й комфортного, швидкого, персоналізованого обслуговування. Саме тому управління торговельними послугами повинно базуватися на системному підході, який поєднує економічні, організаційні, маркетингові та технологічні аспекти діяльності підприємства.

Система управління торговельними послугами – це цілісна сукупність елементів, процесів і механізмів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування сервісної діяльності підприємства. Вона охоплює кілька взаємопов'язаних блоків, кожен із яких виконує специфічні функції та сприяє досягненню загальної мети – формуванню конкурентоспроможної системи обслуговування клієнтів [12, с. 51].

Перший блок – інформаційне забезпечення управління торговельними послугами полягає у зборі, систематизації, аналізі та використанні даних про клієнтів, ринок, конкурентів, тенденції споживчої поведінки. У сучасних умовах інформація є стратегічним ресурсом, який визначає швидкість прийняття управлінських рішень і їхню ефективність. До основних джерел інформації належать результати маркетингових досліджень, бази даних клієнтів, аналітичні звіти, CRM-системи, соціальні мережі, онлайн-відгуки. На основі отриманих даних підприємство формує портрет споживача, виявляє його потреби, прогнозує зміни попиту, визначає рівень задоволеності сервісом.

Своєчасна та достовірна інформація забезпечує керівництво можливістю оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації, розробляти нові послуги, коригувати асортимент і стандарти обслуговування. Таким чином, інформаційне забезпечення виступає фундаментом ефективного управління торговельними послугами, адже саме на основі аналітичних даних формується стратегія розвитку підприємства.

Другий блок – організаційне забезпечення, котре охоплює побудову структури управління, визначення функціональних обов'язків персоналу, формування внутрішніх стандартів, регламентів і процедур обслуговування клієнтів. Від ефективності організаційного механізму залежить злагодженість

роботи всіх підрозділів, що беруть участь у наданні торговельних послуг. Сучасні торговельні підприємства формують гнучкі організаційні структури, які сприяють швидкому прийняттю рішень, комунікації між підрозділами та адаптації до змін ринку. Значна увага приділяється створенню центрів клієнтського досвіду (Customer Experience Centers), сервісних відділів, контакт-центрів, які забезпечують багатоканальну взаємодію з клієнтами. Організаційна складова системи управління повинна поєднувати принцип централізованого планування з децентралізованим прийняттям оперативних рішень. Це дозволяє підвищити гнучкість управління та відповідальність кожного працівника за результат своєї роботи.

Третій блок – технологічне забезпечення управління торговельними послугами охоплює використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, цифрових платформ, автоматизованих систем управління, програмних продуктів для оптимізації логістики, аналітики продажів і взаємодії з клієнтами. На сьогодні ефективність торговельних послуг неможливо уявити без застосування CRM-систем, ERP-рішень, мобільних додатків, інтернет-магазинів, електронних платіжних систем, чат-ботів, які забезпечують безперервну та персоналізовану комунікацію зі споживачами. Цифрові технології дозволяють не лише скоротити витрати часу на обслуговування, а й забезпечити високий рівень точності, прогнозованості та контролю. Окрім того, автоматизація сервісних процесів дає змогу створити єдину інформаційну екосистему підприємства, у якій усі підрозділи мають доступ до актуальних даних. Це суттєво підвищує ефективність управлінських рішень і мінімізує ймовірність помилок, пов’язаних із людським фактором [15].

Четвертий блок – мотиваційне забезпечення людського фактору, який залишається центральним елементом системи управління торговельними послугами. Навіть найсучасніші технології не зможуть замінити важливість особистісного підходу, комунікабельності, доброзичливості та професіоналізму працівників. Саме тому мотиваційне забезпечення виступає ключовою умовою досягнення високої якості сервісу. Мотиваційна система має бути спрямована

на стимулювання персоналу до якісного обслуговування клієнтів, підвищення рівня їхньої залученості та відповідальності. Для цього використовуються як матеріальні, так і нематеріальні методи стимулювання: премії, бонуси, система рейтингів, публічне визнання, навчання, кар'єрне зростання. Ефективна мотивація ґрунтується на принципах справедливості, прозорості та досягнення особистих і колективних результатів. Вона формує корпоративну культуру сервісу, яка стає частиною філософії підприємства і впливає на його конкурентоспроможність [25, с. 88].

П'ятий блок – контрольно-аналітичне забезпечення передбачає постійний моніторинг результативності торговельних послуг, проведення внутрішніх аудитів, аналіз відгуків клієнтів, виявлення проблемних зон і розробку заходів щодо їх усунення. Оцінка ефективності сервісної діяльності здійснюється за допомогою системи ключових показників (KPI), таких як рівень задоволеності клієнтів, швидкість обслуговування, частка повторних покупок, показники прибутковості, середній чек тощо. На основі отриманих результатів розробляються рекомендації для вдосконалення процесів, коригуються стандарти, впроваджуються нові підходи до управління. Систематичний аналіз результатів діяльності дає змогу не лише контролювати якість послуг, але й передбачати тенденції розвитку ринку, адаптувати стратегію підприємства до нових викликів і можливостей [30, с. 101].

Отже, ефективне управління торговельними послугами – це не просто сукупність окремих управлінських дій, а цілісна система, що об'єднує інформаційні, організаційні, технологічні, мотиваційні та контрольно-аналітичні складові. Її головне завдання полягає у створенні стабільної, гнучкої та клієнтоорієнтованої моделі сервісу, здатної забезпечити підприємству стійке положення на ринку, розвиток інновацій і зростання прибутковості. Управління торговельними послугами стає стратегічним інструментом формування репутації підприємства, його бренду та конкурентоспроможності. В умовах глобальної цифрової трансформації воно набуває нового змісту – стає не просто

функцією менеджменту, а філософією ведення бізнесу, де головною цінністю виступає клієнт і його досвід взаємодії з підприємством.

1.2. Структура системи управління торговельними послугами

Сучасна концепція управління торговельними послугами тісно пов'язана з маркетинговим і процесним підходами. Маркетингова орієнтація забезпечує фокус на споживачеві як центральній фігурі бізнес-процесу. Усі рішення щодо асортименту, ціноутворення, логістики та комунікацій підпорядковані головній меті – створенню максимальної цінності для клієнта. Процесний підхід, у свою чергу, дозволяє розглядати обслуговування як сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів, що створюють кінцевий сервісний продукт. Такий підхід сприяє підвищенню прозорості діяльності, оптимізації ресурсів, зниженню витрат і підвищенню якості результатів. Узгодження маркетингового та процесного підходів створює основу для формування сучасної системи сервісного менеджменту, орієнтованої на довгостроковий розвиток і сталу конкурентну перевагу підприємства [9, с. 266].

Система управління торговельними послугами – це цілісна, інтегрована сукупність взаємопов'язаних елементів, методів, принципів, процесів і механізмів, спрямованих на забезпечення ефективного формування, надання та розвитку послуг торговельного підприємства відповідно до потреб споживачів і стратегічних цілей бізнесу. Її головне завдання полягає у створенні такої організаційно-економічної моделі, яка забезпечує сталий розвиток підприємства через підвищення якості сервісу, задоволеність клієнтів і конкурентоспроможність на ринку.

У сучасних умовах управління торговельними послугами набуває системного характеру. Це означає, що всі елементи управління – від планування й організації до контролю й аналізу – мають бути узгоджені між собою, підпорядковані спільній меті та інтегровані в загальну стратегію розвитку підприємства. Зростання конкуренції, інноваційні зміни у сфері

торгівлі, цифровізація бізнес-процесів і підвищення ролі клієнтського досвіду потребують переосмислення традиційних підходів до управління сервісом. Успішне торговельне підприємство розглядає послугу не як допоміжний елемент продажу товарів, а як самостійну економічну категорію, що створює додану вартість і формує довгострокові конкурентні переваги.

Система управління торговельними послугами є багаторівневою та комплексною. Вона складається з низки підсистем, які забезпечують різні аспекти управлінської діяльності, проте функціонують у тісному взаємозв'язку та взаємозалежності. До основних належать: організаційна, інформаційно-аналітична, функціональна, маркетингова та економічна підсистеми. Кожна з них має свої завдання, інструменти, ресурси та очікувані результати.

1. Організаційна підсистема визначає структурну побудову управління торговельними послугами, розподіл функцій, ролей і відповідальності персоналу. Вона формує основу для ефективної координації всіх процесів, пов'язаних із наданням послуг, забезпечує узгодженість дій між підрозділами, що беруть участь у створенні сервісної цінності [19, с. 38].

Серед ключових завдань цієї підсистеми – формування відповідних відділів і служб**,** які займаються управлінням якістю обслуговування, маркетингом, розвитком сервісних продуктів, логістикою, післяпродажним супроводом. Важливе місце посідає регламентування стандартів обслуговування**,** створення внутрішніх інструкцій і нормативів, які визначають вимоги до персоналу, порядок взаємодії з клієнтами, механізми реагування на скарги чи відгуки.

Організаційна структура має бути гнучкою, адаптивною до змін ринкового середовища. Сучасні підприємства дедалі частіше переходять до процесних і матричних структур управління, що дають змогу інтегрувати зусилля різних підрозділів навколо ключових бізнес-процесів – від прийому замовлення до післяпродажного сервісу.

2. Інформаційно-аналітична підсистема є інтелектуальним центром системи управління торговельними послугами. Її завдання – забезпечити керівництво достовірною, актуальною та своєчасною інформацією про стан ринку, поведінку споживачів, діяльність конкурентів, а також про внутрішні процеси підприємства [31, с. 34].

Ця підсистема включає збір, обробку та аналіз даних з різних джерел – від результатів маркетингових досліджень до статистики продажів, оцінок якості обслуговування, фінансових показників тощо. Широко використовуються CRM-системи (Customer Relationship Management), які накопичують і систематизують дані про клієнтів, їхні уподобання, історію покупок і взаємодій. Це дає змогу створювати індивідуальні пропозиції, формувати персоналізований сервіс і будувати довгострокові відносини з клієнтами. Окрім того, важливим напрямом діяльності є моніторинг показників якості послуг, визначення рівня задоволеності споживачів, виявлення проблемних зон у сервісному процесі. На основі отриманої інформації приймаються управлінські рішення щодо вдосконалення обслуговування, розробки нових послуг або коригування цінової політики.

3. Функціональна підсистема об’єднує основні управлінські функції: планування, організацію, мотивацію, контроль і регулювання діяльності у сфері торговельних послуг. Її завдання полягає у забезпеченні логічної послідовності та злагодженості всіх етапів управлінського циклу. На стадії планування визначаються цілі розвитку сервісу, розробляються програми підвищення якості обслуговування, встановлюються стандарти сервісу, прогнозуються потреби ринку. Організаційна функція передбачає створення необхідних умов для реалізації запланованих заходів – формування кадрового складу, розподіл ресурсів, вибір форм і методів обслуговування клієнтів [46, с. 95].

Мотивація персоналу відіграє особливу роль, оскільки якість торговельних послуг значною мірою залежить від професіоналізму, зацікавленості та лояльності працівників. Для цього застосовуються

різноманітні системи преміювання, оцінювання результатів праці, корпоративні програми навчання та розвитку.

На завершальному етапі здійснюється контроль і коригування діяльності – аналіз виконання планів, оцінка ефективності сервісних заходів, порівняння фактичних результатів із запланованими показниками. Це дозволяє оперативно виявляти відхилення й вживати необхідних управлінських рішень.

4. Маркетингова підсистема. орієнтується на вивчення потреб споживачів, формування цінності торговельної послуги та створення довгострокових відносин із клієнтами. Саме вона визначає напрямки розвитку сервісу, формує асортимент послуг, цінову політику, канали комунікацій і просування [61, с. 23].

До основних інструментів маркетингової підсистеми належать програми лояльності, знижки, бонуси, персоналізовані пропозиції, які сприяють зміцненню клієнтської бази. Важливим є управління комунікаціями з клієнтами – формування позитивного іміджу підприємства, використання соціальних мереж, онлайн-платформ і зворотного зв’язку для покращення репутації бренду.

Сучасний маркетинг торговельних послуг переходить у цифрову площину – застосовуються інструменти цифрової аналітики, таргетингу, омніканального обслуговування, що забезпечують синхронність взаємодії клієнта з підприємством у різних середовищах (офлайн, онлайн, мобільні додатки).

5. Економічна підсистема забезпечує фінансово-економічне обґрунтування та контроль ефективності управлінських рішень у сфері торговельних послуг. Її функції охоплюють планування витрат, аналіз собівартості, визначення рентабельності послуг, оцінювання економічного ефекту від упровадження сервісних програм [26, с. 58].

Основними інструментами є бюджетування та фінансовий контроль, що дають змогу визначати ресурси, необхідні для підтримки належного рівня сервісу. Окрім того, економічна підсистема забезпечує аналіз прибутковості

кожного виду послуги, виявляє точки зростання ефективності, оптимізує співвідношення між витратами та результатами. Раціональна економічна політика у сфері послуг є важливою передумовою не лише стабільності, а й розвитку підприємства, адже саме фінансова стійкість забезпечує можливість інвестувати у вдосконалення сервісу, технологічне оновлення та підвищення кваліфікації персоналу.

Системі управління торговельними послугами неможливо функціонування без застосування сучасного інструментарію, який дозволяє системно впливати на якість, конкурентоспроможність і результативність сервісної діяльності підприємства. Інструментарій управління виступає практичним втіленням теоретичних принципів і методів менеджменту, спрямованих на забезпечення оптимальної взаємодії між підприємством та споживачем. Він охоплює широкий спектр засобів — від стандартизації та маркетингових досліджень до використання цифрових технологій і аналітичних систем контролю якості.

Стандартизація послуг є одним із ключових інструментів управління, оскільки саме вона забезпечує єдність підходів до організації процесів обслуговування, визначає мінімально допустимий рівень якості та дозволяє порівнювати результати роботи різних підрозділів підприємства. Сутність стандартизації полягає у встановленні чітких норм і регламентів, які регулюють час обслуговування, порядок взаємодії з клієнтами, умови реалізації товарів, правила поведінки персоналу та параметри сервісу.

Для торговельного підприємства стандарти є не просто нормативами – вони виступають своєрідним кодексом корпоративної культури. Стандартизовані процедури дозволяють забезпечити стабільність і передбачуваність сервісу незалежно від конкретного працівника чи ситуації. Наприклад, стандарти часу обслуговування дають можливість оптимізувати навантаження на персонал, уникнути черг і підвищити задоволеність клієнтів. Окрім того, стандартизація сприяє формуванню бренду підприємства через уніфікацію елементів візуальної та комунікаційної взаємодії зі споживачем

(зовнішній вигляд персоналу, манера спілкування, дизайн торговельних приміщень тощо). В умовах конкуренції саме стабільна якість сервісу стає одним із найвагоміших чинників утримання клієнтів і підвищення їхньої лояльності [39].

Другим важливим інструментом управління торговельними послугами виступають маркетингові дослідження**,** які дають можливість глибоко зрозуміти поведінку, очікування та мотивацію споживачів. У сучасному бізнес-середовищі маркетингова аналітика стає необхідною передумовою прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Дослідження проводяться з метою визначення рівня задоволеності клієнтів, оцінки конкурентного середовища, аналізу тенденцій попиту, а також виявлення нових можливостей для вдосконалення сервісу. Використовуються як традиційні методи (анкетування, фокус-групи, експертні оцінки), так і сучасні цифрові інструменти – моніторинг відгуків у соціальних мережах, аналіз поведінки користувачів на сайті, big data-аналітика.

Результати маркетингових досліджень дозволяють адаптувати торговельні послуги до реальних потреб ринку, формувати індивідуальні пропозиції, розробляти програми лояльності та впроваджувати інноваційні формати обслуговування. Таким чином, маркетинг виступає не лише засобом комунікації, а й стратегічним ресурсом управління якістю та конкурентоспроможністю послуг.

Сучасне управління торговельними послугами неможливе без застосування CRM-систем (Customer Relationship Management) — програмних рішень, призначених для комплексного керування взаємодією з клієнтами. Основна функція таких систем полягає у зборі, зберіганні та аналізі інформації про покупців, їхні уподобання, історію покупок, звернень і реакцій на маркетингові дії. CRM-система перетворює розрізнені дані на структуровану інформацію, яка може бути використана для персоналізації сервісу, планування продажів, прогнозування попиту та оцінки ефективності роботи персоналу. На основі цих даних формується стратегія взаємин із клієнтами – від залучення

нових споживачів до утримання постійних. Використання CRM дозволяє підприємству перейти від масового до індивідуалізованого обслуговування, що особливо важливо в умовах насиченого ринку. Персоналізований підхід, своєю чергою, підвищує рівень задоволення клієнтів і сприяє формуванню довгострокової лояльності, яка стає важливим активом компанії [56, с. 95].

Контроль якості є невід'ємною складовою системи управління торговельними послугами, оскільки саме він забезпечує відповідність реальних результатів установленим стандартам і очікуванням споживачів. У практиці сучасних підприємств використовуються різноманітні методи оцінювання якості, серед яких особливе місце займають такі інструменти, як "таємний покупець", анкетування клієнтів і система ключових показників ефективності (KPI) для персоналу. Метод «таємного покупця» дозволяє об'єктивно оцінити рівень обслуговування, неупереджено перевірити дотримання стандартів, а також виявити слабкі місця в роботі працівників. Анкетування та зворотний зв'язок від клієнтів допомагають зрозуміти суб'єктивні враження споживачів і спрямувати зусилля на покращення сервісу у найбільш проблемних точках.
KPI-система, у свою чергу, дозволяє кількісно оцінити ефективність роботи персоналу на основі конкретних показників: швидкість обслуговування, кількість повторних покупок, рівень задоволення клієнтів тощо. Завдяки цьому контроль якості набуває не лише оцінювального, а й мотиваційного характеру – працівники отримують стимул для вдосконалення своєї роботи.

В епоху цифрової трансформації важливим інструментом управління торговельними послугами стають цифрові технології, які змінюють як сам процес обслуговування, так і підходи до управління ним. Вони охоплюють електронну комерцію, онлайн-консультації, мобільні додатки, системи самообслуговування, чат-боти та інші інноваційні засоби комунікації.

Електронна комерція розширює канали збуту та забезпечує зручність для клієнтів, які можуть здійснювати покупки в будь-який час і з будь-якого місця [59, с. 126]. Онлайн-консультації та чат-підтримка сприяють оперативному реагуванню на запити споживачів, підвищуючи рівень довіри та задоволеності.

Технології самообслуговування, такі як електронні каси, мобільні термінали, системи попереднього замовлення, не лише знижують витрати підприємства, але й покращують клієнтський досвід, даючи споживачеві більше автономії у взаємодії з торговельною мережею. Додатково, цифрові інструменти аналітики – системи Business Intelligence (BI), штучний інтелект (AI), машинне навчання – надають менеджерам нові можливості для прогнозування попиту, оптимізації асортименту та управління запасами. Усе це сприяє підвищенню ефективності торговельної діяльності й дозволяє підприємству швидше реагувати на зміни ринку.

Інструментарій управління торговельними послугами є багатовимірною системою, що поєднує організаційні, маркетингові, технологічні та аналітичні засоби впливу на якість і результативність сервісу. Його ефективність визначається здатністю підприємства гармонійно інтегрувати традиційні методи управління із сучасними цифровими інноваціями. Раціональне використання зазначених інструментів забезпечує формування конкурентних переваг торговельного підприємства, підвищення рівня задоволеності споживачів і зміцнення його позицій на ринку. У перспективі розвиток інструментарію управління пов’язаний із подальшою цифровізацією процесів, застосуванням аналітики даних і створенням гнучких, клієнтоорієнтованих моделей управління послугами [62, с. 35].

Таким чином, управління торговельними послугами – це багатокомпонентна система, яка поєднує економічні, організаційні, соціальні та інноваційні аспекти діяльності підприємства. Її ефективність визначається здатністю адаптуватися до ринкових змін, орієнтуватися на потреби клієнтів і впроваджувати новітні управлінські технології. В умовах цифрової економіки та зростаючої конкуренції саме рівень сервісу стає головним критерієм успіху торговельного підприємства. Тому управління торговельними послугами має бути не епізодичним процесом, а постійною, динамічною та стратегічно важливою функцією, спрямованою на підвищення вартості бренду, утримання клієнтської бази та забезпечення сталого розвитку бізнесу.

РОЗДІЛ ІІ. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМИ ПОСЛУГАМИ ПП «ЗАХІДНИЙ ЦЕНТР КОМПЛЕКТАЦІЇ».

2.1. Динаміка фінансових показників ПП «Західний центр комплектації» у сфері торговельних послуг

ПП «Західний центр комплектації» – це динамічне підприємство оптової торгівлі, що займає стійкі позиції на ринку постачання будівельно-оздоблювальних матеріалів, кріпильних елементів і супутніх товарів для підприємств малого та середнього бізнесу Західного регіону України. Компанія виконує важливу функцію у забезпеченні виробничих і торговельних процесів своїх партнерів, сприяючи стабільності та безперебійному розвитку будівельної галузі регіону.

Діяльність підприємства зорієнтована на системне формування та підтримання ефективних зв'язків із контрагентами, серед яких – будівельні компанії, виробничі підприємства, монтажні організації та роздрібні торговельні мережі. Така партнерська мережа дає змогу гнучко реагувати на зміни кон'юнктури ринку, забезпечувати широкий асортимент продукції та задовольняти потреби клієнтів у найкоротші терміни.

ПП «Західний центр комплектації» приділяє особливу увагу формуванню асортиментної політики, яка ґрунтується на принципах раціональності, якості та конкурентоспроможності. Асортимент включає не лише традиційні будівельні матеріали, а й сучасні енергоефективні рішення, що відповідають вимогам екологічної безпеки та інноваційного розвитку будівельної галузі.

Важливим напрямом діяльності є логістичний супровід – налагоджена система постачання, зберігання та транспортування продукції, що забезпечує своєчасність виконання замовлень і зниження витрат клієнтів. Компанія активно впроваджує сучасні методи управління складськими запасами, використовує CRM- та ERP-системи для моніторингу поставок, що підвищує прозорість та ефективність операційних процесів.

Мета діяльності ПП «Західний центр комплектації» полягає у забезпеченні високого рівня торговельного сервісу, створенні стабільних та

взаємовигідних умов співпраці з партнерами, а також у формуванні довгострокової конкурентної переваги на ринку будівельно-оздоблювальних матеріалів. Підприємство орієнтоване на сталий розвиток, який базується на поєднанні професіоналізму, інноваційності, стратегічного планування та глибокого розуміння потреб своїх клієнтів.

Основна мета компанії виходить далеко за межі простої реалізації товарів. ПП «Західний центр комплектації» позиціонує себе як партнер, що забезпечує комплексне обслуговування у сфері оптових поставок. Це передбачає надання консультаційної підтримки щодо вибору продукції, оперативне інформування про новинки ринку, гнучку систему знижок і лояльності**,** індивідуальний підхід до кожного замовлення, а також гарантію якості та надійності поставок. Такий підхід дає змогу не лише задовольняти поточні потреби клієнтів, а й формувати довіру та стабільні ділові відносини, що є фундаментом довгострокового партнерства.

Ключовим стратегічним орієнтиром підприємства є збереження стабільності та конкурентоспроможності в умовах динамічного ринкового середовища. Для цього компанія системно розвиває власну організаційну структуру, удосконалює систему мотивації персоналу, впроваджує стандарти якості обслуговування та корпоративну культуру, орієнтовану на результат.

Таким чином, діяльність ПП «Західний центр комплектації» спрямована не лише на задоволення попиту підприємств малого та середнього бізнесу Західного регіону, а й на формування інноваційної моделі співпраці, де головними пріоритетами є довіра, ефективність, професійна компетентність і взаємна вигода.

Для оцінки ефективності надання торговельних послуг підприємства використаємо систему показників:

1. Обсяг реалізації товарів (доход від реалізації).
2. Собівартість реалізованих товарів.
3. Валовий прибуток.
4. Операційний прибуток.

5. Чистий прибуток.
6. Рентабельність реалізації.
7. Рентабельність послуг (чистий прибуток / витрати на надання послуг).
8. Оборотність запасів.
9. Оборотність дебіторської заборгованості.
10. Продуктивність праці.
11. Середньорічна чисельність персоналу.
12. Середній рівень торговельних витрат.

Таблиця 2.1

Основні фінансово-економічні показники ПП «Західний центр комплектації» за 2022-2024 роки

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022, %
1. Обсяг реалізації товарів, тис. грн	25 800	30 600	36 900	+43,0
2. Собівартість реалізації, тис. грн	22 400	26 000	30 500	+36,2
3. Валовий прибуток, тис. грн	3 400	4 600	6 400	+88,2
4. Операційний прибуток, тис. грн	1 250	1 900	2 850	+128,0
5. Чистий прибуток, тис. грн	950	1 430	2 100	+121,0
6. Рентабельність реалізації, %	3,7	4,7	5,7	+2,0 п.п.
7. Рентабельність послуг, %	5,1	6,2	6,9	+1,8 п.п.
8. Оборотність запасів, разів	6,4	6,9	7,5	+1,1
9. Оборотність дебіторської заборгованості, днів	52	48	45	–7
10. Середньорічна чисельність персоналу, осіб	26	27	29	+3
11. Продуктивність праці, тис. грн/особу	992	1 133	1 272	+28,2

12. Рівень торговельних витрат, % до обороту	8,5	8,1	7,6	– 0,9 п.п.

Аналітичний звіт про результати діяльності підприємства за 2022–2024 роки дає змогу всебічно оцінити тенденції розвитку ПП «Західний центр комплектації», простежити зміни у динаміці реалізації товарів, фінансових результатів та ефективності господарської діяльності. Упродовж зазначеного періоду підприємство демонструвало стабільне зростання основних показників, що свідчить про виважену стратегію управління, ефективну організацію торговельно-збутових процесів і вміння адаптуватися до ринкових викликів.

Постійне розширення асортименту, впровадження сучасних підходів до логістики та формування гнучкої системи знижок і сервісного супроводу сприяли зміцненню позицій підприємства на регіональному ринку. Зростання обсягів реалізації товарів у 2022–2024 роках стало результатом не лише підвищення попиту на продукцію будівельно-оздоблювального призначення, а й активної роботи компанії з формування стійких партнерських відносин із клієнтами.

Продуктивність праці на підприємстві у 2020–2024 роках демонструє стійку тенденцію до зростання, що свідчить про покращення ефективності використання робочої сили. Починаючи з рівня близько 900 тис. грн/особу у 2020 році, показник щорічно збільшується, досягаючи приблизно 1200 тис. грн/особу у 2024 році. Така динаміка може бути наслідком модернізації виробничого процесу, впровадження нових технологій, підвищення кваліфікації персоналу або оптимізації структури виробництва. Лінійна модель із високим коефіцієнтом детермінації ($R^2 = 0,9286$) свідчить про надійність і стабільність тренду:

$$y = 90,7x + 783,3$$

Прогноз на 2025 рік – приблизно 1327,5 тис. грн/особу – підтверджує подальше зростання продуктивності. Цей результат узгоджується з попередньою динамікою та свідчить про продовження позитивних тенденцій в організації праці та техніко-технологічному забезпеченні. Підвищення

продуктивності є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності, зниження собівартості продукції та формування стійкої фінансової позиції підприємства.

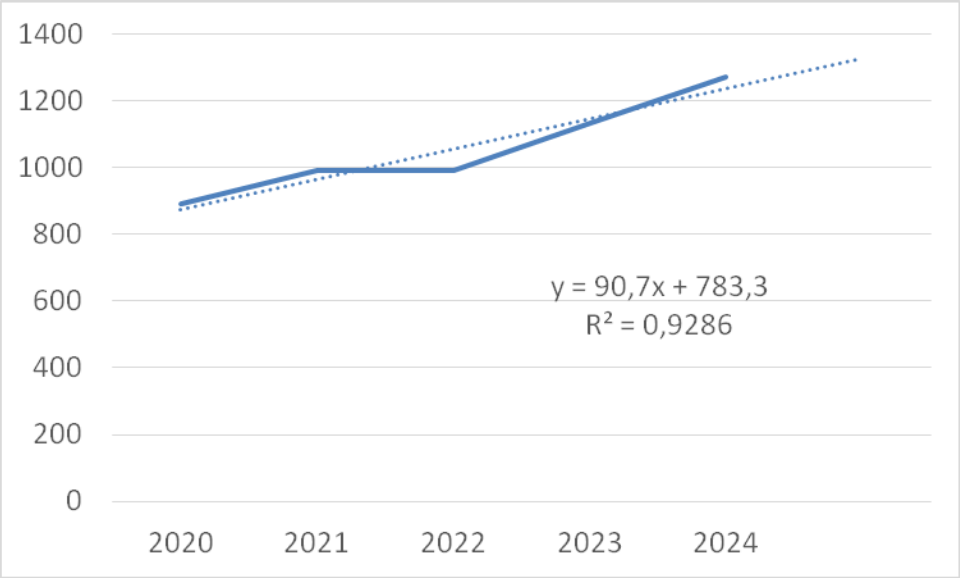

Рис. 2.1. Прогнозування продуктивності праці, тис. грн./особу на основі лінійної моделі

Водночас слід враховувати, що швидкість зростання продуктивності праці може залежати від рівня інноваційності виробничих процесів і можливості підприємства підтримувати оптимальний баланс між обсягами виробництва та чисельністю персоналу. Загалом позитивна динаміка демонструє ефективність управлінських рішень і створює підґрунтя для подальшого якісного розвитку підприємства.

Рентабельність реалізації підприємства протягом 2020–2024 років демонструє загальну тенденцію до зростання, незважаючи на окремі коливання в динаміці. Початковий рівень рентабельності, що становив близько 2,5 %, поступово збільшувався та досяг понад 5 % у 2024 році. Це свідчить про покращення фінансових результатів, зростання маржинальності продукції та підвищення ефективності операційної діяльності підприємства. Обрана степенева модель із високим коефіцієнтом детермінації (R^2 = 0,9098) підтверджує адекватність математичного опису спостережуваного тренду:

$$y = 2{,}5414 \cdot x^{0{,}4616}$$

Отриманий прогноз на 2025 рік – близько 6,31 % – свідчить про можливе подальше підвищення рентабельності за умови стабільності ринкової кон'юнктури та ефективного управління витратами. Підвищення рентабельності реалізації є позитивним сигналом, оскільки воно відображає здатність підприємства генерувати чистий прибуток від основної діяльності. Зростання показника також може бути результатом оптимізації виробничих процесів, покращення структури асортименту або зміцнення конкурентних переваг.

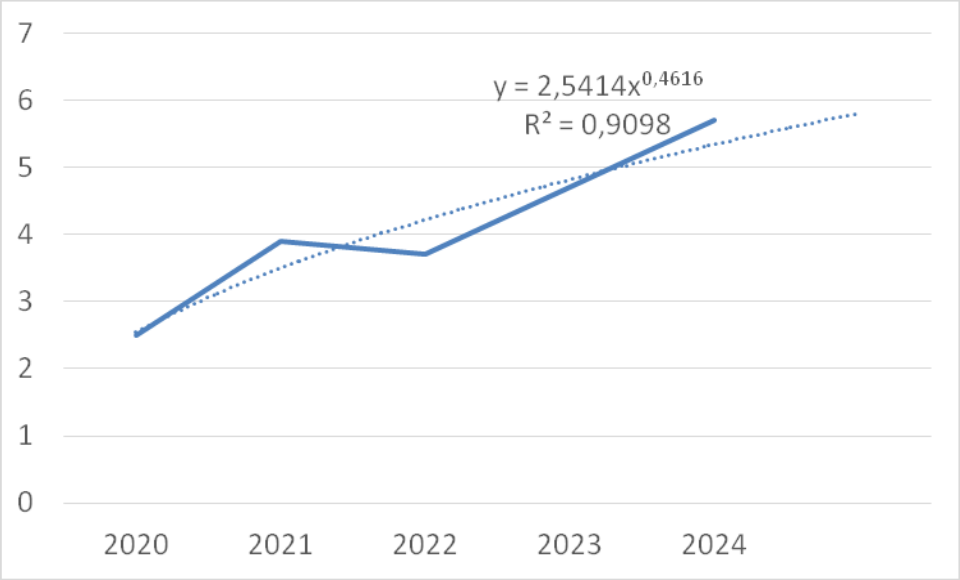

Рис. 2.2. Прогнозування рентабельності реалізації на основі степеневої моделі

Разом із тим, характер степеневої моделі свідчить про поступове уповільнення темпів зростання рентабельності, що є типовим для підприємств, які досягають більш зрілого етапу розвитку. Незважаючи на це, прогнозована динаміка залишається позитивною і може забезпечити зміцнення фінансової стійкості підприємства. Загалом підвищення рентабельності реалізації формує базу для розширення інвестиційної діяльності та підвищення стратегічної стійкості бізнесу.

Позитивна динаміка фінансових результатів підтверджує раціональність управлінських рішень та ефективне використання ресурсного потенціалу. Підприємство змогло забезпечити не лише збільшення обсягів продажу, але й

зростання рівня прибутковості, що свідчить про підвищення конкурентоспроможності, оптимізацію витрат і покращення структури доходів. Аналіз діяльності ПП «Західний центр комплектації» за 2022–2024 роки демонструє стабільний розвиток, орієнтований на зміцнення ринкових позицій, підвищення якості обслуговування клієнтів і формування довгострокових переваг у сфері оптової торгівлі будівельними матеріалами та кріпильними елементами в Західному регіоні України.

У 2024 році обсяг реалізації товарів підприємства досяг 36 900 тис. грн, що на 43,0 % перевищує рівень 2022 року (25 800 тис. грн). Зростання обсягів реалізації стало результатом ефективної стратегії диверсифікації асортименту, активізації маркетингової політики, а також розширення партнерської мережі серед будівельних і торговельних компаній.

Такі результати засвідчують розширення ринку збуту, посилення позицій підприємства у конкурентному середовищі та вдосконалення системи управління торговельними процесами. Зокрема, у звітному періоді підприємство реалізувало комплекс заходів, спрямованих на підвищення якості обслуговування клієнтів, упровадження елементів CRM-системи для супроводу угод і формування лояльності споживачів.

Досягнуте зростання також пояснюється розвитком логістичної інфраструктури, що дало змогу зменшити витрати на транспортування й оптимізувати складські процеси. Крім того, покращення умов постачання від ключових виробників сприяло стабільності цінової політики та збереженню конкурентних переваг.

Слід зазначити, що темпи зростання реалізації перевищили середньогалузеві показники гуртової торгівлі у регіоні, що свідчить про посилення ринкової конкурентоспроможності ПП «Західний центр комплектації» та підвищення його ролі як надійного партнера у сфері комплексного забезпечення будівельних підприємств.

Собівартість реалізованих товарів за звітний період зросла з 22 400 тис. грн. у 2022 році до 30 500 тис. грн. у 2024 році, тобто на 36,2 %. Важливо, що

зростання витрат відбувалося нижчими темпами, ніж зростання доходу, що свідчить про зміцнення операційної ефективності підприємства.

Оптимізація структури витрат досягалася за рахунок:

– поліпшення системи постачання та договірних відносин із постачальниками;

– зниження транспортних і логістичних витрат через централізацію складських операцій;

– впровадження внутрішнього контролю закупівельних цін і більш гнучкого управління товарними запасами;

–автоматизації облікових процесів та скорочення адміністративних витрат.

У результаті валовий прибуток підприємства зріс майже вдвічі — з 3 400 тис. грн. у 2022 році до 6 400 тис. грн. у 2024 році (зростання на 88,2 %). Такий приріст перевищує темпи зростання реалізації, що свідчить про раціональне використання ресурсів, підвищення контролю за ціноутворенням і збалансовану політику формування прибутковості.

Ключовими чинниками зростання прибутковості стали:

– удосконалення системи управління товарними запасами та зменшення рівня нереалізованої продукції;

– перехід на довгострокові контракти з постачальниками, що забезпечили стабільність закупівельних цін;

– упровадження маркетингових акцій і системи знижок, спрямованих на збільшення обороту без істотного зниження маржі;

– розширення каналів збуту, зокрема шляхом співпраці з інтернет-платформами гуртової торгівлі.

У 2024 році ПП «Західний центр комплектації» продемонструвало стабільне зростання рентабельності, що свідчить про підвищення ефективності господарської діяльності та результативність управлінських рішень.

Рентабельність реалізації підвищилася з 3,7 % у 2022 році до 5,7 % у 2024 році (+2,0 п.п.). Зростання цього показника свідчить про збільшення частки

прибутку в загальному обсязі доходів підприємства, тобто кожна гривня обороту приносить більший фінансовий результат. Це є наслідком удосконалення цінової політики, зниження собівартості реалізованої продукції та розширення асортименту товарів із вищою маржинальністю.

Рентабельність надання послуг зросла з 5,1 % до 6,9 % (+1,8 п.п.), що демонструє ефективність внутрішніх сервісних процесів підприємства. Зокрема, покращено організацію логістичних операцій, оптимізовано використання персоналу, впроваджено сучасні технологічні рішення у сфері обліку, обслуговування клієнтів та управління замовленнями. Зростання рентабельності послуг також підтверджує здатність підприємства формувати конкурентні переваги через якісний сервіс.

Узагальнюючи, можна зазначити, що позитивна динаміка рентабельності є свідченням зростання прибутковості та підвищення ефективності діяльності ПП «Західний центр комплектації», що досягнуто завдяки грамотному управлінню витратами, удосконаленню бізнес-процесів та ефективному позиціонуванню на ринку будівельно-оздоблювальних матеріалів.

Аналіз ділової активності підприємства показує, що у 2022–2024 роках спостерігається чітка тенденція до підвищення швидкості обороту капіталу та поліпшення фінансово-господарських процесів.

Оборотність запасів зросла з 6,4 до 7,5 разів (+1,1). Це свідчить про більш ефективне управління товарними залишками та скорочення періоду їх зберігання на складах. Підприємство раціоналізувало систему закупівель, запровадило автоматизований облік запасів і впровадило принципи Just-in-Time у логістичних операціях. Такий підхід дозволив зменшити витрати на утримання складів, покращити ліквідність і прискорити оборот капіталу.

Оборотність дебіторської заборгованості зменшилася з 52 до 45 днів (–7 днів), що свідчить про швидше надходження коштів від покупців. Це є результатом посилення кредитної дисципліни, впровадження чітких умов розрахунків із клієнтами та моніторингу заборгованості за допомогою CRM-системи. Зменшення періоду обороту дебіторської заборгованості сприяє

зростанню ліквідності, підвищенню фінансової стійкості та ефективному використанню оборотних активів. Тобто, ділова активність ПП «Західний центр комплектації» характеризується високим рівнем керованості, раціональним використанням ресурсів і стабільним зростанням швидкості обігу капіталу.

Людський капітал є одним із ключових факторів успіху ПП «Західний центр комплектації», що підтверджується динамікою показників продуктивності праці. Середньорічна чисельність персоналу зросла з 26 до 29 осіб (+3 працівники). Збільшення штату відповідає розширенню обсягів діяльності та розвитку нових напрямів роботи — зокрема, посилення сервісного обслуговування та логістичних операцій.

Продуктивність праці підвищилася з 992 тис. грн./особу у 2022 році до 1 272 тис. грн./особу у 2024 році, що становить зростання на 28,2 %. Така позитивна динаміка свідчить про ефективне використання трудових ресурсів, впровадження сучасних інструментів автоматизації управління (ERP, CRM), підвищення кваліфікації персоналу та вдосконалення організації робочих процесів. Зростання продуктивності випереджає темпи збільшення чисельності працівників, що підтверджує інтенсивний характер розвитку підприємства.

Раціональне управління витратами є одним із ключових елементів підвищення конкурентоспроможності ПП «Західний центр комплектації». Упродовж 2022–2024 років рівень торговельних витрат знизився з 8,5 % до 7,6 % (–0,9 п.п.), що свідчить про оптимізацію операційних процесів і ефективне використання ресурсів. Підприємство провело перегляд логістичних маршрутів, зменшило витрати на зберігання товарів, удосконалило систему управління запасами та витратами на збут. Також було підвищено результативність маркетингових заходів, зосереджено увагу на партнерських програмах та онлайн-комунікаціях, що дало змогу скоротити непродуктивні витрати без зниження якості обслуговування.

Таблиця 2.2

Рівень впливу факторів на основні тенденції функціонування ПП «Західний центр комплектації».

Напрям аналізу	Характеристика динаміки	Оцінка впливу
Обсяг реалізації	+43 %	Значне розширення ринку
Собівартість	+36,2 %	Помірне зростання, менше ніж дохід
Валовий прибуток	+88,2 %	Висока ефективність продажів
Чистий прибуток	+121 %	Значне покращення фінансових результатів
Рентабельність реалізації	+2 п.п.	Зростання прибутковості обороту
Оборотність запасів	+1,1 рази	Прискорення обігу капіталу
Продуктивність праці	+28,2 %	Підвищення ефективності персоналу
Рівень витрат	–0,9 п.п.	Оптимізація витратної політики

Упродовж 2022–2024 років ПП «Західний центр комплектації» демонструє стабільне зростання фінансово-економічних показників. Підприємство ефективно поєднує екстенсивні напрями розвитку — розширення ринку збуту, збільшення обсягів реалізації, — з інтенсивними, що передбачають оптимізацію витрат, підвищення продуктивності праці та вдосконалення внутрішніх процесів управління.

Основні тенденції розвитку підприємства:

– зміцнення прибутковості та підвищення фінансової стійкості;

– зростання операційної ефективності завдяки системному контролю витрат;

– поліпшення ділової активності та прискорення оборотності ресурсів;

– удосконалення якості управління торговельними послугами, що формує стійкі конкурентні переваги.

Отже, діяльність ПП «Західний центр комплектації» характеризується позитивною динамікою розвитку. Управлінська система підприємства зорієнтована на підвищення результативності, ефективності бізнес-процесів і рівня сервісу, що повністю відповідає сучасним тенденціям та вимогам ринку гуртової торгівлі. Підприємство впевнено утримує позиції на регіональному ринку, формуючи імідж надійного постачальника і професійного партнера, що системно вдосконалює якість сервісу та ефективність бізнес-процесів.

2.2. Діагностика системи торговельних послуг як індикатор конкурентоспроможності підприємства.

Діагностика системи торговельних послуг підприємства – це комплексне, багаторівневе дослідження стану, ефективності та результативності процесів формування, надання й розвитку торговельних послуг [31, с. 195]. У контексті діяльності ПП «Західний центр комплектації» така діагностика виступає ключовим інструментом управління якістю обслуговування клієнтів і підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку оптової торгівлі будівельно-оздоблювальними матеріалами.

Основною метою проведення діагностики є виявлення сильних і слабких сторін у системі торговельного обслуговування, визначення внутрішніх резервів розвитку сервісної діяльності та формування обґрунтованих управлінських рішень щодо її вдосконалення. Для ПП «Західний центр комплектації» це означає пошук шляхів підвищення рівня сервісу для партнерів – будівельних компаній, торгових посередників та виробничих підприємств, забезпечення стабільності поставок і підвищення довіри клієнтів до бренду компанії.

Діагностика системи торговельних послуг виконує роль зворотного зв’язку між споживачем і підприємством. Вона дозволяє не лише оцінити ступінь відповідності послуг очікуванням клієнтів, а й виявити фактори, що впливають на їх задоволеність. Для ПП «Західний центр комплектації» це особливо важливо, адже підприємство працює у сфері B2B, де стабільність, своєчасність і точність виконання замовлень мають вирішальне значення для довгострокових партнерських відносин.

Об’єктом діагностики виступає система торговельних послуг підприємства – інтегрована сукупність організаційних, економічних, технологічних і соціальних компонентів**,** що забезпечують процес надання послуг клієнтам. До таких елементів належать структура управління продажами, система логістики, стандарти обслуговування, кадровий потенціал, використання CRM-технологій та цифрових каналів комунікації з партнерами.

Предметом діагностики є параметри функціонування цієї системи, зокрема:

– якість і повнота надання послуг, включно з точністю комплектації замовлень і швидкістю обробки заявок;

– структура торговельних операцій та рівень автоматизації процесів;

обсяг і динаміка реалізації послуг у взаємозв'язку з показниками прибутковості;

– рівень сервісу і задоволеності клієнтів**;**

– ефективність управлінських рішень**,** спрямованих на покращення сервісу;

– співвідношення витрат і результатів у процесі обслуговування клієнтів.

Тому, діагностика системи торговельних послуг у ПП «Західний центр комплектації» є не лише інструментом контролю, а й стратегічним механізмом розвитку. Вона забезпечує своєчасне виявлення проблемних зон, сприяє підвищенню ефективності роботи персоналу, покращенню клієнтського досвіду та формуванню сталих конкурентних переваг підприємства на регіональному ринку.

Таблиця 2.3.

Структура торговельних послуг ПП «Західний центр комплектації» за 2022–2024 рр.

Види торговельних послуг	2022, тис. грн.	%	2023, тис. грн.	%	2024, тис. грн.	%	Відхи-лення 2024/2022, %
1. Гуртова торгівля будівельними матеріалами	15 200	58,9	18 500	60,5	22 100	59,9	+45,4
2. Роздрібна реалізація товарів	4 100	15,9	4 700	15,4	5 900	16,0	+43,9
3. Комплектаційні послуги (підбір і доставка комплектів будматеріалів)	3 000	11,6	3 800	12,5	5 100	13,8	+70,0
4. Логістичні та транспортні послуги	2 200	8,5	2 700	8,8	3 200	8,7	+45,5

5. Сервісно-консультаційне обслуговування клієнтів	1 300	5,1	1 500	4,9	1 800	4,9	+38,5
Всього	25 800	100,0	30 600	100,0	36 900	100,0	+43,0

Упродовж 2022–2024 рр. спостерігається стійке зростання обсягів наданих торговельних послуг – на 43,0 %, що свідчить про розширення клієнтської бази та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Провідну позицію у структурі послуг займає гертова торгівля будівельними матеріалами (близько 60 % у загальному обсязі). Її частка залишається стабільною, що зумовлено основною спеціалізацією підприємства та зростанням попиту на будівельну продукцію серед корпоративних клієнтів.

Комплектаційні послуги демонструють найвищі темпи зростання (+70,0 %), що свідчить про підвищення рівня сервісу та орієнтацію підприємства на комплексне обслуговування замовників. Цей напрям набуває стратегічного значення, оскільки забезпечує додану вартість і підвищує лояльність клієнтів.

Роздрібна реалізація товарів також зростає динамічно (+43,9 %), що пов’язано з розвитком мережі торгових точок та активним використанням онлайн-каналів продажу.

Логістичні та консультаційні послуги зберігають стабільні частки (приблизно 9 % і 5 % відповідно), проте їхня роль зростає у контексті підвищення якості обслуговування та забезпечення комплексного підходу до клієнтів.

Структура торговельних послуг ПП «Західний центр комплектації» характеризується раціональністю та збалансованістю, що забезпечує ефективне використання ресурсів підприємства. Домінування оптових операцій свідчить про стабільні партнерські зв’язки та орієнтацію на великі обсяги постачання.

Спостерігається стійка тенденція до диверсифікації послуг**,** зокрема до розширення комплектаційних і сервісних напрямів. Це дозволяє підприємству зміцнювати конкурентні позиції на ринку, адаптуватися до запитів клієнтів і формувати додану вартість через надання комплексних рішень. Ключовими

чинниками подальшого розвитку підприємства виступають: системне розширення клієнтської бази, підвищення ефективності логістичних процесів, цифровізація управління постачаннями та впровадження інтегрованого підходу до торговельно-сервісного обслуговування. Розвиток у цих напрямах забезпечує підвищення конкурентоспроможності, оперативність реагування на запити споживачів та створення довгострокових партнерських відносин із клієнтами.

Особлива увага приділяється формуванню комплексної системи торговельно-сервісного обслуговування, що охоплює консультаційний супровід клієнтів, технічну підтримку, післяпродажний сервіс та гнучкі умови співпраці. У сфері будівельних послуг саме такий підхід стає визначальним чинником успіху, адже сучасний клієнт очікує не просто якісного товару, а цілісного рішення – від професійного підбору матеріалів і логістичного забезпечення до сервісного супроводу на всіх етапах реалізації проєкту. Завдяки цьому підприємство поступово формує імідж надійного бізнес-партнера, здатного забезпечити не лише високу якість продукції, а й комплексну підтримку клієнтів, що є запорукою стабільного зростання та довготривалої ринкової присутності.

Таблиця 2.4

Критерії оцінювання якості надання торговельних послуг ПП «Західний центр комплектації за 2022-2024 роки.

№	Критерій оцінювання	Характеристика (наближено)	Оцінка (за 5-бальною шкалою)	Коментар
1	Асортиментна повнота послуг	Підприємство пропонує широкий спектр товарів і супутніх сервісів (комплектація, доставка, консультації).	5	Асортимент добре структурований, відповідає потребам клієнтів.
2	Доступність і зручність обслуговування	Замовлення приймаються через офіс, телефон,	4	Можна посилити онлайн-сервіс (особистий

		електронну пошту; є можливість гнучких графіків поставок.		кабінет, відстеження замовлень).
3	Оперативність виконання замовлень	Терміни поставок переважно дотримуються, логістика налагоджена.	4	Іноді виникають незначні затримки через зовнішні фактори (транспорт, постачальники).
4	Якість консультацій і технічної підтримки	Менеджери компетентні, забезпечують професійний супровід клієнтів.	5	Високий рівень персональної уваги до клієнтів.
5	Цінова політика та гнучкість умов співпраці	Ціни конкурентні, надаються знижки постійним партнерам.	4	Є потенціал для впровадження програми лояльності.
6	Рівень сервісного обслуговування (доставка, комплектація, гарантія)	Послуги надаються комплексно, доставка своєчасна, комплектація точна.	5	Висока якість логістичних процесів.
7	Імідж підприємства та довіра клієнтів	Сформовано позитивну репутацію на регіональному ринку.	5	Клієнти характеризують підприємство як надійного партнера.
8	Інноваційність у сервісах	Використовуються сучасні засоби обліку, електронна звітність, проте цифрові інструменти ще обмежені.	3	Варто розширити автоматизацію процесів.
9	Зворотний зв’язок із клієнтами	Відгуки збираються неформально через менеджерів.	3	Доцільно впровадити систематичне опитування клієнтів.
10	Соціальна відповідальність та ділова етика	Дотримуються принципи чесності, прозорості, партнерства.	5	Стійкі ділові відносини з контрагентами.

Оцінюючи якість наданих торговельних послуг ПП «Західний центр комплектації» за орієнтовними критеріями, які відповідають сучасним вимогам до підприємств оптово-торговельного профілю можна стверджувати, що підприємство демонструє стабільно високий рівень торговельно-сервісного обслуговування, що ґрунтується на високому професіоналізмі персоналу, ефективній організації логістичних процесів та гнучкій моделі взаємодії з клієнтами. Такий підхід забезпечує не лише своєчасність і надійність постачань, а й формує довіру споживачів, зміцнюючи ділову репутацію підприємства.

Особлива увага приділяється культурі обслуговування, персоналізованому підходу до кожного клієнта, а також підтриманню високих стандартів якості на всіх етапах співпраці – від прийняття замовлення до післяпродажного супроводу.

Основними напрямками вдосконалення є [8]**:**

–впровадження цифрових інструментів управління обслуговуванням (електронні сервіси, CRM-системи, аналітика даних клієнтів);

–підвищення інтерактивності комунікацій через сучасні онлайн-платформи та автоматизовані канали зворотного зв’язку;

–розвиток системи клієнтської лояльності, спрямованої на довгострокове партнерство, стимулювання повторних покупок і підвищення рівня задоволеності споживачів. Завдяки поєднанню інновацій, сервісної культури та орієнтації на клієнта підприємство формує конкурентні переваги й утримує провідні позиції на ринку.

З огляду на стратегічні завдання підприємства щодо підвищення конкурентоспроможності, якості торговельно-сервісних процесів та зміцнення позицій на ринку будівельно-комплектаційних послуг проведення SWOT-аналізу системи обслуговування покупців ПП «Західний центр комплектації» є необхідним і доцільним Такий аналіз надає змогу всебічно оцінити внутрішній потенціал підприємства, визначити сильні сторони, які формують його ринкові переваги, а також виявити слабкі місця, що потребують удосконалення.

Одночасно SWOT-аналіз дозволяє виявити зовнішні можливості розвитку, пов’язані зі змінами в ринковому середовищі, технологічними інноваціями та потребами клієнтів, і завчасно передбачити загрози, які можуть негативно вплинути на стабільність функціонування підприємства.

Результати такого дослідження створюють основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, оптимізації системи обслуговування покупців, підвищення рівня клієнтської лояльності та формування ефективної стратегії розвитку. У сучасних умовах високої конкуренції SWOT-аналіз виступає інструментом не лише діагностики поточного стану підприємства, але й засобом стратегічного планування, що сприяє формуванню гнучкої, клієнтоорієнтованої та інноваційної системи торговельно-сервісного обслуговування.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз системи обслуговування покупців ПП «Західний центр комплектації»

	Позитивний вплив	*Негативний вплив*
Внутрішнє середовище	*Сильні сторони (Strengths)* 1.Високий рівень професіоналізму персоналу. Працівники володіють ґрунтовними знаннями продукції, що сприяє кваліфікованому консультуванню клієнтів. 2.Наявність налагодженої логістичної системи. Оптимізовані процеси складування, комплектації та доставки забезпечують швидке виконання замовлень. 3.Широкий асортимент товарів. Підприємство	*Слабкі сторони (Weaknesses)* 2. Обмежені можливості цифрового сервісу. Недостатній розвиток онлайн-платформи замовлень та електронного супроводу клієнтів. 3. Відсутність системи CRM або слабка автоматизація управління клієнтськими даними. Це знижує ефективність персоналізованої комунікації. 4. Невисокий рівень стандартизації сервісних процесів. Існують

	пропонує комплексні рішення для різних категорій споживачів у сфері будівельно-монтажних матеріалів та обладнання. 4.Гнучкість у взаємодії з клієнтами. Індивідуальний підхід, можливість узгодження умов постачання, відстрочки платежу, надання технічних консультацій. 5.Стабільна репутація на регіональному ринку. Багаторічний досвід роботи та позитивні відгуки клієнтів формують довіру до бренду.	відмінності в якості обслуговування залежно від персоналу чи відділу. 5. Недостатня маркетингова активність. Обмежена присутність у цифровому просторі, слабке використання сучасних каналів комунікації (соцмережі, email-маркетинг). 6. Залежність від вузького кола постачальників. Це створює ризики перебоїв у виконанні замовлень при змінах на ринку.
Зовнішнє середовище	*Можливості (Opportunities)* 1.Цифровізація системи обслуговування. Впровадження CRM, онлайн-платформи замовлень, чат-ботів для клієнтської підтримки. 2.Розширення клієнтської бази через нові ринкові сегменти. Залучення малого бізнесу, будівельних компаній, муніципальних замовників. 3.Партнерство з національними виробниками. Це може підвищити конкурентоспроможність і забезпечити стабільність поставок.	*Загрози (Threats)* 1.Посилення конкуренції на регіональному ринку. Нові гравці з більш розвиненими цифровими каналами обслуговування. 2.Нестабільність економічного середовища. Коливання валютного курсу, інфляція та підвищення собівартості логістики можуть зменшити маржинальність. 3.Зміни у регуляторній базі. Нові стандарти або податкові вимоги можуть ускладнити операційну діяльність. 4.Зміна поведінки споживачів. Зростання попиту на швидкі онлайн-сервіси може знизити конкурентоспроможність без

	4.Розвиток програм лояльності. Накопичувальні знижки, бонуси, сервісне післяпродажне обслуговування для постійних клієнтів. 5.Автоматизація логістики та аналітики продажів. Використання сучасних IT-рішень дозволить скоротити витрати та підвищити точність управлінських рішень.	цифрової трансформації. 5.Ризики порушення ланцюгів постачання. Залежність від зовнішніх перевізників і виробників підвищує вразливість у кризових умовах

Таким чином, система обслуговування покупців ПП «Західний центр комплектації» характеризується високим рівнем професійної компетентності персоналу та стабільною репутацією**,** однак вимагає посилення цифрових інструментів взаємодії з клієнтами та стандартизації сервісних процесів**.** Реалізація можливостей цифровізації та партнерських програм здатна підвищити конкурентоспроможність підприємства і зміцнити його позиції на ринку.

РОЗДІЛ ІІІ. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМИ ПОСЛУГАМИ ПП «ЗАХІДНИЙ ЦЕНТР КОМПЛЕКТАЦІЇ».

3.1. Активізація маркетингових комунікацій підприємства на ринку торговельних послуг

Ефективна маркетингова комунікація є ключовою складовою стратегії розвитку будь-якого підприємства, адже саме через систему комунікацій формується уявлення споживачів про бренд, його місію, цінності та конкурентні переваги. У сучасних умовах ринкової конкуренції, коли інформаційне середовище насичене різноманітними повідомленнями, уміння підприємства привернути увагу клієнтів і зберегти їхню довіру стає визначальним чинником успіху. Для ПП «Західний центр комплектації» активізація комунікаційної діяльності має перетворитися на стратегічний напрям підвищення впізнаваності торговельної марки, розширення клієнтської бази, поглиблення взаємовідносин із постійними партнерами та формування довгострокової лояльності споживачів [2, с. 8].

Період 2020-2024 років характеризується кардинальними змінами у сфері маркетингових комунікацій, спричиненими пандемією COVID-19, воєнною агресією проти України та глобальною цифровою трансформацією бізнес-процесів. За даними досліджень, витрати на цифровий маркетинг у світі зросли з 332 млрд доларів США у 2020 році до понад 640 млрд доларів США у 2024 році, що становить приріст майже 93%. В Україні частка цифрових каналів комунікації у загальному рекламному бюджеті компаній зросла з 45% у 2020 році до 72% у 2024 році.

Пандемія COVID-19 прискорила перехід споживачів до онлайн-середовища: у 2020-2021 роках кількість активних користувачів соціальних мереж в Україні збільшилася на 28%, досягнувши показника 25,5 млн осіб. Особливо динамічним виявився розвиток таких платформ, як Facebook (зростання аудиторії на 18% до 15 млн користувачів), Instagram (збільшення на

35% до 13,5 млн. користувачів) та LinkedIn (зростання професійної аудиторії на 42%).

У 2022-2024 роках, незважаючи на воєнні виклики, українські підприємства продовжили цифровізацію маркетингових комунікацій. Дослідження показують, що компанії, які активно використовували соціальні мережі для просування, демонстрували в середньому на 34% вищий рівень утримання клієнтів порівняно з тими, хто обмежувався традиційними каналами. Середня віддача інвестицій (*ROI*) від маркетингу в соціальних мережах у 2023-2024 роках становила 5,2:1, тобто кожна гривня, вкладена в SMM, приносила 5,2 гривні доходу.

Аналіз галузі торгівлі будівельними матеріалами та комплектуючими показує, що підприємства цього сектору, які систематично ведуть комунікацію в соціальних мережах, отримують на 41% більше запитів від потенційних клієнтів та на 27% вищий рівень повторних замовлень. Особливо ефективними виявилися відео-контент (середній рівень залученості 6,8%) та кейси реалізованих проектів (конверсія у заявки на рівні 4,2%).

Для обґрунтування доцільності інвестицій у посилення маркетингових комунікацій для ПП «Західний центр комплектації» доцільно провести регресійний аналіз, який дозволить кількісно оцінити зв'язок між активністю комунікаційної діяльності та ключовими бізнес-показниками підприємства.

Модель 1: Вплив активності в соціальних мережах на обсяг продажів

На основі узагальнених даних підприємств галузі за 2020-2024 роки було побудовано множинну регресійну модель:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon \qquad (3.1)$$

де Y – приріст обсягу продажів (%)

X_1 – кількість публікацій у соціальних мережах на місяць

X_2 – витрати на таргетовану рекламу (тис. грн/місяць)

X_3 – рівень залученості аудиторії (engagement rate, %)

Результати регресійного аналізу (n=156 спостережень, R^2=0,73):

$$Y = 2{,}4 + 0{,}38X_1 + 0{,}52X_2 + 1{,}87X_3 \quad (3.2)$$

Інтерпретація коефіцієнтів:

- збільшення кількості публікацій на одну на місяць призводить до зростання обсягу продажів на 0,38%;

- додаткові 1000 грн інвестицій у таргетовану рекламу забезпечують приріст продажів на 0,52%;

- підвищення рівня залученості на 1% асоціюється зі зростанням продажів на 1,87%.

Статистична значущість моделі підтверджена (F-статистика=132,5, p<0,001), а коефіцієнт детермінації R^2=0,73 свідчить, що 73% варіації обсягу продажів пояснюється варіацією незалежних змінних. Це вказує на сильний зв'язок між активністю маркетингових комунікацій та комерційними результатами.

Модель 2: Вплив комунікаційної активності на лояльність клієнтів

Додаткова регресійна модель досліджує зв'язок між комунікаційними зусиллями та утриманням клієнтів:

$$L = \alpha_0 + \alpha_1 Z_1 + \alpha_2 Z_2 + \mu \quad (3.3)$$

де L – коефіцієнт утримання клієнтів (%);

Z_1 – частота взаємодії з клієнтами через соціальні мережі (контактів/місяць);

Z_2 – швидкість відповіді на запити клієнтів (години).

Результати аналізу (n=124 спостереження, R^2=0,68):

$L = 58{,}3 + 2{,}14Z_1 - 1{,}76Z_2$

Інтерпретація:

- кожен додатковий контакт з клієнтом на місяць підвищує коефіцієнт утримання на 2,14%;

- скорочення часу відповіді на годину покращує утримання клієнтів на 1,76%;

- базовий рівень утримання без активних комунікацій становить 58,3%.

Від'ємний знак коефіцієнта α_2 вказує на обернений зв'язок: чим швидше підприємство відповідає на запити, тим вища лояльність клієнтів.

Регресійний аналіз підтверджує економічну доцільність інвестицій у посилення маркетингових комунікацій для ПП «Західний центр комплектації». Прогнозні розрахунки показують, що за умови збільшення активності в соціальних мережах до 60 публікацій на місяць (у 3 рази порівняно з поточним рівнем), інвестування 15 тис. грн на місяць у таргетовану рекламу та досягнення рівня залученості 4,5%, підприємство може очікувати приріст обсягу продажів на 18-22% протягом року.

Аналіз також свідчить, що найбільший вплив на результативність має саме якість контенту, що відображається через показник залученості аудиторії (коефіцієнт 1,87 – найвищий серед змінних). Це означає, що ПП «Західний центр комплектації» має зосередитися не стільки на кількості публікацій, скільки на створенні цінного, релевантного контенту, який стимулює взаємодію з аудиторією.

У процесі посилення маркетингових комунікацій підприємству необхідно використовувати комплексний підхід, який поєднує традиційні та цифрові інструменти просування, спрямовані на різні цільові аудиторії. Зокрема, важливо не лише передавати інформацію про продукцію та послуги, а й створювати емоційний зв’язок між брендом і клієнтом, який ґрунтується на цінностях довіри, якості та партнерства.

Одним із пріоритетних напрямів активізації маркетингових комунікацій ПП «Західний центр комплектації» є стратегічне розширення рекламно-інформаційної діяльності через соціальні мережі. У сучасних умовах цифровізації саме ці платформи – Facebook, Instagram, LinkedIn, YouTube – перетворилися на потужні канали взаємодії з цільовими аудиторіями. Вони забезпечують не лише просування товарів і послуг, а й формування позитивного корпоративного іміджу, підвищення впізнаваності бренду та побудову довгострокових комунікаційних зв'язків із клієнтами.

Соціальні мережі надають підприємству можливість оперативно реагувати на зміни ринку, презентувати актуальні пропозиції, знайомити потенційних замовників із новими продуктами та технологічними рішеннями. Через них формується «цифрова репутація» компанії, яка у сучасному бізнес-середовищі стає не менш важливою, ніж офлайн-репутація. Від рівня активності та якості контенту залежить сприйняття підприємства як надійного, компетентного та інноваційного партнера.

Для досягнення максимального ефекту доцільно розробити комплексну контент-стратегію**,** орієнтовану на систематичне оновлення інформації, підвищення рівня експертності бренду та зміцнення взаємодії з аудиторією. Контент має бути різноманітним, цікавим і корисним для підписників, що дозволить не лише інформувати, а й навчати та мотивувати споживачів.

Основними видами контенту можуть бути:

– публікації з описом нових продуктів, інноваційних технологій та переваг їх використання у будівництві;

– кейси реалізованих проєктів із демонстрацією ефективності запропонованих рішень;

– відеоматеріали з виробництва, складів чи монтажних процесів, які створюють ефект відкритості та довіри;

– клієнтські відгуки, рекомендації, історії успішної співпраці, що підсилюють соціальне підтвердження якості послуг;

– освітній контент – поради щодо вибору матеріалів, огляди новинок ринку, аналітичні пости, порівняльні таблиці чи технічні рекомендації для фахівців.

Регулярне оновлення сторінок у соціальних мережах сприяє створенню ефекту «живого бренду», який активно комунікує, ділиться знаннями та піклується про клієнтів. Така активність формує довіру, підвищує зацікавленість потенційних партнерів і підтримує лояльність постійних клієнтів.

Окрім того, соціальні мережі відкривають широкі можливості для таргетованої реклами**,** що дозволяє підприємству точно налаштовувати охоплення аудиторій за професійними, географічними чи поведінковими ознаками. Це забезпечує ефективне просування серед цільових груп – представників будівельних компаній, інженерів, архітекторів, проєктантів та приватних забудовників. Завдяки аналітичним інструментам платформи дають змогу відстежувати реакцію користувачів, оцінювати ефективність кампаній і вчасно коригувати маркетингові стратегії. Тому системне використання соціальних мереж як основного каналу комунікацій сприятиме не лише підвищенню впізнаваності бренду ПП «Західний центр комплектації», але й зміцненню його позицій на ринку, формуванню кола лояльних клієнтів і розширенню можливостей для сталого розвитку підприємства.

Важливим напрямом реалізації комунікаційної стратегії ПП «Західний центр комплектації» є активна участь у галузевих виставках, ярмарках, форумах, конференціях та бізнес-зустрічах. Такі заходи формують відкритий простір для безпосередньої взаємодії між підприємством, потенційними клієнтами, постачальниками та конкурентами, створюючи умови для обміну досвідом, пошуку нових партнерів і розширення сфери впливу компанії на ринку.

Участь у виставкових подіях дозволяє підприємству не лише презентувати власну продукцію та продемонструвати її якість, функціональність і конкурентні переваги, але й відстежувати тенденції

розвитку галузі, ознайомлюватися з новими технологічними рішеннями, реагувати на зміни ринкових потреб. Це сприяє формуванню глибшого розуміння цільової аудиторії, що, у свою чергу, підвищує ефективність маркетингових рішень та стратегічного планування.

Для ПП «Західний центр комплектації» участь у виставках є також потужним інструментом іміджевого маркетингу. Репрезентуючи себе на професійних заходах, підприємство позиціонує власний бренд як відкритий до інновацій, надійний і стабільний партнер, що орієнтується на довготривалі взаємовигідні відносини. Особливої ваги набуває формат не лише стандартної участі, а й виконання ролі інформаційного партнера**,** спонсора чи організаційного співучасника**.** Це підсилює впізнаваність бренду, сприяє зміцненню репутації та демонструє лідерські амбіції підприємства в професійному середовищі.

Власний виставковий стенд може стати центром комунікації –місцем, де клієнти отримують детальну інформацію про продукцію, ознайомлюються з інноваційними рішеннями, консультуються з фахівцями підприємства. Використання сучасних презентаційних інструментів (мультимедійних демонстрацій, інтерактивних екранів, VR-візуалізацій) підвищує залученість відвідувачів і створює позитивне враження про компанію.

Додаткову ефективність забезпечує розповсюдження друкованих матеріалів – каталогів, буклетів, технічних паспортів продукції, а також брендованої сувенірної продукції, яка виступає носієм корпоративного стилю. Важливо, щоб інформаційне наповнення таких матеріалів було чітким, структурованим і зорієнтованим на потреби цільових груп. Участь у галузевих виставках та професійних заходах сприяє підвищенню конкурентоспроможності ПП «Західний центр комплектації», зміцненню ділової репутації та створенню позитивного іміджу підприємства як відкритого, інноваційного та клієнтоорієнтованого учасника ринку. Це – не просто елемент рекламної діяльності, а комплексний комунікаційний інструмент, що

забезпечує інтеграцію підприємства у професійне середовище та розширює горизонти його подальшого розвитку.

Серед ефективних інструментів сучасних маркетингових комунікацій особливе місце посідає email-маркетинг, який поєднує в собі інформативність, гнучкість та високий рівень персоналізації. Його головна перевага полягає у можливості індивідуалізованого спілкування з клієнтами, що дозволяє не лише підтримувати постійний контакт із цільовою аудиторією, а й формувати довгострокові відносини, засновані на довірі та лояльності.

Ефективно розроблена стратегія email-комунікацій має включати сегментацію бази контактів за типами клієнтів, історією покупок, рівнем зацікавленості та частотою звернень. Це дає змогу надсилати релевантний контент, який відповідає актуальним потребам кожного сегмента. Наприклад, для постійних клієнтів – персональні подяки, бонуси чи програми лояльності; для нових – ознайомчі матеріали, рекомендації або промокоди на першу покупку.

Регулярні розсилки можуть містити інформацію про нові продукти, сезонні знижки, акційні пропозиції, а також аналітичні огляди ринку, практичні поради щодо використання продукції, кейси успішних проєктів чи відгуки партнерів. Такий контент формує додану цінність для отримувача, перетворюючи комунікацію з рекламного повідомлення на корисний інформаційний ресурс.

Важливою умовою ефективності є візуальна привабливість і технічна адаптивність листів – використання сучасного дизайну, зручного форматування, інтерактивних елементів та оптимізації під мобільні пристрої. Не менш значущим є дотримання оптимальної частоти розсилок: надмірна кількість повідомлень може викликати роздратування, тоді як рідкі контакти знижують рівень впізнаваності бренду.

Для підвищення результативності email-комунікацій доцільно впровадити CRM-систему, яка забезпечить автоматизацію процесів збору, зберігання та аналізу даних про клієнтів. Завдяки CRM підприємство зможе сегментувати

клієнтську базу за рівнем активності, інтересами, обсягом замовлень, а також відстежувати історію взаємодій. Це дозволить налаштовувати динамічні сценарії розсилок – наприклад, автоматичні вітальні повідомлення, нагадування про незавершені покупки чи індивідуальні пропозиції на основі минулих замовлень. Тобто, email-маркетинг стає не просто каналом комунікації**, а** інструментом побудови клієнтського досвіду**,** який сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства, підвищенню рівня задоволеності споживачів і стимулюванню повторних продажів. Використання аналітичних даних, автоматизації та креативного контенту забезпечує ПП «Західний центр комплектації» конкурентну перевагу у цифровому середовищі та створює основу для сталого розвитку маркетингових відносин.

У сучасних умовах цифрової трансформації бізнесу професійні онлайн-платформи та B2B-ресурси стають важливими інструментами комунікації між підприємствами, постачальниками та споживачами. Вони виконують роль не лише віртуальних каталогів товарів і послуг, а й майданчиків для формування ділової репутації та налагодження партнерських зв’язків. Для ПП «Західний центр комплектації» активна присутність на таких ресурсах, як Prom.ua, Zakupki.ua, Build Portal, Kompass, TradeMaster.UA та інших галузевих майданчиках, відкриває нові можливості для розширення ринку збуту, залучення клієнтів і підвищення впізнаваності бренду.

Створення детально опрацьованих профілів на цих платформах має стати елементом цілісної комунікаційної стратегії підприємства. Інформаційне наповнення повинно включати повний опис асортименту, конкурентні переваги, умови співпраці, фото- та відеоматеріали продукції, а також дані про сертифікацію та відповідність міжнародним стандартам. Це не лише підвищує рівень довіри потенційних партнерів, але й сприяє формуванню іміджу надійного постачальника у сфері будівельно-комплектаційних матеріалів.

Особливу увагу варто приділити регулярному оновленню контенту – розміщенню нових проектів, прикладів реалізованих об’єктів, аналітичних матеріалів і професійних новин галузі. Такі дії демонструють активність

компанії, її професіоналізм і прагнення до розвитку. Додатковим інструментом підвищення довіри виступає публікація відгуків клієнтів, листів-рекомендацій та відеоогляді успішно реалізованих проєктів.

У поєднанні з SEO-оптимізацією офіційного вебсайту підприємства та інтеграцією з профілями у соціальних мережах це створює єдиний інформаційний простір бренду. Такий підхід дозволяє підвищити позиції ПП «Західний центр комплектації» в пошукових системах, збільшити кількість органічних звернень і конверсій, а також зміцнити репутацію компанії як відкритого, сучасного та технологічно орієнтованого бізнес-партнера. Системна робота над розвитком присутності на професійних онлайн-платформах стає стратегічним чинником цифрової конкурентоспроможності підприємства**,** сприяє зростанню впізнаваності бренду, розширенню партнерських мереж і формуванню довготривалих ділових відносин на національному та міжнародному рівнях.

Суттєвим елементом активізації маркетингових комунікацій є формування цілісного бренду підприємства, який поєднує в собі єдність візуальної ідентичності, стилю комунікацій та ціннісного позиціонування. Бренд виступає не лише символом підприємства, а й інструментом формування довіри, лояльності та позитивного іміджу серед цільової аудиторії. Для ПП «Західний центр комплектації» створення послідовного брендингового простору є стратегічним завданням, що дозволить посилити ринкову впізнаваність, підвищити конкурентоспроможність та сформувати сталу емоційну асоціацію з якістю, професіоналізмом і надійністю.

Бренд підприємства має відображати його місію – забезпечення комплексних, якісних та сучасних рішень у сфері комплектації будівельних об’єктів. Ключовими елементами комунікаційного позиціонування повинні стати професіоналізм персоналу, гнучкість співпраці, відповідальність перед клієнтами й орієнтація на довгострокові партнерські відносини. Такий підхід сприятиме створенню цілісного образу компанії, який однаково позитивно

сприйматиметься усіма групами стейкхолдерів – від замовників і постачальників до галузевих експертів та громадськості.

З метою забезпечення послідовності та єдності комунікацій доцільно розробити брендбук підприємства – комплексний документ, що визначає правила використання фірмових елементів та стандарти брендової ідентичності. У ньому мають бути детально описані принципи застосування логотипу, корпоративних кольорів, шрифтів, фотостилю, шаблонів для рекламних, презентаційних і цифрових матеріалів. Також важливо передбачити рекомендації щодо стилістики текстових повідомлень, тону комунікації в соціальних мережах, електронних листах та офіційних документах.

Наявність брендбуку забезпечить не лише впізнаваність компанії, але й високий рівень професійності зовнішніх і внутрішніх комунікацій. Єдина візуальна мова дозволить гармонізувати всі точки контакту зі споживачем – від вебсайту, корпоративних сторінок у соціальних мережах і комерційних пропозицій до зовнішньої реклами, пакування продукції та виставкових стендів. У результаті формується цілісний брендовий простір, у межах якого кожен елемент комунікації підсилює інші, створюючи ефект синергії.

Важливо, щоб брендинг не обмежувався лише візуальними аспектами, а спирався на чітко визначені цінності компанії – надійність, компетентність, відкритість та орієнтацію на результат. Це забезпечить глибшу ідентифікацію споживачів із брендом та сприятиме формуванню стійкої репутації ПП «Західний центр комплектації» як сучасного, клієнтоорієнтованого та інноваційного підприємства.

Сучасна комунікаційна стратегія підприємства має базуватися на тісній взаємодії офлайн- та онлайн-інструментів просування, що створює єдиний інформаційний простір бренду. У сучасних умовах діджиталізації бізнесу саме поєднання традиційних форм маркетингової діяльності з цифровими технологіями забезпечує максимальну ефективність впливу на цільову аудиторію. Зокрема, участь підприємства у галузевих виставках, ярмарках, презентаціях та форумах доцільно активно підтримувати інформаційно у

цифровому середовищі. Публікації про підготовку до заходу, прямі ефіри з місця події, фотозвіти, відеоогляди стендів і коментарі учасників дозволяють значно розширити охоплення аудиторії, залучити онлайн-спільноту до взаємодії та підвищити рівень довіри до бренду. Онлайн-комунікації у цьому випадку стають продовженням офлайн-присутності, а не її заміною, утворюючи потужний синергійний ефект.

Важливою складовою інтегрованої стратегії є взаємопідсилення каналів комунікації. Наприклад, QR-коди на виставкових матеріалах можуть вести на офіційний сайт підприємства або сторінки в соціальних мережах, де відвідувач може отримати додаткову інформацію, залишити заявку чи підписатися на новини. У свою чергу, онлайн-активності – наприклад, анонси нових продуктів або освітні вебінари – можуть запрошувати аудиторію до відвідування офлайн-заходів, тим самим формуючи цілісну екосистему комунікацій.

Окрім цього, значний потенціал має розвиток партнерського маркетингу**,** який передбачає побудову мережі взаємовигідних зв’язків з будівельними компаніями, архітекторами, монтажними організаціями, дизайнерами інтер’єрів та іншими професійними спільнотами. Такі партнери можуть виступати не лише каналом просування продукції, а й амбасадорами бренду, що зміцнює репутацію підприємства на ринку.

Запровадження бонусних і реферальних програм для партнерів стане ефективним інструментом стимулювання співпраці. Це можуть бути знижки на продукцію, накопичувальні бали, спільні рекламні кампанії або участь у спільних проєктах. Такий підхід формує стійкі ділові відносини, сприяє підвищенню рівня лояльності партнерів і забезпечує стабільне зростання обсягів реалізації. Загалом, інтеграція офлайн- і онлайн-активностей створює можливість для комплексного охоплення клієнтських сегментів, дозволяє формувати єдиний імідж підприємства на всіх рівнях комунікації та забезпечує глибшу взаємодію з ринком. У результаті компанія отримує не лише зростання впізнаваності бренду, але й довгострокові конкурентні переваги в умовах динамічного бізнес-середовища. Комплексний підхід, який включає гармонійне

поєднання цифрових інструментів, персоналізованих контактів і послідовного брендингу, створює підґрунтя для формування позитивного іміджу компанії, підвищення рівня довіри споживачів і зміцнення її репутації як надійного партнера. Використання інтегрованих комунікацій дозволяє підприємству вибудувати цілісну систему взаємодії із клієнтами – від первинного залучення уваги до формування лояльності та повторних покупок.

Ключовим чинником успіху виступає орієнтація на потреби клієнтів та їхній досвід взаємодії з брендом. Персоналізовані комунікації, побудовані на основі аналізу поведінкових даних і відгуків споживачів, забезпечують більш точне позиціонування пропозицій, сприяють зростанню конверсії та підвищенню рівня задоволеності клієнтів. Водночас послідовний брендинг формує у свідомості споживачів чітке уявлення про місію, цінності та конкурентні переваги підприємства.

У результаті реалізації такої стратегії ПП «Західний центр комплектації» зможе не лише посилити свою присутність на ринку, але й вибудувати стабільну комунікаційну платформу для довгострокового розвитку. Збалансоване поєднання традиційних та інноваційних інструментів маркетингових комунікацій стане основою для створення ефективної системи управління репутацією, залучення нових партнерів і підвищення конкурентоспроможності підприємства як у регіональному, так і в національному масштабі.

Отже, активізація маркетингових комунікацій для ПП «Західний центр комплектації» є не лише тактичним, а й стратегічним завданням, спрямованим на зміцнення ринкових позицій підприємства в умовах динамічної конкуренції. Сучасний ринок будівельно-комплектаційних послуг характеризується високою насиченістю, зростаючими вимогами споживачів та необхідністю постійного оновлення підходів до комунікацій із цільовими аудиторіями. Саме тому підприємству доцільно вибудовувати системну політику маркетингових комунікацій, що поєднує аналітичне розуміння ринку, креативні рішення та інноваційні технології просування.

3.2. Розширення асортименту торговельних послуг через впровадження комплексних рішень підприємством

У сучасних умовах зростаючої конкуренції на ринку будівельно-комплектаційних матеріалів підприємствам необхідно не лише розширювати асортимент продукції, а й пропонувати споживачам додаткову цінність у вигляді комплексних рішень. Такий підхід дозволяє формувати довгострокові відносини з клієнтами, підвищувати рівень їхньої лояльності та зміцнювати ринкові позиції компанії. В умовах, коли покупець цінує не лише ціну й якість товару, а й швидкість, зручність та ефективність процесу закупівлі, саме комплексність обслуговування стає конкурентною перевагою.

Для ПП «Західний центр комплектації» перспективним напрямом розвитку є трансформація з постачальника окремих товарів у постачальника повних комплектаційних рішень. Це означає, що замовнику варто пропонувати не просто окремі будівельні матеріали чи елементи обладнання, а готові комплекти «під ключ», які включають усе необхідне для реалізації певного етапу або типу будівельного проєкту. Такий формат дозволяє клієнтам заощадити час і ресурси, уникнути помилок у підборі сумісних матеріалів, а також отримати впевненість у комплексності та якості запропонованого рішення.

У межах цього підходу підприємство може створювати тематичні комплекти, зокрема: «комплект для монтажу покрівлі», «рішення для внутрішнього оздоблення», «система утеплення фасаду» тощо. Кожен з них повинен включати всі необхідні позиції – від основних матеріалів до допоміжних елементів і витратних компонентів. Додатково можна пропонувати консультаційний супровід, розрахунок необхідної кількості матеріалів, технічну підтримку та логістичні послуги.

Розвиток комплектаційного підходу сприятиме підвищенню рівня сервісу, оскільки клієнт отримуватиме не просто товар, а готове рішення, адаптоване до його потреб. Це зміцнює імідж компанії як надійного партнера,

який здатний забезпечити повний цикл обслуговування – від консультації до постачання. Окрім того, така стратегія відкриває можливості для формування нових сегментів ринку, зокрема у сфері корпоративних клієнтів, девелоперських компаній та підрядних організацій, що реалізують комплексні будівельні проєкти.

Впровадження моделі комплексних рішень також створює умови для оптимізації внутрішніх процесів підприємства – уніфікації товарних позицій, раціонального управління запасами, підвищення ефективності логістики. У результаті ПП «Західний центр комплектації» може перейти на якісно новий рівень обслуговування клієнтів, де головним продуктом стає не окремий товар, а сервісна концепція повного забезпечення потреб замовника. Це не лише розширює асортимент торговельних послуг, але й формує стійкі конкурентні переваги у довгостроковій перспективі.

У сучасних умовах розвитку ринку будівельно-оздоблювальних матеріалів споживачі все більше цінують не лише якість окремих товарів, а й можливість отримати комплексне рішення, що охоплює весь цикл робіт – від підготовки до завершального оздоблення. У цьому контексті важливою конкурентною перевагою ПП «Західний центр комплектації» є запровадження готових комплектаційних пакетів, які забезпечують клієнтам зручність, економію часу та впевненість у сумісності матеріалів.

Основними напрямами розвитку таких рішень можуть стати:

1. Будівельні комплекти для зведення приватного будинку. Цей формат передбачає формування готових наборів матеріалів для ключових етапів будівництва – від фундаменту до даху. До складу комплекту можуть входити покрівельні матеріали, утеплювачі, паро- та гідроізоляційні плівки, кріпильні елементи, а також допоміжні аксесуари. Завдяки цьому клієнт отримує цілісне рішення, що забезпечує сумісність усіх компонентів і спрощує процес закупівель. Крім того, можливість адаптації таких комплектів під площу та архітектурні особливості об’єкта дозволяє запропонувати індивідуальні варіанти під кожного замовника.

2. Комплектаційні рішення для внутрішнього оздоблення. Сегмент внутрішніх робіт традиційно є одним із найактивніших у будівельній галузі, адже навіть після завершення основного будівництва власники продовжують вдосконалювати свої приміщення. Пропозиція готових рішень для внутрішнього оздоблення – систем гіпсокартону, шпаклівок, фарб, профілів, кріплень, декоративних елементів – дозволяє клієнтам отримати все необхідне для якісного й естетичного результату. Такий підхід також спрощує логістику закупівель і мінімізує ризики несумісності матеріалів різних виробників.

3. Пакети для інженерних систем. Ефективне функціонування будівлі неможливе без належного монтажу інженерних комунікацій – електричних, водопровідних, опалювальних і вентиляційних систем. Формування готових комплектів електромонтажних матеріалів, труб, фітингів, арматури та кріплень забезпечує комплексність і технічну узгодженість рішень. Такі пакети особливо актуальні для малих підрядних організацій і приватних забудовників, які прагнуть отримати перевірене рішення без необхідності самостійного підбору деталей.

4. Рішення для благоустрою територій. Після завершення будівельних робіт усе більше уваги приділяється оформленню прилеглої території. Комплекти для благоустрою можуть включати тротуарну плитку, бордюри, водовідвідні системи, геотекстиль, декоративний камінь, елементи освітлення тощо. Такі рішення дозволяють комплексно реалізовувати зовнішнє оформлення ділянки, забезпечуючи єдність стилю та довговічність використаних матеріалів.

Фінансові розрахунки підтверджують доцільність впровадження комплектаційних пакетів для ПП «Західний центр комплектації». За умови формування чотирьох базових категорій комплексних рішень із середньою маржинальністю 22% (на 4-6% вищою порівняно зі стандартним роздрібним продажем окремих позицій) та прогнозованим обсягом реалізації 180 комплектів на рік при середній вартості одного комплекту 45 000 грн, підприємство може отримати додатковий дохід 1 782 000 грн на рік. З

урахуванням витрат на розробку комплектаційних рішень (консультації технічних спеціалістів, підготовка технічної документації, маркетингові матеріали) в розмірі 320 000 грн та операційних витрат на супровід цього напряму (логістика, складування, консультаційна підтримка клієнтів) близько 285 000 грн на рік, чистий додатковий прибуток становитиме 1 177 000 грн. При цьому термін окупності інвестицій у розробку та запуск комплексних рішень складе 3,3 місяці, що свідчить про високу економічну ефективність такої стратегії диверсифікації продуктової пропозиції. Додатковим ефектом стане підвищення середнього чека на 38-42% та зростання кількості повторних покупок на 26%, оскільки клієнти, які скористалися комплексним рішенням на одному етапі будівництва, схильні звертатися до того ж постачальника для наступних етапів проекту.

Запровадження комплексних комплектів «під ключ» має низку переваг як для споживачів, так і для самого ПП «Західний центр комплектації». Для клієнтів – це насамперед зручність, адже вони отримують повне рішення від одного постачальника без потреби шукати десятки окремих позицій у різних магазинах. Це не лише економить час, але й знижує ризики помилок у підборі матеріалів. Крім того, системний підхід формує вищу якість кінцевого результату, оскільки всі елементи комплектації взаємопов’язані та технічно узгоджені.

Для підприємства ж впровадження такого формату означає підвищення ефективності продажів**,** оскільки збільшується середній чек, оптимізуються логістичні процеси та зменшується вплив сезонних коливань попиту. Комплексні замовлення передбачають більші обсяги закупівель, а тривалість проєктів стимулює формування довготривалих партнерських відносин з клієнтами.

Окрім того, реалізація такого підходу створює підґрунтя для подальшого розвитку сервісної складової діяльності ПП «Західний центр комплектації». Зокрема, можна впровадити додаткові послуги – технічне консультування, розрахунок потреби матеріалів, розроблення індивідуальних кошторисів,

допомогу у виборі оптимальних технологічних рішень. Це не лише підвищить рівень довіри до компанії, а й сприятиме її позиціонуванню як професійного партнера, здатного забезпечити повний цикл будівельно-комплектаційного обслуговування. Тому формування системи комплексних рішень у сфері будівельних та оздоблювальних матеріалів є стратегічним напрямом розвитку підприємства. Такий підхід дозволяє не просто продавати товари, а створювати цінність для клієнта**,** забезпечуючи йому готове, продумане та технічно збалансоване рішення, що відповідає сучасним вимогам ринку і тенденціям споживчої поведінки.

Ключовим завданням на цьому етапі є оптимізація товарної структури асортименту**,** що виступає основою для підвищення ефективності діяльності підприємства та задоволення потреб різних категорій споживачів. Сучасний ринок будівельно-комплектаційних матеріалів характеризується високим рівнем конкуренції, динамічними змінами у вподобаннях клієнтів і зростанням вимог до якості та швидкості обслуговування. Тому ПП «Західний центр комплектації» необхідно здійснити системний перегляд своєї товарної політики, орієнтуючись не лише на кількісні показники продажів, а й на стратегічну логіку формування асортименту – від структури пропозиції до ціннісних характеристик кожної товарної позиції.

Передусім важливо провести комплексний аналіз поточного попиту**,** використовуючи статистику продажів, дані CRM-системи, опитування клієнтів і відгуки партнерів. Такий аналіз дозволить ідентифікувати товари, які користуються найбільшим попитом у різних сегментах клієнтів: роздрібних покупців, професійних будівельників, монтажних організацій чи девелоперських компаній. Для кожної з цих груп мають бути визначені пріоритетні категорії матеріалів і супутніх товарів, що забезпечать максимальну зручність у виборі та економію часу клієнта.

На основі отриманих даних доцільно сформувати стандартні комплектаційні пакети, що об’єднають у собі логічно пов’язані товари, необхідні для виконання певного типу робіт. Наприклад, для приватного

забудовника це можуть бути будівельні комплекти для зведення котеджу або ремонту даху, а для монтажної організації – пакети матеріалів для встановлення покрівельних систем чи утеплення фасадів. Такі рішення «під ключ» не лише спрощують процес вибору, а й створюють додану цінність для клієнта, який отримує готове, продумане рішення, що відповідає його практичним потребам.

Водночас важливо забезпечити можливість індивідуального доопрацювання комплектаційних рішень під специфічні вимоги клієнта. Гнучкість у формуванні пропозиції – це конкурентна перевага, яка дозволяє ПП «Західний центр комплектації» не просто продавати товари, а пропонувати персоналізований сервіс. Наприклад, клієнт може замінити окремі позиції в пакеті, обрати альтернативні бренди чи матеріали з різних цінових категорій. Такий підхід підвищує рівень задоволеності покупців і формує довіру до підприємства як до партнера, який враховує індивідуальні запити.

Додатковим напрямом оптимізації може стати впровадження цифрових інструментів управління асортиментом, зокрема автоматизованих систем аналізу продажів, що дозволяють оперативно відстежувати тенденції попиту, наявність товарів на складах і ефективність кожної товарної позиції. Це забезпечить швидке реагування на зміни ринку, скорочення надлишкових запасів і підвищення оборотності продукції. Окрім того, важливо забезпечити інформаційну підтримку процесу продажу – створити детальні каталоги товарів, онлайн-конфігуратори для підбору комплектаційних пакетів, інструкції та рекомендації щодо їх використання. Це сприятиме підвищенню обізнаності клієнтів і полегшить роботу торговельного персоналу.

Тому оптимізація товарної структури асортименту має стратегічний характер і передбачає не лише оновлення складу продукції, а й створення системного підходу до формування пропозиції. Її мета – забезпечити збалансованість між стандартними пакетними рішеннями та індивідуальними потребами клієнтів, що дозволить ПП «Західний центр комплектації» підвищити конкурентоспроможність, зміцнити лояльність споживачів і

забезпечити стабільне зростання обсягів продажів у довгостроковій перспективі.

Важливо також удосконалити логістичні процеси та систему управління запасами, оскільки розширення асортименту й упровадження комплексних пропозицій вимагає високої точності в плануванні поставок і синхронізації складських запасів. У сучасних умовах саме логістика виступає ключовою ланкою, що забезпечує ефективність функціонування всього підприємства. Від злагодженості її роботи залежить швидкість обслуговування клієнтів, своєчасність постачання товарів і загальний рівень задоволення споживачів. Тому модернізація логістичних процесів має стати одним із стратегічних напрямів розвитку компанії.

У контексті зростання кількості позицій у товарному асортименті та переходу до реалізації комплексних рішень особливого значення набуває інтегроване управління матеріальними потоками. Йдеться не лише про оптимізацію маршрутизації транспорту чи скорочення термінів доставки, а й про побудову ефективного механізму координації між постачальниками, складом і відділом продажів. Такий підхід дає змогу уникати ситуацій надлишкових або дефіцитних запасів, що безпосередньо впливає на фінансові результати підприємства.

Для забезпечення високого рівня точності в плануванні поставок ПП «Західний центр комплектації» доцільно впровадити сучасні інформаційно-аналітичні системи, такі як CRM (Customer Relationship Management) і ERP (Enterprise Resource Planning). Вони створюють єдиний цифровий простір управління бізнесом, у якому поєднуються дані про клієнтів, запаси, замовлення, постачання та фінансові показники. Використання таких систем дозволяє не лише контролювати поточний стан складських запасів, а й прогнозувати майбутній попит, виходячи з сезонних коливань, тенденцій ринку чи індивідуальної поведінки клієнтів.

Так, ERP-система може автоматично формувати замовлення постачальникам, коли запаси певної позиції знижуються до критичного рівня.

Це зменшує ризик переривання постачання та гарантує безперервність виробничо-комерційного процесу. У свою чергу, CRM-система забезпечує можливість точного аналізу споживчих уподобань, історії покупок і частоти замовлень, що допомагає створювати більш персоналізовані пропозиції для різних клієнтських сегментів. Взаємодія цих двох систем утворює потужний інструмент управління, який сприяє підвищенню гнучкості та адаптивності ПП «Західний центр комплектації» до ринкових змін.

Окрім цифрових технологій, важливим напрямом є удосконалення організаційної структури логістичного управління. Доцільно створити єдиний центр логістичної координації, який би відповідав за планування поставок, моніторинг руху товарів і оперативне реагування на зміни в попиті. Застосування методів «lean-логістики» (ощадливої логістики) дозволить мінімізувати втрати часу, зменшити обсяг непродуктивних операцій і підвищити ефективність використання ресурсів.

Особливу увагу варто приділити управлінню складською інфраструктурою. Розширення асортименту передбачає збільшення номенклатури зберігання, тому оптимізація простору складу, зонування за видами товарів і впровадження систем штрих-кодування чи RFID-технологій стають необхідними умовами. Це сприяє прискоренню процесів приймання, відбору та комплектації замовлень, що, у свою чергу, зменшує ризик помилок і скорочує терміни доставки до кінцевого споживача.

Також варто розглянути можливість впровадження концепції «розумної логістики» (smart logistics), що базується на використанні аналітики великих даних (Big Data), автоматизації процесів і систем моніторингу в реальному часі. Це дає змогу отримувати оперативну інформацію про стан поставок, завантаження транспорту, залишки на складах і навіть прогнозувати потенційні перебої у постачанні. Таким чином, управлінські рішення приймаються не інтуїтивно, а на основі достовірних даних, що підвищує точність і обґрунтованість дій.

Загалом удосконалення логістичних процесів та системи управління запасами є не просто технічним завданням, а стратегічною передумовою підвищення конкурентоспроможності підприємства. Ефективна логістика забезпечує стабільність поставок, зниження витрат, покращення обслуговування клієнтів і створює основу для подальшого розвитку асортименту та впровадження комплексних рішень. В умовах динамічного ринку це є одним із ключових чинників довгострокового успіху ПП «Західний центр комплектації»

Особливу увагу в діяльності ПП «Західний центр комплектації» доцільно приділити розвитку системи сервісного супроводу клієнтів, адже саме якість обслуговування сьогодні стає вирішальним чинником у виборі постачальника. На сучасному ринку будівельно-комплектаційних матеріалів споживач очікує не лише вигідних цін чи широкого асортименту, а й отримання повного комплексу послуг, що полегшують процес закупівлі, транспортування та використання продукції. Високий рівень сервісу формує лояльність клієнтів, сприяє повторним зверненням і створює позитивний імідж підприємства.

Першим і надзвичайно важливим етапом сервісного супроводу **є** консультації з вибору матеріалів і технологій**.** Фахівці компанії мають надавати кваліфіковані поради щодо оптимальних варіантів матеріалів, ураховуючи специфіку об’єкта, умови експлуатації, бюджет замовника та екологічні вимоги. Такий персоналізований підхід не лише допомагає клієнтові уникнути помилок при виборі, а й демонструє високий рівень професійної компетентності підприємства. Особливої актуальності набувають консультації у форматі «інженерного супроводу», коли спеціалісти ПП «Західний центр комплектації» допомагають клієнту підібрати технологічно узгоджені компоненти, сумісні між собою за технічними характеристиками.

Наступним етапом варто передбачити розрахунок кількості необхідних компонентів**.** Автоматизовані системи підбору матеріалів або спеціально розроблені калькулятори дають змогу оперативно визначити потрібний обсяг товарів з урахуванням площі об’єкта, конструктивних рішень і технічних

параметрів. Такий інструмент не лише спрощує процес замовлення, а й знижує ризики перевитрат або нестачі матеріалів. Для клієнтів це означає економію часу й коштів, а для підприємства – підвищення рівня довіри та професійного статусу.

Окремої уваги заслуговує організація доставки безпосередньо на об’єкт. Наявність власного автопарку або партнерських логістичних компаній дозволяє забезпечити своєчасну та безпечну доставку матеріалів у будь-який регіон. Доцільно впровадити систему відстеження статусу доставки в реальному часі, що підвищує прозорість процесу та зручність для замовника. Гнучкий графік постачання, можливість часткових відвантажень або поставок за погодженим календарем – це ті сервіси, які сьогодні високо цінуються клієнтами та формують довіру до бренду.

Не менш важливим є етап післяпродажного консультування, що передбачає підтримку клієнта після здійснення покупки. Йдеться про можливість звернення з технічними питаннями, отримання рекомендацій щодо зберігання, монтажу чи догляду за матеріалами. Така форма взаємодії сприяє формуванню тривалих партнерських відносин і створює ефект «турботи про клієнта». Для підвищення ефективності цього напрямку можна впровадити електронну систему звернень або чат-підтримку на сайті, що забезпечить оперативне реагування на потреби споживачів.

Таким чином, сервісний супровід клієнтів має розглядатися не як додатковий елемент продажу, а як інтегрована складова маркетингової стратегії ПП «Західний центр комплектації», спрямована на підвищення задоволеності споживачів, формування їхньої лояльності та зміцнення ринкових позицій компанії. В умовах насиченої конкуренції саме якісний сервіс стає визначальним фактором успіху, що перетворює одноразову покупку на довготривале партнерство.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження напрямків управління торговельними послугами підприємства на прикладі ПП «Західний центр комплектації» було з’ясовано, що ефективне управління сферою торговельних послуг є ключовим чинником конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах ринкової економіки. Торговельні послуги виконують не лише функцію забезпечення реалізації товарів, але й формують додану вартість, створюючи для споживача комплексне рішення, що поєднує товар, сервіс і консультаційний супровід.

Теоретичний аналіз показав, що поняття «торговельна послуга» еволюціонувало від допоміжної функції збуту до самостійного виду економічної діяльності. Сучасна концепція управління торговельними послугами ґрунтується на сервісно-орієнтованому підході, який розглядає клієнта як центр усіх бізнес-процесів. Головними складовими системи управління торговельними послугами є:

– формування асортименту послуг відповідно до попиту цільових сегментів;

– забезпечення якості обслуговування та зворотного зв’язку;

– інтеграція інформаційних технологій у процеси обліку, комунікації та логістики;

– розроблення та впровадження стандартів сервісу.

Успішна діяльність підприємства вимагає стратегічного підходу до управління торговельними послугами, який охоплює планування, організацію, мотивацію персоналу, контроль та удосконалення процесів обслуговування клієнтів. Проведений аналіз господарської діяльності підприємства засвідчив, що ПП «Західний центр комплектації» посідає стабільні позиції на регіональному ринку будівельно-комплектаційних матеріалів, демонструючи стійку динаміку розвитку навіть в умовах зростаючої конкуренції. Підприємство сформувало репутацію надійного партнера серед будівельних компаній, монтажних організацій та приватних забудовників завдяки високій

якості продукції, гнучкій системі обслуговування клієнтів і комплексному підходу до забезпечення будівництва необхідними матеріалами.

Основними напрямами діяльності є продаж і комплектація будівельних об’єктів матеріалами від провідних вітчизняних та зарубіжних виробників. Компанія співпрацює з надійними постачальниками, що гарантує стабільну наявність продукції на складах, своєчасність поставок та широкий вибір асортименту. Завдяки цьому ПП «Західний центр комплектації» здатне оперативно реагувати на потреби ринку та задовольняти вимоги клієнтів різного масштабу — від невеликих ремонтних бригад до великих девелоперських компаній.

Важливим аспектом діяльності підприємства є орієнтація не лише на простий продаж окремих товарів, а й на створення повноцінних комплектаційних рішень для різних етапів будівництва — від підготовчих робіт до оздоблення приміщень. Такий підхід сприяє оптимізації витрат клієнтів, підвищенню ефективності будівельних процесів і мінімізації ризиків, пов’язаних із неузгодженістю поставок.

Окрім того, підприємство активно розвиває власну систему логістики, що дозволяє забезпечувати доставку матеріалів безпосередньо на об’єкти замовників у чітко визначені терміни. Використання сучасних інформаційних технологій у процесах обліку, контролю запасів та планування поставок дає змогу підвищити рівень управління операційною діяльністю.

ПП «Західний центр комплектації» утвердилося як конкурентоспроможне підприємство з чітко визначеною ринковою стратегією, високим рівнем клієнтоорієнтованості та потенціалом подальшого зростання. Результати аналізу свідчать про те, що компанія має усі передумови для подальшого розширення своєї присутності на ринку та зміцнення позицій у сфері надання комплектаційних послуг для будівельних проєктів різної складності.

Водночас, виявлено низку проблем, які знижують ефективність управління торговельними послугами:

– недостатня автоматизація процесів роботи з клієнтами;

– відсутність чіткої системи стандартизації сервісу;

– нерівномірне навантаження логістичних каналів;

– недостатній розвиток післяпродажного супроводу.

Аналіз структури асортименту показав необхідність його оптимізації з урахуванням динаміки попиту, сезонності та специфіки клієнтських сегментів. Маркетингові комунікації підприємства також потребують активізації через поєднання офлайн- і онлайн-інструментів, зокрема соціальні мережі, email-маркетинг, професійні платформи, контент-маркетинг і брендинг.

Розроблені рекомендації передбачають системний підхід до покращення управління торговельними послугами ПП «Західний центр комплектації». Зокрема:

1. Розширення асортименту послуг через формування комплексних рішень «під ключ» — будівельних, оздоблювальних та монтажних комплектів для різних типів об’єктів.

2. Оптимізація логістики та управління запасами, що забезпечить безперебійність постачання і скорочення витрат.

3. Впровадження CRM-системи для автоматизації взаємодії з клієнтами, аналітики продажів і формування персоналізованих пропозицій.

4. Розвиток сервісного супроводу, який охоплює консультації, технічну підтримку, розрахунок матеріалів, організацію доставки та післяпродажний контроль.

5. Активізація маркетингових комунікацій шляхом інтеграції онлайн- і офлайн-інструментів, підвищення впізнаваності бренду, створення єдиного корпоративного стилю.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства, підвищенню рівня клієнтської лояльності та розширенню частки ринку.

Таким чином, управління торговельними послугами є складним багаторівневим процесом, який поєднує елементи маркетингу, логістики, сервісу, комунікацій і стратегічного менеджменту. Для ПП «Західний центр

комплектації» пріоритетним напрямом розвитку є формування комплексної системи управління, що базується на принципах клієнтоорієнтованості, цифрової трансформації та безперервного вдосконалення сервісу.

Розроблені рекомендації можуть бути використані не лише в діяльності цього підприємства, але й у практиці інших торговельних компаній, які прагнуть посилити свою конкурентоспроможність шляхом якісного управління торговельними послугами.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ НФОРМАЦІЇ

1.Алєксєєв С. Б. Визначення ринкового потенціалу торговельного підприємства. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2014. № 4. С. 36–39.

2. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Юрченко Н. І. Маркетингові підходи в управлінні збутовою діяльністю оптових торговельних підприємств. *Entrepreneurship and Trade*. 2021. № 28. С. 7–14.

3. Богославець Г. М., Трубей О. М. Проблеми та перспективи розвитку підприємств оптової торгівлі України. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. Вип. 5(2). С. 28–32.

4. Буздиган М. О. Класифікація факторів, що визначають ділову активність підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. Вип. 24 (1). С. 88–92.

5. Бурак І. О. Галузеві особливості торговельних підприємств. *Економіка. Управління. Інновації*. 2014. № 1(11).

6. Валінкевич Н. В., Коценко М. С. Особливості функціонування торговельного підприємництва в умовах сучасних викликів. *Економіка та суспільство*. Вип. 63. 2024.

7. Виноградська А. М. Комерційне підприємництво: сучасний стан, стратегії розвитку : монографія. Київ : ЦНЛ, 2004. 807 с.

8. Вовк В. М. Комплексна оцінка ділової активності підприємства. *Rachunkowość wobec wyzwań współczesnej gospodarki w Polsce i na Ukrainie : Monografia*. Lublin : Publisher, 2017.

9. Гелей Л. О. Управління процесами у роздрібній торгівлі: вимоги до інструментарію підтримки управлінських рішень. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2009. № 5. Т. 2. С. 265–268.

10. Голошубова Н. О. Розвиток торговельних мереж в Україні. *Товари і ринки*. 2011. № 1. С. 15–24.

11.Герасимова В. О., Рєзанов Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*. 2020. Вип. 154. С. 93–97.

12. Громова Т. М. Торговельні підприємства та їх роль у створенні конкурентного середовища. *Інтелект XXI*. 2018. № 4. С. 50–53.

13. Гузенко Г. М. Управління та вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 12. С. 227–234.

14. Гуштан Т. В., Лихолат С. М., Верескля М. Р., Михаліцька Н. Я., Таранський І. П. Типізація, спеціалізація і форматизація як чинники конкурентоспроможності роздрібної торгівлі. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2020. № 3 (34). С. 432–440.

15. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Піпкіна А. Є. Роль персоналу у процесі управління розвитком підприємства. *Економіка і суспільство*. 2022. Вип. 44.

16. Данилюк М. О. Оцінювання ділової активності підприємства на стадіях його життєвого циклу. *Економічний аналіз*. 2018. Вип. 2 (28). С. 119–126.

17. Дубина М., Козляченко М. Концептуальні аспекти дослідження сутності діджиталізації та її ролі у розвитку сучасного суспільства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 3 (19). С. 21–32.

18. Дончак Л. Г., Ціхановська О. М. Ділова активність підприємства та шляхи її зміцнення. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 10. С. 250–255.

19. Житкевич Л. О., Паламарчук С. М. Організаційні аспекти розвитку торгівлі в Україні. *Економічний часопис-XXI*. 2021. № 5–6. С. 37–42.

20. Золотарьов С. К., Шило Ю. М. Методичні підходи до формування соціально-економічного механізму управління торговельним підприємством. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 11. С. 195–198.

21. Ілляш О., Васильців Т. та ін. Моделі ефективності функціонування торговельних підприємств в умовах економічного зростання. *Вісник географії. Соціально-економічна серія (Sciendo)*. 2021. Вип. 51 (51). С. 7–24.

22. Кавун О. О. Формування корпоративних торговельних мереж у роздрібній торгівлі України. *Актуальні проблеми економіки*. 2005. № 9 (51). С. 91–97.

23. Кащена Н. Б. Механізм управління економічною активністю підприємств торгівлі. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 3. С. 163–169.

24. Кащена Н. Б. Моделювання процесу стратегічного управління економічною активністю торговельного підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 34. С. 125–134.

25. Кирилко Н. М., Бабич Ю. А. Особливості оцінки рівня конкурентоспроможності торговельних підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2018. Вип. 32. С. 86–91.

26. Коваль Л. І., Герасименко О. О. Розробка та реалізація стратегії торговельного підприємства: організаційний аспект. *Торгівля, комерція, підприємництво*. 2015. Вип. 18. С. 57–61.

27. Кордош М. British-Slovak Foreign Trade Relations: Consequences of Brexit. *Marketing and Management of Innovations*. 2019. № 3. P. 341–353.

28. Кравченко М. С. Аналіз сучасного стану розвитку торгівельної галузі України. *Вісник Приазовського державного технічного університету*. 2016. Вип. 31. Т. 2. С. 139–145.

29. Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України : монографія. Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. 205 с.

30. Куцик П. О., Герега О. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективною діяльністю підприємств торгівлі: теоретичний аспект. *Держава та регіони*. 2018. № 3 (102). С. 99–104.

31. Куцик П. О., Медвідь Л. Г., Шевчук В. О., Харинович-Яворська Д. О. Діяльність торговельних підприємств у конкурентному середовищі:

контрольно-аналітичне забезпечення системи управління : монографія. Чернівці : Технодрук, 2015. 370 с.

32. Лагутін В. Д. Внутрішній ринок споживчих товарів: теорія розвитку і регулювання : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. 327 с.

33. Лігоненко Л. О. та ін. Трансформаційні процеси в торгівлі України в умовах інтернаціоналізації : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. 334 с.

34. Липкова Л., Брага Д. Measuring commercialization success of innovations in the EU. *Marketing and Management of Innovations*. 2016. № 4. P. 15–30.

35. Лобачева І. Ф., Сопільняк М. В. Оцінювання ділової активності підприємства на стадіях його життєвого циклу. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 6 (11). С. 224–229.

36. Локтіонова Є. За позитивного сценарію кризи торгівля може скоротитися на 40%, за негативного — на всі 70%. URL: https://nv.ua/ukr/biz/consmarket/koronavirus-i-riteyl-torgivlya-mozhe-skorotitisya-do-70-novini-ukrajini-50077465.html (дата звернення: 12.05.2020).

37. Лялюк А. Торговельне підприємництво в Україні до і під час війни: порівняльний аспект. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2022. № 4. С. 94–102.

38. Масленніков Є. І. Формування механізму управління фінансовою стійкістю торговельного підприємства. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2017. Т. 16. Вип. 2 (36). С. 53–69.

39. Масюк Ю. В., Качур В. С. Економічна сутність ділової активності підприємств та підходи до її оцінки. *Ефективна економіка*. 2019. Вип. 10.

40. Міценко Н. Г., Кабаці Б. І., Федоренко А. О. Залежність економіки України від зовнішньої торгівлі: тенденції зміни індикаторів. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2021. № 62. С. 12–21.

41. Мордвінцева Т. В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства в сучасних умовах. *Держава та регіони. Серія «Економіка і підприємництво»*. 2006. № 3. С. 209–211.

42. Мошек Г., Ціпуринда В. Структуризація комерційної діяльності торговельного підприємства. *Вісник КНТЕУ*. 2011. № 5. С. 5–13.

43. Павликівська О. І., Марущак Л. І. Соціальні аспекти діяльності підприємств та фактори їхнього впливу на ефективність їх функціонування. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 27. С. 163–166.

44. Передерій Т. С. Механізм забезпечення сталого розвитку підприємства торгівлі на засадах антикризового управління. *Modern Economics*. 2023. № 40. С. 38–43.

45. Савицька Н. Л., Мелушова І. Ю., Красноусов А. В., Олініченко К. С. *Торговельне підприємництво : навчально-методичний посібник*. Харків : Видавництво Іванченка І. С., 2017. 214 с.

46. Сатир Л. М., Кепко В. М., Непочатенко А. В. Організація підприємницької діяльності торговельного підприємства на основі удосконалення стратегічної політики розвитку. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 4 (115). С. 94–99.

47. Стегней М. І., Іртищева І. О., Попович О. П. Механізми тактичного управління торговельних підприємств на основі використання їх потенціалу в умовах розвитку е-бізнесу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9. № 3. С. 97–101.

48. Тронь С. П. Аналіз інформаційного забезпечення торговельних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 7, ч. 3. С. 135–138.

49. Трішкіна Н. І. Підвищення ефективності управління товаропостачання на підприємствах оптової торгівлі. *Молодий вчений*. 2014. № 12(15). С. 140–143.

50. Чайка І. П. Сучасна концепція маркетингового управління діяльністю підприємства. *Економічний аналіз*. 2017. Т. 27. № 1. С. 257–262.

51. Шевцова О. Й., Удовиченко А. В. Фактори впливу на ділову активність торговельних підприємств. *Ефективна економіка*. 2024. № 6.

52. Шиндировський І. М. Торговельне підприємництво та особливості його сучасного стану. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2022. № 70. С. 77–82.

53. Шталь Т., Уварова А. Логістична діяльність торговельного підприємства: сутнісні характеристики та формалізація моделі. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2019. № 3 (204). С. 64–71.

54. Ясіновська І. Ф., Фелісєєв В. А. Ділова активність промислових підприємств України: оцінка, проблеми та напрями забезпечення. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44.

50. Bormane, S., & Šķiltere, D. (2018). *Integrated marketing communication as a business management tool in the context of sustainable development. Open Economics*, 1(1), 115–123. https://doi.org/10.1515/openec-2018-0007

53. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). earson Education Limited.692 p.

54. Low, G. S. (2000). *Correlates of integrated marketing communications. Journal of Advertising Research*, 40(3), pp. 27–39.

56. Nielsen, L. (2009). *Customer-based brand equity: Evidence from the hotel industry. Journal of Managing Service Quality*, 17(1), pp. 92–109.

57. Nowak, M., & Phelps, V. (1994). *Brand equity: The halo effect measure. European Journal of Marketing*, 29(4), pp. 57–66.

59. Savytska, N., Babenko, V., Chmil, H., Priadko, O., & Bubenets, I. (2023). *Digitalization of business development marketing tools in the B2C market. Journal of Information Technology Management*, 15(1), pp. 124–134.

60. Grönroos, C. (2007). *Service management and marketing: Customer management in service competition* (3rd ed.). Wiley. 523 p.

61. Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Services arketing: Integrating customer focus across the firm* (7th ed.). McGraw-Hill Education. 544 p.

62. Lovelock, C., & Wirtz, J. (2016). *Services marketing: People, technology, strategy* (8th ed.). Pearson. 744 p.