

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

Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	Менеджмент бізнес-організацій
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	07 Управління та адміністрування
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	073 Менеджмент

Форма здобуття освіти: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ
ГОРЯ ІЛІ ЕДУАРДОВИЧА

Науковий керівник: доктор економічних наук, проф. Дем'яненко Сергій Іванович

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

Завідувач кафедри д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

(підпис)

Київ 2026

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ.....	3
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ.....	7
1.1. Сутність збутової діяльності бізнес-організації та її роль у системі менеджменту.....	7
1.2. Характеристика елементів системи управління збутовою діяльністю бізнес-організації.....	11
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю бізнес-організації.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «МЕД ЕКСІМ».....	28
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «МЕД ЕКСІМ» та ринку його функціонування.....	28
2.2. Діагностика системи управління збутовою діяльністю ТОВ «МЕД ЕКСІМ».....	34
2.3. Розроблення заходів з удосконалення управління збутовою діяльністю ТОВ «МЕД ЕКСІМ» та оцінювання ефективності їх реалізації.....	42
ВИСНОВКИ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	57
ДОДАТКИ.....	Помилка! Закладку не визначено.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

B2B – Business-to-Business, модель продажу товарів або послуг між бізнес-організаціями.

B2G – Business-to-Government, модель продажу товарів або послуг державним і комунальним установам.

CRM – Customer Relationship Management, система управління взаємовідносинами з клієнтами.

KPI – Key Performance Indicators, ключові показники ефективності.

NPS – Net Promoter Score, індекс лояльності клієнтів.

ROI – Return on Investment, показник окупності інвестицій.

ABC-аналіз – метод групування товарів, клієнтів або ресурсів за рівнем їх значущості для підприємства.

XYZ-аналіз – метод групування товарів або клієнтів за стабільністю попиту чи регулярністю споживання.

BI – Business Intelligence, інструменти бізнес-аналітики для обробки й візуалізації управлінських даних.

CAC – Customer Acquisition Cost, вартість залучення одного клієнта.

CLV – Customer Lifetime Value, життєва цінність клієнта.

CPV – Common Procurement Vocabulary, єдиний закупівельний словник, що використовується у публічних закупівлях.

SWOT-аналіз – метод стратегічного аналізу сильних і слабких сторін, можливостей і загроз.

ЗЕД – зовнішньоекономічна діяльність.

ШВЛ – штучна вентиляція легень.

СПАП / СРАР – Continuous Positive Airway Pressure, пристрій для підтримання постійного позитивного тиску в дихальних шляхах.

ВСТУП

Для компаній, що працюють у сфері постачання медичного обладнання, ефективне управління збутом має особливе значення, оскільки від нього залежить не лише дохід підприємства, а й своєчасне забезпечення медичних закладів необхідними технічними засобами. Проблема полягає в тому, що традиційні підходи до продажу вже не забезпечують достатньої прибутковості та гнучкості, тоді як сучасні цифрові, сервісні й аналітичні інструменти управління збутом ще не завжди повною мірою впроваджені у практику українських бізнес-організацій.

У кризово-військових умовах для таких компаній особливо важливими стають стабільність постачання, швидкість виконання замовлень, здатність працювати з державними й приватними медичними закладами, а також забезпечення післяпродажного обслуговування технічно складного обладнання. З одного боку, потреба медичних установ у діагностичному, реанімаційному, лабораторному та реабілітаційному обладнанні залишається високою. З іншого боку, підприємства стикаються з валютними ризиками, ускладненням логістики, зростанням витрат, дефіцитом комплектуючих і затримками оплат. Саме тому управління збутовою діяльністю має бути не лише орієнтованим на збільшення обсягу продажів, а й на підвищення маржинальності, контроль витрат, розвиток сервісних доходів, цифровізацію клієнтської взаємодії та посилення аналітичного супроводу продажів. Для ТОВ «МЕД ЕКСІМ» це є умовою фінансової стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку.

Для підприємств, що реалізують складне медичне обладнання, помилки у збуті мають особливо відчутні наслідки: невдало сформований асортимент призводить до заморожування оборотних коштів, слабка робота з клієнтами зменшує повторні продажі, недостатній сервіс знижує довіру медичних закладів, а неефективна участь у тендерах обмежує доступ до значної частини ринку. Тому виникає потреба в такій моделі управління збутом, яка дозволяє одночасно контролювати прибутковість угод, якість обслуговування, швидкість постачання та

ризика зовнішнього середовища. Саме це зумовлює необхідність поглибленого аналізу системи збуту ТОВ «МЕД ЕКСІМ» і розроблення практичних заходів її удосконалення.

Ступінь дослідження проблеми є достатньо широким у теоретичному аспекті, оскільки питання збуту, маркетингового управління, логістики, клієнтоорієнтованості та оцінювання ефективності продажів розглядалися у працях П. Друкера, Ф. Котлера, М. Портера, Р. Каплана, Д. Нортон та інших науковців. Водночас прикладні питання управління збутовою діяльністю українських компаній у сфері медичного обладнання в умовах війни потребують подальшого аналізу та практичного обґрунтування.

Об'єктом дослідження є процес управління збутовою діяльністю бізнес-організації. Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні засади удосконалення управління збутовою діяльністю ТОВ «МЕД ЕКСІМ».

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є обґрунтування напрямів удосконалення управління збутовою діяльністю ТОВ «МЕД ЕКСІМ» на основі теоретичного узагальнення, діагностики фактичного стану збутової системи та оцінювання очікуваної ефективності запропонованих заходів.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: розкрити сутність збутової діяльності бізнес-організації та її роль у системі менеджменту; охарактеризувати основні елементи системи управління збутом; узагальнити методичні підходи до оцінювання ефективності збутової діяльності; надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «МЕД ЕКСІМ»; провести діагностику системи управління збутовою діяльністю підприємства; розробити практичні заходи з її удосконалення та оцінити очікуваний економічний ефект від їх реалізації.

У роботі використано методи аналізу і синтезу – для узагальнення теоретичних підходів до управління збутом; порівняльний метод – для оцінки динаміки показників підприємства; табличний і графічний методи – для систематизації аналітичних даних; розрахунково-аналітичний метод – для

визначення очікуваної ефективності запропонованих заходів; метод узагальнення – для формулювання висновків і практичних рекомендацій.

Практичне значення результатів дослідження полягає у розробленні комплексу прикладних заходів для ТОВ «МЕД ЕКСІМ», зокрема впровадження CRM-аналітики, ABC/XYZ-управління асортиментом, сервісної програми «МЕД ЕКСІМ Care», тендерно-аналітичного модуля «Prozorro Radar» та цифрового каталогу з дистанційними демонстраціями. Апробація результатів може бути здійснена шляхом подання запропонованих рекомендацій керівництву підприємства для практичного розгляду.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці з менеджменту, маркетингу, логістики та управління збутом, аналітичні матеріали щодо ринку медичного обладнання, відкриті дані про діяльність ТОВ «МЕД ЕКСІМ», фінансові показники підприємства за 2023–2025 рр., матеріали офіційного сайту компанії, дані публічних закупівель та інтернет-джерела.

Кваліфікаційна бакалаврська робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Перший розділ присвячено теоретико-методичним основам управління збутовою діяльністю бізнес-організації. У другому розділі здійснено аналітичне оцінювання діяльності ТОВ «МЕД ЕКСІМ», проведено діагностику системи збуту та обґрунтовано заходи щодо її удосконалення.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність збутової діяльності бізнес-організації та її роль у системі менеджменту

Збутова діяльність бізнес-організації є однією з функціональних сфер менеджменту, оскільки саме через неї забезпечується перетворення виробленого або закупленого товару на грошовий дохід, підтримується контакт із кінцевим споживачем, формується ринкова позиція підприємства та забезпечується відтворення господарського циклу. У найзагальнішому розумінні збутова діяльність охоплює сукупність управлінських, організаційних, логістичних, маркетингових і комунікаційних дій, спрямованих на доведення товару або послуги до споживача у потрібному місці, у потрібний час, у необхідному обсязі та з прийнятним для цільового ринку рівнем сервісу [4, с.25].

У системі менеджменту бізнес-організації збут не можна розглядати лише як завершальний етап реалізації продукції. Такий підхід був характерний для традиційної виробничо-збутової моделі, у межах якої підприємство спочатку виробляло товар, а потім шукало способи його продажу. Сучасний менеджмент розглядає збутову діяльність значно ширше – як інтегровану систему управління ринковою взаємодією підприємства зі споживачами, посередниками, логістичними партнерами, платіжними сервісами, цифровими платформами та іншими учасниками ланцюга створення цінності.

Методологічно важливим для розуміння природи збуту є положення Пітера Друкера, який у праці «The Practice of Management» 1954 року сформулював ідею про те, що головне призначення бізнесу полягає у створенні споживача, а не лише в отриманні прибутку. З цієї позиції збутова діяльність набуває стратегічного

значення: вона не просто забезпечує продаж, а виступає каналом формування, підтримання й розвитку відносин із клієнтом. Прибуток у такій логіці є не самодостатньою метою, а результатом здатності бізнес-організації створювати цінність для покупця та ефективно доводити її до ринку.

Таблиця 1.1 - Еволюція управлінського розуміння збутової діяльності бізнес-організації

Етап розвитку підходу	Зміст розуміння збуту	Управлінський акцент	Значення для сучасної бізнес-організації
Виробничо-збутовий підхід	Збут розглядається як завершальна стадія руху товару від виробника до покупця	Організація продажу вже виготовленої або закупленої продукції	Дає змогу забезпечити базову реалізацію товарів, але недостатньо враховує потреби споживача
Маркетинговий підхід	Збут є частиною системи управління попитом, ринком і споживчою цінністю	Узгодження товарної, цінової, комунікаційної та збутової політики	Дозволяє орієнтувати продажі на потреби конкретних сегментів ринку
Логістичний підхід	Збут пов'язується з ефективним переміщенням товару, управлінням запасами, доставкою та сервісом	Скорочення витрат, прискорення обігу товарів, забезпечення доступності продукції	Підвищує швидкість виконання замовлень і стабільність обслуговування клієнтів
Клієнтоорієнтований підхід	Збут трактується як процес формування довгострокових відносин із покупцем	Лояльність, повторні покупки, якість клієнтського досвіду	Посилює конкурентні переваги за рахунок довіри, сервісу та персоналізації
Цифровий омніканальний підхід	Збут реалізується через поєднання сайту, мобільного застосунку, маркетплейсу, доставки, пунктів видачі та онлайн-комунікацій	Інтеграція каналів продажу, аналітика даних, автоматизація процесів	Є найбільш актуальним для e-commerce та таких компаній

Джерело: [22]

Значний внесок у розвиток наукового розуміння збутової діяльності зробив Філіп Котлер, який у праці «Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control» 1967 року заклав основи сучасного маркетингового управління. У межах маркетингової концепції збут є не ізольованою операцією продажу, а складовою ширшого процесу управління попитом, сегментацією ринку,

позиціонуванням, комунікаціями та післяпродажним обслуговуванням. Для бізнес-організації це означає, що ефективність збуту залежить не лише від кількості торгових точок або інтенсивності реклами, а й від правильного вибору цільових сегментів, ціннісної пропозиції, каналів продажу та інструментів взаємодії з клієнтом.

Важливе значення для аналізу збутової діяльності має також концепція маркетинг-міксу, систематизована Едмундом Джеромом Маккарті у 1960 році в роботі «Basic Marketing: A Managerial Approach». Запропонована ним модель 4Р – product, price, place, promotion – дозволила розглядати збут не лише як фізичне переміщення товару, а як елемент управлінського комплексу, де особливу роль відіграє компонент place, тобто канали розподілу, доступність товару для покупця, організація продажу та логістична інфраструктура. У сучасних умовах, особливо для оптової торгівлі, цей компонент трансформується у багатоканальну систему доступу до товару через сайт, мобільний застосунок, маркетплейс, поштову доставку, пункти видачі, поштомати та партнерські канали.

Збутова діяльність на стратегічному рівні вона пов'язана з вибором цільового ринку, формуванням збутової політики, визначенням каналів реалізації, побудовою партнерської мережі та прийняттям рішень щодо позиціонування компанії. На тактичному рівні збутова діяльність охоплює планування обсягів продажу, управління асортиментом, ціновими пропозиціями, рекламними кампаніями, програмами лояльності, складськими запасами та сервісними стандартами. На операційному рівні вона реалізується через обробку замовлень, консультацію клієнтів, приймання платежів, організацію доставки, повернення товарів, супровід гарантійних звернень та аналіз клієнтського досвіду [3, с.268].

Управлінська сутність збутової діяльності полягає в тому, що вона поєднує декілька функцій менеджменту: планування, організацію, мотивацію, контроль і регулювання. Планування у сфері збуту передбачає прогнозування попиту, визначення цільових показників продажу, розрахунок необхідних ресурсів і формування збутових бюджетів. Організація збуту полягає у побудові каналів реалізації, розподілі функцій між підрозділами, встановленні правил взаємодії з

клієнтами й партнерами. Мотивація охоплює стимулювання персоналу, торгових агентів, партнерів і покупців. Контроль забезпечує оцінювання виконання планів продажу, рівня конверсії, середнього чека, частоти повторних покупок, швидкості обробки замовлень, рівня повернень і задоволеності клієнтів. Регулювання передбачає коригування збутової політики відповідно до змін попиту, конкурентного середовища, купівельної спроможності населення та технологічних змін [5, с.153].

Особливе значення збутова діяльність має для підприємств оптової торгівлі. Якщо у виробничих компаніях збут часто пов'язаний із просуванням власної продукції, то для торговельних бізнес-організацій він є центральним процесом створення доходу. Саме від ефективності організації збуту залежить оборотність товарних запасів, рівень операційних витрат, стабільність грошових потоків, якість клієнтського сервісу та конкурентоспроможність підприємства. Для компаній, які працюють у цифровому середовищі, збутова діяльність дедалі більше залежить від швидкості обробки інформації, персоналізації пропозицій, інтеграції CRM-систем, аналітики даних, автоматизації логістики та якості онлайн-комунікації зі споживачем.

У сучасній економіці збутова діяльність набуває клієнтоорієнтованого характеру. Її мета полягає не тільки у збільшенні обсягів продажу, а й у формуванні довгострокової цінності клієнта для бізнесу. Це означає, що організація повинна орієнтуватися не лише на одноразову угоду, а на повторні покупки, довіру до бренду, позитивний клієнтський досвід і лояльність. У такій моделі збут тісно пов'язаний із маркетингом, логістикою, фінансами, інформаційними технологіями та управлінням персоналом. Наприклад, недостатня якість логістики може знизити ефективність навіть добре організованої рекламної кампанії, а слабка робота служби підтримки здатна негативно вплинути на повторні продажі [15, с.190].

Для українських бізнес-організацій збутова діяльність має специфічний контекст, зумовлений трансформацією споживчої поведінки, розвитком оптової торгівлі, посиленням ролі великих гравців і впливом воєнного стану[9, с.280].

Після 2022 року збутова діяльність українських бізнес-організацій почала розвиватися в умовах підвищеної невизначеності, логістичних ризиків, міграції населення, зміни купівельної спроможності та переорієнтації споживачів на більш гнучкі канали придбання товарів. Для підприємств це посилює значення онлайн-каналів, служб доставки, пунктів видачі, мобільних сервісів, швидкої комунікації з клієнтами та прозорості інформації про наявність товару. Дослідження Deloitte Ukraine щодо споживацьких настроїв у 2025 році вказує, що українці активніше використовують онлайн-покупки, доставку та поштомати, а під час вибору товарів дедалі більше орієнтуються на відгуки інших користувачів і соціальні мережі [2, с.157].

У цьому контексті управління збутовою діяльністю не може обмежуватися лише контролем продажів. Воно має включати аналіз клієнтського шляху, оцінювання ефективності каналів збуту, управління асортиментною доступністю, прогнозування попиту, оптимізацію логістичних витрат, розвиток цифрових сервісів і забезпечення стабільного рівня клієнтського обслуговування.

1.2. Характеристика елементів системи управління збутовою діяльністю бізнес-організації

На відміну від вузького трактування збуту як факту продажу, системний підхід дає змогу розглядати збутову діяльність як комплекс управлінських рішень, що охоплюють вибір ринків, формування каналів розподілу, організацію логістики, роботу з клієнтами, управління торговельним персоналом, використання цифрових технологій, аналіз результативності продажів і підтримання довгострокових відносин зі споживачами (рис.1).



Рисунок 1.1 - Система управління збутовою діяльністю

Джерело: розроблено автором за даними [11]

У теорії менеджменту збутова діяльність розглядається як підсистема загальної системи управління бізнес-організацією. Вона взаємодіє з маркетингом, фінансами, логістикою, операційним менеджментом, управлінням персоналом та інформаційними технологіями. Саме тому ефективність збуту залежить не лише від активності продавців або кількості каналів продажу, а від узгодженості всіх управлінських елементів. Наприклад, успішна рекламна кампанія не забезпечить очікуваного результату, якщо підприємство не має достатніх товарних запасів, зручного механізму замовлення, надійної доставки або якісного післяпродажного обслуговування.

Першим елементом системи управління збутовою діяльністю є мета збуту. Вона визначає, на який результат спрямована діяльність підприємства: збільшення обсягів продажу, розширення частки ринку, підвищення прибутковості, вихід на нові сегменти, зміцнення лояльності клієнтів або формування стабільної

партнерської мережі. У класичній управлінській логіці мета збуту повинна бути узгоджена із загальною стратегією бізнес-організації. Якщо компанія орієнтується на масовий ринок, її збутова система має забезпечувати широку доступність товару, конкурентну ціну та високу швидкість обслуговування. Якщо ж організація працює у преміальному сегменті, то акцент зміщується на персоналізований сервіс, консультаційний продаж, репутацію бренду та якість клієнтського досвіду [6, с.247].

Наприклад, міжнародна компанія Apple у збутовій діяльності робить акцент не лише на продажі пристроїв, а на контрольованому клієнтському досвіді: власні магазини Apple Store, онлайн-продажі, сервісна підтримка, єдиний стиль комунікації та презентації продукту. У цьому випадку мета збуту полягає не тільки в реалізації товару, а й у підтриманні високої цінності бренду. Натомість компанія Walmart традиційно використовує іншу логіку: її збутова система орієнтована на масштаб, доступність товару, низькі ціни, ефективне управління запасами та широку географію продажів.

Другим важливим елементом є об'єкт управління збутовою діяльністю. Ним виступає сукупність процесів, пов'язаних із реалізацією товарів або послуг: формування асортименту, управління каналами збуту, обробка замовлень, ціноутворення, комунікація зі споживачем, логістика, післяпродажне обслуговування, робота з поверненнями та оцінка задоволеності клієнтів. Тобто об'єктом управління є не лише товарний потік, а й інформаційний, фінансовий та сервісний потоки, які супроводжують продаж.

У сучасних умовах особливої ваги набуває управління клієнтським шляхом – від моменту виникнення потреби до повторної покупки. Цей підхід активно використовується в концепції Customer Journey Management, відповідно до якої компанія аналізує всі точки контакту клієнта з брендом: пошук інформації, перегляд товару, консультацію, оформлення замовлення, оплату, доставку, використання товару, звернення до служби підтримки та залишення відгуку. Наприклад, компанія Amazon вибудувала одну з найсильніших збутових систем саме через контроль клієнтського шляху: простий пошук товарів, персоналізовані

рекомендації, швидке оформлення замовлення, розвинена логістика, програма Prime та зручний механізм повернень [14, с.112].

Третім елементом є суб'єкт управління збутом, тобто керівники, підрозділи та працівники, які ухвалюють і реалізують рішення у сфері збутової діяльності. До них можуть належати комерційний директор, директор з продажів, маркетинговий відділ, логістичний підрозділ, служба клієнтської підтримки, категорійні менеджери, менеджери з роботи з партнерами, аналітики продажів, фахівці з CRM-систем і цифрових каналів продажу. У традиційній моделі ключову роль відігравав торговий персонал, однак у сучасному бізнесі суб'єкт управління збутом дедалі більше набуває міжфункціонального характеру.

Це добре помітно на прикладі міжнародних. Наприклад, у компанії Zara, що входить до групи Inditex, збутова система тісно пов'язана з дизайном, виробництвом, логістикою й аналітикою попиту. Інформація з магазинів швидко передається у виробничі й управлінські підрозділи, що дозволяє компанії оперативно реагувати на зміну споживчих уподобань. Таким чином, збут не є відокремленою функцією, а виступає джерелом управлінської інформації для всієї організації [25, с.102].

Четвертим елементом системи управління збутовою діяльністю є принципи управління збутом. До основних принципів можна віднести ринкову орієнтацію, клієнтоорієнтованість, системність, гнучкість, економічну доцільність, інформаційну обґрунтованість, контрольованість і адаптивність. Принцип ринкової орієнтації означає, що збутова діяльність повинна будуватися не лише на внутрішніх можливостях підприємства, а передусім на потребах ринку. Принцип клієнтоорієнтованості передбачає врахування очікувань споживача щодо ціни, якості, сервісу, швидкості доставки та зручності покупки. Принцип гнучкості вимагає здатності швидко змінювати канали збуту, асортиментні рішення та комунікаційні інструменти відповідно до зовнішніх змін.

У цьому контексті важливим є підхід Пітера Друкера, який підкреслював, що бізнес існує завдяки клієнту, а тому управління має виходити з розуміння того, яку цінність підприємство створює для споживача. Ця ідея стала основою сучасної

клієнтоорієнтованої моделі управління збутом. Водночас у науковій літературі існує дискусія щодо співвідношення збуту і маркетингу. Одні автори розглядають збут як частину маркетингової діяльності, зокрема в межах комплексу маркетингу 4Р, запропонованого Едмундом Джеромом Маккарті. Інші підходи акцентують на тому, що збут має самостійне управлінське значення, оскільки охоплює організаційні, логістичні, фінансові та сервісні процеси, які виходять за межі суто маркетингової комунікації [16, с.520].

П'ятим елементом є функції управління збутовою діяльністю. До них належать аналітична, планова, організаційна, мотиваційна, логістична, комунікаційна, контрольна та регулююча функції. Аналітична функція передбачає дослідження попиту, конкурентів, поведінки споживачів, ефективності каналів продажу та результативності збутових рішень. Планова функція пов'язана з розробленням планів продажу, прогнозуванням попиту, визначенням цільових показників і бюджетів. Організаційна функція охоплює побудову збутової мережі, розподіл повноважень між підрозділами, формування стандартів обслуговування. Мотиваційна функція спрямована на стимулювання персоналу, посередників і клієнтів. Контрольна функція забезпечує порівняння фактичних результатів із запланованими, а регулююча – коригування збутової політики залежно від змін ринку [12, с.25].

Практичним прикладом реалізації цих функцій може бути діяльність мережі McDonald's. Її збутова система базується на стандартизованих процесах обслуговування, контрольованій якості, швидкості продажу, прогнозуванні попиту за локаціями, цифрових кіосках самообслуговування, мобільному застосунку та програмах лояльності. Тут збутова діяльність є не лише процесом продажу продукту, а результатом чіткої організації операційного менеджменту, логістики, персоналу та клієнтського сервісу.

Шостим елементом є канали збуту. Канал збуту – це шлях, яким товар або послуга надходить від виробника чи постачальника до кінцевого споживача. Канали можуть бути прямими й непрямими, традиційними й цифровими, одно- або багаторівневими. Прямий канал передбачає продаж без посередників, наприклад

через власний сайт, фірмовий магазин або мобільний застосунок. Непрямий канал передбачає участь посередників: дистриб'юторів, дилерів, роздрібних мереж, маркетплейсів, агентів. У сучасному бізнесі поширення набуває омніканальна модель, за якої споживач може взаємодіяти з компанією через різні канали, але отримувати єдиний сервісний досвід [13].

Теоретичною основою аналізу каналів збуту є концепція розподілу в маркетинг-міксі, а також підходи до управління ланцюгами постачання. Суніл Чопра і Пітер Мейндл у працях із supply chain management підкреслюють, що ефективність збуту залежить від координації між постачанням, запасами, транспортом, інформаційними потоками та обслуговуванням клієнтів. Це особливо важливо для компаній, які працюють із великим асортиментом і високою частотою замовлень.

Прикладом ефективного використання омніканальної моделі є компанія Nike, яка поєднує власні магазини, онлайн-платформу, мобільні застосунки, партнерські роздрібні мережі та цифрові сервіси для персоналізованої взаємодії з клієнтом. У такій системі збутова діяльність не обмежується фізичним продажем спортивних товарів, а включає створення спільноти, персоналізацію пропозицій, роботу з даними та прямий контакт із кінцевим споживачем.

Сьомим елементом є збутова логістика. Вона охоплює управління товарними потоками від моменту надходження продукції до підприємства або складу до моменту передачі її споживачу. Збутова логістика включає складське господарство, комплектацію замовлень, пакування, транспортування, доставку, повернення товарів і сервісне обслуговування. Її значення зростає в умовах електронної комерції, де швидкість і надійність доставки часто є не менш важливими для клієнта, ніж ціна товару [34, с.187].

Однією з найбільш відомих практик є логістична система Amazon, яка ґрунтується на мережі фулфілмент-центрів, автоматизації складських процесів, прогностичній аналітиці і швидкій доставці. Цей приклад демонструє, що логістика у сучасному збуті перетворюється на джерело конкурентної переваги. Інший приклад – японська концепція Just-in-Time, яка сформувалася в межах виробничої

системи Toyota. Хоча спочатку вона стосувалася виробництва, її принципи вплинули і на збутову логістику: мінімізація надлишкових запасів, синхронізація постачання з попитом, скорочення втрат і підвищення гнучкості.

Восьмим елементом є інформаційно-аналітичне забезпечення збутової діяльності. Сучасне управління збутом неможливе без систематичного збору, обробки та інтерпретації даних. До таких даних належать обсяги продажів, структура попиту, середній чек, частота повторних покупок, конверсія, сезонність, залишки товарів, швидкість обробки замовлень, вартість залучення клієнта, рівень повернень, відгуки споживачів і показники задоволеності. На цій основі підприємство може ухвалювати рішення щодо асортименту, цін, каналів продажу, рекламних кампаній і сервісних стандартів [11, с.71].

Тут доцільно згадати концепцію CRM – управління взаємовідносинами з клієнтами. Вона передбачає накопичення інформації про клієнтів, сегментацію споживачів, персоналізацію пропозицій, автоматизацію комунікацій і підтримання довгострокових відносин. У практиці міжнародного бізнесу CRM-системи активно використовуються компаніями сфери ритейлу, банківських послуг, телекомунікацій. Наприклад, мережа Starbucks використовує мобільний застосунок і програму лояльності не тільки як інструмент продажу, а і як джерело даних про поведінку споживачів, що дозволяє формувати персоналізовані пропозиції та стимулювати повторні покупки.

Дев'ятим елементом є цінова та комерційна політика у сфері збуту. Вона включає встановлення цін, знижок, акцій, умов оплати, бонусних програм, спеціальних пропозицій для окремих сегментів споживачів або партнерів. У цьому контексті важливе значення має теорія конкурентних стратегій Майкла Портера, викладена у 1980 році в роботі “Competitive Strategy”. Згідно з цією концепцією, підприємство може формувати конкурентну перевагу через лідерство за витратами, диференціацію або фокусування. У сфері збуту це проявляється у виборі різних моделей: продаж за найнижчою ціною, продаж через унікальний сервіс або орієнтація на вузький сегмент клієнтів [8, с.26].

Наприклад, німецькі дискаунтери Aldi та Lidl використовують модель цінової конкурентної переваги, що базується на обмеженому асортименті, оптимізації витрат, високій оборотності товарів і простій організації продажу. Натомість компанія Sephora застосовує іншу модель: вона продає не лише косметику, а й консультаційний сервіс, цифрові рекомендації, програму лояльності та емоційний досвід покупки. Обидва приклади демонструють, що збутова система повинна відповідати загальній конкурентній стратегії бізнесу.

Десятим елементом системи управління збутовою діяльністю є мотивація учасників збутового процесу. Вона охоплює стимулювання торгового персоналу, партнерів, посередників і кінцевих споживачів. Для працівників можуть використовуватися бонуси за виконання плану продажів, премії за якість обслуговування, KPI, навчання і кар'єрне зростання. Для посередників – дилерські знижки, маркетингові бюджети, бонуси за обсяг продажів, ексклюзивні умови співпраці. Для клієнтів – програми лояльності, персональні пропозиції, кешбек, накопичувальні бонуси, безкоштовна доставка або розширені гарантії.

У цьому аспекті важливо враховувати, що надмірна орієнтація лише на кількісні показники продажу може створювати ризики. Якщо менеджер мотивований тільки на збільшення обсягу реалізації, він може ігнорувати якість консультації, довгострокову лояльність клієнта або маржинальність угоди. Тому сучасні компанії дедалі частіше поєднують кількісні й якісні KPI: обсяг продажів, рівень повторних покупок, задоволеність клієнтів, швидкість обробки звернень, рівень скарг і повернень.

Одинадцятим елементом є контроль і оцінювання ефективності збутової діяльності. Контроль дозволяє визначити, наскільки фактичні результати відповідають планам і цілям підприємства. Для цього використовуються фінансові, маркетингові, логістичні та клієнтські показники. До фінансових показників належать виручка, прибуток від продажів, маржинальність, витрати на збут. До маркетингових – частка ринку, конверсія, кількість нових клієнтів, вартість залучення клієнта. До логістичних – швидкість виконання замовлень, рівень своєчасної доставки, оборотність запасів. До клієнтських – рівень задоволеності,

індекс лояльності NPS, кількість повторних покупок, відгуки й рівень рекламаций [33, с.80].

У практиці міжнародних компаній поширеним є використання системи Balanced Scorecard, запропонованої Робертом Капланом і Девідом Нортон у 1992 році. Ця модель дозволяє оцінювати діяльність організації не лише за фінансовими результатами, а й за клієнтською, внутрішньопроесною та навчально-інноваційною перспективами. Для управління збутом такий підхід є особливо корисним, оскільки продажі залежать не тільки від обсягу виручки, а й від якості процесів, компетентності персоналу, рівня сервісу і здатності компанії до адаптації [1, с.12].

Окремої уваги потребує дискусія щодо централізованої та децентралізованої моделей управління збутом. Централізована модель передбачає, що основні рішення щодо каналів продажу, цін, стандартів обслуговування і маркетингових кампаній ухвалюються на рівні головного офісу. Її перевагами є єдність політики, контрольованість, економія на масштабі та стандартизація процесів. Недоліком може бути недостатня гнучкість на локальних ринках. Децентралізована модель, навпаки, дозволяє регіональним або продуктовим підрозділам самостійно адаптувати збутові рішення до конкретних умов. Вона забезпечує гнучкість, але може призвести до розпорошення стандартів і складності контролю.

Наприклад, глобальні мережі швидкого харчування часто поєднують ці підходи: основні стандарти бренду, технології обслуговування та операційні вимоги встановлюються централізовано, але меню, цінові пропозиції або рекламні акценти можуть адаптуватися до локального ринку. Така гібридна модель є найбільш придатною для великих бізнес-організацій, які працюють у різних регіонах і мають широку клієнтську базу [20, с.465].

Ще однією важливою теоретичною дискусією є співвідношення транзакційного та реляційного підходів до збуту. Транзакційний підхід орієнтований на окремий акт купівлі-продажу, тобто головним є факт реалізації товару. Реляційний підхід, який активно розвивався у межах концепції маркетингу

взаємовідносин, акцентує увагу на довгостроковій взаємодії з клієнтом. У сучасних умовах перевага дедалі частіше надається саме реляційній моделі, оскільки утримання наявного клієнта зазвичай є економічно вигіднішим, ніж постійне залучення нового. Однак для масового роздрібного ринку повністю відмовитися від трансакційної логіки неможливо, оскільки значна частина продажів усе ще залежить від ціни, доступності товару та швидкості здійснення покупки.

Таким чином, система управління збутовою діяльністю бізнес-організації включає мету, об'єкт, суб'єкт, принципи, функції, канали збуту, логістичне забезпечення, інформаційно-аналітичні інструменти, цінову політику, мотивацію учасників збутового процесу та контроль результативності.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю бізнес-організації

Ефективність збуту не може вимірюватися лише фактом зростання виручки, оскільки збільшення продажів може супроводжуватися надмірними витратами на просування, зниженням маржинальності, високим рівнем повернень, погіршенням сервісу або перевантаженням логістичної системи. Тому методичний підхід до оцінювання має бути комплексним і поєднувати фінансові, маркетингові, логістичні, клієнтські та організаційні показники.

У науковій літературі сформувалося кілька підходів до оцінювання ефективності збутової діяльності. Перший підхід можна визначити як результативно-фінансовий. Його сутність полягає в аналізі кінцевих економічних результатів збуту: виручки від реалізації, валового прибутку, операційного прибутку, рентабельності продажів, витрат на збут, маржинального доходу, темпів приросту продажів. Цей підхід є базовим, оскільки саме фінансові результати відображають здатність збутової системи генерувати дохід і забезпечувати економічну стійкість організації. Разом з тим його обмеження полягає у тому, що

фінансові показники здебільшого фіксують уже отриманий результат, але не завжди пояснюють причини його зміни. Наприклад, зниження прибутковості може бути зумовлене не лише падінням попиту, а й неефективною ціновою політикою, високою часткою повернень, слабким прогнозуванням запасів або надмірною вартістю залучення клієнтів [17].

До основних показників результативно-фінансового підходу належать:

$$T_{зр} = (V_0/V_1)/V_0 \times 100\% \quad (1.1)$$

де $T_{зр}$ – темп приросту обсягу продажів;

V_1 – обсяг продажів у звітному періоді;

V_0 – обсяг продажів у базовому періоді.

Також доцільно використовувати показник рентабельності продажів:

$$R_{п} = \Pi/B \times 100\% \quad (1.2)$$

де $R_{п}$ – рентабельність продажів;

Π – прибуток від реалізації;

B – виручка від реалізації.

Ці показники дозволяють визначити, чи забезпечує збутова діяльність не лише зростання обороту, а й економічно доцільний результат. Для бізнес-організацій оптової торгівлі важливо аналізувати не тільки загальну виручку, а й маржинальність за товарними категоріями, оскільки високий обсяг продажів окремих товарів не завжди означає високий внесок у прибуток.

Другий підхід – маркетингово-ринковий. Він передбачає оцінювання ефективності збуту через показники ринкової позиції та результативності взаємодії з цільовими сегментами споживачів. У межах цього підходу аналізуються частка ринку, кількість нових клієнтів, рівень повторних покупок, конверсія, середній чек, ефективність каналів продажу, вартість залучення клієнта, результативність рекламних і стимулюючих заходів. Методологічно цей підхід пов'язаний із працями Філіпа Котлера та Кевіна Келлера, які розглядають канали маркетингу і збуту як систему створення та доставки цінності споживачу, а не лише як технічний механізм продажу товарів. У сучасному маркетинговому управлінні особливе значення має аналіз не тільки обсягу реалізації, а й того, наскільки ефективно

підприємство перетворює ринковий попит на повторні покупки та лояльність клієнтів [32, с.46].

У межах маркетингово-ринкового підходу важливе значення має показник конверсії:

$$CR = K_n / K_v \times 100\% \quad (1.3)$$

де CR – коефіцієнт конверсії;

K_n – кількість покупців або завершених замовлень;

K_v – кількість відвідувачів сайту, магазину або іншого каналу продажу.

Для оптової торгівлі цей показник є одним із ключових, оскільки він показує, яка частка потенційних клієнтів фактично здійснила покупку. Низька конверсія може свідчити про незручність сайту, неефективну структуру товарних карток, недостатню довіру до продавця, високі ціни, складність оплати або проблеми з доставкою.

Третій підхід – клієнтоорієнтований. Його сутність полягає в оцінюванні збутової діяльності через якість взаємодії з клієнтом, рівень задоволеності, лояльність, повторні покупки, кількість скарг, повернень і рекламацій. Такий підхід відповідає сучасній концепції маркетингу взаємовідносин, у межах якої головною цінністю для бізнесу є не одноразова угода, а довгостроковий клієнтський зв'язок. Для оцінювання можуть використовуватися такі показники, як NPS, CSI, частка повторних покупок, середня тривалість клієнтських відносин, кількість активних клієнтів, рівень відтоку клієнтів [18, с.90].

Одним із поширених показників є індекс лояльності клієнтів – Net Promoter Score (NPS). Його розраховують на основі відповіді клієнтів на запитання щодо готовності рекомендувати компанію іншим. Формально показник визначається як різниця між часткою прихильників і часткою критиків:

$$NPS = \%П - \%К \quad (1.4)$$

де $\%П$ – частка прихильників;

$\%К$ – частка критиків.

Клієнтоорієнтований підхід є особливо важливим для компаній, які працюють у висококонкурентному середовищі, де товарні пропозиції часто є

подібними, а конкурентна перевага формується через сервіс, довіру, швидкість реагування та зручність покупки. Для українського ринку цей аспект має додаткове значення через вплив воєнного стану, логістичні ризики, зміну купівельної поведінки та зростання ролі онлайн-каналів. Європейський звіт з оптової торгівлі 2024 року підкреслює стійкість цифрової торгівлі в умовах економічних і ринкових викликів, що підтверджує необхідність для бізнес-організацій посилювати якість клієнтського досвіду та гнучкість каналів продажу.

Четвертий підхід – логістично-процесний. Він орієнтований на оцінювання того, наскільки ефективно організація забезпечує фізичне та інформаційне проходження товару до покупця. До показників цього підходу належать швидкість обробки замовлення, своєчасність доставки, рівень виконання замовлень без помилок, оборотність запасів, частка повернень, витрати на доставку, рівень доступності товару, середній час комплектації замовлення. У сучасному ритейлі логістика фактично є частиною збутової цінності, адже покупець оцінює не тільки сам товар, а й швидкість, зручність і надійність його отримання. Deloitte у глобальному огляді ритейлу 2024 року відносить напруження в ланцюгах постачання до системних викликів галузі, а розвиток технологій і нових форматів торгівлі – до ключових можливостей для ритейлерів.

Для логістично-процесного аналізу доцільно використовувати показник оборотності товарних запасів:

$$Oz = C / Zc \quad (1.5)$$

де Oz – оборотність запасів;

C – собівартість реалізованих товарів;

Zc – середній розмір товарних запасів.

Чим вищою є оборотність запасів, тим швидше підприємство перетворює вкладені у товари кошти на грошовий потік. Однак надмірно висока оборотність може свідчити і про ризик дефіциту товарів, якщо підприємство не підтримує достатній рівень запасів для задоволення попиту. Тому цей показник доцільно аналізувати разом із рівнем відсутності товару на складі, кількістю незавершених замовлень і часткою скасованих покупок через недоступність продукції.

П'ятий підхід – каналний, або підхід до оцінювання ефективності каналів збуту. Він передбачає порівняння результативності різних каналів реалізації: офлайн-магазинів, інтернет-магазину, мобільного застосунку, маркетплейсів, партнерських мереж, соціальних мереж, корпоративних продажів. Для кожного каналу можуть визначатися обсяг продажів, витрати на підтримку, конверсія, середній чек, маржинальність, кількість нових клієнтів, частота повторних покупок, рівень повернень і якість сервісу. У працях із маркетингового менеджменту канали збуту розглядаються як частина системи створення цінності, оскільки вони забезпечують доступність товару, комунікацію з покупцем і сервісну підтримку [21, с.38].

Канальний підхід є особливо актуальним в умовах омніканальності, коли клієнт може почати взаємодію з компанією в одному каналі, а завершити покупку в іншому. Наприклад, покупець може ознайомитися з товаром у соціальній мережі, перейти на сайт, додати товар у кошик через мобільний застосунок, оплатити онлайн і отримати замовлення у пункті видачі. У такій ситуації оцінювання ефективності лише одного каналу може бути методично неповним, оскільки результат продажу формується через поєднання кількох точок контакту. Тому сучасний підхід вимагає аналізу не тільки окремих каналів, а й усього клієнтського шляху.

Шостий підхід – цифрово-аналітичний. Його формування пов'язане з розвитком електронної комерції, CRM-систем, вебаналітики, великих даних і автоматизованих систем управління продажами. Він передбачає використання кількісних цифрових показників: трафіку, глибини перегляду сайту, частки покинутих кошиків, клікабельності рекламних оголошень, вартості залучення клієнта, життєвої цінності клієнта, ефективності email-розсилок, поведінкових сегментів споживачів. OECD підкреслює, що цифрові інструменти зменшують трансакційні витрати, покращують доступ до інформації та допомагають підприємствам підвищувати ефективність бізнес-функцій; окремо OECD відзначає потенціал аналітики даних для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємств [31, с.28].

У межах цифрово-аналітичного підходу доцільно використовувати показник вартості залучення клієнта:

$$CAC = B_m / K_n \quad (1.6)$$

де CAC – вартість залучення одного клієнта;

B_m – витрати на маркетинг і збут;

K_n – кількість нових клієнтів.

Також важливим є показник життєвої цінності клієнта:

$$CLV = CЧ \times ЧП \times T \quad (1.7)$$

де CLV – життєва цінність клієнта;

CЧ – середній чек;

ЧП – частота покупок;

T – тривалість взаємодії клієнта з компанією.

Порівняння CLV і CAC дозволяє визначити, чи є залучення клієнтів економічно доцільним. Якщо вартість залучення перевищує очікувану цінність клієнта, збутова система може демонструвати формальне зростання кількості покупців, але бути фінансово неефективною.

Сьомий підхід – стратегічно-збалансований, який базується на концепції Balanced Scorecard, запропонованій Робертом Капланом і Девідом Нортон у 1992 році. Автори підкреслювали, що традиційні фінансові показники не дають повної картини ефективності організації, тому оцінювання має охоплювати кілька перспектив: фінансову, клієнтську, внутрішніх бізнес-процесів, навчання та розвитку. Ця модель є придатною для оцінювання управління збутовою діяльністю, оскільки дозволяє поєднати економічні результати продажів із якістю клієнтського досвіду, ефективністю процесів і здатністю персоналу та технологічної системи підтримувати розвиток бізнесу.

Для збутової діяльності Balanced Scorecard може бути адаптована таким чином: у фінансовій перспективі оцінюються виручка, прибутковість і витрати на збут; у клієнтській – задоволеність, лояльність, повторні покупки; у процесній – швидкість обробки замовлень, якість доставки, рівень повернень; у перспективі розвитку – цифрові компетентності персоналу, автоматизація продажів,

впровадження CRM та аналітичних інструментів. Перевагою цього підходу є його системність, а обмеженням – потреба у якісній інформаційній базі та ризик надмірного ускладнення системи KPI [19, с.43].

Таблиця 1.2 - Методичні підходи до оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю бізнес-організації

Методичний підхід	Основний зміст	Ключові показники	Управлінське значення
Результативно-фінансовий	Оцінювання економічного результату збуту	Виручка, прибуток, рентабельність продажів, витрати на збут	Дає змогу визначити, чи забезпечує збутова діяльність фінансовий результат
Маркетингово-ринковий	Аналіз позиції підприємства на ринку та ефективності роботи з попитом	Частка ринку, конверсія, середній чек, кількість нових клієнтів	Дозволяє оцінити здатність підприємства залучати та утримувати покупців
Клієнтоорієнтований	Вимірювання якості взаємодії зі споживачами	NPS, CSI, повторні покупки, скарги, повернення	Показує рівень довіри, задоволеності та лояльності клієнтів
Логістично-процесний	Оцінювання ефективності виконання замовлень і руху товарів	Оборотність запасів, своєчасність доставки, частка повернень	Визначає, наскільки збутова система є швидкою, стабільною та економічною
Канальний	Порівняння ефективності окремих каналів продажу	Продажі за каналами, конверсія, маржинальність, витрати каналу	Допомагає обґрунтувати розвиток або оптимізацію каналів збуту
Цифрово-аналітичний	Використання CRM, вебаналітики та даних про поведінку клієнтів	CAC, CLV, покинуті кошики, трафік, ефективність реклами	Дає змогу персоналізувати продажі та підвищувати точність управлінських рішень
Стратегічно-збалансований	Комплексне оцінювання збуту через кілька перспектив	Фінанси, клієнти, процеси, розвиток персоналу й технологій	Забезпечує зв'язок збутових показників із загальною стратегією підприємства

Джерело: [3]

З урахуванням специфіки сучасного ринку доцільно застосовувати не один, а комбінований методичний підхід до оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю. Для бізнес-організації, яка працює у сфері торгівлі, найбільш доцільним є поєднання фінансових показників, аналізу каналів збуту, клієнтських індикаторів, логістичних показників і цифрової аналітики. Такий підхід відповідає реаліям українського ринку, де після 2022 року особливо зросло значення гнучких

каналів продажу, логістичної стійкості, онлайн-комунікації та довіри клієнтів. Дослідження українського ринку оптової торгівлі також підкреслюють роль цифрової трансформації, міжнародних практик і сучасних ІТ-рішень у підвищенні конкурентоспроможності бізнесу в Україні [22, с.143].

Для узагальнення методичних підходів до оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю доцільно подати їх у систематизованому вигляді.

Методичні підходи до оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю бізнес-організації повинні відображати багатовимірний характер збуту. У сучасних умовах недостатньо аналізувати лише обсяг реалізації або прибуток, оскільки ефективність збутової системи формується через поєднання фінансової результативності, якості клієнтського досвіду, логістичної надійності, ефективності каналів продажу, цифрової зрілості та здатності організації швидко адаптуватися до змін ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «МЕД ЕКСІМ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «МЕД ЕКСІМ» та ринку його функціонування

Основні напрямки діяльності компанії «МЕД ЕКСІМ» – постачання медичного обладнання від провідних світових виробників, встановлення та обслуговування поставлених систем, розробка комплексних рішень щодо оснащення медичних установ різного профілю.



Рис. 2.1 - Основні стратегічні цілі ТОВ «МЕД ЕКСІМ»

Джерело: розроблено автором за даними [35]

Компанія заснована у 2012-му році. З дня заснування і понині «МЕД ЕКСІМ» постійно нарощує портфель брендів, що представляють в Україні, не тільки медичного обладнання, а й обладнання для естетичної медицини,

стоматології, ветеринарії. На сьогодні портфель компанії «МЕД ЕКСІМ» налічує понад 50 брендів.

«МЕД ЕКСІМ» представляє в Україні таких виробників зі світовим ім'ям, як: Esaote, Medispec, IMAX, Brightfield Healthcare, Brightfield Endoscope, Jena Surgical, SONY, CIVCO, Canfield, Visiomed, Storz, HäTmed, ELMi, OKUMAN, Echolight, Brera Medical Technologies, ARCLaser, AMI Italia, F-care, Progetti, Asclepion, AR-EL, Sinovision, Suntem, Chison, Dentix та інші.

Завдяки злагодженій роботі структурного логістичного підрозділу, наявності власних складських приміщень, а також розвиненій мережі регіональних представництв в Україні та країнах ближнього зарубіжжя, компанія «МЕД ЕКСІМ» у короткий термін забезпечує постачання закупленого медичного обладнання до всіх українських та зарубіжних лікувальних закладів.

Основна діяльність це експорт та імпорт новітніх технологій та медичного обладнання, які покликані забезпечити своєчасну та точну діагностику, ефективне та кваліфіковане лікування; продуктивність та комфорт у роботі лікаря, покращення якості життя пацієнта.

Основним напрямом зовнішньоекономічної діяльності підприємства є імпорт медичного обладнання від провідних міжнародних виробників. Окрім цього, підприємство активно розвиває партнерські відносини з іноземними компаніями, що дозволяє розширювати асортимент продукції та підвищувати рівень її якості. Важливим елементом діяльності є участь у міжнародних виставках, форумах і конференціях, що сприяє встановленню нових ділових контактів та ознайомленню з інноваційними рішеннями у сфері медичних технологій.

Перспективи розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства пов'язані з розширенням географії співпраці та залученням нових іноземних партнерів. Важливими напрямками також є диверсифікація джерел постачання з метою зниження ризиків, а також поступове розширення спектра послуг, у тому числі можливий розвиток експорту сервісного обслуговування. Участь у міжнародних медичних проєктах відкриває додаткові можливості для інтеграції підприємства у світовий ринок.

Вид діяльності основний: 46.46 Оптова торгівля фармацевтичними товарами

Інші:

- 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту
- 86.21 Загальна медична практика
- 86.22 Спеціалізована медична практика
- 47.74 Роздрібна торгівля медичними й ортопедичними товарами в спеціалізованих магазинах
- 49.41 Вантажний автомобільний транспорт
- 77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів
- 33.13 Ремонт і технічне обслуговування електронного й оптичного устаткування
- 77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.

Таблиця 2.1 - Асортимент продукції ТОВ «МЕД ЕКСІМ»

№	Найменування продукції
1	Апарати штучної вентиляції легень
2	Системи моніторингу стану пацієнта
3	Кисневі концентратори
4	Дефібрилятори
5	СПАП-пристрої
6	Медичні відсмоктувачі (аспіратори)
7	Лабораторні комплекси та системи

Джерело: [35]

На підприємстві ТОВ «МЕД ЕКСІМ» застосовується лінійнофункціональна модель управління, яка забезпечує поєднання принципу єдиноначальності з функціональним розподілом обов'язків між окремими підрозділами. Такий підхід дозволяє ефективно координувати діяльність підприємства, забезпечувати контроль за виконанням завдань та підвищувати якість управлінських рішень.

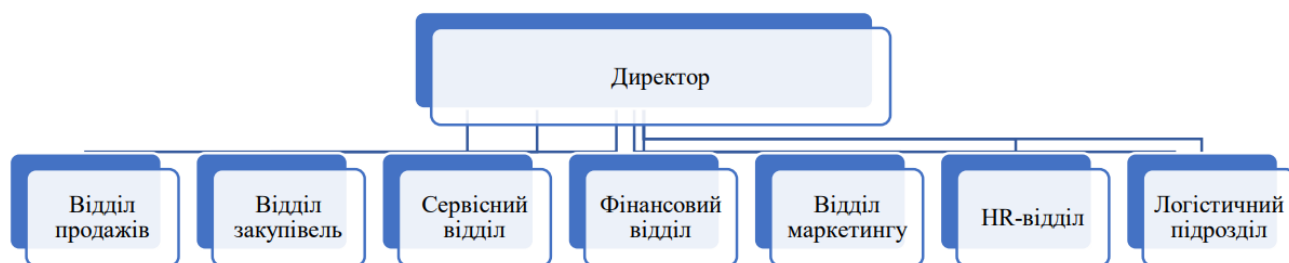


Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «МЕД ЕКСІМ»

Джерело: розроблено автором за даними [36]

На чолі підприємства знаходиться директор, який здійснює загальне управління діяльністю компанії, приймає стратегічні рішення та координує роботу всіх підрозділів. Безпосередньо директору підпорядковуються основні функціональні відділи підприємства. Відділ продажів відповідає за реалізацію медичного обладнання, взаємодію з клієнтами та формування клієнтської бази. Відділ закупівель забезпечує постачання продукції, співпрацює з постачальниками та контролює процеси закупівлі. Сервісний відділ виконує роботи з монтажу, налаштування та технічного обслуговування обладнання, а також забезпечує гарантійну та післягарантійну підтримку.

Фінансовий відділ здійснює управління фінансовими потоками підприємства, веде облік, аналізує фінансові результати та контролює витрати.

Відділ маркетингу займається дослідженням ринку, просуванням продукції та формуванням маркетингової стратегії компанії. HR-відділ відповідає за управління персоналом, підбір кадрів, організацію навчання та розвиток працівників. Логістичний підрозділ забезпечує транспортування, зберігання та своєчасну доставку обладнання клієнтам.

Аналіз показує, що чисельність персоналу підприємства має тенденцію до зростання. Загальна кількість працівників у 2025 році збільшилася на 8 осіб порівняно з 2023 роком, що становить 32%. Найбільше зростання спостерігається серед виробничого персоналу (+44,4%), що пов'язано з розвитком напряму постачання та обслуговування медичного обладнання. Це свідчить про активізацію комерційної діяльності підприємства.

Кількість медичного персоналу також зросла (+30%), що пояснюється розширенням спектру медичних послуг та збільшенням кількості клієнтів. Адміністративний персонал зростає незначно (+16,7%), що є позитивним фактором, оскільки свідчить про відсутність надлишкового управлінського апарату.

Для оцінки фінансового стану підприємства доцільно проаналізувати основні показники діяльності за 2023–2025 роки, зокрема дохід, чистий прибуток, рентабельність, активи та зобов'язання.

Таблиця 2.2 - Основні фінансові показники ТОВ «МЕД ЕКСІМ» у 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Абс. відхилення (2025/2023)	Відн. відхилення, %
Дохід, тис. грн	438 359,0	292 907,0	311 544,0	-126 815,0	-28,9
Чистий прибуток, тис. грн	-10 366,0	-20 531,0	-64 207,0	-53 841,0	-519,4
Рентабельність, %	-2,36	-7,01	-20,61	-18,25	—
Активи, тис. грн	503 565,0	526 862,0	462 284,0	-41 281,0	-8,2
Зобов'язання, тис. грн	426 861,0	470 930,0	470 559,0	+43 698,0	+10,2

Джерело: [35]

Аналіз фінансових показників ТОВ «МЕД ЕКСІМ» у 2023–2025 роках свідчить про суттєвий вплив кризових явищ та воєнного стану на результати діяльності підприємства.

Перш за все, дохід підприємства демонструє нестабільну динаміку. У 2023 році обсяг доходу становив 438 359,0 тис. грн, що можна вважати відносно стабільним рівнем діяльності. Однак уже у 2024 році відбулося різке зниження доходу до 292 907,0 тис. грн, тобто на 145 452,0 тис. грн або на 33,2%. Така негативна динаміка може бути пояснена впливом воєнного стану, зокрема порушенням логістичних ланцюгів, зменшенням платоспроможності клієнтів, перебоями у постачанні фармацевтичної продукції та загальним спадом ділової активності.

У 2025 році спостерігається часткове відновлення доходу до 311 544,0 тис. грн, що на 18 637,0 тис. грн більше, ніж у 2024 році (зростання на 6,4%). Це свідчить

про поступову адаптацію підприємства до нових умов господарювання, налагодження логістичних процесів та стабілізацію попиту. Проте рівень доходу 2025 року все ще є нижчим за показник 2023 року на 126 815,0 тис. грн (зниження на 28,9%), що вказує на неповне відновлення діяльності.

Особливої уваги потребує аналіз чистого прибутку підприємства. У 2023 році підприємство вже працювало зі збитком у розмірі -10 366,0 тис. грн. У 2024 році ситуація погіршилася – збиток зріс до -20 531,0 тис. грн, тобто майже вдвічі. У 2025 році негативна тенденція посилилася, і чистий збиток досяг -64 207,0 тис. грн. Таким чином, за період 2023–2025 років збитковість підприємства суттєво зросла, що свідчить про значне перевищення витрат над доходами.

Зростання збитків може бути пов'язане з підвищенням закупівельних цін на продукцію, збільшенням витрат на логістику, енергоресурси, оренду, а також з необхідністю підтримки безперебійної діяльності в умовах воєнного стану.

Крім того, підприємство могло здійснювати інвестиції у матеріально-технічну базу, що також вплинуло на фінансовий результат.

Показник рентабельності діяльності підтверджує негативні тенденції. У 2023 році рентабельність становила -2,36%, що вже свідчило про неефективність діяльності. У 2024 році вона знизилася до -7,01%, а у 2025 році – до -20,61%.

Таке значне погіршення означає, що кожна гривня доходу приносить підприємству все більші збитки. Це є критичним сигналом необхідності перегляду витратної політики та підвищення ефективності діяльності. Аналіз активів підприємства показує неоднозначну динаміку. У 2023 році їх обсяг становив 503 565,0 тис. грн, у 2024 році відбулося зростання до 526 862,0 тис. грн (+4,6%), що може свідчити про інвестиції у розвиток підприємства або збільшення обсягів оборотних активів. Проте у 2025 році активи зменшилися до 462 284,0 тис. грн, що на 41 281,0 тис. грн менше порівняно з 2023 роком. Це може бути наслідком скорочення діяльності, продажу частини активів або оптимізації ресурсів.

Зобов'язання підприємства протягом досліджуваного періоду мають тенденцію до зростання. У 2023 році їх обсяг становив 426 861,0 тис. грн, у 2024 році – 470 930,0 тис. грн, а у 2025 році – 470 559,0 тис. грн. Загальне зростання за

період становить 43 698,0 тис. грн або 10,2%. Це свідчить про збільшення фінансового навантаження на підприємство та можливе залучення позикових коштів для підтримки діяльності.

Співвідношення активів і зобов'язань також викликає занепокоєння, оскільки у 2025 році зобов'язання перевищують активи, що може свідчити про ризик втрати фінансової стійкості та погіршення платоспроможності підприємства.

У цілому проведений аналіз показує, що ТОВ «МЕДЕКСІМ» функціонує в умовах значного фінансового напруження. Незважаючи на часткове відновлення доходів, підприємство залишається збитковим, що потребує негайного впровадження заходів щодо оптимізації витрат, підвищення ефективності використання ресурсів та пошуку нових джерел доходів.

2.2. Діагностика системи управління збутовою діяльністю ТОВ «МЕДЕКСІМ»

Діагностику системи управління збутовою діяльністю ТОВ «МЕДЕКСІМ» доцільно здійснювати з урахуванням специфіки підприємства як постачальника медичного, лабораторного, діагностичного, стоматологічного, ветеринарного та естетичного обладнання. На відміну від класичної торговельної компанії, збутова діяльність цього підприємства не обмежується фактом продажу товару, оскільки включає консультування клієнта, підбір обладнання під потреби медичного закладу, імпорт, логістику, монтаж, навчання персоналу, гарантійне та післягарантійне сервісне обслуговування.

Згідно з даними, використаними у попередньому підрозділі роботи, ТОВ «МЕДЕКСІМ» має логістичний підрозділ, власні складські приміщення та мережу регіональних представництв, що дозволяє забезпечувати постачання медичного обладнання до українських та зарубіжних лікувальних закладів. У роботі також зазначено, що основним напрямом зовнішньоекономічної діяльності підприємства

є імпорт медичного обладнання від міжнародних виробників, а збутова система пов'язана з розширенням партнерських відносин, участю у виставках, форумах і конференціях.

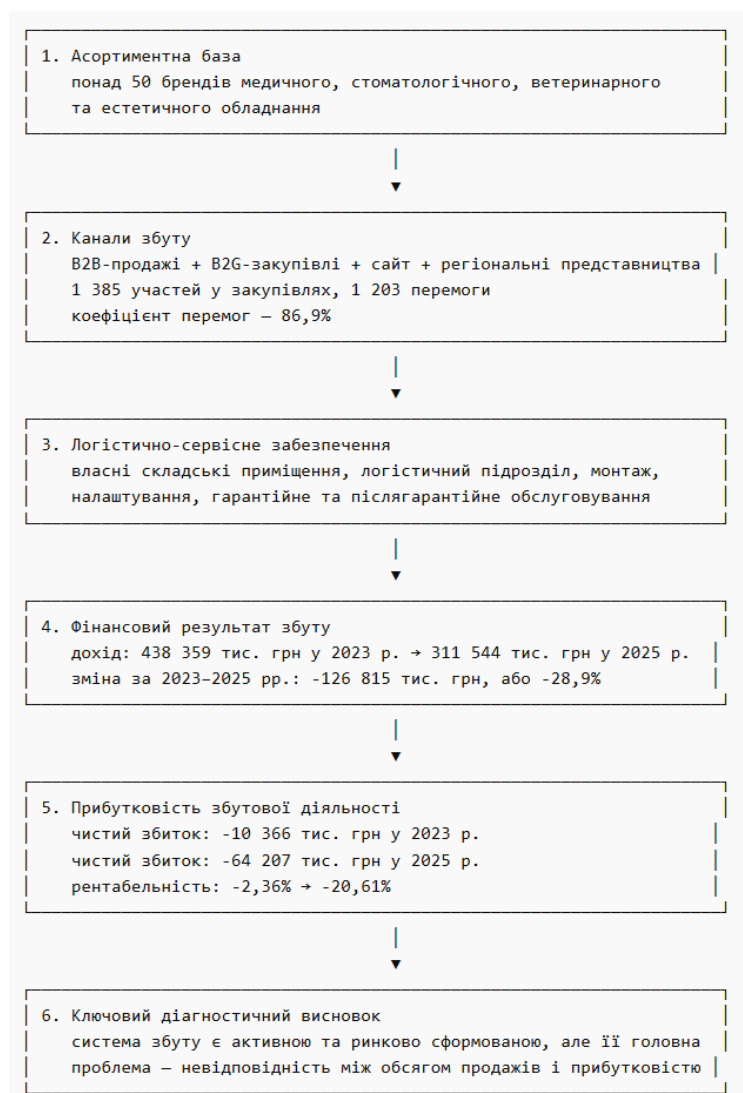


Рисунок 2.3 – Показники збутової діяльності ТОВ «МЕД ЕКСІМ»

Джерело: розроблено автором за даними [36]

Організаційно збутова діяльність ТОВ «МЕД ЕКСІМ» спирається на лінійно-функціональну модель управління. Відділ продажів відповідає за реалізацію медичного обладнання, формування клієнтської бази та взаємодію із замовниками; відділ закупівель – за співпрацю з постачальниками; сервісний відділ – за монтаж, налаштування та технічне обслуговування; маркетинговий відділ – за просування продукції та дослідження ринку; логістичний підрозділ – за транспортування, зберігання та доставку обладнання. Така структура загалом відповідає специфіці ринку медичного обладнання, де клієнт купує не лише сам

технічний виріб, а комплексне рішення з постачання, встановлення, навчання та сервісного супроводу.

З відкритих реєстраційних джерел підтверджується, що ТОВ «МЕД ЕКСІМ» зареєстроване у м. Києві за адресою вул. Назарівська, буд. 1, має код ЄДРПОУ 38203897, дату реєстрації 13.04.2012, статутний капітал 50 000 грн, а основним видом діяльності є КВЕД 46.46 – оптова торгівля фармацевтичними товарами. Керівником компанії зазначена Мостова Тетяна Леонідівна.

Таблиця 2.3 - Діагностика ключових елементів системи управління збутом ТОВ «МЕД ЕКСІМ»

Елемент системи збуту	Фактичний стан у ТОВ «МЕД ЕКСІМ»	Управлінська оцінка	Потенційна проблема
Асортиментна політика	Понад 50 брендів медичного, лабораторного, стоматологічного, ветеринарного та естетичного обладнання	Асортимент є широким і дозволяє працювати з різними сегментами клієнтів	Складність управління запасами, сервісом і технічною документацією
Канали збуту	Прямі корпоративні продажі, сайт, участь у Prozorro, партнерські та регіональні канали	Система збуту має B2B-орієнтацію та залежить від професійної роботи менеджерів	Недостатня цифровізація продажів може обмежувати масштабування
Логістика	Власні складські приміщення, логістичний підрозділ, доставка обладнання до закладів	Наявність власної логістичної бази є перевагою для складного обладнання	Висока вартість імпорту, доставки та зберігання в умовах війни
Сервіс	Монтаж, навчання персоналу, гарантійне та післягарантійне обслуговування	Сервіс є важливою конкурентною перевагою	Потреба в постійному навчанні інженерів і підтриманні запасу комплектуючих
Клієнтський сегмент	Медичні заклади, лабораторії, стоматологічні клініки, естетична медицина, ветеринарія	Клієнтська база диверсифікована	Частина попиту залежить від бюджетного фінансування та тендерних процедур
Фінансовий результат збуту	Дохід у 2025 р. – 311 544 тис. грн, але чистий збиток – 64 207 тис. грн	Збут генерує значний оборот, але не забезпечує прибутковість	Потрібна оптимізація витрат, маржинальності та структури продажів

Джерело: [35]

Важливим каналом збуту для ТОВ «МЕД ЕКСІМ» є участь у публічних закупівлях. За даними Clarity Project, компанія брала участь у 1 385 закупівлях, перемогла у 1 203 закупівлях на суму 1,03 млрд грн, має 1 146 підписаних

договорів на суму 910,77 млн грн, а також очікувані договори на суму 44,68 млн грн. Це свідчить про сформований досвід роботи з державними та комунальними медичними закладами, а також про високу значущість тендерного каналу у структурі збутової діяльності підприємства.

Для кількісної оцінки ефективності тендерного каналу можна використати показник результативності участі у закупівлях:

$$K_{пер} = N_{уч} / N_{пер} \times 100\% \quad (2.1)$$

де $K_{пер}$ – коефіцієнт перемог у закупівлях;

$N_{пер}$ – кількість закупівель, у яких підприємство стало переможцем;

$N_{уч}$ – загальна кількість закупівель, у яких підприємство брало участь.

Для ТОВ «МЕД ЕКСІМ»: $K_{пер} = 1385 / 1203 \times 100\% = 86,9\%$

Отже, коефіцієнт перемог у публічних закупівлях становить близько 86,9%, що є високим показником і свідчить про сильну компетентність компанії у підготовці тендерної документації, цінових пропозицій та виконанні вимог замовників. Разом із тим така залежність від тендерного каналу створює ризик: частина збуту залежить від бюджетного фінансування, регламентованих процедур, строків оплати, конкуренції у Prozorro та можливих змін у державній політиці закупівель.

Таблиця 2.4 - Оцінка результативності тендерного каналу збуту ТОВ «МЕД ЕКСІМ»

Показник	Значення	Діагностичний висновок
Кількість участей у закупівлях	1 385	Компанія активно використовує публічні закупівлі як канал збуту
Кількість перемог	1 203	Високий рівень конкурентоспроможності у тендерних процедурах
Коефіцієнт перемог	86,9%	Тендерний канал є результативним
Сума перемог	1,03 млрд грн	Компанія має значний накопичений портфель публічних контрактів
Підписані договори	1 146	Наявна стабільна практика доведення перемог до контрагування
Сума підписаних договорів	910,77 млн грн	Канал має вагоме фінансове значення
Середня сума підписаного договору	близько 794,7 тис. грн	Продажі поєднують дрібні, середні та великі поставки

Джерело: [36]

Практичні приклади закупівель підтверджують, що підприємство реалізує через публічний сектор різні категорії обладнання. Зокрема, у Prozorro фіксувалися закупівлі за участю ТОВ «МЕД ЕКСІМ» щодо медичного обладнання та виробів медичного призначення, кисневих концентраторів, цифрового мамографа, апаратів штучної вентиляції легень, систем моніторингу стану пацієнта. Наприклад, у відкритих даних Prozorro відображені закупівлі кисневого концентратора з остаточною пропозицією 473 000 грн, цифрового мамографа на 3 028 000 грн, апарата ШВЛ на 269 700,01 грн, а також закупівля систем моніторингу стану пацієнта у 2026 році, де ТОВ «МЕД ЕКСІМ» зазначене серед активних постачальників.

Водночас фінансові результати підприємства свідчать про наявність внутрішніх проблем у системі управління збутом. За даними, наведеними у роботі, дохід ТОВ «МЕД ЕКСІМ» у 2023 році становив 438 359 тис. грн, у 2024 році знизився до 292 907 тис. грн, а у 2025 році частково відновився до 311 544 тис. грн. При цьому чистий фінансовий результат залишався від'ємним: -10 366 тис. грн у 2023 році, -20 531 тис. грн у 2024 році та -64 207 тис. грн у 2025 році. Рентабельність відповідно погіршилася з -2,36% до -20,61%.

Для оцінки динаміки збуту використаємо показник темпу приросту доходу:

$$T_{np} = (D1 - D0) / D0 \times 100\% \quad (2.2)$$

де $D1$ – дохід звітнього року;

$D0$ – дохід базового року.

Для 2024 року порівняно з 2023 роком:

$$T_{np2024/2023} = (438359/292907) - 438359 \times 100\% = -33,2\%$$

Для 2025 року порівняно з 2024 роком:

$$T_{np2025/2024} = 292907/311544 - 292907 \times 100\% = 6,4\%$$

Отже, у 2024 році відбулося різке скорочення доходу на 33,2%, а у 2025 році – лише часткове відновлення на 6,4%. Це означає, що збутова система підприємства змогла адаптуватися до кризових умов, однак не повернулася до рівня 2023 року. У 2025 році дохід залишався нижчим за рівень 2023 року на 126 815 тис. грн, або на 28,9%.

Таблиця 2.5 - Динаміка збутових і фінансових результатів ТОВ «МЕД ЕКСІМ» у 2023–2025 рр.

	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Діагностична оцінка
Дохід, тис. грн	438 359	292 907	311 544	Після падіння у 2024 р. наявне часткове відновлення
Темп приросту доходу, %	–	-33,2	+6,4	Збутова система залишається нестабільною
Чистий прибуток / збиток, тис. грн	-10 366	-20 531	-64 207	Збитковість суттєво посилюється
Рентабельність, %	-2,36	-7,01	-20,61	Продажі не забезпечують достатньої маржинальності
Активи, тис. грн	503 565	526 862	462 284	У 2025 р. активна база скоротилася
Зобов'язання, тис. грн	426 861	470 930	470 559	Боргове навантаження залишається високим
Співвідношення зобов'язань до активів, %	84,8	89,4	101,8	У 2025 р. зобов'язання перевищили активи

Джерело: [36]

Особливо проблемним є співвідношення зобов'язань до активів:

$$K_{з/а} = (З/А) * 100\% \quad (2.3)$$

де *З* - зобов'язання підприємства;

А - активи підприємства.

У 2025 році:

$$K_{з/а} = 470559/462284 * 100\% = 101,8\%$$

Це означає, що у 2025 році зобов'язання підприємства перевищили обсяг активів. Для системи збуту це є небезпечним сигналом, оскільки високе боргове навантаження може обмежувати можливості компанії щодо формування складських запасів, надання відстрочки платежу клієнтам, участі у великих закупівлях, фінансування сервісних робіт і розвитку маркетингових каналів.

Зовнішнє середовище також істотно впливає на збутову діяльність ТОВ "МЕД ЕКСІМ". Під час війни ринок медичних виробів в Україні трансформувалася: попит змістився у бік обладнання та виробів, які забезпечують щоденну роботу лікарень, швидке введення в експлуатацію та підвищення пропускної здатності медичних закладів. Аналітичні матеріали щодо українського ринку медичних виробів у воєнний період зазначають, що значний попит припадає на витратні матеріали, базове діагностичне обладнання, мобільні рентген-системи та

інфраструктурне оновлення лікарень; також у 2023-2025 роках зросла кількість закупівель комп'ютерних томографів орієнтовно до 15-30 систем на рік проти 5-10 систем у довоєнний період.

Для ТОВ "МЕД ЕКСІМ" це означає, що збутова стратегія має бути адаптована не лише до планових закупівель приватних і державних клінік, а й до потреб екстреної медицини, реабілітації, діагностики, інтенсивної терапії та прифронтових регіонів. З одного боку, воєнний стан формує додатковий попит на медичне обладнання, з іншого - ускладнює імпорт, збільшує логістичні витрати, підвищує валютні ризики та може затримувати оплату за договорами [34].

З позиції каналів продажу збутова система ТОВ "МЕД ЕКСІМ" має переважно B2B- та B2G-характер. Основними клієнтами є державні, комунальні та приватні медичні установи, лабораторії, стоматологічні клініки, центри естетичної медицини, ветеринарні заклади. Специфіка такої клієнтської бази полягає у тривалому циклі продажу: від первинної консультації та підбору обладнання до погодження бюджету, участі у закупівлі, поставки, монтажу, введення в експлуатацію та сервісного супроводу. Тому ефективність збуту залежить не тільки від кількості менеджерів з продажу, а й від координації між продажами, закупівлями, логістикою, сервісом, фінансами та юридичним супроводом.

За результатами діагностики можна виділити такі сильні сторони системи управління збутом ТОВ "МЕД ЕКСІМ":

Широкий асортимент і диверсифікований портфель брендів. Наявність понад 50 брендів дозволяє компанії працювати з різними групами клієнтів і пропонувати комплексні рішення для медичних установ.

Сервісна складова збуту. Монтаж, навчання персоналу, гарантійне й післягарантійне обслуговування підвищують цінність пропозиції та знижують ризик переходу клієнта до конкурентів.

Досвід роботи у публічних закупівлях. Високий коефіцієнт перемог у тендерах свідчить про сформовану компетенцію в B2G-продажах.

Наявність логістичної інфраструктури. Власні складські приміщення та логістичний підрозділ є важливими для роботи з дорогим і технічно складним обладнанням.

Ринкова репутація. Тривалий період діяльності з 2012 року та велика кількість договорів у публічному секторі формують довіру з боку клієнтів.

Таблиця 2.6 – Узагальнена оцінка проблем системи управління збутом ТОВ «МЕД ЕКСІМ»

Проблемна зона	Прояв у діяльності підприємства	Можливий вплив на збут	Напрямок подальшого удосконалення
Низька прибутковість продажів	Рентабельність у 2025 р. становила -20,61%	Продажі збільшують оборот, але не покращують фінансовий результат	Аналіз маржинальності за брендами, товарними групами і каналами
Високе боргове навантаження	Зобов'язання у 2025 р. перевищили активи	Обмеження складських закупівель, маркетингу та сервісного розвитку	Оптимізація запасів і умов оплати з клієнтами та постачальниками
Залежність від тендерного каналу	Велика кількість договорів у Prozorro	Ризик залежності від бюджетних процедур і строків оплат	Посилення приватного B2B-сегмента та сервісних контрактів
Висока складність асортименту	Понад 50 брендів і різні напрями обладнання	Складність управління запасами, сервісом і навчанням персоналу	Впровадження ABC/XYZ-аналізу асортименту
Воєнні та логістичні ризики	Імпортне обладнання, валютні та транспортні ризики	Зростання собівартості та затримки поставок	Диверсифікація постачальників і резервування критичних комплектуючих
Недостатня прозорість збутових КРІ	У роботі наявні фінансові показники, але бракує даних за каналами	Складно оцінити ефективність кожного напрямку збуту	Впровадження системи КРІ для продажів, сервісу, логістики та клієнтського досвіду

Джерело: [36;37]

Водночас виявлено низку проблемних зон. По-перше, збутова діяльність забезпечує значний оборот, але не забезпечує прибутковість. Збиток у 2025 році досяг 64 207 тис. грн, що може свідчити про недостатню маржинальність окремих контрактів, високу собівартість імпорту, зростання логістичних витрат, неефективну структуру витрат на збут або недостатній контроль прибутковості за

товарними групами. По-друге, підприємство має високе боргове навантаження, що знижує фінансову гнучкість у збутовій діяльності. По-третє, значна роль тендерного каналу створює залежність від державних закупівель і бюджетного фінансування. По-четверте, широкий асортимент потребує більш жорсткого категорійного управління, оскільки різні товарні групи можуть мати різну маржинальність, різну швидкість обороту та різні сервісні витрати.

Таким чином, діагностика показує, що ТОВ «МЕД ЕКСІМ» має сформовану систему збуту, яка включає імпорт, складську та логістичну інфраструктуру, відділ продажів, сервісний супровід, широку партнерську базу та активну участь у публічних закупівлях. Найсильнішими сторонами підприємства є досвід роботи з медичними закладами, широка продуктова лінійка, сервісна підтримка та висока результативність у тендерному каналі. Однак фінансові показники свідчать про критичне погіршення прибутковості, зростання збитковості та посилення боргового навантаження. Тому головним завданням подальшого удосконалення збутової діяльності має бути не лише збільшення обсягів продажу, а підвищення маржинальності, оптимізація витрат на збут, посилення управління запасами, розвиток приватного B2B-сегмента, запровадження KPI за каналами продажу та системне оцінювання прибутковості кожного контракту.

2.3. Розроблення заходів з удосконалення управління збутовою діяльністю ТОВ «МЕД ЕКСІМ» та оцінювання ефективності їх реалізації

За результатами діагностики встановлено, що ТОВ «МЕД ЕКСІМ» має сформовану збутову систему, яка спирається на широкий портфель брендів, імпорт медичного обладнання, власні складські можливості, сервісний супровід, логістичний підрозділ і роботу з медичними закладами різного профілю. У частково написаній роботі зазначено, що компанія з 2012 року нарощує портфель брендів, представляє в Україні понад 50 брендів медичного, стоматологічного,

ветеринарного й естетичного обладнання, а також забезпечує постачання обладнання завдяки логістичному підрозділу, складам і регіональним представництвам. Водночас фінансові показники свідчать про суттєве погіршення результативності: дохід знизився з 438 359 тис. грн у 2023 р. до 311 544 тис. грн у 2025 р., чистий збиток зріс з 10 366 тис. грн до 64 207 тис. грн, а рентабельність погіршилася з -2,36% до -20,61%.

Отже, головна проблема управління збутовою діяльністю ТОВ «МЕД ЕКСІМ» полягає не у відсутності ринкової присутності чи каналів реалізації, а в недостатній економічній віддачі збуту. Підприємство продає значні обсяги продукції, однак ці продажі не забезпечують позитивного фінансового результату. Тому заходи з удосконалення мають бути спрямовані не лише на збільшення доходу, а передусім на підвищення маржинальності, скорочення витрат на збут, зменшення логістичних і складських втрат, розвиток сервісних доходів, цифровізацію роботи з клієнтами та зниження залежності від нестабільних каналів попиту [29, с.481].

У зовнішньому середовищі для ТОВ «МЕД ЕКСІМ» зберігається складний, але потенційно місткий ринок. Офіційний сайт компанії підтверджує її спеціалізацію на постачанні, встановленні та обслуговуванні медичного обладнання, а також розробленні комплексних рішень для медичних установ. Відкриті реєстраційні джерела вказують, що основним видом діяльності компанії є КВЕД 46.46 – оптова торгівля фармацевтичними товарами, а юридична адреса підприємства знаходиться у Києві. Крім того, Clarity Project ідентифікує ТОВ «МЕД ЕКСІМ» як учасника Prozorro за кодом ЄДРПОУ 38203897, що підтверджує значущість публічних закупівель для збутової діяльності підприємства.

Особливістю періоду 2024–2026 рр. є те, що ринок медичного обладнання функціонує в умовах воєнної невизначеності. За даними WHO, у 2025 році кількість атак на українську систему охорони здоров'я зросла майже на 20%, а потреби в медичній допомозі, хірургії, реабілітації, інфекційному контролі та постачанні медичних товарів залишаються високими. Аналітичний огляд українського ринку медичних виробів під час війни також показує, що попит дедалі

більше концентрується навколо обладнання, яке забезпечує практичну стійкість лікарень: діагностичних систем, лабораторних платформ, обладнання для інтенсивної терапії, реабілітації та швидкого введення в експлуатацію. Тому для ТОВ «МЕД ЕКСІМ» доцільно перейти від моделі «продаж обладнання» до моделі «продаж комплексного рішення з сервісним супроводом і гарантією безперервності роботи» [30, с.67].

З урахуванням виявлених проблем пропонується п'ять практичних заходів.



Рисунок 2.4 - Заходи з удосконалення управління збутовою діяльністю ТОВ «МЕД ЕКСІМ»

Джерело: розроблено автором за даними [35]

Першим заходом є впровадження єдиної CRM-системи для управління клієнтською базою, тендерними заявками, комерційними пропозиціями, сервісними зверненнями та повторними продажами. Для ТОВ «МЕД ЕКСІМ» CRM має бути не просто електронною базою контактів, а інструментом управління повним циклом продажу: від первинного звернення лікарні або клініки до укладення договору, поставки, монтажу, навчання персоналу, сервісного обслуговування та повторної закупівлі.

Доцільно виокремити в CRM такі типи клієнтів: державні лікарні; комунальні медичні заклади; приватні клініки; лабораторії; стоматологічні центри; естетична медицина; ветеринарні клініки; благодійні та гуманітарні організації, які закуповують обладнання для медичних закладів. Для кожної групи слід фіксувати потенціал закупівель, історію контактів, потребу в обладнанні, строки бюджетування, статус тендеру, очікувану маржинальність і ймовірність угоди [31, с.25].

Практична логіка заходу полягає в тому, що сьогодні значна частина B2B-продажів медичного обладнання залежить від якості роботи менеджера: хто вчасно зателефонував, хто надіслав пропозицію, хто відстежив потребу клієнта. CRM переводить ці дії у контрольовану систему. McKinsey у матеріалах щодо commercial excellence у life sciences зазначає, що цифрові інструменти допомагають сегментувати клієнтів, пріоритезувати акаунти та підвищувати ефективність продажів. Bain у дослідженні B2B-зростання підкреслює, що компанії-лідери активніше використовують AI, динамічне ціноутворення й повторювані системи продажів, завдяки чому демонструють приблизно вдвічі вищі темпи зростання порівняно із середніми компаніями своїх галузей.

Для ТОВ «МЕД ЕКСІМ» очікуваний ефект від CRM-аналітики можна розрахувати обережно, без завищення прогнозів. Якщо дохід у 2025 р. становив 311 544 тис. грн, то навіть приріст продажів на 5% завдяки кращій роботі з повторними клієнтами та воронкою угод може дати:

$$\Delta \text{DCRM} = \text{Д}2025 \times 5\% \quad (2.4)$$

$$\Delta \text{DCRM} = 311544 \times 0,05 = 15577,2 \text{ тис. грн}$$

Отже, очікуваний додатковий дохід від CRM-заходу може становити близько 15,6 млн грн на рік. Якщо прийняти цільову додаткову маржинальність таких продажів на рівні 12%, то додатковий валовий результат становитиме:

$$ECRM = 15577,2 \times 0,12 = 1869,3 \text{ тис. грн}$$

Тобто CRM-аналітика може забезпечити приблизно 1,9 млн грн додаткового валового ефекту за рахунок повторних продажів, кращого контролю клієнтів і зменшення втрат у воронці.

Другим заходом є впровадження категорійного управління асортиментом. Для компанії, яка працює з понад 50 брендами, ключовою проблемою стає не лише широта пропозиції, а й контроль прибутковості кожної товарної групи. Медичне обладнання має різну швидкість обороту, різну ціну, різний строк поставки, різну потребу в сервісі та різну маржу. Тому однаковий управлінський підхід до всіх товарних позицій є неефективним.

Для ТОВ «МЕД ЕКСІМ» доцільно впровадити ABC/XYZ-аналіз. ABC-аналіз дозволить поділити асортимент за внеском у дохід і прибуток: група А – ключові товари, які формують найбільшу частину доходу; група В – середньозначущі позиції; група С – товари з низьким внеском. XYZ-аналіз дозволить оцінити стабільність попиту: Х – товари зі стабільним попитом; Y – товари з помірною сезонністю; Z – товари з нерегулярним попитом [33, с.188].

На основі цього пропонується така управлінська логіка: для групи АХ потрібно підтримувати гарантовану наявність або швидкий резерв у постачальника; для групи AZ – продавати переважно під замовлення; для групи СХ – залишати мінімальний запас; для групи CZ – переглядати доцільність присутності в асортименті, якщо вони не мають стратегічної функції.

У воєнних умовах цей захід має особливе значення. Через логістичні ризики, валютні коливання і можливі затримки імпорту підприємство не може утримувати надмірні запаси всіх товарів. Водночас для критично важливих позицій – обладнання для інтенсивної терапії, моніторингу, діагностики, лабораторної роботи, реабілітації – необхідно забезпечити резервування. WHO у 2026 р. звертала увагу на зростання потреб у медичних supplies, послугах і підтримці фронтових та

важкодоступних територій, що підтверджує актуальність пріоритезації критичного медичного асортименту.

Очікуваний ефект від ABC/XYZ-аналізу можна оцінити через скорочення неефективно заморожених оборотних коштів і витрат на зберігання. У 2025 р. активи підприємства становили 462 284 тис. грн, а зобов'язання – 470 559 тис. грн, тобто фінансова гнучкість підприємства була обмеженою. Якщо припустити, що за рахунок оптимізації запасів підприємство зможе вивільнити хоча б 3% активів, то економічний резерв становитиме 13868,5 тис. грн

Отже, потенційне вивільнення оборотних коштів може становити близько 13,9 млн грн. Це не є прямим прибутком, але є важливим фінансовим ефектом, оскільки зменшує потребу в кредитуванні, дозволяє швидше фінансувати закупівлі критичних позицій і знижує ризик касових розривів.

Третім заходом є створення окремого сервісного продукту під умовною назвою «МЕД ЕКСІМ Care». Його суть полягає у продажу не лише обладнання, а й пакетів сервісного супроводу: базовий, стандартний і преміальний. До таких пакетів можуть входити планове технічне обслуговування, терміновий виїзд інженера, дистанційна консультація, навчання персоналу, оновлення програмного забезпечення, аудит технічного стану обладнання, резервування критичних комплектуючих.

Цей захід безпосередньо відповідає специфіці медичного обладнання. Для лікарні або клініки важливим є не лише придбати апарат, а забезпечити його безперервну роботу. У воєнних умовах це особливо актуально, оскільки збої в роботі діагностичного або реанімаційного обладнання можуть мати критичні наслідки. На сайті ТОВ «МЕД ЕКСІМ» уже зазначено, що компанія не тільки постачає обладнання, а й встановлює та обслуговує поставлені системи. Тому сервісна модель не потребує створення нового напрямку з нуля, а передбачає комерціалізацію вже наявної компетенції [32, с.78].

Зарубіжний досвід медтех-компаній показує, що сервісні контракти є важливим джерелом стабільного доходу. У сфері складного обладнання Siemens Healthineers, Philips, GE HealthCare, Esaote та інші виробники використовують

сервісні угоди, дистанційну діагностику, навчання користувачів і технічне супроводження як частину ціннісної пропозиції. Для дистриб'ютора в Україні подібна модель може бути адаптована через сервісні пакети для приватних клінік, лабораторій і комунальних закладів, які вже закупили обладнання.

Очікуваний результат можна оцінити через конверсію частини клієнтів у сервісні контракти. Наприклад, якщо підприємство сформує хоча б 60 платних сервісних договорів із середньою вартістю 120 тис. грн на рік, річний сервісний дохід становитиме 7200 тис. грн

Отже, сервісна програма може забезпечити близько 7,2 млн грн додаткового доходу на рік. За умови маржинальності сервісу на рівні 25% очікуваний валовий ефект становитиме 1800 тис. грн

Тобто очікуваний валовий ефект від сервісної моделі – близько 1,8 млн грн на рік. Додатково сервісні договори підвищуватимуть лояльність клієнтів і збільшуватимуть ймовірність повторної закупівлі обладнання саме у ТОВ «МЕД ЕКСІМ».

Четвертим заходом є створення внутрішнього тендерно-аналітичного модуля «Prozorro Radar». Він має відстежувати оголошення закупівель за релевантними кодами CPV, історію закупівель медичних закладів, конкурентів, очікувані бюджети, частоту закупівель, типові технічні вимоги, регіони з підвищеним попитом, строки постачання та післятендерне виконання договорів.

Використання такого інструменту є важливим з огляду на те, що публічні закупівлі залишаються одним із ключових каналів збуту медичного обладнання. Prozorro позиціонується як система публічних закупівель України, де серед категорій закупівель наявна медицина. Clarity Project також відображає ТОВ «МЕД ЕКСІМ» як учасника Prozorro, що підтверджує актуальність такого каналу для компанії.

Суть заходу полягає не лише в тому, щоб швидше бачити тендери. Потрібно перейти до прогнозної тендерної роботи: за 2–4 місяці до ймовірного оголошення закупівлі формувати технічну консультацію, демонстрацію обладнання, прорахунок логістики, резервування товару, партнерську комунікацію з

виробником. У медичному обладнанні це особливо важливо, оскільки складні поставки можуть потребувати узгодження специфікацій, сертифікатів, навчання персоналу та сервісної готовності.

Очікуваний ефект можна розрахувати через збільшення результативності тендерного каналу. Якщо завдяки аналітичному відбору тендерів підприємство зможе отримати додатково хоча б 10 договорів із середньою сумою 800 тис. грн, додатковий дохід становитиме 800 тис. грн

Отже, «Prozorro Radar» може забезпечити приблизно 8,0 млн грн додаткового доходу і близько 0,8 млн грн валового ефекту на рік. Але головна цінність цього заходу полягає не тільки у прирості доходу, а й у скороченні витрат часу менеджерів на нерелевантні тендери, зменшенні ризику участі в низькомаржинальних закупівлях і кращому плануванні імпорту.

П'ятим заходом є модернізація цифрового каналу продажів через створення повного B2B-каталогу обладнання з технічними характеристиками, відеодемонстраціями, порівняльними таблицями, сертифікатами, типовими комплектаціями, формою запиту комерційної пропозиції та можливістю онлайн-консультації з менеджером або інженером.

Для ТОВ «МЕД ЕКСІМ» це не означає перехід до класичного інтернет-магазину, оскільки складне медичне обладнання рідко купується «в один клік». Проте цифровий каталог може значно скоротити початковий етап продажу: клієнт швидше ознайомлюється з лінійкою обладнання, бачить варіанти комплектації, розуміє різницю між моделями, залишає заявку, а менеджер отримує більш підготовлений контакт.

Цей захід відповідає загальному розвитку цифрових каналів. Deloitte Ukraine у дослідженні споживацьких настроїв 2025 року зазначає, що українці частіше купували онлайн, регулярно користувалися доставкою та поштоматами, а під час вибору покупок більше орієнтувалися на цифрові джерела інформації. Для B2B-сегмента ця логіка проявляється не в масових онлайн-покупках, а в тому, що закупівельники, лікарі, керівники клінік і технічні спеціалісти очікують швидкого доступу до документації, специфікацій і консультацій.

Інноваційним елементом для ТОВ «МЕД ЕКСІМ» може бути впровадження AR/VR-демонстрацій для частини обладнання. Наприклад, для великих систем діагностики, стоматологічних установок або обладнання для естетичної медицини можна створити 3D-презентації робочого місця, відео введення в експлуатацію, інтерактивний тур «як обладнання розміщується у кабінеті». Це особливо корисно у воєнних умовах, коли не всі клієнти можуть відвідати офіс, виставку або демонстраційний зал [28, с.283].

Таблиця 2.7 - Комплекс заходів з удосконалення управління збутовою діяльністю ТОВ «МЕД ЕКСІМ» [36]

Назва заходу	Зміст заходу	Орієнтовний бюджет, тис. грн	Очікуваний річний ефект
CRM-аналітика та воронка B2B/B2G	Впровадження CRM, сегментація клієнтів, контроль угод, повторні продажі	950	+15,6 млн грн доходу; +1,9 млн грн валового ефекту
ABC/XYZ-управління асортиментом	Розподіл товарів за прибутковістю, попитом і критичністю запасу	350	Вивільнення до 13,9 млн грн оборотних коштів
«МЕД ЕКСІМ Care»	Пакети сервісного супроводу для медичних закладів	600	+7,2 млн грн доходу; +1,8 млн грн валового ефекту
«Prozorro Radar»	Аналітика закупівель, конкурентів, CPV-кодів, прогнозування тендерів	400	+8,0 млн грн доходу; +0,8 млн грн валового ефекту
Цифровий каталог і дистанційні демонстрації	B2B-каталог, відео, 3D/AR-презентації, онлайн-заявки	750	+6,0 млн грн доходу; +0,72 млн грн валового ефекту
Разом	Комплексна програма удосконалення збуту	3 050	+36,8 млн грн доходу; +5,22 млн грн валового ефекту; до 13,9 млн грн вивільнення коштів

Джерело: [35;36]

Очікуваний ефект цифрового каталогу можна оцінити через додаткові заявки та конверсію. Якщо оновлення каталогу забезпечить 300 додаткових B2B-заявок на рік, а 8% із них перейдуть у продаж, то кількість додаткових угод становитиме 24 угоди

Якщо середній дохід від однієї такої угоди становитиме 250 тис. грн, то додатковий дохід дорівнюватиме 6000 тис. грн

За маржинальності 12% очікуваний валовий ефект становитиме: 720 тис. грн

Отже, цифровий каталог і дистанційні демонстрації можуть забезпечити близько 6,0 млн грн додаткового доходу та 0,72 млн грн валового ефекту на рік.

Ефективність запропонованих заходів можна оцінити через співвідношення очікуваного валового ефекту до витрат на впровадження 71,1%

Отже, прогнозований ROI програми становить близько 71,1% без урахування ефекту від вивільнення оборотних коштів. Якщо врахувати також потенційне вивільнення 13,9 млн грн унаслідок оптимізації запасів, управлінський ефект буде ще вищим, оскільки підприємство отримає не лише додатковий дохід, а й покращення ліквідності.

Таблиця 2.8 – Прогноз зміни основних показників після впровадження заходів [35]

Показник	Факт 2025 р.	Очікуваний вплив заходів	Прогноз після впровадження
Дохід, тис. грн	311 544	+36 800	348 344
Темп приросту доходу	–	+11,8%	111,8% до рівня 2025 р.
Чистий збиток, тис. грн	-64 207	+5 220 валового ефекту	-58 987
Рентабельність, %	-20,61	Покращення за рахунок маржинальних продажів і сервісу	близько -16,9%
Вивільнення оборотних коштів	–	+13 868,5	Покращення ліквідності та закупівельної гнучкості
Залежність від разових продажів	Висока	Розвиток сервісних контрактів	Часткове зниження
Контроль збуту	Фрагментарний	CRM, KPI, Prozorro Radar	Підвищення прозорості управління

Розрахунки показують, що запропоновані заходи не здатні повністю ліквідувати збитковість підприємства протягом одного року, оскільки масштаб збитку у 2025 р. був значним. Проте вони можуть створити реалістичний перший етап фінансового оздоровлення збутової системи: збільшити дохід на 11,8%, покращити валовий результат на 5,22 млн грн, зменшити прогнозний збиток до 58,99 млн грн і вивільнити до 13,9 млн грн оборотних коштів. Основна перевага

програми полягає в тому, що вона не вимагає радикальної зміни бізнес-моделі, а розвиває вже наявні сильні сторони ТОВ «МЕД ЕКСІМ»: широкий асортимент, сервісну компетентність, досвід імпорту, роботу з медичними закладами та участь у публічних закупівлях.

У контексті кризово-військових умов особливу увагу слід приділити не тільки комерційному, а й ризик-орієнтованому управлінню збутом. Для цього доцільно впровадити додаткові інструменти: резервування критичних комплектуючих; страхування логістичних маршрутів; пріоритетне забезпечення лікарень у прифронтових і навантажених регіонах; диверсифікацію постачальників за країнами; валютне планування імпорتنих контрактів; сервісну підтримку обладнання дистанційними каналами; навчання клієнтів через вебіари та відеоінструкції. Такий підхід відповідає сучасній ситуації, коли медичний ринок України одночасно відчуває тиск війни та потребу в технологічному оновленні медичної інфраструктури [27, с.121].

Таблиця 2.9 – Інновації, які доцільно застосувати у збутовій діяльності ТОВ «МЕД ЕКСІМ»

Інновація	Практичне застосування для ТОВ «МЕД ЕКСІМ»	Очікуваний ефект
CRM з AI-підказками	Автоматичне визначення пріоритетних клієнтів, нагадування про повторні контакти, прогноз імовірності угоди	Зменшення втрат клієнтів у воронці продажу
ВІ-дашборд продажів	Щотижневий аналіз доходу, маржі, тендерів, сервісних контрактів, запасів	Швидше управлінське реагування
ABC/XYZ-модуль запасів	Визначення критичних товарів, повільних позицій і товарів під замовлення	Зниження складських витрат і дефіциту
AR/VR-демонстрації	Візуалізація обладнання для лікарень і приватних клінік без фізичного візиту	Скорочення циклу консультаційного продажу
Онлайн-навчання клієнтів	Вебіари, відеоінструкції, база знань для лікарів та інженерів	Підвищення лояльності та зниження сервісного навантаження
Дистанційна сервісна діагностика	Первинна технічна консультація через відеозв'язок, електронний сервісний кабінет	Скорочення часу реагування на поломки
Prozorro-аналітика	Моніторинг закупівель, конкурентів, CPV-кодів і регіонального попиту	Підвищення результативності тендерної участі

Джерело: [35]

Зарубіжний і український досвід підтверджує доцільність переходу від інтуїтивного збуту до аналітичного управління продажами. Для міжнародних medtech-компаній типовими стають CRM, дистанційна підтримка клієнтів, сервісні договори, дашборди продуктивності менеджерів і сегментація лікарень за потенціалом закупівель. McKinsey у 2025 році зазначає, що провідні medtech-компанії трансформують операційні моделі, щоб забезпечити стаке зростання та ефективність. Для українських компаній ця логіка має бути адаптована до воєнної реальності: продажі мають бути не тільки прибутковими, а й стійкими до перебоїв постачання, ризику руйнування медичної інфраструктури, бюджетних затримок і кадрового навантаження на лікарні.

Таким чином, удосконалення управління збутовою діяльністю ТОВ «МЕД ЕКСІМ» має здійснюватися через комплексну програму, яка поєднує цифровізацію продажів, аналітичне управління асортиментом, розвиток сервісних доходів, професіоналізацію тендерного каналу та модернізацію цифрового каталогу. Очікуваний результат полягає у збільшенні доходу приблизно на 36,8 млн грн, формуванні додаткового валового ефекту на рівні 5,22 млн грн, вивільненні до 13,9 млн грн оборотних коштів і поступовому зниженні збитковості. Найбільш стратегічним результатом є перехід від моделі «продаж окремого обладнання» до моделі «комплексне медико-технічне рішення + сервіс + аналітичний супровід клієнта», що є більш стійким для ринку медичного обладнання в умовах війни та післявоєнного відновлення України.

ВИСНОВКИ

В процесі виконання роботи вдалося зробити такі висновки:

1. У кваліфікаційній бакалаврській роботі узагальнено теоретичні засади управління збутовою діяльністю бізнес-організації та встановлено, що збут у сучасному менеджменті не може розглядатися лише як завершальний етап реалізації продукції. Він є комплексною управлінською системою, яка поєднує маркетинг, логістику, фінанси, сервісне обслуговування, інформаційно-аналітичне забезпечення та роботу з клієнтським досвідом. Для бізнес-організації ефективний збут забезпечує не тільки отримання доходу, а й підтримання конкурентоспроможності, формування довгострокових відносин із клієнтами, стабільність грошових потоків і адаптацію до змін зовнішнього середовища;

2. У процесі дослідження охарактеризовано основні елементи системи управління збутовою діяльністю бізнес-організації. Встановлено, що до них належать мета, об'єкт і суб'єкт управління збутом, принципи, функції, канали реалізації, збутова логістика, цінова й комерційна політика, мотивація учасників збутового процесу, інформаційно-аналітичні інструменти та контроль результативності. Доведено, що ефективність збуту залежить не від окремого елемента, а від узгодженості всієї системи, оскільки навіть активні продажі не забезпечують позитивного результату без належного управління витратами, запасами, сервісом і прибутковістю угод;

3. Узагальнення методичних підходів до оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю дало змогу визначити, що найбільш обґрунтованим є комплексний підхід, який поєднує фінансові, маркетингові, клієнтські, логістичні, каналльні та цифрово-аналітичні показники. У роботі обґрунтовано доцільність використання таких індикаторів, як дохід, рентабельність продажів, темп приросту реалізації, конверсія, оборотність запасів, вартість залучення клієнта, життєва цінність клієнта, рівень повторних продажів і

результативність окремих каналів збуту. Такий підхід дозволяє оцінювати не лише обсяг продажів, а й реальну економічну віддачу збутової системи;

4. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «МЕД ЕКСІМ» показала, що підприємство працює на ринку постачання медичного обладнання, представляє понад 50 брендів, здійснює імпорт сучасних медичних технологій, забезпечує встановлення, технічне обслуговування та комплексне оснащення медичних установ. Основним видом діяльності підприємства є оптова торгівля фармацевтичними товарами, а збутова діяльність має B2B- та B2G-орієнтацію. Наявність логістичного підрозділу, складських приміщень, сервісної підтримки та досвіду роботи з медичними закладами створює основу для подальшого розвитку збутової системи;

5. Аналіз фінансових показників ТОВ «МЕД ЕКСІМ» за 2023–2025 рр. виявив нестабільну динаміку діяльності підприємства. Дохід скоротився з 438 359 тис. грн у 2023 р. до 311 544 тис. грн у 2025 р., тобто на 126 815 тис. грн, або на 28,9%. При цьому чистий збиток збільшився з 10 366 тис. грн до 64 207 тис. грн, а рентабельність знизилася з -2,36% до -20,61%. Це свідчить про те, що наявна система збуту забезпечує значний оборот, але не формує достатнього рівня прибутковості, що є ключовою проблемою для подальшого управлінського удосконалення;

6. Діагностика системи управління збутовою діяльністю ТОВ «МЕД ЕКСІМ» дала змогу визначити її сильні та слабкі сторони. До сильних сторін віднесено широкий асортимент, роботу з міжнародними брендами, сервісний супровід обладнання, логістичну інфраструктуру, досвід участі у публічних закупівлях і сформовану клієнтську базу медичних закладів. Водночас проблемними зонами є зниження доходу, збитковість, високе боргове навантаження, недостатній контроль маржинальності за товарними групами, залежність від тендерного каналу, складність управління запасами та потреба в активнішій цифровізації збутових процесів;

7. У роботі обґрунтовано, що кризово-військові умови суттєво впливають на управління збутом ТОВ «МЕД ЕКСІМ». З одного боку, попит на медичне,

діагностичне, реанімаційне, лабораторне та реабілітаційне обладнання залишається високим через потреби системи охорони здоров'я. З іншого боку, підприємство стикається з ускладненням імпортової логістики, валютними ризиками, зростанням витрат, затримками оплат, дефіцитом комплектуючих і підвищенням вимог до сервісного обслуговування;

8. За результатами дослідження розроблено комплекс заходів з удосконалення управління збутовою діяльністю ТОВ «МЕД ЕКСІМ». До нього включено впровадження CRM-аналітики та воронки B2B/B2G-продажів, запровадження ABC/XYZ-управління асортиментом, розвиток сервісної програми «МЕД ЕКСІМ Care», створення тендерно-аналітичного модуля «Prozorro Radar», а також модернізацію цифрового каталогу й дистанційних демонстрацій обладнання. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення керованості збуту, зростання повторних продажів, оптимізацію запасів, розвиток сервісних доходів і підвищення результативності роботи з публічними закупівлями;

9. Оцінювання очікуваної ефективності запропонованих заходів показало, що їх реалізація може забезпечити приріст доходу приблизно на 36,8 млн грн, додатковий валовий ефект на рівні 5,22 млн грн і вивільнення до 13,9 млн грн оборотних коштів за рахунок оптимізації запасів. Загальний бюджет програми оцінено у 3 050 тис. грн, а прогнозований ROI становить близько 71,1%. Це підтверджує економічну доцільність запропонованих рішень;

10. Практичне значення результатів дослідження полягає в тому, що запропоновані рекомендації можуть бути використані ТОВ «МЕД ЕКСІМ» для підвищення ефективності збутової діяльності, посилення контролю за прибутковістю продажів, оптимізації товарних запасів, розвитку сервісних контрактів і зменшення ризиків у кризово-військових умовах. У підсумку мету кваліфікаційної бакалаврської роботи досягнуто: на основі теоретичного узагальнення, методичного аналізу та практичної діагностики обґрунтовано напрями удосконалення управління збутовою діяльністю ТОВ «МЕД ЕКСІМ» і визначено очікуваний економічний ефект від їх реалізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексич К. А., Кравченко В. Н. Методологія аналізу збутової діяльності торгової компанії. Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса. 2014. № 6. Т. 2. С. 8–13.
2. Баюра Д.О., В.В. Петрук. Теоретичні аспекти розвитку стратегічного планування на підприємствах в умовах ринкової нестабільності Наукові праці НДФІ. 2021. Вип.2 (67). С.153–158.
3. Бешлей Б. В. Збутова діяльність дистриб'юторських підприємств: сутність та особливості здійснення. Бізнес Інформ. 2024. № 9. С. 266–273.
4. Бовкун О. Управління збутовою діяльністю промислового підприємства. Економічні горизонти. 2022. № 1 (19). С. 22–30.
5. Васіленко І.Н., Богомолів А.В. Стратегічне планування інноваційного розвитку підприємства в контексті посилення конкуренції та ризиків // Технологія та технології харчових промислових промислових. 2019. Т. 49. № 1. – С. 144–157.
6. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. Управління торговельними підприємствами: інструменти, моделі, принципи та механізми. Торгівля та біржова діяльність в Україні: проблеми і стратегії розвитку : колект. моногр. / за заг. ред. Т. В. Гринько. Дніпро : Видавець Біла К.О., 2018. С. 244–320.
7. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Кириченко А.С. Стратегічні підходи до управління маркетинговими комунікаціями на підприємстві. Ефективна економіка. 2021. № 12.
8. Давидова А. В. Особливості збутової діяльності в умовах цифровізації. Економіка і менеджмент - 2023 : матеріали конференції. Секція 2. Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку підприємництва. 2023. С. 25–28.
9. Данилюк В.О., Дашкевич Д.Р. Особливості управління збутовою діяльністю в бізнес-організаціях різних галузей // БИ. 2020. №9 (512). С.276–283.
10. Душин Б. О. Організація маркетингової діяльності інтернет-магазину «ROZETKA» : кваліфікаційна робота магістра спеціальності 075 "Маркетинг" /

наук. керівник М. М. Іванов. Запоріжжя : ЗНУ, 2022. 90 с.

11. Дячун О., Левицький В. Функції управління збутом на підприємстві. *SocioEconomic Problems and the State*. 2022. № 26 (1). С. 69–76.

12. Євтушенко В.А., Ляшевська В.І., Чупринюк Ю.В. Дослідження та вдосконалення стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 23–29.

13. Заїчко І. В., Богріновцева Л. М. Фінансовий менеджмент в системі забезпечення діяльності збутових підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45.

14. Керекеша, М. С. Удосконалення асортиментної політики ТОВ «РОЗЕТКА.УА» на B2B ринку : дипломна робота ... бакалавра : 075 Маркетинг / Керекеша Максим Станіславович. – Київ, 2024. – 140 с.

15. Ключник А.В., Білозерцева І.О. Теоретичний аналіз поняття «збут» та його функцій. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. Вип. 6. С. 188–191.

16. Комеліна О.В., Гаманко Р.С. Логістичне управління збутовою діяльністю підприємства: концептуальний підхід. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 518–523.

17. Короленко Н. В. Управління якістю логістичних процесів на підприємствах: інтегральна парадигма. *Ефективна економіка*. 2023. № 11.

18. Королюк Т. М. Облік в управлінні підприємством в умовах цифрової економіки / Королюк Тетяна Миколаївна, Співак Сергій Михайлович, Ратинський Вадим Віталійович // ГЕВ. – Т. : ТНТУ, 2023. – Том 85. – № 6. – С. 88–96.

19. Кудирко С.І. Основи збутової політики підприємства. *Економіка і регіон*. 2018. №3 (70). С. 42–47.

20. Кулиняк І.Я., Кошик О.В. Збут товарів та послуг: сутність та чинники впливу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2021. Вип. 4. С. 464–468.

21. Луценко І.С. Логістичне управління запасами: навчально-методичний комплекс дисципліни. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 69 с.

22. Макалюк І.В. Ліндаєв Д.В. Сутність збутової діяльності підприємства

та методологічна послідовність оцінювання її ефективності. Сучасні проблеми економіки і підприємництво. 2019. Вип. 23. С. 140–148.

23. Матвієць О.В., Кошівська М.В. Збутова діяльність як складова частина господарської діяльності підприємства. *Modern Economics*. 2018. № 11(2018). С. 116–121.

24. Одарич Ю. Ю. Особливості управління збутовою діяльністю підприємства в умовах сучасних викликів. Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів : збірник матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених, аспірантів, студентів, 13 листопада 2024 р. Житомир : Вид-во «Поліський національний університет», 2025. С. 179–183.

25. Осокіна А.В., Снаговська Є.С. Сучасні підходи до побудови каналів збуту бізнес-організації. *Бізнес Інформ*. 2018. № 11. С. 310–314.

26. Присяжнюк Ю.Ю. Логістичне управління збутовою діяльністю як складова стратегічного управління підприємством. Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів : збірник матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених, аспірантів, студентів, 12 листопада 2025 р. Житомир : Вид-во «Поліський національний університет», 2025. С. 283–287.

27. Росола У. В. Вдосконалення стимулювання збуту на ринку. *Міжнародний науковий журнал*. 2016. С. 120–122.

28. Світлична А. В., Дем'яненко Н. В., Горда М. І. Стан системи стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2018. № 6 (11). С. 280–285.

29. Слесь І.Р., Круш П.В. Методологія аналізу збутової діяльності підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. № 16. С. 478–483.

30. Сумець О. М. Проектно-орієнтоване управління організацією : навчальний посібник. Київ : Університет «КРОК», 2022. 167 с.

31. Торжинський М. Д. Управління збутовою діяльністю бізнес-організації : бакалавр. диплом. робота : 073, Менеджмент / Торжинський Матвій Дмитрович ; наук. керівник Лазаренко Ю. О. ; КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, Ф-т економіки та управління, Каф. менеджменту. – Київ, 2025. – 79 с.

32. Швед В. В., Омельченко О. В., Дробаха С. В. Збутова політика підприємства та її елементи. Сталій розвиток економіки. 2024. № 2 (49). С. 76–82.

33. Яловець, А.М. Удосконалення системи стратегічного управління підприємством [Текст]. Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 20- річчю наукової діяльності ф-ту економіки та менеджменту СумДУ, м. Суми, 3-5 квітня 2012 р. Суми : СумДУ, 2022. Т.4. С. 186–188.

34. Янчук Т. В. Застосування технологій інтернет-маркетингу в збутовій діяльності підприємства. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2023. № 30. С. 98–106.

35. Мед Ексім [Електронний ресурс] : офіційний сайт. URL: <https://medexim.ua/> (дата звернення: 28.04.2026).

36. ТОВ «МЕД ЕКСІМ» : код ЄДРПОУ 38203897 [Електронний ресурс] // YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/38203897/ (дата звернення: 28.04.2026).

37. ТОВ «МЕД ЕКСІМ» : код ЄДРПОУ 38203897 [Електронний ресурс] // Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/38203897> (дата звернення: 28.04.202