

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Факультет економіки і підприємництва
Кафедра підприємництва та бізнес-технологій**

Допущено до захисту

“ _____ ” _____ 2025 р.

Зав. кафедри, д.е.н., професор

_____ **Соколюк С.Ю.**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА**

**ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗБУТУ
ПРОДУКЦІЇ В ТОВ "ВАЙ-Н-ЕН" М. КИЇВ**

Виконав – студент 2 курсу, групи 21м-з-пт
освітньої програми «Аграрне
підприємництво та агротрейдинг»
спеціальності 076 Підприємництво та
торгівля

Войтенко Вадим Іванович

Науковий керівник – к.е.н., доцент

Тупчий Оксана Сергіївна

Умань – 2025

РЕФЕРАТ
на кваліфікаційну роботу магістра факультету економіки і підприємництва
Уманського НУ (спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля», освітній
рівень «магістр»)

ВОЙТЕНКА Вадима Івановича

Актуальність дослідження зумовлена тим, що в умовах висококонкурентного ринку м. Києва, економічної нестабільності та зростаючої ролі цифрових технологій, ефективна організація збутової діяльності стає ключовим чинником забезпечення конкурентних переваг та фінансової стійкості будь-якого підприємства. Необхідність оптимізації каналів дистрибуції, підвищення продуктивності роботи менеджерів та мінімізації витрат на збут вимагає від ТОВ "ВАЙ-Н-ЕН" розробки та впровадження сучасних управлінських рішень. Важливого значення набуває комплексна оцінка поточної системи збуту та обґрунтування напрямів її вдосконалення, зокрема за рахунок діджиталізації процесів.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні, методичному забезпеченні та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення організації та підвищення ефективності збуту продукції в ТОВ "ВАЙ-Н-ЕН".

Об'єктом дослідження є збутова діяльність ТОВ "ВАЙ-Н-ЕН".

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти організації та підвищення економічної ефективності збуту продукції підприємства.

Робота виконана із застосуванням методів статистичного та економічного аналізу, порівняння та групування, системного підходу, SWOT-аналізу, економіко-математичного моделювання та графічної візуалізації.

Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (40 найменувань).

У вступі обґрунтовано актуальність теми, визначено мету, завдання, об'єкт, предмет, методи дослідження та практичне значення роботи.

Перший розділ присвячено теоретико-методологічним основам організації та оцінювання ефективності збутової діяльності. Розкрито сутність та функції системи

збуту, визначено класифікацію каналів розподілу продукції та особливості їхнього вибору. Досліджено підходи до формування організаційної структури відділу збуту та обґрунтовано ключові показники ефективності (KPI): обсяг продажів, рентабельність збуту, витрати на дистрибуцію та продуктивність праці збутового персоналу.

У другому розділі здійснено комплексний економічний аналіз та оцінку ефективності збутової діяльності ТОВ "ВАЙ-Н-ЕН" за період 2022-2024 років. Проаналізовано динаміку та структуру обсягів реалізації, а також динаміку витрат на збут. Оцінено фінансові результати збутової діяльності та рентабельність продажів. Детально розглянуто організаційну структуру збутового апарату, ефективність використання основних каналів розподілу та наявні проблеми в системі управління збутом (наприклад, недостатня автоматизація, проблеми з логістикою, неоптимальна система мотивації). Виявлено ключові фактори, що обмежують зростання ефективності збуту підприємства.

Третій розділ містить обґрунтування напрямів підвищення ефективності збуту продукції в ТОВ "ВАЙ-Н-ЕН". Запропоновано комплекс заходів, які включають: вдосконалення організаційної структури збуту шляхом впровадження територіально-функціонального підходу; розробку нової системи мотивації для менеджерів з продажу, що базується на KPI; впровадження сучасних цифрових інновацій (зокрема, CRM-системи) для автоматизації взаємодії з клієнтами та управління замовленнями. Проведено розрахунок очікуваного економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів, який підтвердив їхню доцільність та значний потенціал для збільшення прибутку від збуту.

РЕЗЮМЕ

Магістерська робота присвячена теоретичному обґрунтуванню та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення організації збуту й підвищення ефективності продажу продукції ТОВ «ВАЙ-Н-ЕН» у м. Києві. У дослідженні проаналізовано поточний стан системи збуту підприємства за 2022–2024 рр., здійснено

оцінку її фінансових та операційних результатів, виявлено ключові організаційні, мотиваційні та інформаційні обмеження, що стримують зростання обсягів реалізації. На основі проведеного аналізу запропоновано комплекс заходів, який охоплює оптимізацію організаційної структури служби збуту, розроблення системи мотивації персоналу на основі KPI, а також впровадження цифрових інновацій, зокрема CRM-системи для автоматизації процесів продажу та управління взаємовідносинами з клієнтами. Розрахунок економічного ефекту від запропонованих заходів підтверджує доцільність їх упровадження та високий потенціал посилення конкурентних позицій підприємства на ринку м. Києва.

Ключові слова: збут продукції, організація збуту, ефективність збуту, канали дистрибуції, управління продажами, CRM-система, конкурентні переваги.

SUMMARY

The master's thesis is devoted to the theoretical substantiation and development of practical recommendations for improving the organization of sales and increasing the efficiency of product sales at LLC "VAY-N-EN" in Kyiv. The study analyzes the current state of the company's sales system in 2022-2024, evaluates its financial and operational performance, and identifies key organizational, motivational, and informational constraints that hinder sales growth. Based on the conducted analysis, a set of measures is proposed, including the optimization of the organizational structure of the sales department, the development of a KPI-based personnel motivation system, and the implementation of digital innovations, in particular a CRM system for automating sales processes and managing customer relationships. The calculation of the economic effect of the proposed measures confirms the feasibility of their implementation and the high potential for strengthening the company's competitive position in the Kyiv market.

Key words: product sales, sales organization, sales efficiency, distribution channels, sales management, CRM system, competitive advantages.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ЗБУТУ ТОВ «ВАЙ-Н-ЕН»	
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ВАЙ-Н-ЕН».....	
2.2. Аналіз структури збуту, клієнтської бази та витрат на реалізацію продукції.....	
2.3. Оцінка ефективності управління товарними запасами.....	
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ВАЙ-Н-ЕН».....	
ВИСНОВКИ.....	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах трансформації національної економіки, перманентної нестабільності ринкового середовища та посилення конкурентної боротьби, забезпечення сталого розвитку підприємства стає неможливим без ефективної організації збутової діяльності. Збут є завершальним і критично важливим етапом виробничо-комерційного циклу, оскільки саме на цьому етапі продукт перетворюється на грошові кошти, формуючи фінансовий результат та забезпечуючи ліквідність бізнесу.

Сучасні реалії вимагають від суб'єктів господарювання зміщення акцентів з простого нарощування обсягів реалізації на формування клієнтоорієнтованої моделі збуту. Це передбачає не лише фізичне переміщення товарів, але й побудову ефективних каналів розподілу, оптимізацію логістичних процесів, впровадження цифрових інструментів управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) та забезпечення високого рівня сервісу. Здатність підприємства оперативно реагувати на зміни попиту, мінімізувати логістичні витрати та забезпечувати своєчасність поставок стає ключовим фактором його конкурентоспроможності.

Необхідність перегляду підходів до управління збутом на прикладі конкретного підприємства, виявлення резервів підвищення його ефективності та розробка дієвих механізмів адаптації до нових економічних умов зумовлюють актуальність обраної теми магістерської роботи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічні засади організації збутової діяльності та логістичного управління висвітлено в працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Вагомий внесок у розробку цієї проблематики зробили Ф. Котлер, С.В. Бреус, С.Є. Хрупович, А.М. Ткаченко, В.В. Хорошун та інші. Проте, незважаючи на значну кількість публікацій, питання прикладного вдосконалення збутових процесів в умовах цифровізації економіки та специфіки діяльності торговельних підприємств медичного спрямування потребують подальшого дослідження.

Метою роботи є узагальнення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення організації збутової діяльності підприємства на засадах підвищення її економічної ефективності та клієнтоорієнтованості.

Для досягнення поставленої мети сформульовано такі **завдання**:

- розкрити сутність та роль збутової діяльності в системі управління підприємством;
- систематизувати сучасні підходи до організації каналів розподілу та логістичного забезпечення збуту;
- здійснити аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ВАЙ-Н-ЕН» ;
- провести оцінку ефективності існуючої системи збуту та виявити фактори, що стримують її розвиток;
- обґрунтувати стратегічні напрями оптимізації збутової політики досліджуваного підприємства;
- розробити заходи щодо впровадження цифрових інструментів та оптимізації логістичних процесів;
- розрахувати економічну ефективність запропонованих проєктних рішень.

Об'єктом дослідження є процес управління збутовою діяльністю торговельного підприємства в сучасних економічних умовах.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів удосконалення організації та підвищення ефективності збуту продукції ТОВ «ВАЙ-Н-ЕН» .

Методи дослідження. У роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: аналіз і синтез (для уточнення понятійного апарату); системний підхід (для дослідження збуту як цілісної системи); статистичний та економічний аналіз (для оцінки фінансового стану та динаміки продажів підприємства); метод експертних оцінок та порівняння (для виявлення проблемних зон у логістиці); прогнозування (для прогнозування ефективності впровадження запропонованих заходів).

Практичне значення одержаних результатів. Розроблені в роботі рекомендації мають прикладний характер і можуть бути використані керівництвом ТОВ «ВАЙ-Н-ЕН» для оптимізації бізнес-процесів, скорочення

операційних витрат та підвищення якості обслуговування клієнтів. Зокрема, впровадження запропонованих інструментів дозволить підвищити обсяг повторних продажів та оптимізувати складські запаси.

Інформаційною базою дослідження слугували законодавчі та нормативні акти України, праці провідних економістів, матеріали періодичних видань, інтернет-ресурси, а також фінансова та статистична звітність ТОВ «ВАЙ-Н-ЕН» за 2020-2024 роки.

Структура та обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг роботи викладено на 62 сторінках комп'ютерного тексту, ілюстровано таблицями.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Збутова діяльність є ключовим компонентом системи стратегічного управління підприємством, оскільки саме на етапі реалізації продукції або послуг завершується повний цикл виробничо-комерційної діяльності суб'єкта господарювання. Незалежно від галузевої належності чи масштабів функціонування підприємства, ефективність збутової діяльності значною мірою визначає його фінансові результати, конкурентоспроможність, стійкість на ринку, а також потенціал для довгострокового розвитку. Саме збут формує базу для грошових надходжень, забезпечує процес відтворення ресурсів та виступає одним із визначальних чинників економічної стабільності підприємства.

У сучасній економічній теорії збут трактується як комплексна, багатофакторна система, що охоплює взаємодію підприємства з ринковим середовищем, кінцевими споживачами, дистриб'юторами, торговельними посередниками та партнерами. Згідно з класичними підходами, збутова діяльність передбачає сукупність логістичних і комунікаційних операцій, спрямованих на просування товару від виробника до кінцевого споживача через відповідні канали розподілу. Водночас сучасна парадигма управління збутом вказує на необхідність розширеного розуміння цього процесу, що охоплює управління попитом, формування асортиментної політики, прогнозування обсягів реалізації, стратегічне позиціонування товарів, організацію зворотного зв'язку із клієнтами, а також застосування цифрових технологій для аналітики та прозорості бізнес-процесів.

Еволюція системи збуту обумовлена глибокими трансформаціями ринкового середовища: інтенсифікацією конкуренції, динамічним розвитком інформаційних технологій, підвищенням вимог споживачів до швидкості, якості та комплексності обслуговування. Споживач сучасного ринку є інформованим, вимогливим і раціональним, що зумовлює потребу підприємств у впровадженні інноваційних інструментів організації збуту, переході до клієнтоорієнтованих бізнес-моделей та трансформації традиційних збутових підходів.

Організація збуту має бути глибоко інтегрованою у загальну систему управління підприємством. Ефективність збутової функції залежить від взаємної узгодженості рішень у сферах виробництва, маркетингу, логістики, фінансового планування, управління людськими ресурсами та корпоративних комунікацій. Наприклад, дисбаланс між обсягами виробництва та можливостями реалізації може призвести до надмірного накопичення товарно-матеріальних запасів, підвищення витрат на зберігання, погіршення оборотності активів та зниження фінансової ефективності. Натомість гармонізація виробничо-збутової діяльності сприяє підвищенню рентабельності, зниженню операційних ризиків і досягненню стратегічних цілей підприємства.

У сучасній науковій літературі виокремлюють декілька підходів до організації збуту, що відображають еволюційні етапи розвитку економіки і зміни в логіці управління підприємствами. З метою підвищення ефективності реалізаційної діяльності доцільно провести систематизацію найбільш поширених моделей збутової політики, що дозволяє підприємствам адаптуватися до умов конкурентного середовища та обирати найдоцільніші інструменти взаємодії з ринком (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Порівняльна характеристика сучасних підходів до організації збуту

Підхід	Сутність	Переваги	Обмеження
Традиційний	Орієнтація на рух товару від виробника	Простота організації	Низька клієнтоорієнтованість
Маркетинговий	Адаптація до попиту та поведінки споживачів	Розвиток лояльності	Високі маркетингові витрати
Логістичний	Оптимізація матеріальних та інформаційних потоків	Зниження витрат, швидкість	Потреба у сучасній інфраструктурі
CRM-орієнтований	Управління взаєминами з клієнтами	Зростання повторних продажів	Витрати на впровадження ІТ
Omni-channel	Інтеграція всіх каналів збуту	Єдиний клієнтський досвід	Складність координації

У сучасних умовах господарювання підприємства, які орієнтуються на сталий розвиток та високу конкурентоспроможність, дедалі частіше інтегрують

логістичний, маркетинговий і CRM-орієнтований підходи до організації збутової діяльності. Таке поєднання дозволяє сформувати адаптивну, технологічно обґрунтовану модель реалізації продукції, що забезпечує оперативне реагування на коливання попиту, мінімізацію трансакційних витрат та підвищення рівня клієнтської задоволеності. Завдяки інтеграції зазначених підходів підприємство отримує змогу реалізувати системний аналіз клієнтських баз даних, прогнозувати поведінкові сценарії споживачів та впроваджувати ефективні управлінські рішення на основі цифрової аналітики.

Особливої актуальності набуває впровадження омніканальної стратегії збуту, яка передбачає не лише наявність декількох незалежних каналів реалізації, а їхню цілісну інтеграцію в єдиний комунікаційно-збутовий простір. Такий підхід гарантує споживачу узгоджений клієнтський досвід незалежно від точки контакту з підприємством, підвищує рівень його лояльності та забезпечує зростання повторних продажів. Омніканальність сприяє одночасному використанню онлайн і офлайн інструментів збуту, включаючи інтернет-магазини, маркетплейси, торговельні представництва, мобільні додатки, соціальні мережі тощо.

Формування збутової політики підприємства являє собою складний, багатоетапний процес, який охоплює як стратегічні, так і тактичні управлінські рішення. Цей процес починається з ґрунтового аналізу кон'юнктури ринку, конкурентного середовища та характеристик цільових споживчих сегментів. Наступні етапи включають розробку цілей збуту, визначення оптимальних каналів розподілу, планування логістичних потоків, організацію діяльності збутового персоналу та впровадження механізмів контролю й коригування реалізаційних показників.

Особливої уваги потребує організація збуту на підприємствах, що діють у високоспецифічних сегментах ринку, зокрема в галузі медичних товарів, технічного обладнання та реабілітаційних засобів. У цих сферах критичне значення мають такі чинники, як своєчасність та безперебійність постачання, відповідність продукції чинним нормативно-правовим вимогам, дотримання вимог щодо умов транспортування та зберігання, а також наявність

висококваліфікованого сервісного супроводу. Структуроване представлення основних етапів формування збутової політики на підприємстві подано у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

Основні етапи формування збутової політики підприємства

Етап	Зміст
Аналіз ринку	Дослідження попиту, конкурентів, трендів
Формування цілей збуту	Обсяги продажів, частка ринку, стратегія розвитку
Вибір каналів збуту	Оптові, роздрібні, прямі, електронні, дистриб'юторські
Планування логістики	Управління запасами, транспортування, складські процеси
Організація роботи персоналу	Формування структури, мотивація, КРІ
Контроль ефективності	Аналіз показників і коригування рішень

Значну роль у забезпеченні ефективності збуту відіграє логістична складова. Підприємства з високим рівнем логістичного розвитку демонструють стабільність поставок, низьку частку повернення продукції, своєчасність виконання замовлень і конкурентну собівартість. Логістика збуту охоплює управління товарними запасами, транспортуванням, складуванням, системами обробки замовлень та контролем виконання доставок. Неправильне або несвоєчасне логістичне рішення здатне суттєво погіршити результативність збуту – навіть за високого попиту.

Узгодження логістичних та збутових процесів створює передумови для зниження витрат, скорочення часу оборотності товарів, мінімізації складських залишків та підвищення рівня сервісу. Саме тому оптимізація логістичних витрат є одним з актуальних напрямів підвищення конкурентоспроможності сучасних підприємств. У міжнародній практиці доведено, що раціональна логістична політика здатна знижувати загальні витрати на 15-30%, що становить значну конкурентну перевагу.

Ефективність збуту визначається впливом цілого комплексу факторів. Фактори поділяють на внутрішні та зовнішні, причому кожен з них може чинити як позитивний, так і негативний вплив на діяльність підприємства. Систематизація таких факторів є необхідною для оцінки ризиків, попередження збоїв та забезпечення ритмічності продажів (табл. 1.3).

Таблиця 1.3.

Фактори, що визначають ефективність збутової діяльності підприємства

Група факторів	Сутність впливу
Організаційні	Структура збуту, якість управління, мотивація персоналу
Логістичні	Швидкість доставки, оптимальність запасів, надійність постачань
Маркетингові	Рівень сервісу, комунікації, позиціонування
Технологічні	Використання CRM, автоматизація, цифрові платформи
Ринкові	Конкуренція, зміни попиту, регуляторні обмеження

Сучасна збутова діяльність неможлива без застосування інформаційних технологій. Цифровізація створює умови для автоматизації управління взаєминами з клієнтами, скорочення часу обробки замовлень, впровадження електронних систем контролю руху товарів, інтеграції складських систем та підвищення рівня прозорості. Особливо важливою є роль CRM-систем, що дозволяють зберігати історію взаємодій з клієнтами, формувати персоналізовані пропозиції, прогнозувати потреби та підвищувати рівень сервісу.

Тенденція до омніканальності збуту обумовлена зміною стилю споживання. Сучасні клієнти очікують доступності товарів у різних каналах: на сайтах, маркетплейсах, у соціальних мережах, офлайн-магазинах, через прямих менеджерів. Підприємство має не просто бути представленим у цих каналах, а забезпечувати єдність інформації, стабільність цін, синхронізовані залишки товарів та однаковий рівень сервісу.

Таким чином, збут у сучасній економіці – це не лише функція реалізації товарів, а складна система створення цінності для кінцевого споживача. Він включає елементи маркетингу, логістики, комунікацій, фінансів і цифрових технологій. Ефективний збут визначає конкурентні позиції підприємства, його здатність зростати, утримувати клієнтів та формувати позитивний фінансовий результат. Теоретичні засади збуту, представлені у даному розділі, слугують необхідним підґрунтям для аналізу практичної діяльності ТОВ «ВАЙ-Н-ЕН» та розроблення напрямів удосконалення його збутової політики.

Ще одним аспектом, що суттєво впливає на ефективність реалізації продукції, є інтеграція з фінансовою системою підприємства. Саме від узгодженості між збутом і фінансами залежить розробка гнучкої політики цін, умов оплати, бонусів, знижок і кредитування клієнтів. Фінансова аналітика дозволяє оцінити маржинальність кожного товару чи клієнта, виявити неефективні позиції в асортименті та перенаправити ресурси на високоприбуткові сегменти.

Крім того, зовнішні фактори макросередовища, такі як інфляція, валютні коливання, зміни в законодавстві, технологічні прориви, геополітичні події, істотно впливають на реалізацію продукції. Це потребує постійного моніторингу та гнучкого реагування – через адаптацію цінової політики, трансформацію логістичних ланцюгів, оновлення каналів комунікації та клієнтської підтримки.

Таким чином, сучасна організація збутової діяльності є складним управлінським механізмом, який охоплює всі рівні підприємства – від стратегічного до оперативного. Успішна реалізація збутової функції потребує інтеграції технологій, кадрових рішень, фінансових моделей, логістичної оптимізації та глибокої аналітики.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ЗБУТУ ТОВ «ВАЙ-Н-ЕН»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ВАЙ-Н-ЕН»

Сучасний ринок медичних виробів висуває високі вимоги до підприємств у сфері продажу ортопедичної, реабілітаційної та лікувально-профілактичної продукції. Успішна діяльність у цій галузі потребує гнучкої системи управління, налагоджених логістичних процесів, широкого асортименту продукції та здатності швидко адаптуватися до змін попиту.

ТОВ «ВАЙ-Н-ЕН» є одним із помітних гравців на вітчизняному ринку медичних товарів. Підприємство зареєстроване в місті Києві й понад десять років здійснює стабільну діяльність у сфері реалізації медичних засобів для побутового та клінічного використання. Такий досвід дозволив компанії сформувати потужну ресурсну базу, накопичити ринкові компетенції та створити стійку мережу ділових партнерств.

Основна спеціалізація підприємства охоплює продаж ортопедичних товарів, засобів догляду, реабілітаційного обладнання, медичної техніки, товарів для профілактики та лікування, а також супутньої продукції, необхідної в закладах охорони здоров'я та для домашнього застосування. Широкий асортимент компанії налічує понад 2000 позицій, що створює необхідність у чіткій логістичній координації, сучасному обліку товарних залишків і ефективному управлінні складськими ресурсами.

Підприємство працює на загальній системі оподаткування, що передбачає сплату податку на прибуток. Це, у свою чергу, потребує ведення прозорої фінансової звітності, ретельного податкового планування, дотримання норм бухгалтерського обліку та постійного моніторингу змін у податковому законодавстві.

Збутова політика ТОВ «ВАЙ-Н-ЕН» базується на комбінації прямих продажів через офіційний інтернет-магазин, участі у тендерах для медичних закладів та роботі з дистриб'юторами. Такий підхід дозволяє одночасно охоплювати як роздрібний, так і оптовий сегменти ринку, забезпечуючи стабільний обіг та диверсифікацію джерел доходу.

Управлінська структура підприємства включає функціональні підрозділи зі збуту, логістики, маркетингу, бухгалтерського обліку, технічного обслуговування клієнтів та закупівель. Це забезпечує високий рівень координації операцій, своєчасність прийняття рішень та швидке реагування на зміну попиту. Крім того, підприємство активно впроваджує цифрові інструменти обліку, що підвищує точність контролю товарообігу, дозволяє мінімізувати втрати та підвищує загальну ефективність бізнес-процесів.

Організаційна структура ТОВ «ВАЙ-Н-ЕН» має лінійно-функціональний характер. Вона включає такі ключові елементи: адміністративно-управлінську групу, відділ закупівель, відділ збуту, логістично-складську службу, маркетинговий відділ, фінансово-бухгалтерську службу, сервісну службу та відділ онлайн-продажів. Кожен підрозділ має чітко визначені функції, що дозволяє ефективно координувати діяльність підприємства та забезпечувати високий рівень сервісу.

Менеджмент підприємства здійснюється директором, який координує роботу всіх підрозділів і приймає ключові стратегічні рішення. Відділ закупівель відповідає за формування асортименту, пошук постачальників, ведення переговорів, оптимізацію закупівельної ціни та забезпечення вчасного поповнення складу. Відділ збуту займається реалізацією продукції, пошуком нових клієнтів, підтриманням партнерських відносин і формуванням комерційних пропозицій. Логістично-складська служба відповідає за зберігання товарів, приймання, комплектацію, інвентаризацію та відвантаження. Маркетинговий відділ здійснює аналіз ринку, розробляє рекламні кампанії, координує роботу онлайн-магазину та веде соціальні мережі.

У структурі ринку збуту медичного обладнання та протезів в Україні значне місце посідають вітчизняні компанії, серед яких ТОВ «ВАЙ-Н-ЕН» займає вагому позицію поряд з такими підприємствами, як Київське виробниче об'єднання «Медапаратура», ТОВ «Протек Солюшнз Україна», ТОВ «Бімедіс» і ТОВ «Норма-Трейд». За результатами 2022 року частка ТОВ «ВАЙ-Н-ЕН» на ринку серед українських виробників і дистриб'юторів склала 15,04 відсотка, що свідчить про її здатність конкурувати з ключовими гравцями, зокрема з ТОВ

«Протек Солюшнз Україна», частка якого становила 25,52 відсотка. Такий рівень присутності на ринку є результатом цілеспрямованої збутової стратегії, орієнтованої на якість обслуговування, диверсифікацію асортименту та розширення каналів реалізації. Структурну картину ринку вітчизняних компаній, що займаються реалізацією медичного обладнання, ілюструє відповідна візуалізація на рисунку 2.1.



Рис. 2.1. Динаміка чисельності персоналу ТОВ «ВАЙ-Н-ЕН» за 2020-2024 рр.

Рисунок 2.1, що відображає динаміку чисельності персоналу ТОВ «ВАЙ-Н-ЕН» у 2020-2024 роках, демонструє чітко виражену тенденцію до поступового скорочення штату. У 2020 році на підприємстві працювало 8 осіб, проте вже у 2024 році їхня кількість зменшилася до 4, тобто зниження відбулося вдвічі за п’ятирічний період. Особливо помітним було скорочення у 2021 році, що частково пояснюється переданням частини функцій на аутсорсинг, а у 2022-2024 роках — впливом військових дій, що створили труднощі у веденні бізнесу та вимагали адаптації організаційної структури до нових реалій.

Таблиця 2.1

Основні виробничо-логістичні ресурси ТОВ «ВАЙ-Н-ЕН» станом на 2024 р.

Ресурс	Кількість	Характеристика
--------	-----------	----------------

Складська площа	600 кв. м	Основний центральний склад
Стелажні системи	150 секцій	Металеві, багатоярусні
Робочі місця комплектувальників	8	Обладнані ПК та сканерами
Транспортні одиниці	3 авто	Для доставки великих партій
Програмне забезпечення	4 системи	1С, облік товарів, CRM (частково), CMS сайту
Кадровий склад	32 особи	Адмін, склад, збут, онлайн, маркетинг

Для оцінки економічного потенціалу підприємства важливо розглянути його виробничо-ресурсну та матеріально-технічну базу ТОВ «ВАЙ-Н-ЕН» не є виробником продукції, але має значну інфраструктуру для її зберігання та реалізації. Центральний склад загальною площею близько 600 кв. м обладнаний стелажною системою, інвентаризаційним обладнанням, комп'ютерною технікою та програмним забезпеченням для обліку товарів. Склад має окремі зони для приймання, сортування, зберігання, комплектування та відвантаження товарів, що дозволяє забезпечувати високу швидкість операцій.

Динаміку активів ТОВ «ВАЙ-Н-ЕН» розглянемо в табл. 2.2. Аналізуючи табл. 2.2. ми бачимо, що протягом 2020-2024 років структура та динаміка активів ТОВ «ВАЙ-Н-ЕН» свідчать про стабільне зростання фінансово-господарського потенціалу підприємства. Загальна сума активів зросла з 8788,1 тис. грн у 2020 році до 20846,3 тис. грн у 2024 році, що є результатом системного нарощення ресурсної бази. Основна частина активів припадала на оборотні активи, зокрема на запаси, які за аналізований період збільшилися в понад чотири рази, що вказує на зростання обсягів торговельної діяльності та формування достатнього товарного запасу для забезпечення безперервності збутових операцій. Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги зросла майже вдвічі, що може бути як наслідком збільшення обсягів реалізації продукції з відстрочкою платежу, так і свідченням певних труднощів з її погашенням. При цьому залишки грошових коштів на рахунках у 2024 році суттєво зменшились порівняно з піковим значенням у 2021 році, що свідчить про зростання операційної активності або про підвищене навантаження на обігові кошти.

Таблиця 2.2

Динаміка активів ТОВ «ВАЙ-Н-ЕН» за 2020-2024 рр., тис. грн

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. від 2020 р.
Незавершені капітальні інвестиції	1176,3	1176,3	1176,3	1176,3	1176,3	0
Основні засоби	12,4	15,3	19,6	23,0	27,4	15
Усього необоротні активи	1188,7	1191,6	1195,9	1199,3	1203,7	15
Запаси	3499,6	13098,9	14862,6	15750,2	16193,5	12693,9
Дебіторська заборгованість за товари, послуги	3019,1	1307,9	1707,5	1902,8	2070,6	-948,5
Дебіторська заборгованість з бюджетом	107,1	362,9	313,8	389,1	405,3	298,2
Інша поточна дебіторська заборгованість	865,4	232,9	622,6	745,2	817,9	-47,5
Грошові кошти	67,5	1166,3	580,4	812,7	934,1	866,6
Інші оборотні активи	40,7	103,9	11,1	26,4	35,2	-5,5
Усього оборотні активи	7599,4	16272,8	18098,0	19476,4	20656,6	13057,2
Усього активів	8788,1	17464,4	19293,9	20675,7	21860,3	13072,2

Необоротні активи залишалися відносно стабільними, незначно зростаючи щороку, що вказує на обмежене оновлення основних засобів або інвестиційну обережність компанії. Незавершені капітальні інвестиції не змінювалися протягом усього періоду, що може свідчити про завершеність інфраструктурних проєктів або призупинення інвестування у капітальні об'єкти. Загалом динаміка активів демонструє поступове зміцнення фінансового становища компанії та її адаптацію до умов ринку в умовах змін економічного середовища.

Джерела фінансування активів ТОВ «ВАЙ-Н-ЕН» у 2020-2024 роках наведено в табл. 2.3. У період 2020-2024 років структура джерел фінансування підприємства істотно змінилася. Основні зміни стосуються зростання власного капіталу та скорочення окремих видів поточних зобов'язань.

Таблиця 2.3

Динаміка складу джерел фінансування активів ТОВ «ВАЙ-Н-ЕН» у 2020-2024 роках, тис. грн

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. від 2020 р.
Зареєстрований капітал	70,0	70,0	70,0	70,0	70,0	0,0
Нерозподілений прибуток	1778,9	6473,2	12621,7	14390,5	15864,0	4694,3
Усього власного капіталу	1848,8	6543,2	12691,7	14460,5	15934,0	4694,4
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	6469,3	9553,2	5717,3	5420,1	5100,0	3083,9
Кредиторська заборгованість перед бюджетом	391,3	1215,3	833,7	890,2	910,4	824,0
Інші поточні зобов'язання	78,7	152,3	51,2	47,1	45,5	73,6
Всього поточних зобов'язань	6939,3	10921,2	6602,2	6357,4	6055,9	3981,9
Всього зобов'язань	8788,1	17464,4	19293,9	20817,9	21989,9	8676,3

Власний капітал поступово зростає. Зареєстрований капітал залишався сталим на рівні 70,0 тис. грн упродовж усіх п'яти років. Нерозподілений прибуток зріс із 1778,9 тис. грн у 2020 році до 15864,0 тис. грн у 2024 році. Найбільш динамічне зростання спостерігалось у 2021 та 2022 роках. У 2023-2024 роках темпи приросту дещо знизилися, проте залишилися позитивними. Сукупно власний капітал зріс більш ніж у вісім разів, що свідчить про високий рівень самофінансування підприємства.

Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги досягла максимального значення у 2021 році. У наступні роки вона знижувалася, що може свідчити про зменшення обсягів залучення короткострокового фінансування або про покращення взаєморозрахунків з контрагентами. Подібна динаміка спостерігалася і в інших видах зобов'язань, зокрема в інших поточних зобов'язаннях. Заборгованість перед бюджетом коливалася. У 2021 році вона зросла більш ніж утричі, після чого зменшилася, а з 2023 року почала поступово зростати знову. Загальні зобов'язання підприємства зростали упродовж усього періоду. У 2024 році вони становили 21 989,9 тис. грн, що у 2,5 раза перевищує показник 2020 року. Попри це, зростання власного капіталу компенсувало підвищення боргового навантаження, завдяки чому підприємство зберігало фінансову стійкість.

Загальний висновок полягає в тому, що ТОВ «ВАЙ-Н-ЕН» нарощувало прибутки та власні ресурси, поступово оптимізуючи структуру зобов’язань і зміцнюючи своє фінансове становище.

2.2. Аналіз структури збуту, клієнтської бази та витрат на реалізацію продукції

Збутова діяльність підприємства є ключовим елементом його функціонування, оскільки саме вона визначає надходження доходів, рівень ринкового впливу та конкурентоспроможність. Аналіз збутової діяльності ТОВ «ВАЙ-Н-ЕН» за 2020-2024 роки дозволяє оцінити не лише стан продажів, а й структуру товарного портфеля, ефективність роботи каналів реалізації, динаміку попиту та здатність підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища. У цей період компанія працювала в умовах різких змін економічної кон’юнктури, що вимагало постійного коригування стратегій.

Розглянемо динаміку клієнтської бази ТОВ «ВАЙ-Н-ЕН» за 2020-2024 рр. в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка клієнтської бази ТОВ «ВАЙ-Н-ЕН» за 2020-2024 рр., од.

Категорія клієнтів	2020 р.	2022 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. від 2020 р.
Медичні заклади	112	138	164	52
Аптечні мережі	78	91	105	27
Роздрібні клієнти	3800	4550	5200	1400
Онлайн-клієнти	540	1280	2140	1600

Таблиця 2.4, що відображає зміну клієнтської бази ТОВ «ВАЙ-Н-ЕН» протягом 2020-2024 років, є важливим аналітичним інструментом для оцінки ринкової позиції підприємства, ефективності його збутової політики та рівня адаптивності до змін зовнішнього середовища. Динаміка обсягів різних категорій клієнтів дозволяє оцінити якісні та кількісні тенденції розвитку

підприємства, виявити сильні сторони маркетингової діяльності та визначити напрями для подальшого вдосконалення.

Насамперед, варто звернути увагу на стабільне зростання кількості медичних закладів, які співпрацюють із підприємством. У 2020 році їх налічувалося 112, тоді як у 2024 році цей показник зріс до 164, що становить приріст майже на 46,4 %. Така динаміка свідчить про підвищення довіри з боку медичних установ, які є одними з найбільш вимогливих та консервативних клієнтів на ринку медичних товарів. Зростання цієї групи клієнтів вказує на високу якість продукції, наявність стабільних поставок та можливість забезпечення товарів із необхідними сертифікатами якості. Це також свідчить про професійний рівень роботи підприємства у сфері B2B-комунікацій та його успішне позиціонування як надійного постачальника.

Друга значуща категорія – аптечні мережі, кількість яких зросла з 78 у 2020 році до 105 у 2024 році. Приріст становить 34,6 % за чотири роки. Аптечний сегмент характеризується високою конкуренцією та суворими вимогами до постачальників щодо регулярності поставок, маржинальності товарів, гнучкості цін та умов співпраці. Розширення цього сегмента свідчить про те, що ТОВ «ВАЙ-Н-ЕН» змогло запропонувати аптечним мережам конкурентоспроможні умови, включно з гнучкою системою знижок, стабільністю графіків доставки та достатньо широким асортиментом. Оскільки аптечні мережі є важливим елементом розподільчої інфраструктури медичних товарів, їхня позитивна динаміка має стратегічне значення.

Наймасштабнішу групу клієнтів становлять роздрібні клієнти, кількість яких збільшилася з 3800 осіб у 2020 році до 5200 у 2024 році – приріст на 36,8 %. Важливо розуміти, що саме роздрібні покупці формують основу клієнтського потоку та забезпечують значну частку доходу підприємства. Зростання цієї категорії свідчить про ефективність маркетингових заходів, сильну репутацію бренду та зручність сервісу. Позитивна динаміка також підтверджує розширення ринку збуту, яке може бути пов'язане із більш активним використанням соціальних мереж, рекомендаційними продажами та підвищенням впізнаваності торгової марки. Особливо важливим є той факт, що роздрібний сегмент є

найбільш чутливим до рівня сервісу, тому його зростання вказує на високу клієнтську задоволеність.

Найдинамічніше зростання продемонструвала група онлайн-клієнтів: з 540 покупців у 2020 році до 2140 у 2024 році – майже чотириразове збільшення (приріст 296 %). Такий стрімкий ріст є прямим наслідком глобальної цифровізації ринку та зміни поведінки споживачів, які дедалі частіше надають перевагу онлайн-замовленням. Це також свідчить про ефективність заходів підприємства у сфері електронної комерції, зокрема щодо цифрового каталогу, покращення сайту, появи онлайн-консультацій, розширення банківських способів оплати та підвищення швидкості доставки. Значне зростання онлайн-аудиторії вказує на те, що компанія успішно адаптується до сучасних трендів та здатна залучати молодшу, цифрово активну аудиторію з високим потенціалом повторних покупок.

У сукупності динаміка клієнтської бази свідчить про збалансованість та диверсифікованість структури клієнтів ТОВ «ВАЙ-Н-ЕН» . Зростання відбувається у всіх без винятку сегментах, що демонструє здатність підприємства працювати як у B2B-, так і у B2C-секторах. Такий розвиток формує основу для довгострокової стабільності, оскільки підприємство не залежить від однієї категорії клієнтів. Водночас позитивна динаміка вказує на ефективність стратегії розвитку підприємства та правильність обраної моделі управління збутом.

Однак разом із позитивними тенденціями таблиця 2.4 підкреслює й проблемні аспекти. Розширення клієнтської бази вимагає більш ефективної логістичної системи, розширення автоматизації, модернізації CRM-технологій та посилення роботи зі зростаючим сегментом онлайн-клієнтів. На сьогодні складські ресурси підприємства можуть бути перевантажені, що знижує швидкість обробки замовлень і спричиняє додаткові витрати. Збільшення кількості клієнтів без оптимізації внутрішніх процесів здатне підвищити ризик помилок у комплектації, збоїв у логістичних маршрутах та зниження якості сервісу.

Для оцінки стабільності фінансової моделі підприємства було проаналізовано його структуру витрат (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Структура витрат ТОВ «ВАЙ-Н-ЕН» за 2020-2024 рр.

Стаття витрат	2020 р.		2022 р.		2024 р.		Відхилення 2024 від 2020, тис. грн
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	
Закупівля товарів	25490	76	39187	78	48293	79	22803
Логістика	2348	7	4522	9	6724	11	4376
Зарплата працівників	3019	9	4019	8	4019	7	1000
Маркетинг	1006	3	1507	3	1223	2	217
Інші витрати	1677	5	1005	2	611	1	-1066

Аналізуючи табл. 2.5 витрати на логістику та складське обслуговування зросли з 33540 тис. грн у 2020 році до 61130 тис. грн у 2024 році, тобто на 82,3 %. Це є показником активного розширення діяльності підприємства, але також свідчить про посилення витратного тиску на фінансову модель.

Оцінювання структури збуту за товарними групами дозволяє визначити, які саме види продукції формують найбільшу частину доходу і мають найвищу рентабельність. Підприємство реалізує понад дві тисячі найменувань товарів, проте ключові доходи формують лише кілька груп: ортопедичні вироби та реабілітаційне обладнання. Саме вони є основою бізнесу, що підтверджується часткою понад 64 % у загальному доході.

Таблиця 2.6

Структура збуту за товарними групами у ТОВ «ВАЙ-Н-ЕН» , 2024 р.

Товарна група	Реалізовано, шт.	Дохід, тис. грн	Частка, %	Рівень рентабельності, %
Ортопедичні вироби	56400	28200	36,8	18,5
Реабілітаційне обладнання	10690	21380	27,9	14,4
Доглядові та профілактичні засоби	28400	14200	18,5	9,2
Медична техніка	3720	9300	12,2	7,8
Супутні товари	7600	3420	4,6	4,1
Усього	106810	76500	100	-

Оцінка таблиці 2.6 свідчить про те, що асортиментна структура потребує оптимізації. Група супутніх товарів приносить лише 4,6 % доходу за досить

значної кількості позицій, які часто потрапляють до групи С за ABC-аналізом. Це означає, що підприємство має надто широкий асортимент, який не приносить необхідної економічної віддачі. Частина товарів накопичується на складі, сповільнюючи оборотність та збільшуючи витрати на зберігання.

Ще одним важливим аспектом є ефективність каналів збуту. За останні роки структура каналів збуту суттєво змінилася внаслідок цифровізації ринку. Частка онлайн-продажів зросла більш ніж утричі, що пов'язано з трансформацією споживчої поведінки та розвитком електронної комерції. Однак швидке зростання цього каналу вимагає суттєвого підсилення інформаційної логістики, сервісного супроводу та автоматизації.

Таблиця 2.7

Динаміка розподілу доходів за каналами збуту у ТОВ «ВАЙ-Н-ЕН» , 2020-2024
рр.

Канал збуту	2020 р.	2022 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. від 2020 р.
Офлайн-магазини	62 %	48 %	39 %	-23 п.п.
Онлайн-канал	12 %	27 %	33 %	+21 п.п.
Оптові продажі	26 %	25 %	28 %	+2 п.п.

Розподіл доходів за каналами збуту демонструє, що підприємство переходить від класичної моделі продажу до гібридної. Офлайн-мережа втрачає значення, оскільки витрати на її утримання зростають, а попит зміщується до швидких і зручних методів придбання. Онлайн-канал продовжує зміцнювати свої позиції, проте його логістична та комунікаційна підтримка ще не повністю оптимізована.

2.3. Оцінка ефективності управління товарними запасами

Важливою частиною аналізу збуту є вивчення оборотності запасів. Збільшення залишків і зниження оборотності створює значні фінансові навантаження. Показники оборотності товарів у підприємства демонструють негативну динаміку. Показники оборотності товарних запасів демонструють важливі тенденції у роботі підприємства. У період з 2020 по 2022 роки

оборотність залишалася відносно стабільною і становила близько трьох обертів на рік, що свідчило про збалансований рівень закупівель та продажів. Однак у 2023-2024 роках спостерігається погіршення ситуації: показник знизився до 2,83 разів, а період обороту товарів збільшився в середньому на п'ятнадцять днів порівняно з 2020 роком. Така динаміка означає, що підприємство почало накопичувати більше товарів, ніж фактично здатне реалізувати протягом певного проміжку часу (табл. 2.8).

Збільшення середнього рівня запасів зазвичай є наслідком надмірного розширення асортименту без достатнього аналітичного підґрунтя або результатом бажання підприємства забезпечити широку представленість товарів у періоди нестабільності постачання. Проте така політика має негативні наслідки: значна частина оборотних коштів фактично заморожується у вигляді неліквідних або малоліквідних позицій. Це збільшує витрати на зберігання, створює додаткове навантаження на складську інфраструктуру та підвищує ризики морального старіння або фізичного псування товарів. Усе це уповільнює збутовий цикл і зменшує фінансову гнучкість підприємства.

Таблиця 2.8

Показники оборотності товарних запасів ТОВ «ВАЙ-Н-ЕН» за 2020-2024 рр.

Рік	Середній залишок запасів, тис. грн	Собівартість реалізації, тис. грн	Оборотність, разів	Період обороту, днів
2020	11200	33540	2,99	121
2021	12400	39600	3,19	114
2022	15800	50240	3,18	115
2023	19200	56900	2,96	123
2024	21600	61130	2,83	129

Таблиця 2.8 відображає ключові тенденції управління товарними запасами ТОВ «ВАЙ-Н-ЕН» у 2020-2024 роках і демонструє поступове погіршення ефективності обороту товарів. Собівартість реалізації зростає щороку, що загалом відповідає розширенню діяльності підприємства та збільшенню обсягів продажів. Проте паралельно із цим збільшується і середній розмір товарних

запасів – майже вдвічі за чотири роки. Така динаміка говорить про накопичення значної кількості продукції на складі, яка не реалізується у темпах, що відповідають обсягам закупівель. У 2020-2022 рр. оборотність запасів зберігалася на відносно стабільному рівні – близько трьох обертів на рік. Однак із 2023 року цей показник починає знижуватися, досягаючи 2,83 у 2024 році. Одночасно збільшується період обороту – з 121 до 129 днів, що свідчить про уповільнення товарного руху та поступове перевантаження складу. Така ситуація створює додаткове навантаження на логістичні процеси, підвищує витрати на зберігання та знижує ліквідність підприємства, адже значна частина оборотного капіталу закріплюється у запасах, які обертаються повільніше, ніж раніше.

Погіршення оборотності свідчить про нерівномірність закупівель, відсутність точного прогнозування попиту та недостатню аналітичну підтримку закупівельної діяльності. Ця тенденція є наслідком дисбалансу між асортиментною політикою та реальними потребами ринку. Для уточнення причин такої ситуації було проведено ABC–XYZ аналіз, який показав значну частку низьколіквідних товарів групи С, що формують мінімальний дохід, та товарів категорії Z, попит на які є нестабільним (табл. 2.9).

Таким чином, дані таблиці свідчать про потребу вдосконалення системи управління запасами, що передбачає оптимізацію асортименту, скорочення неліквідних товарів і впровадження сучасних інструментів прогнозування, які дозволять збалансувати складські залишки та відновити ефективний рівень оборотності.

Таблиця 2.9

Результати ABC-XYZ аналізу асортименту, 2024 р.

Категорія	Частка позицій, %	Частка доходу, %	Характеристика
A	14,0	72,0	Стратегічні товари
B	43,0	23,0	Допоміжні товари
C	43,0	5,0	Малоефективні товари
X	22,0	—	Стабільний попит
Y	54,0	—	Помірна стабільність
Z	24,0	—	Нестабільний попит

Перевага товарів групи AX свідчить про те, що підприємству доцільно концентрувати ресурси саме на цих продуктах: розвивати складські запаси, підтримувати наявність, збільшувати їхню ринкову присутність. Водночас товари групи CZ потребують або перегляду політики закупівель, або заміни, оскільки вони не формують значного доходу та збільшують ризики складських накопичень.

Крім кількісних показників, важливо оцінити ще й якісні аспекти збутової діяльності, зокрема ефективність роботи персоналу. За п'ять років навантаження на відділ збуту збільшилося приблизно на 36 %, що призвело до збільшення кількості помилок у замовленнях і зростання часу обробки звернень. Це свідчить про необхідність автоматизації та використання CRM-систем.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна стверджувати, що збутова діяльність ТОВ «ВАЙ-Н-ЕН» є стабільною, але характеризується низкою проблем, які потребують негайного втручання. Підприємство демонструє позитивну динаміку доходів, однак зі зниженням рентабельності. Великим викликом стає управління товарними запасами, оскільки низька оборотність свідчить про внутрішні неузгодженості в асортиментній та логістичній політиці. Структура каналів збуту свідчить про активну цифровізацію компанії, але потребує додаткового розвитку для підвищення клієнтського сервісу.

Аналіз логістичної інфраструктури та збутових процесів ТОВ «ВАЙ-Н-ЕН» у 2020-2024 роках дає можливість глибше зрозуміти, як функціонує операційна частина підприємства та які чинники впливають на ефективність реалізації продукції. Логістика в медичній сфері має критичне значення, оскільки потребує дотримання особливих умов зберігання, швидкої реакції на зміни попиту та точності в кожній операції. Підприємство працює на базі центрального складу площею понад 600 квадратних метрів, який структурований таким чином, щоб забезпечити оптимальний рух товару – від приймання до відправлення клієнтам. Проте поступове збільшення кількості асортиментних позицій та нерівномірність попиту спричинили перевантаження складських зон, що в

окремі роки досягало 85-90% заповнюваності. Це призвело до збільшення часу обробки замовлень, ускладнення комплектування та зростання ризику помилок під час внутрішніх складських операцій.

Поглиблений аналіз витрат показав, що саме складська логістика за останні п'ять років стала одним із найбільш витратних елементів збутової системи. Наявність надлишкових запасів, зокрема товарів груп С і Z (за ABC–XYZ аналізом), сприяла зростанню обсягу необхідних складських площ та потребі у додаткових витратах на обслуговування, зберігання та інвентаризацію. Для підтвердження тенденції варто розглянути витрати підприємства на складську логістику за аналізований період.

Таблиця 2.10

Витрати на складську логістику ТОВ «ВАЙ-Н-ЕН» у 2020-2024 рр.

Рік	Витрати на складське обслуговування, тис. грн	Зміна до попереднього року, %	Частка цих витрат у собівартості, %
2020	620	—	1,85
2021	720	16,1	1,82
2022	890	23,6	1,97
2023	1140	28,1	2,20
2024	1310	14,9	2,34

З таблиці видно, що за п'ять років витрати зросли більш ніж удвічі, причому найбільше підвищення спостерігалось у 2023 році. Зростання частки цих витрат у структурі собівартості також демонструє поступове зниження ефективності системи зберігання. Найбільш суттєвими причинами такого підвищення є збільшення обсягів товарних запасів, розширення асортименту та зміни у структурі замовлень, коли частка дрібних відправлень стала істотно більшою.

Важливою складовою логістичної діяльності є транспортування товарів. ТОВ «ВАЙ-Н-ЕН» використовує змішану модель доставки, поєднуючи власний транспорт для роботи з великими партіями та зовнішні логістичні й кур'єрські компанії для більш дрібних замовлень. Така модель має певні переваги, проте з часом зростання вартості пального, технічного обслуговування та збільшення частки дрібних відправлень зробили використання власного транспорту менш

рентабельним. Водночас співпраця з кур'єрськими службами стала більш інтенсивною, що відобразилося на структурі транспортних витрат.

Таблиця 2.11

Структура транспортних витрат ТОВ «ВАЙ-Н-ЕН» у 2020-2024 рр.

Рік	Власний транспорт, %	Кур'єрські служби, %	Національні логістичні компанії, %	Загальні витрати, тис. грн
2020	40	30	30	970
2021	37	33	30	1150
2022	33	35	32	1340
2023	28	38	34	1580
2024	25	41	34	1750

Ці дані свідчать, що витрати на транспорт зросли на 80% за п'ятирічний період. Спостерігається зниження частки власного транспорту при одночасному зростанні витрат на кур'єрські служби. Це відображає структурну зміну в поведінці покупців: значна частина клієнтів перейшла до онлайн-замовлень, що збільшило потребу в дрібних та швидких відправленнях. У результаті транспортна логістика стала більш фрагментованою, а підприємство залежнішим від зовнішніх постачальників логістичних послуг.

Збутова система ТОВ «ВАЙ-Н-ЕН» є багатоканальною, що дозволяє обслуговувати різні сегменти ринку – від великих медичних закладів до кінцевих споживачів. Динаміка каналів збуту протягом 2020-2024 років свідчить про суттєву трансформацію структури продажів. Якщо на початку аналізованого періоду домінував оптовий канал, то в останні роки спостерігається значне зростання ролі онлайн-продажів.

Проблемою збутової системи стає також зростання часу обробки замовлень. Якщо у 2020 році середній час складав лише 3,2 години, то в 2024 – уже понад 5 годин. Це демонструє зниження ефективності внутрішніх процесів та збільшення навантаження на складську команду, що пов'язано зі зміною структури замовлень на більш дрібні, але часті.

Загалом логістична та збутова інфраструктура підприємства функціонує стабільно, але з помітними ознаками перенапруження. Основні виклики – це

перевантажений склад, зростання вартості транспортування, недостатня автоматизація, а також потреба в оптимізації взаємодії між онлайн-магазином та складськими залишками.

Збутова діяльність підприємства у сфері медичних виробів є не лише питанням ефективної логістики чи правильно обраної товарної політики. Значну роль у формуванні стабільного попиту, підтриманні довгострокових відносин з клієнтами та забезпеченні високої якості обслуговування відіграє персонал. Упродовж 2020–2024 років структура та функціонал персоналу ТОВ «ВАЙ-Н-ЕН» зазнали низки змін, спричинених як зовнішніми ринковими факторами, так і внутрішніми процесами модернізації системи управління.

Збутовий підрозділ підприємства у середньому складається з 8–12 співробітників, залежно від сезонності та обсягів продажів. До структури відділу збуту входять менеджери з продажу, спеціалісти з роботи з ключовими клієнтами, оператори з приймання та обробки замовлень, а також співробітники, що відповідають за сервісну підтримку. Кожна з цих позицій формує окремий сегмент процесу реалізації товару, і узгодженість їх роботи визначає кінцеву якість обслуговування клієнта.

Упродовж 2020-2021 років підприємство характеризувалося високим рівнем інтенсивності роботи персоналу збутової служби, оскільки пандемічний період спричинив раптове зростання попиту. Менеджери працювали в умовах високої навантаженості, що сприяло збільшенню обсягів продажів, але водночас призводило до зменшення часу, який вони могли приділяти кожному клієнту. Проблема індивідуалізації роботи стала очевидною вже у 2022 році, коли ринок почав стабілізуватися, і клієнти дедалі частіше очікували персоналізованого підходу, консультацій та якісної взаємодії.

Зміна поведінки споживачів, зокрема перехід до онлайн-каналів, висунула підвищені вимоги до компетенцій персоналу. Менеджери повинні володіти не лише знаннями про продукт, а й навичками цифрової комунікації, роботою з онлайн-платформами, CRM-системами та інструментами аналітики клієнтських даних. Але аналіз внутрішніх процесів показав, що рівень цифрової підготовки співробітників підприємства загалом відставав від розвитку онлайн-каналів. Це

призвело до виникнення "цифрового розриву" між попитом на онлайн-послуги та можливостями персоналу забезпечити високий рівень їх виконання.

Для оцінки ефективності роботи персоналу підприємства було проведено аналіз часу обробки замовлень, кількості контактів з клієнтами, рівня повторних угод та кількості реклаमाцій. Одним із ключових показників є середній час реакції менеджера на звернення. У 2020 році він становив близько 45 хвилин, тоді як у 2024 році зріс до 1 години 20 хвилин. Цей показник свідчить про збільшення навантаження на персонал, а також про недостатню автоматизацію процесів обробки замовлень.

Важливим аспектом є оцінка якості сервісу. У галузі медичних виробів, де покупці нерідко потребують професійних консультацій, якість взаємодії між менеджером та клієнтом має особливе значення. Підприємство здійснює регулярний збір даних про рівень задоволеності клієнтів шляхом опитувань та анкетувань. Середній індекс задоволеності (CSI) у період 2020-2022 років становив близько 84%, що можна вважати досить високим показником. Однак у 2023–2024 роках цей показник знизився до 78%. Одна з головних причин – затримки з доставкою та збільшення часу обробки замовлень.

Також варто зазначити, що система комунікацій підприємства є недостатньо інтегрованою. Частина клієнтів працює через електронну пошту, інші – через телефонні дзвінки, а онлайн-замовлення надходять через сайт. Відсутність єдиної системи управління контактами призводить до втрати частини інформації, дублювання запитів та зниження ефективності взаємодії між відділами. Інтеграція CRM-системи стала б важливим кроком у формуванні єдиної бази даних, що дозволило б персоналу оперативно реагувати на запити та надавати персоналізований сервіс.

Проблеми, пов'язані з персоналом, також проявляються у системі мотивації. Аналіз показує, що бонусна система ТОВ «ВАЙ-Н-ЕН» у 2020-2024 роках була орієнтована переважно на кількісні результати – обсяг продажів, кількість угод, виконання планів. Така модель не враховувала якість взаємодії з клієнтами, рівень сервісу або внесок у стратегічні цілі.

З метою поглибленої оцінки ефективності було підготовлено аналітичну таблицю, яка відображає ключові показники результативності персоналу за 2020-2024 роки.

Таблиця 2.12

Показники ефективності роботи персоналу ТОВ «ВАЙ-Н-ЕН» за 2020-2024 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. від 2020 р.
Середній час обробки замовлення, год	3,2	3,6	4,2	4,8	5,1	1,9
Кількість клієнтських звернень на одного менеджера (міс)	118	124	137	150	163	45
Рівень задоволеності клієнтів, %	84	83	82	79	78	-6
Кількість повторних покупок, %	61	59	57	54	52	-9
Кількість рекламаций на 1000 замовлень	7	8	10	12	13	6

Аналіз таблиці 2.12 демонструє, що за всіма ключовими показниками відбувається негативна динаміка. Це наслідок зростання навантаження без пропорційного збільшення штату, недостатньої автоматизації та перенапруження складських і логістичних процесів, що прямо впливає на якість сервісу.

У цілому можна стверджувати, що збутова служба підприємства знаходиться у стадії структурного перенавантаження. Менеджери працюють у режимі збільшених обсягів комунікацій, але не мають інструментів, які дозволили б виконувати ці функції швидше та якісніше. В умовах розширення онлайн-каналів підприємство повинно переосмислити підходи до управління персоналом, запровадити цифрові рішення, інвестувати в навчання та підвищення кваліфікації співробітників.

Оцінювання ефективності збутової діяльності є ключовим елементом аналізу, оскільки саме воно дозволяє визначити сильні та слабкі сторони функціонування підприємства й оцінити перспективи подальшого розвитку.

Упродовж аналізованого періоду ТОВ «ВАЙ-Н-ЕН» працювало в умовах суттєвих зовнішніх змін: коливань попиту, нестабільності постачання, зростання логістичних витрат та переорієнтації ринку на онлайн-канали. Усе це формувало нові виклики для збутової системи та впливало на її результативність. Комплексна оцінка включає кілька груп показників: фінансові, логістичні, маркетингові та сервісні. Насамперед, важливо проаналізувати фінансову результативність діяльності, оскільки саме вона є базою для оцінки ефективності всієї збутової системи. Доходи підприємства у 2020-2024 роках зростали, хоча темпи росту були нерівномірними. Після стрімкого підвищення попиту у 2020–2021 роках підприємство зіткнулося зі стабілізацією ринку в 2022 році та зі зниженням динаміки зростання у 2023–2024 роках. Збільшення доходів відбувалося, але його темпи поступово зменшувалися, що свідчить про те, що традиційні канали збуту вже не забезпечують необхідного рівня конкурентної переваги. Для медичного сегмента характерна висока конкуренція, що обмежує можливості підприємства впливати на ціну та підштовхує його до пошуку нових методів підвищення ефективності збуту. З іншого боку, рентабельність реалізації демонструє помірне, але помітне зниження. Це пов'язано з підвищенням собівартості продукції, зростанням витрат на логістику та зменшенням маржинальності окремих категорій товарів. Підприємство частково компенсувало ці тенденції за рахунок розширення асортименту та підвищення частки онлайн-продажів, але цього було недостатньо, щоб повністю нейтралізувати негативні фактори.

Таблиця 2.13

Динаміка показників ефективності збутової діяльності ТОВ «ВАЙ-Н-ЕН» за 2020-2024 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. від 2020 р.
Темп приросту доходів, %	–	18,1	23,2	12,5	6,8	-
Оборотність запасів, разів	2,99	3,19	3,18	2,96	2,83	-0,16
Частка онлайн-каналу, %	8	10	15	21	26	18
Частка витрат на збут у доході, %	10,1	10,4	10,7	10,9	11,0	0,9
Кількість реклаमाцій, од./1000	7	8	10	12	13	6

Порівняння цих показників дозволяє виявити кілька системних тенденцій. По-перше, зростання частки онлайн-продажів свідчить про трансформацію поведінки споживачів та спробу підприємства адаптуватися до нових комунікаційних каналів. У той час як офлайн-продажі через традиційні канали демонструють відносну стагнацію, онлайн-канал став одним із найдинамічніших напрямів збуту. Це створює потенціал для подальшого розвитку, оскільки електронна комерція дозволяє зменшити витрати на обслуговування клієнтів, оптимізувати логістичні процеси та забезпечувати доступ до ширшої аудиторії.

По-друге, зменшення оборотності запасів та збільшення періоду їхнього зберігання підтверджує надмірне накопичення малоефективних товарних позицій. Зростання складських витрат у попередньому підрозділі чітко корелює з цією тенденцією. На практиці це означає, що значна частина коштів підприємства заморожена в непроданих товарах, що знижує фінансову гнучкість компанії та обмежує можливості для інвестицій у розвиток.

По-третє, рівень рекламаций стабільно збільшувався протягом п'яти років. Для медичних товарів це є особливо чутливим показником, оскільки він впливає не лише на витрати, пов'язані з поверненнями, а й на імідж підприємства. Негативна динаміка рекламаций прямо пов'язана зі збільшенням навантаження на персонал, недостатньою автоматизацією складської діяльності та збільшенням частки онлайн-замовлень, які потребують точнішої комплектації.

Ще однією важливою тенденцією є зростання частки витрат на збут у загальному доході підприємства. Якщо у 2020 році цей показник становив 10,1%, то вже у 2024 році він досяг 11,0%. Це свідчить про те, що витрати зростають швидше, ніж доходи. Фактичне збільшення витрат пов'язане не лише зі зміною структури каналів збуту, але й з необхідністю адаптації до нових умов роботи, зокрема цифровізації процесів.

Логістичні показники збуту також демонструють неоднозначну динаміку. Час обробки замовлень значно збільшився упродовж 2020–2024 років, що свідчить про перевантаженість складу та недостатню кількість персоналу. Зростання кількості клієнтських запитів при відсутності відповідних інвестицій

у розвиток IT-інфраструктури призводить до затримок, помилок і зниження рівня сервісу.

У комплексному вимірі можна зробити висновок, що ефективність збутової діяльності ТОВ «ВАЙ-Н-ЕН» у 2020–2024 роках має змішані характеристики: з одного боку – збереження доходів, розширення каналів збуту та адаптація до онлайн-ринку; з іншого – зростання витрат, збільшення складських проблем, погіршення оборотності та поглиблення навантаження на персонал. Накопичені дисфункції свідчать про потребу у системній модернізації збутової політики, логістичних процесів та цифрових інструментів управління.

Для глибокої оцінки економічної діяльності важливо дослідити також фінансову динаміку підприємства. За останні п'ять років діяльність ТОВ «ВАЙ-Н-ЕН» характеризувалася стабільним зростанням, хоча темпи збільшення доходів поступово знижувалися. У 2022 році було зафіксовано найінтенсивніше зростання, обумовлене високим рівнем попиту на медичні вироби, після чого темпи приросту стабілізувалися. Розглянемо ключові фінансові показники в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Динаміка фінансових показників ТОВ «ВАЙ-Н-ЕН» за 2020-2024 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. від 2020 р.
Дохід, тис. грн	43800	51700	63700	71650	76500	32700
Темп приросту доходу, %	–	18,1	23,2	12,5	6,8	-
Собівартість, тис. грн	33540	39600	50240	56900	61130	27590
Валовий прибуток, тис. грн	10260	12100	13460	14750	15370	5110
Рентабельність валова, %	29,8	29,8	27,7	27,2	26,7	-3,1 в.п.
Адміністративні витрати, тис. грн	2800	3200	3800	4200	4500	1700
Чистий прибуток, тис. грн	7460	8900	9660	10550	10870	3410
Чиста рентабельність, %	17,0	17,2	15,2	14,7	14,2	-2,8 в.п.

Дані таблиці 2.14 демонструють, що дохід підприємства зростав щороку, однак рентабельність знижувалася. Це пов'язано зі збільшенням витрат на логістику, закупівлі, складське обслуговування та заробітну плату персоналу.

Важливим є і той факт, що складні економічні умови ринку спричинили здорожчання закупівельної ціни на окремі імпортні товари.

Окремою характеристикою підприємства є його ринкове позиціонування. Завдяки широкому асортименту та гнучкості збутових операцій ТОВ «ВАЙ-Н-ЕН» зайняло помітну нішу в сегменті роздрібної та оптової реалізації медичних товарів. Основні клієнти – лікувально-профілактичні заклади, аптечні мережі, реабілітаційні центри, приватні кабінети й кінцеві споживачі.

Підприємство активно використовує змішану модель продажів, у тому числі онлайн-канали. Частка онлайн-продажів у структурі збуту зросла більш ніж утричі за п'ять років. Зміна споживчих поведінкових моделей сприяла розвитку електронної комерції, що відкриває нові можливості для підприємства.

У процесі аналізу важливо також оцінити кадровий потенціал підприємства. Штат працівників є порівняно невеликим, проте висококваліфікованим. Працівники відділу збуту проходять регулярні тренінги, однак підвищення навичок роботи в CRM-середовищі та з цифровими інструментами потребує додаткових зусиль.

Таким чином, ми бачимо не лише кількісне зростання клієнтської бази, але й стратегічні напрямки розвитку підприємства: удосконалення CRM, цифровізацію збуту, розширення логістичної інфраструктури та покращення сервісної підтримки клієнтів. Це створює потужний фундамент для переходу компанії до якісно нового рівня конкурентоспроможності.

У процесі оцінки функціонування логістичної системи ТОВ «ВАЙ-Н-ЕН» доцільно проаналізувати ключові показники, які відображають ефективність її роботи в динаміці. Показники охоплюють не лише витрати на логістичні процеси, але й рівень надійності окремих елементів логістичної структури. Нижче подано оновлену таблицю, яка містить дані за 2020-2024 роки.

На основі динаміки показників логістичних процесів підприємства можна зробити висновки щодо зміцнення ефективності системи. Найбільш помітне зростання показано за коефіцієнтами надійності. Так, за п'ять років рівень надійності логістики в частині постачання, транспортування, збуту та складування зріс щонайменше у 2,5-5 разів. Це свідчить про цілеспрямовану

роботу підприємства над покращенням контрольних, операційних і аналітичних процесів.

Таблиця 2.15

Динаміка ефективності логістичної системи ТОВ «ВАЙ-Н-ЕН» у 2020-2024 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. від 2020 р.
Чистий прибуток, тис. грн	1782,5	5539,5	9346,0	10125,0	10870,0	9087,5
Логістичні втрати постачання	742,72	1029,18	983,56	950,12	920,40	177,68
Витрати транспортування	1215,36	1566,15	1732,93	1808,00	1902,00	686,64
Витрати збуту	1249,12	1745,13	1826,60	1940,00	2048,00	798,88
Витрати складування	503,02	577,24	604,18	660,00	710,00	206,98
Надійність постачання	2,40	5,38	9,50	11,10	12,80	10,4
Надійність транспортування	1,47	3,54	5,39	6,00	6,45	4,98
Надійність збуту	1,43	3,17	5,12	6,00	6,80	5,37
Надійність складування	3,54	9,60	15,47	17,00	18,20	14,66

Попри зростання логістичних витрат на транспортування, збут і складування, показники чистого прибутку підприємства демонструють сталу позитивну динаміку. Це вказує на ефективне використання витрат, їх вклад у зростання обсягів реалізації й якості обслуговування клієнтів.

Особливо важливим є факт зниження втрат постачання, починаючи з 2022 року. Це свідчить про покращення процесів взаємодії з постачальниками, оптимізацію логістичних маршрутів і зниження ризиків втрат через затримки або помилки у постачанні. У майбутньому доцільно продовжувати автоматизацію логістичних процесів і впровадження сучасних технологій моніторингу.

Отже, у цілому діяльність підприємства у сфері збуту є стабільною, але не оптимальною. Підприємство має потенціал для розвитку, але для цього необхідні зміни у структурі асортименту, модернізація логістики, автоматизація процесів, підвищення кваліфікації персоналу та оновлення підходів до управління каналами збуту. Саме ці напрямки стануть основою для обґрунтування рекомендацій у наступному розділі.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ВАЙ-Н-ЕН»

Удосконалення збутової діяльності ТОВ «ВАЙ-Н-ЕН» є стратегічним завданням, що має вирішальне значення для підвищення конкурентоспроможності підприємства, зміцнення його ринкових позицій та забезпечення довгострокового економічного зростання. Упродовж багатьох років ТОВ «ВАЙ-Н-ЕН» використовувало традиційні форми обліку: електронні таблиці, паперову документацію, індивідуальні файли менеджерів із клієнтською інформацією. У короткостроковій перспективі така система може забезпечити базовий рівень функціональності, але вона є неефективною для підприємства, яке працює з великими обсягами товарів, високою динамікою попиту і розширеною клієнтською базою. У цьому контексті впровадження CRM-системи стає не просто рекомендованим, а критично необхідним кроком.

CRM-система забезпечує структуровану взаємодію з клієнтами та дозволяє інтегрувати всі дані про угоди, комунікації, історію покупок, потреби, претензії та поведінкові особливості клієнтів в єдину базу. Така інтеграція створює умови для аналізу на рівні, який неможливо забезпечити за допомогою традиційних інструментів. Упровадження CRM надає підприємству можливість сегментації клієнтів за низкою критеріїв: економічним потенціалом, частотою звернень, реакцією на різні види маркетингових активностей, сезонністю попиту та рівнем задоволеності сервісом.

Для оцінки поточного стану клієнтської бази розглянемо її аналітичний профіль (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Структурний аналіз клієнтської бази ТОВ «ВАЙ-Н-ЕН» за 2020-2024 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. від 2020 р.
Загальна кількість клієнтів	5120	5835	6430	7020	7609	2489
Активні клієнти	2980	3310	3720	4012	4230	1250
Клієнти групи А (висока цінність)	205	238	265	289	312	107
Клієнти групи В (середня цінність)	740	860	985	1070	1120	380
Клієнти групи С (низька цінність)	2035	2212	2470	2670	2798	763
Частка повторних покупок (%)	33%	37%	40%	43%	45%	0,12
Кількість угод на одного клієнта	1,4	1,5	1,6	1,7	1,7	0,3
Рівень відтоку клієнтів (%)	23%	21%	20%	19%	18%	-0,05

Показники, наведені у таблиці 3.1, дозволяють сформувати цілісне уявлення про структуру клієнтської бази ТОВ «ВАЙ-Н-ЕН» та оцінити ключові параметри взаємодії підприємства зі споживачами в умовах конкурентного ринку. Аналіз цих даних є фундаментом для визначення напрямів модернізації збутової діяльності, оскільки саме клієнтська база й характер її поведінки формують основний економічний результат підприємства.

Однак важливішим показником є кількість активних клієнтів – тих, що здійснили хоча б одну покупку протягом року. Їхня кількість становить 4230, тобто лише 55,6 % від загального обсягу клієнтської бази. Це означає, що майже половина клієнтів тому або втратили інтерес до продукції компанії, або змінили постачальника, або з інших причин перестали здійснювати покупки. Така тенденція демонструє наявність певного рівня клієнтського відтоку, що може бути наслідком недостатньої комунікації, браку персоналізованих пропозицій, фрагментарності маркетингу чи незадоволення якістю сервісу.

Більш детальний розподіл клієнтів за категоріями А, В та С дозволяє глибше зрозуміти структуру цінності клієнтської бази. До групи А входить лише 312 клієнтів, або приблизно 7,4 %, однак саме вони генерують понад 60 % доходу підприємства. Це свідчить про високу сегментованість клієнтської цінності та підтверджує правило «80/20», характерне для більшості ринків. При цьому клієнти групи А потребують особливої уваги зі сторони підприємства: системної персоналізації, оперативного сервісу, індивідуальних умов, постійної комунікації та стратегічного управління лояльністю. Відсутність спеціалізованого підходу до цієї групи може призвести до втрати значної частини доходу.

Клієнти групи В становлять 1120 осіб, або 26,5% від загальної кількості. Це клієнти зі «середньою цінністю»: вони здійснюють регулярні покупки, мають потенціал для зростання, проте не демонструють високої стабільності та лояльності. Ця група є найперспективнішою для розвитку, оскільки за наявності правильної програми лояльності чи CRM-моделі вони можуть перейти до рівня А. Натомість недостатня робота з ними може спричинити поступове зменшення активності чи перехід до конкурентів.

Найбільш численною є група С, що включає 2798 клієнтів, або 66,1% від усіх активних клієнтів. Вони характеризуються нерегулярними покупками, низькими сумами замовлень та низьким рівнем залученості. Велику кількість клієнтів із низьким рівнем активності можна розглядати як можливість для розширення ринку, але одночасно це означає, що підприємство не має ефективних інструментів для стимулювання повторних продажів. У сучасних умовах ринку частина клієнтів групи С може бути активізована за рахунок персоналізованих пропозицій, тригерних e-mail кампаній, програм лояльності або базової автоматизованої комунікації, яку забезпечує CRM.

Частка повторних покупок у 45% є показником середнього рівня. У прогресивних торговельних компаній у сфері медичних товарів цей показник сягає 55-65%, що вказує на наявний потенціал зростання у ТОВ «ВАЙ-Н-ЕН». Збільшення частки повторних покупок навіть на 10% забезпечує суттєве зростання доходу, оскільки вартість утримання існуючого клієнта завжди є нижчою, ніж залучення нового.

Показник 1,7 угод на одного активного клієнта на рік також свідчить про низьку інтенсивність взаємодії. У ринкових умовах із стабільним попитом середня кількість угод має становити 3-4 на рік, особливо у сегменті товарів медичного призначення, де потреби часто є регулярними. Це підкреслює необхідність впровадження CRM-системи, яка дозволить автоматично підтримувати контакт із клієнтом, нагадувати про потребу повторної покупки, формувати індивідуальні пропозиції та стимулювати активність.

Рівень відтоку клієнтів у 18% є тривожним індикатором, який вказує на недостатній контроль за якістю взаємодії. Причинами відтоку клієнтів можуть бути: повільна обробка замовлень, недостатня комунікація, неконкурентні ціни, недоліки в логістиці, затримки у доставці або невідповідність асортименту очікуванням споживача. Високий рівень відтоку у поєднанні з низькою часткою повторних покупок і великою кількістю «сплячих» клієнтів свідчить про те, що підприємство не повною мірою використовує механізми утримання клієнтів. Упровадження CRM дозволяє вирішити цю проблему системно: аналіз причин

відтоку, автоматизовані тригерні розсилки, контроль рівня сервісу, перегляд пропозицій для різних сегментів клієнтів.

Таким чином, аналіз таблиці 3.1 підтверджує, що основні резерви підвищення ефективності збутової діяльності ТОВ «ВАЙ-Н-ЕН» пов'язані з оптимізацією роботи з клієнтською базою. На практиці це означає необхідність переходу до сегментованої, аналітично орієнтованої моделі управління взаємовідносинами із клієнтами. Неможливо досягти суттєвого зростання збуту без модернізації комунікаційної політики, цифровізації процесів взаємодії, регулярного аналізу поведінки клієнтів та запровадження механізмів утримання. Економічну результативність впровадження CRM розглянемо у табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

Оцінка економічної результативності впровадження CRM

Показник	Значення
Поточний чистий дохід	83482 тис. грн
Прогнозоване збільшення частки повторних угод	+10%
Додатковий дохід	8348 тис. грн
Витрати на CRM	230 тис. грн
Чистий ефект	8118 тис. грн
Термін окупності	<1 місяця

Таблиця 3.2 демонструє економічний ефект від впровадження CRM-системи у діяльність ТОВ «ВАЙ-Н-ЕН» і дає змогу оцінити, наскільки суттєво цифровізація процесів може трансформувати результативність збуту. Наведені показники підтверджують, що CRM є не просто технічним інструментом, а важливим стратегічним рішенням, здатним змінити логіку роботи з клієнтами. Базовий рівень чистого доходу підприємства у 83482 тис. грн слугує основою для оцінки можливого приросту виручки, що виникає завдяки збільшенню частки повторних покупок. Для ТОВ «ВАЙ-Н-ЕН» ця частка становить лише 45%, що нижче середнього рівня для галузі, і свідчить про недостатньо ефективну взаємодію з наявною клієнтською базою.

Впровадження CRM дозволяє змінити ситуацію завдяки системній роботі з клієнтами, автоматизованій комунікації, персоналізації пропозицій та можливості точно аналізувати історію покупок. Прогнозоване збільшення

частки повторних угод на 10% є цілком реалістичним. Воно базується на галузевих показниках та емпіричних результатах підприємств, які впровадили CRM і отримали значно вищий рівень повернення клієнтів. Таке збільшення повторних покупок дає додатковий дохід у розмірі 8348 тис. грн, що є суттєвим фінансовим результатом навіть для підприємства, яке демонструє стабільне зростання.

При цьому витрати на впровадження CRM становлять лише 230 тис. грн. До цієї суми входять не лише придбання програмного забезпечення, а й інтеграція системи, налаштування, навчання персоналу та технічний супровід. На тлі прогнозованого збільшення доходу ці витрати є незначними, а термін окупності – менше одного місяця – підтверджує виняткову економічну доцільність цього рішення. Важливо зазначити, що реальний ефект від користування CRM значно перевищує відображений у таблиці, оскільки система впливає не лише на обсяг продажів, але і на їхню структуру, якість обслуговування та рівень ефективності внутрішніх бізнес-процесів.

Суттєве значення має й те, що CRM-система дозволяє значно зменшити собівартість утримання клієнта, оскільки автоматизовані канали зв'язку дають можливість знизити витрати на маркетинг та підвищити точність таргетингу. Крім того, систематизована взаємодія з клієнтом дозволяє своєчасно виявляти ризики відтоку та реагувати на них з мінімальними втратами. CRM забезпечує більш глибоке розуміння поведінки клієнтів, дозволяє аналізувати тенденції та формувати ефективні програми лояльності, які підвищують загальну стабільність клієнтської бази.

Таким чином, розрахунки, представлені у таблиці 3.2, підтверджують фінансову та організаційну ефективність упровадження CRM-системи. Вона стає невід'ємною частиною стратегії розвитку підприємства, забезпечуючи значний приріст доходу, скорочення витрат, підвищення ефективності управління та формування більш стійких відносин із клієнтами. Усе це перетворює CRM на один із найрезультативніших інструментів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «БАЙ-Н-ЕН» у довгостроковій перспективі.

Порівняння складських показників WMS наведемо в табл. 3.3.

Таблиця 3.3.

Порівняння складських показників до та після впровадження WMS

Показник	До впровадження	Після впровадження	Відхилення
Час комплектації замовлення	22 хв	12 хв	–45%
Рівень помилок	3,8%	1,2%	–2,6 п.п.
Час інвентаризації	72 год	6 год	–83%
Витрати на склад	2950 тис. грн	2360 тис. грн	–590 тис. грн
Кількість оброблених замовлень на добу	260	420	+61%

У сучасній системі збуту однією з найбільш вартісних статей витрат є транспортна логістика. Підприємство користується послугами сторонніх перевізників та частково виконує доставку самостійно. Порівняльний аналіз показав, що рівень витрат на доставку за останні 4 роки зріс майже на 28%. Крім того, збільшилася частка затриманих або некоректно доставлених замовлень. Це призводить до погіршення клієнтського досвіду та втрати довіри.

Для вирішення цієї проблеми доцільно оптимізувати маршрути доставки, укласти довгострокові договори з кількома логістичними компаніями, а також інтегрувати логістичний модуль в систему CRM/WMS, що забезпечить наскрізний контроль виконання доставки та скорочення непрямих витрат. Витрати та можливості оптимізації транспортної логістики наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4.

Оцінка витрат та можливостей оптимізації транспортної логістики

Показник	Значення
Витрати на логістику	6150 тис. грн
Частка у собівартості	11%
Затримані доставки	14%
Витрати через повернення	3,1%
Потенціал економії	8–12%
Економічний ефект	615 тис. грн

Таблиця 3.4 є ключовим елементом економічного обґрунтування доцільності оптимізації транспортної логістики ТОВ «ВАЙ-Н-ЕН» і дає змогу

комплексно оцінити, наскільки значущим може бути ефект від модернізації цього важливого бізнес-напрямку. Наведені показники демонструють не тільки поточні витрати підприємства, але й відображають структурні проблеми, що сформувалися у його логістичній системі впродовж останніх років. Високий рівень витрат, часті затримки доставки та значна частка повернень, пов'язаних із порушенням строків чи умов транспортування, свідчать про низьку ефективність існуючої моделі та необхідність її оновлення.

Насамперед варто звернути увагу на загальний обсяг витрат на логістику, який становить 6150 тис. грн. Це досить значна сума, особливо якщо врахувати, що підприємство працює у сфері торгівлі медичними товарами, де швидкість і якість доставки мають критичне значення. Частка логістичних витрат у собівартості реалізованої продукції становить 11%, що є високим показником у галузі. Для порівняння, середній показник для підприємств зі схожою структурою асортименту знаходиться на рівні 7-9%. Така різниця вказує на наявність внутрішніх проблем, пов'язаних як зі структурою маршрутів доставки, так і з ефективністю вибору транспортних партнерів.

Дослідження показало, що частка затриманих доставки становить 14%. Для компанії, яка працює на ринку медичних товарів, де часто має значення терміновість та чіткість виконання замовлень, це є критично високим показником. Кожне затримане замовлення негативно впливає не лише на рівень задоволеності клієнтів, але й на репутацію підприємства. Крім того, відсоток повернень через логістичні проблеми становить 3,1%. Це означає, що підприємство несе додаткові витрати на повторну доставку, повторне пакування, обробку повернень та можливу утилізацію пошкоджених товарів. У масштабах року ці втрати можуть сягати сотень тисяч гривень, а також призводити до втрати довіри з боку клієнтів та зменшення ймовірності повторних покупок.

Виявлений потенціал економії становить 8–12% від загального обсягу логістичних витрат. У грошовому еквіваленті це дорівнює 615 тис. грн, що підтверджує економічну доцільність перегляду логістичних процесів. Основними засобами досягнення такого ефекту є оптимізація логістичних маршрутів, впровадження цифрових інструментів планування доставки,

автоматизація документообігу, використання багатоканальної моделі співпраці з перевізниками та диференціація підходів до доставки залежно від території та обсягу замовлень.

Таким чином, таблиця 3.4 демонструє не лише прямий фінансовий ефект від оптимізації транспортної логістики, але й підтверджує необхідність стратегічної трансформації цього бізнес-процесу у діяльності ТОВ «ВАЙ-Н-ЕН». Зниження логістичних витрат, скорочення затримок, зменшення повернень та впровадження сучасних цифрових інструментів управління перевезеннями створюють умови для суттєвого підвищення ефективності збуту, покращення якості обслуговування клієнтів та зміцнення ринкових позицій підприємства.

Розподіл товарів за ABC–XYZ аналізом розглянемо в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Розподіл товарів за ABC–XYZ аналізом ТОВ «ВАЙ-Н-ЕН»

Категорія	Частка позицій	Частка доходу	Висновок
AX	12%	68%	Ключові товари, пріоритет збуту
AY	18%	21%	Стабільні, потрібні активні продажі
AZ	8%	7%	Маржинальні, але нестабільні
BX	20%	11%	Потребують оптимізації
BY	24%	8%	Нечіткий попит, потребують маркетингу
CZ	18%	5%	Неліквіди – потребують скорочення

Таблиця 3.5 відображає результати ABC-XYZ аналізу асортименту ТОВ «ВАЙ-Н-ЕН» і є ключовим аналітичним інструментом для формування ефективної товарної політики підприємства. Саме поєднання двох методик – ABC, що класифікує товари за рівнем їхнього внеску в дохід, і XYZ, що характеризує стабільність попиту, – дозволяє отримати глибоке уявлення про структуру продажів, ризики асортименту, потенційні точки зростання та проблемні групи товарів, які уповільнюють оборотність запасів.

Проведений аналіз свідчить, що асортиментна структура підприємства є нерівномірною та має значну концентрацію доходу в окремих групах товарів. Категорія AX, яка включає всього 12% товарних позицій, генерує 68% загального доходу підприємства. Це означає, що невелика група ключових товарів фактично формує основу прибутковості компанії. Така ситуація є типовою для компаній, що працюють у сфері медичних товарів, де окремі вироби

мають стабільний попит, високий рівень довіри серед споживачів та сильне ринкове позиціонування. Товари АХ необхідно розглядати як стратегічно важливі – вони потребують постійної наявності на складі, надійних каналів постачання, індивідуальних умов просування та особливого контролю за їх обігом.

Категорія АУ включає 18% товарів, які забезпечують близько 21% доходу. Товари цієї групи також мають стабільний попит, але їхня частка в доході є меншою, порівняно з категорією АХ. Такі товари можуть бути стратегічним резервом для розширення бізнесу: за умов активізації збутових заходів, покращення маркетингової підтримки та підвищення впізнаваності вони мають потенціал перейти у групу АХ. Для них характерне більш широке коло конкурентів, тому правильна цінова політика та активна комунікація є важливими інструментами їхньої комерційної підтримки.

Група АZ, яка включає 8% асортименту та забезпечує 7% доходу, має особливий характер. Товари цієї групи мають низьку стабільність попиту, але водночас демонструють відносно високу маржинальність. Це означає, що вони можуть бути економічно привабливими, але потребують дуже точного планування закупівель, оскільки ризик накопичення неліквідів тут особливо високий. З такими товарами підприємству необхідно працювати обережно: рекомендується обмежувати складські залишки та використовувати модель закупівлі «під замовлення», де це можливо.

Категорія ВХ є доволі значною – вона становить 20 % асортименту, але забезпечує лише 11 % доходу. Це вказує на диспропорцію між кількістю позицій та їхньою цінністю. Товари ВХ мають стабільний попит, однак їхній внесок у дохід є недостатнім. Причиною цього може бути низька маржа, слабка маркетингова підтримка, наявність сильних конкурентів або обмежена впізнаваність. Для цих товарів доцільно переглянути цінову політику, оптимізувати закупівлі та, за потреби, скоригувати асортимент, залишивши лише найпопулярніші позиції.

Група ВУ включає 24 % товарів і формує лише 8 % доходу. Вона характеризується нестабільним попитом. Значний розмір цієї групи свідчить про

те, що підприємство має багато товарів, попит на які є нерегулярним, сезонним або залежить від зовнішніх чинників. Це створює ризики для планування закупівель, адже неможливість точно передбачити попит призводить до зростання операційних витрат і накопичення залишків. Для товарів ВУ доцільним є застосування гнучких маркетингових заходів: акцій, спеціальних пропозицій, сезонних кампаній та цифрового просування.

Найбільш проблемною є категорія CZ, яка охоплює 18% асортименту, але забезпечує лише 5% доходу. Товари цієї групи мають низький попит і високу нестабільність, що визначає їхнє місце як «неліквідів» або малоперспективних позицій. Наявність значної частки таких товарів уповільнює оборотність запасів, збільшує складські витрати та заморожує оборотний капітал підприємства. З економічної точки зору доцільно провести ревізію цієї групи та скоротити її обсяг щонайменше на 30-40%, зосередившись лише на позиціях, які можуть бути релевантними за умов активного просування.

Загалом, аналіз таблиці 3.5 демонструє, що асортимент підприємства потребує структурної оптимізації. Висока частка товарів із нестабільним попитом та низьким внеском у дохід свідчить про відсутність ефективного контролю за асортиментною політикою в минулі роки. Така структура також впливає на рівень оборотності запасів: велика частка товарів групи С та Z спричиняє перевищення складських залишків над реальними потребами ринку.

Оптимізація асортиментної політики на основі результатів ABC–XYZ аналізу дозволить підвищити оборотність товарів на складі, скоротити витрати на їхнє утримання, зменшити ризик морального старіння товарів і підвищити загальний рівень прибутковості підприємства. Стратегія оновлення асортименту повинна передбачати концентрацію на групах AX і AY, часткову оптимізацію BX і ВУ та системне скорочення CZ. Це створить більш збалансовану структуру товарної матриці, що відповідатиме попиту та зменшить навантаження на складську та логістичну систему. Таблиця 3.6 відображає потенціал розвитку цифрового маркетингу ТОВ «ВАЙ-Н-ЕН» і демонструє ключові напрями, які мають вирішальне значення для модернізації збутової діяльності підприємства. Наведені показники допомагають визначити, наскільки ефективно компанія

використовує сучасні цифрові інструменти та які можливості може отримати у разі їх повномасштабного впровадження. У сучасних умовах цифрова присутність підприємства на ринку часто визначає його здатність залучати нових клієнтів, формувати лояльність, підтримувати репутацію та забезпечувати стабільний потік замовлень.

Таблиця 3.6.

Потенціал цифрового маркетингу

Інструмент	Поточний стан	Потенціал
SEO	низький	+40% трафіку
Соцмережі	нерегулярно	×3 охоплення
Контекстна реклама	слабко налаштована	+25% конверсії
Email маркетинг	не використовується	+12% повторних продажів
Блог	відсутній	збільшення довіри

Першим ключовим елементом таблиці 3.6 є оцінка стану SEO-просування. Згідно з даними, рівень пошукової оптимізації на сьогодні залишається низьким, що означає недостатню видимість сайту підприємства в органічних результатах пошуку. У галузі медичних товарів SEO має особливе значення, оскільки більшість клієнтів починає пошук необхідної продукції з перегляду інформації в інтернеті. Низький рівень оптимізації призводить до того, що потенційні клієнти не бачать сайт ТОВ «ВАЙ-Н-ЕН» на перших сторінках пошукових систем, а це зменшує ймовірність відвідування та, відповідно, придбання товарів. Підвищення рівня SEO на 40% здатне значно збільшити органічний трафік, зменшити залежність від платної реклами та підвищити впізнаваність бренду.

Прогноз реалізації продукції у ТОВ «ВАЙ-Н-ЕН» відобразимо у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Прогноз реалізації продукції у ТОВ «ВАЙ-Н-ЕН»

Група товарів	Обсяг 2024, од.	Прогноз (2026 р.)	Приріст, %	Дохід (2026 р.)
Ортопедичні вироби	18400	20608	12	43276,8
Засоби реабілітації	6200	6696	8	30132,0
Супутні товари	33884	38966	15	19483,0
Разом	58484	66270	—	92891,8

Аналізуючи табл. 3.7, ми бачимо, що прогноз динаміки обсягів реалізації продукції ТОВ «ВАЙ-Н-ЕН» на 2025 рік у розрізі основних товарних груп дозволяє оцінити очікувані результати після впровадження комплексу заходів щодо оптимізації збутової діяльності, логістики, асортиментної політики та цифрового маркетингу. Передусім варто зазначити, що прогноз формувався з урахуванням кількох ключових чинників: аналізу попередньої динаміки продажів, індексу сезонності, еластичності попиту, структури клієнтської бази, потенційних змін у поведінці споживачів та очікуваного ефекту від CRM і WMS-систем. Сукупність цих параметрів дає змогу побудувати реалістичний та максимально наближений до ринкових умов прогноз, що є важливим для стратегічного планування.

Першою групою в таблиці є ортопедичні вироби, які традиційно становлять основу товарного портфеля підприємства. Фактичний обсяг реалізації за 2024 рік склав 18400 одиниць продукції, що відповідає значній частці загального доходу. Прогноз на 2026 рік передбачає збільшення цього показника до 20608 одиниць, що становить приріст на 12 %. Такий темп зростання пояснюється не лише стабільним попитом на ортопедичні вироби, але й очікуваним покращенням сервісу за рахунок цифровізації. Оновлені логістичні процеси забезпечать швидшу доставку, а CRM-система дозволить краще комунікувати з ключовими клієнтами, стимулювати повторні покупки та пропонувати додаткові товари.

Друга група – засоби реабілітації – має більш вузький, але стабільний сегмент попиту. У 2024 році підприємство реалізувало 6200 одиниць продукції цієї категорії. Прогноз на 2026 рік передбачає збільшення до 6696 одиниць, що відповідає приросту на 8%. Хоча темпи зростання цієї групи є дещо нижчими, ніж ортопедичних виробів, вони мають високу маржинальність та важливе стратегічне значення. Розвиток цифрового маркетингу та підвищення експертності підприємства в онлайн-просторі (наприклад, через відеоогляди та консультації) здатні додатково стимулювати продажі у цій групі та перетворити її на ще більш прибутковий сегмент.

Найбільша товарна група – супутні товари, обсяг продажів яких у 2024 році становив 33884 одиниць. Вони є масовими та мають високий рівень оборотності.

Прогноз на наступний рік передбачає збільшення реалізації до 38 966 одиниць, що відповідає приросту на 15%. Це найбільший темп зростання серед усіх груп, що пояснюється двома ключовими факторами: розширенням цифрових каналів збуту (особливо онлайн-продажів) та підвищенням доступності товарів для клієнтів через оптимізацію логістичних процесів. Варто також зазначити, що супутні товари часто продаються у вигляді рекомендаційних або перехресних продажів, а CRM-система значно підсилює ефективність таких механізмів. Таким чином, зростання у цій групі є прямим наслідком модернізації збутової системи.

Загальний обсяг реалізації зростає з 58484 одиниць у 2024 році до 66270 одиниць у 2025-му. Це свідчить про збільшення фізичного обсягу продажів на 7786 одиниць, що є суттєвим досягненням для підприємства середнього масштабу. Показник приросту доходу до 92891,8 тис. грн також є підтвердженням ефективності запропонованих заходів. Додатковий дохід майже у 10 млн грн демонструє, що стратегічна модель розвитку є не лише логічною, але й економічно обґрунтованою.

Таким чином, аналіз таблиці 3.7 підтверджує, що запропонована стратегія модернізації збуту є економічно ефективною та здатна забезпечити суттєве зростання обсягів реалізації продукції у найближчій перспективі. Вона створює передумови для посилення ринкових позицій підприємства, значного збільшення прибутковості та формування довгострокової конкурентної переваги у сфері торгівлі медичними товарами. Загальний економічний ефект модернізації представимо в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Загальний економічний ефект модернізації

Заходи	Ефект, тис. грн
CRM	8118,2
WMS	280,0
Оптимізація логістики	615,0
Маркетинг	335,0
Асортимент	460,0
Разом	9808,2

Таблиця 3.8 узагальнює результати економічної оцінки запропонованих заходів щодо підвищення ефективності збуту ТОВ «ВАЙ-Н-ЕН» і є підсумковим елементом комплексного аналізу модернізації всієї збутової системи підприємства. Вона демонструє інтегральний економічний ефект, який формується внаслідок одночасного впровадження цифрових технологій, оптимізації логістики, удосконалення асортиментної політики та розвитку маркетингових інструментів. Наведені показники дозволяють оцінити не лише очікуваний фінансовий результат, але й логіку економічної взаємодії між різними компонентами трансформації бізнес-процесів.

Першим і найбільш вагомим елементом у таблиці є впровадження CRM-системи, що дає додатковий економічний ефект у 8118,2 тис. грн. Цей показник сформований на основі прогнозованого зростання повторних продажів, стабілізації клієнтської бази, покращення конверсії та автоматизації взаємодій з клієнтами. Важливо зазначити, що CRM не лише збільшує дохід за рахунок активізації уже існуючих клієнтів, але й дозволяє підприємству краще працювати з новими сегментами ринку, перетворюючи разові продажі на системні. Фактично CRM виступає фундаментом для довгострокової модернізації збутової моделі підприємства, оскільки дозволяє відмовитися від ручного управління клієнтською інформацією і перейти до автоматизованого, структурованого та аналітично обґрунтованого підходу. Це створює передумови не лише для зростання доходу, але й для підвищення рентабельності діяльності у майбутніх періодах.

Другим важливим елементом є впровадження WMS-системи, що забезпечує економію 280 тис. грн на рік. Хоча величина цього показника є меншою порівняно з ефектом CRM, її значення для загальної системи управління є надзвичайно важливим. WMS не лише зменшує складські витрати, але й підвищує точність складських операцій, запобігає пересорту, пришвидшує інвентаризацію, забезпечує чіткий контроль за залишками та мінімізує людські помилки. У сфері торгівлі медичними товарами, де важливим є точний облік серій, моделей і характеристик продукції, ці переваги мають стратегічне значення. Крім того, оптимізація складських процесів дозволяє збільшити

пропускну здатність складу і, відповідно, підтримувати зростання обсягу продажів без пропорційного збільшення ресурсів.

Оптимізація транспортної логістики забезпечує економічний ефект у розмірі 615 тис. грн. Це один із найбільш критичних напрямів оптимізації, оскільки логістичні витрати становлять вагомую частку собівартості товарів. Зменшення витрат на перевезення, скорочення затримок доставки, мінімізація повернень та більш ефективне використання партнерських транспортних компаній мають прямий вплив на результативність діяльності підприємства. Економія на рівні 10% є реалістичною та досяжною за умов структурованого підходу, впровадження цифрових інструментів та підвищення рівня контролю за логістичними операціями.

Додатковий ефект у 335 тис. грн забезпечує розвиток цифрового маркетингу – SEO-оптимізація, активізація соціальних мереж, таргетинг та email-маркетинг. Цей напрям є важливим не лише зі збутової точки зору, але й зі стратегічної, оскільки створює інформаційну присутність бренду та забезпечує впізнаваність серед потенційних клієнтів. У галузі медичних товарів, де важливою є довіра споживача, інформаційний контент і цілеспрямована цифрова взаємодія мають особливе значення. Підприємства, які активно використовують цифрові канали комунікації, отримують не лише більше звернень, але й успішніше утримують клієнтів.

Окремо важливим є вплив оптимізації асортиментної політики, який забезпечує економічну користь у 460 тис. грн. Правильне управління товарною матрицею дозволяє підприємству скорочувати складські залишки, зменшувати заморожені оборотні кошти, мінімізувати неліквіди та підвищувати рентабельність продажів завдяки збільшенню частки товарів групи АХ та АУ. Ключовою перевагою оптимізації асортименту є зростання оборотності запасів та зменшення втрат, пов'язаних із зберіганням товарів, які не мають стабільного попиту. Загальний інтегральний економічний ефект становить 9808,2 тис. грн, що є вагомим показником для підприємства середнього масштабу. Цей результат свідчить про високу ефективність запропонованого комплексу заходів та підтверджує, що модернізація системи збуту є економічно доцільною,

стратегічно обґрунтованою та здатною забезпечити суттєве підвищення прибутковості підприємства. Варто підкреслити, що цей ефект не враховує додаткових непрямих вигід, які виникають у процесі цифрової трансформації, таких як підвищення точності управління, зменшення витрат часу, підвищення прозорості процесів та покращення корпоративної культури.

Таким чином, впровадження комплексної програми вдосконалення збутової системи ТОВ «ВАЙ-Н-ЕН» не лише покращить показники поточної діяльності, але й створить основу для сталого розвитку, зміцнення ринкової позиції та довгострокового успіху підприємства в умовах зростаючої конкуренції та динамічних змін ринку медичних товарів.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було комплексно проаналізовано теоретичні засади організації збуту продукції, досліджено фінансово-економічний стан і збутову діяльність ТОВ «ВАЙ-Н-ЕН» за 2020-2024 роках, а також обґрунтовано напрями підвищення ефективності збуту з урахуванням сучасних тенденцій розвитку ринку медичних виробів. Системний характер аналізу дозволив сформулювати цілісне уявлення про стан та перспективи підприємства, а також розробити практичні рекомендації, спрямовані на покращення його діяльності.

Проведене дослідження показало, що збутова політика є критичним фактором конкурентоспроможності торговельного підприємства, оскільки визначає здатність своєчасно задовольняти потреби клієнтів, підтримувати товарні запаси на оптимальному рівні, забезпечувати ефективну логістику й формувати довгострокові відносини зі споживачами. У сучасних умовах динаміки ринку та цифрової трансформації саме ефективна організація збуту визначає фінансову стабільність та можливості розвитку підприємства.

Дослідження фінансових результатів ТОВ «ВАЙ-Н-ЕН» засвідчило стале зростання чистого доходу протягом п'ятирічного періоду. Така динаміка свідчить про ефективність товарної політики та збутових процесів. Разом із тим зниження темпів приросту у 2023-2024 роках вказує на досягнення певного етапу розвитку, після якого підприємству необхідні структурні та технологічні зміни для забезпечення подальшого зростання.

Структура активів підприємства підтвердила високу частку оборотних активів, що характерно для підприємств торговельного типу та забезпечує гнучкість у реагуванні на попит. Показники ліквідності значно перевищують нормативні значення, що свідчить про здатність своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання та підтримувати фінансову стабільність навіть за умов підвищеної ринкової турбулентності. Дослідження оборотності запасів показало достатньо високу ефективність логістичних операцій, однак окреслило потребу в їх подальшій автоматизації.

Аналіз збутової діяльності продемонстрував, що основний обсяг реалізації припадає на ортопедичні та реабілітаційні вироби, що забезпечують стабільність доходів, проте створюють ризик надмірної концентрації на одному сегменті. Проведений ABC- та XYZ-аналіз підтвердив необхідність диверсифікації товарного портфеля шляхом посилення товарних груп В та С, які мають потенціал до зростання при правильній маркетинговій підтримці.

Важливим результатом дослідження стало виявлення низки внутрішніх проблем, які стримують розвиток підприємства: недостатня автоматизація збутових та складських процесів, відсутність CRM-системи, фрагментованість інформаційних потоків, обмеженість цифрового маркетингу та недостатній рівень аналітичної підтримки управлінських рішень. Ці фактори знижують продуктивність роботи збутових підрозділів, збільшують операційні витрати та обмежують здатність підприємства до масштабування.

Запропоновані напрями удосконалення діяльності передбачають комплексну модернізацію збутової системи, узгоджену з цифровими тенденціями ринку. Серед ключових рекомендацій – впровадження CRM-системи, яка забезпечить автоматизацію роботи з клієнтами й підвищить рівень повторних продажів; впровадження WMS-системи для оптимізації складських операцій; модернізація логістики через диверсифікацію транспортних партнерів та оптимізацію маршрутів; розвиток електронної комерції; цифрове маркетингове просування; удосконалення сервісної політики; реформування організаційної структури з виділенням маркетингово-аналітичної функції.

Економічне обґрунтування запропонованих заходів підтвердило їхню високу рентабельність. Впровадження CRM-системи здатне забезпечити підприємству додатковий дохід понад 8 млн грн на рік, оптимізація складської діяльності – економію більш ніж 0,5 млн грн, а вдосконалення логістики – близько 600 тис. грн. Сукупний економічний ефект від запропонованого комплексу заходів може перевищити 9 млн грн на рік, що значно зміцнює конкурентоспроможність підприємства та формує передумови для подальшого зростання.

Отже, результатом проведеного дослідження є розробка науково обґрунтованої моделі удосконалення збутової діяльності ТОВ «ВАЙ-Н-ЕН», що поєднує цифрові, логістичні та організаційні інновації. Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству суттєво підвищити ефективність роботи, оптимізувати витрати, зміцнити відносини з клієнтами й зайняти стійкі позиції на ринку медичних виробів України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А. А. Особливості формування збутової стратегії в умовах нестабільності ринку // Економічний вісник. 2024. № 12. С. 112–120.
2. Андрушків О. О. Вплив цифрових технологій на трансформацію каналів збуту // Науковий журнал ХДПУ. 2023. вип. 3. С. 55–65.
3. Бабійчук В. С. Методи оцінки ефективності збутової діяльності торговельного підприємства // Збірник наукових праць. 2022. № 5. С. 191–197.
4. Бакуменко В. В. Організація логістичного забезпечення збуту продукції // Монографія. Київ : Центр учбової літератури. 2023. 210 с.
5. Безус А. М. Управління збутовою діяльністю підприємства. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського. 2020. 114 с.
6. Берегова К. Ю. Прогнозування обсягів збуту як основа планування виробництва // Менеджмент та підприємництво. 2024. № 7. С. 38–47.
7. Богдан І. В. Роль маркетингових комунікацій у підвищенні ефективності збуту // Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 2023. С. 250–254.
8. Винник О. М. Аналіз та оптимізація структури збутового апарату підприємства // Економіка. Фінанси. Менеджмент. 2022. № 3. С. 89–98.
9. Гринько Т. Особливості управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних умовах // Економіка та суспільство. 2023. № 51. С. 345–351.
10. Демченко Л. П. Формування системи мотивації персоналу відділу збуту // Управління розвитком. 2024. № 1. С. 76–84.
11. Довгаль Г. М. Управління ризиками у збутовій діяльності підприємства // Навчальний посібник. Харків : ХНЕУ. 2022. 150 с.
12. Дяченко П. С. Контролінг збутової діяльності на промислових підприємствах // Проблеми економіки. 2023. № 2. С. 45–54.
13. Жуков А. В. Стимулювання збуту як інструмент підвищення конкурентоспроможності // Маркетинг в Україні. 2024. № 4. С. 21–30.
14. Захаров В. О. Омніканальний підхід в управлінні збутом: світовий досвід // Міжнародна економіка та маркетинг. 2025. вип. 1. С. 15–25.
15. Кліменко С. В. Аутсорсинг збутової функції: переваги та недоліки // Ефективна економіка. 2023. № 8. С. 10–14.

16. Куренна А. В. Управління збутовою політикою підприємства — магістерська робота. 2024. 110 с.
17. Лисенко М. П. Управління відносинами з клієнтами CRM у системі збуту // Інформаційні технології в економіці. 2024. № 2. С. 130–140.
18. Негода В. Г. Pricing Strategy in Distribution Channels: Balancing Profitability and Market Share // Journal of Distribution Research. 2025. vol. 18. no. 1. P. 40–53.
19. Олійник Т. І. Управління запасами у збутовій мережі підприємства // Логістика та економіка. 2023. № 6. С. 165–173.
20. Пасько М. І. Засади управління збутовою діяльністю підприємства // Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 2021. С. 18–22.
21. Приліпота А. Д., Мохонько Г. А. Ефективність управління збутовою діяльністю підприємств кондитерської промисловості // Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. 2023. С. 95–102.
22. Романенко І. В. Правове регулювання відносин у каналах збуту // Юридичний вісник. 2024. № 5. С. 201–215.
23. Хоменко Л. С. Управління продажами за допомогою Big Data та штучного інтелекту // Економічний розвиток і спадщина. 2025. № 1. С. 60–69.
24. Швед В. Збутова політика підприємства та її елементи. 2024. № 3. С. 15–23.
25. Яковенко І. В. Етичні аспекти збутової діяльності та корпоративна соціальна відповідальність // Проблеми економіки та менеджменту. 2022. вип. 7. С. 7–16.
26. Clement, T. Sales Force Automation Systems: Implementation and Impact on Productivity // International Journal of Sales Management. 2024. vol. 22. no. 3. P. 90–105.
27. Cuddington, P. R. The Impact of E-commerce on Traditional Retail Distribution Channels // Journal of Retail and Consumer Services. 2023. vol. 75. P. 200–208.
28. Fischer, M. G. Building and Managing High-Performing Sales Teams: A Leadership Perspective // Book. Wiley. 2024. 320 p.

29. Hoog, B. A. F. M. Strategies for Marketing and Sales Channel Development: The Impact of Indirect Channels on Business Expansion // *International Seven Multidisciplinary Journal*. 2023. vol. 5. no. 4. P. 55–68.
30. Holý, V., Sokol, O., Černý, M. Clustering Retail Products Based on Customer Behaviour. 2024. P. 1–12.
31. Jiang, Z. Direct Channel or Distribution Channel? The Role of Internet-based Targeted Advertising in Channel Selection // *SAGE Journals*. 2024. vol. 3. P. 150–165.
32. Kusuda, Y. Price and Fulfillment Strategies in Omnichannel Retailing. 2021. P. 1–25.
33. Lee, J. H. Managing Channel Conflict in Multi-Channel Systems // *Journal of Marketing Research*. 2022. vol. 59. no. 5. P. 310–325.
34. Meier, K. Measuring and Optimizing Channel Partner Performance // *The Distribution Channel Review*. 2023. vol. 10. iss. 2. P. 75–88.
35. O'Connell, R. The Role of Sales Compensation in Driving Strategic Sales Goals // *Book Chapter*. Taylor & Francis. 2024. P. 101–118.
36. Park, S. W. Supply Chain Integration and Sales Performance: An Empirical Study // *Supply Chain Management Journal*. 2023. vol. 28. iss. 4. P. 405–415.
37. Schmidt, R. Geographical Sales Territory Management and Optimization // *European Journal of Operational Research*. 2024. vol. 312. iss. 2. P. 520–535.
38. Tanaka, M. The Use of AI in Forecasting Sales and Managing Inventory in Retail // *AI & Economics Journal*. 2025. vol. 7. no. 1. P. 30–45.
39. Tian, Y., Lautz, S., Wallis, A. O. G., Lambiotte, R. Extracting Complements and Substitutes from Sales Data: A Network Perspective. 2021. P. 1–10.
40. Wong, H. L. Performance Metrics for Digital Sales Channels // *The Quarterly Marketing Review*. 2024. vol. 14. no. 3. P. 15–29.