

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ
Кафедра менеджменту**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

здобувача вищої освіти освітнього
ступеня «бакалавр»
4 курсу денної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»
Дмитра ФУЛЬМЕСА

Науковий керівник:

к.е.н., доц. Ольга МАРЧЕНКО

Рецензент

к.е.н., доц. Михайло ОРОБЧУК
(ПБ рецензента)

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«___» _____ 2023 р., протокол № _____

Завідувач кафедри менеджменту

_____ Галина ЛЕСЬКІВ

(підпис)

Львів

2023

ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ

Інститут управління, психології та безпеки

Кафедра менеджменту

Освітній ступінь бакалавр

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент та безпека бізнесу»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____

«__» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВР

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи _____

керівник роботи Марченко Ольга Михайлівна, к. е. н., доц.
(прізвище, ім'я по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від «__» _____ 20__ р. № _____

2. Строк подання здобувачем освітнього ступеня бакалавр роботи «__» _____ 202__ р.

3. Вихідні дані для роботи: _____

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що їх належить розробити)

1. Перелік графічного матеріалу: _____

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання «__» _____ 20__ р.

АНОТАЦІЯ

Фульмес Д. Управління збутовою діяльністю підприємства. Рукопис. Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент», Львів, 2023.

У першому розділі узагальнено теоретичні засади управління збутовою діяльністю підприємства:

У другому розділі проаналізовано управління збутовою діяльністю ТОВ «ВІДЖИ МЕДІКАЛ УКРАЇНА».

На основі теоретичних узагальнень та аналізу практики, обґрунтовані конкретні пропозиції щодо вдосконалення управління збутовою діяльністю ТОВ «ВІДЖИ МЕДІКАЛ УКРАЇНА».

Ключові слова: збут, збутова діяльність, канали розподілу, стратегія збуту.

ANNOTATION

Fulmes D. Management of sales activities of the enterprise. Manuscript. Research for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 «Management», Lviv, 2023.

The first section summarizes the theoretical principles of managing the company's sales activities:

In the second section, the management of the sales activity of «VIDZHY MEDICAL UKRAINE» LLC is analyzed.

On the basis of theoretical generalizations and analysis of practice, specific proposals for improving the management of sales activities of «VIDZHY MEDICAL UKRAINE» LLC are substantiated.

Keywords: sales, sales activity, distribution channels, sales strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ	
1.1. Зміст та компоненти збутової діяльності	7
1.2. Система, функції та стратегії управління збутовою діяльністю	11
1.3. Особливості збуту фармацевтичних товарів	14
Висновки до першого розділу	18
РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ВІДЖИ МЕДІКАЛ УКРАЇНА»	20
2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «ВІДЖИ МЕДІКАЛ УКРАЇНА»	20
2.2. Аналіз збутової діяльності ТОВ «ВІДЖИ МЕДІКАЛ УКРАЇНА»	34
2.3. Пропозиції щодо вдосконалення збутової діяльності ТОВ «ВІДЖИ МЕДІКАЛ УКРАЇНА»	39
Висновки до другого розділу	44
ВИСНОВКИ	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	48
ДОДАТКИ	52

ВСТУП

Головне завдання будь-якого підприємства – отримання прибутку. Досягається шляхом задоволення потреб споживачів у товарах і послугах. Тому, збут є вагомим компонентом комерційної діяльності підприємства, адже саме в процесі збуту з'ясовується, наскільки правильними та ефективними були усі рішення та заходи у сфері виробництва та маркетингу. Збутову діяльність підприємства досліджували такі українські науковці як М. Борисенко, О. Біловодська, О. Матвієць, М. Окландер, П. Орлов, Г. Холодний. Але кожний товар чи послуга вимагає особливого підходу до організації та здійснення збуту. Крім того, у зв'язку з різними змінами життя суспільства (такими як глобалізація, цифровізація та іншими) методи організації продажу продукції змінюються та розвиваються. Тому, дослідження системи та інструментів управління збутовою діяльністю підприємства різних сфер економічної діяльності в сучасних умовах не втрачає актуальності. З огляду на це, тема кваліфікаційної роботи є **актуальна**.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних засад та аналіз практичних аспектів управління збутовою діяльністю підприємства та обґрунтування на цій основі напрямів його вдосконалення.

Реалізація поставленої мети зумовила такі завдання кваліфікаційної роботи:

1. з'ясувати зміст та компоненти збутової діяльності;
2. охарактеризувати систему, функції та стратегії управління збутовою діяльністю;
3. визначити особливості збуту фармацевтичних товарів;
4. дати загальну характеристику господарської діяльності ТОВ «ВІДЖИ МЕДІКАЛ УКРАЇНА»;
5. проаналізувати збутову діяльність ТОВ «ВІДЖИ МЕДІКАЛ УКРАЇНА»;

б. обґрунтувати пропозиції щодо вдосконалення збутової діяльності ТОВ «ВІДЖИ МЕДІКАЛ УКРАЇНА»

Об'єктом дослідження є збутова діяльність підприємства.

Предметом дослідження є процес, методи, особливості управління збутовою діяльністю підприємства.

Методи дослідження. У кваліфікаційні роботі використані як загальнонаукові, так і спеціальні методи наукового пізнання. Зокрема, такі методи як аналіз, синтез, абстрагування, узагальнення, порівняння застосовані для дослідження теоретичних засад управління збутовою діяльністю підприємства та розробки рекомендацій щодо його вдосконалення у практиці ТОВ «ВІДЖИ МЕДІКАЛ УКРАЇНА». Аналіз господарської діяльності та управління збутом ТОВ «ВІДЖИ МЕДІКАЛ УКРАЇНА» виконувався з використанням таких методів як фінансовий аналіз, метод фінансових коефіцієнтів, PEST- та SWOT-аналіз, логічний підхід.

Інформаційна база. Інформаційна база кваліфікаційної роботи складалася з наукових та навчально-методичних джерел з тематики менеджменту та маркетингу, літературних та інтернет-ресурсів, які висвітлюють особливості фармацевтичного ринку України, офіційного веб-сайту, фінансової звітності та матеріалів господарської практики ТОВ «ВІДЖИ МЕДІКАЛ УКРАЇНА».

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації).

Отримані результати та рекомендації автора впровадженні у практику управління ТОВ «ВІДЖИ МЕДІКАЛ УКРАЇНА».

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається з двох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Вона містить 5 рисунків, 5 таблиць, 3 додатки, 32 позиції використаних літературних джерел.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

1.1. Зміст та компоненти збутової діяльності

Збут продукції є головним джерелом прибутку для бізнесу. Чим ефективніше підприємство здійснює збут своїх продуктів або послуг, тим більше доходу воно отримує.

Збутова діяльність спрямована на задоволення потреб та очікувань клієнтів, допомагає підприємству розширити свою ринкову частку шляхом ефективних стратегій продажу, сприяє покращенню іміджу підприємства, його торгових марок.

Збут визначає життєздатність підприємства, оскільки без продажу продукції воно не зможе функціонувати та зберігати конкурентоспроможність на ринку. Отже, оптимізація планування та організації збуту, враховуючи стан та тенденції його зовнішнього та внутрішнього середовища є актуальним завданням для підприємств.

Категорія «збут» трактується вченими по-різному. Наприклад, Л. Балабанова виділяє широкий та вузький підхід до його трактування: у широкому розумінні, збутом є процес організації транспортування, складування, підтримки запасів, доробки, просування до оптових та роздрібних торговельних ланок, передпродажної підготовки, упакування та реалізації товарів з метою задоволення потреб покупців і отримання на цій основі прибутку, а у вузькому – процес безпосереднього спілкування продавця і покупця, спрямований на отримання прибутку, і такий, що вимагає знань, навичок і певного рівня торговельної компетенції [2].

Виокремлюють такі підходи до його розуміння категорії «збут» (рис. 1.1.).

Зауважимо, що аналіз наведених підходів до тлумачення категорії «збут» дав змогу зробити висновок, що вони не суперечать один одному, а лише висвітлюють окремі аспекти збутової діяльності, і таким чином, доповнюють один одного.

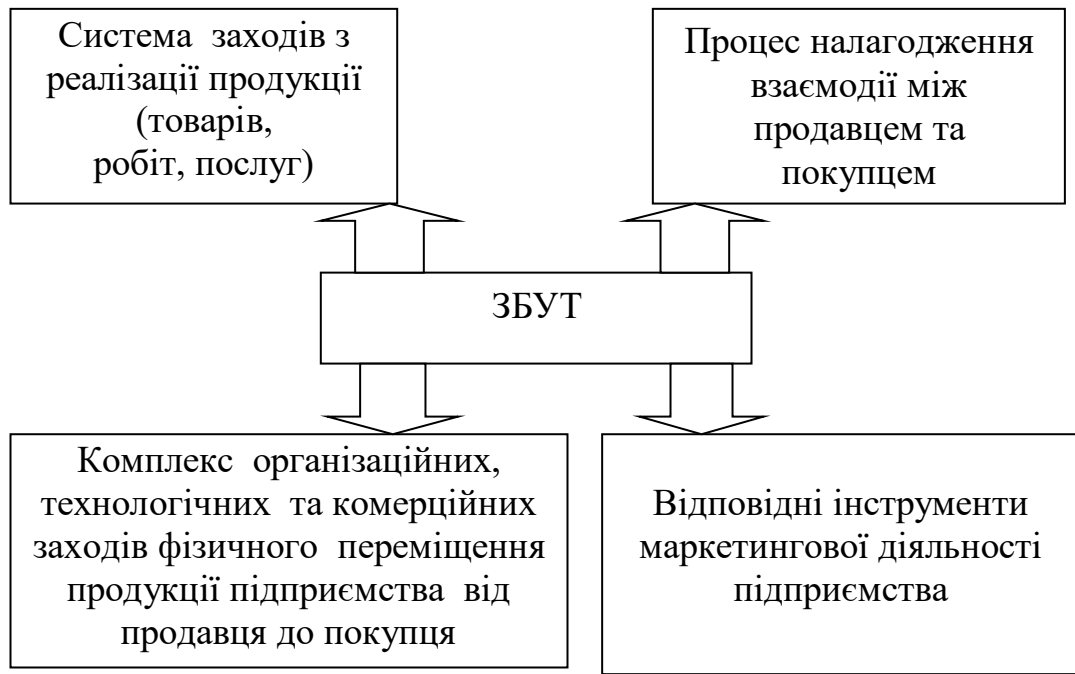


Рис. 1.1. Сучасні підходи до розуміння поняття «збут» [2; 16]

Так, наприклад, трактувати збут тільки як процес переміщення продукції (товарів) від продавця до покупця неправильно, адже таке переміщення не є самоціллю, воно здійснюється для здійснення або звершення акту реалізації (продажу) з метою отримання прибутку.

Найповніше визначення збуту трактує його як складний процес, який включає в себе не лише заходи з формування каналів розподілу та торгівлі товарами і послугами, але і весь той комплекс дій, який забезпечує підвищення ефективності продаж [27, с 236].

Основною метою збутової діяльності є отримання прибутку шляхом задоволення потреб споживачів з мінімальними витратами на налагодження контактів та удосконалення взаємовідносин з покупцями та

каналами збуту, а також фізичну доставку продукції (товару) від виробника (продавця) до споживача [16].

Значення збутової діяльності для будь-якого підприємства визначається такими чинниками:

- показники збуту відображають загальний підсумок, результат виробничо-комерційних заходів, спрямованих на отримання прибутку;
- організація та здійснення збуту відповідно до споживчих потреб та переваг є додатковим фактором конкурентоспроможності на ринку;
- у певних сферах діяльності збут забезпечує необхідну підготовку товару до продажу кінцевим споживачам;
- в процесі збуту є можливості дослідження необхідних для побудови конкурентної стратегії характеристик попиту та конкуренції в галузі.

Фахівці класифікують збут за двома основними ознаками: спосіб організації системи збуту та кількість посередників у каналах збуту (рис. 1.2).

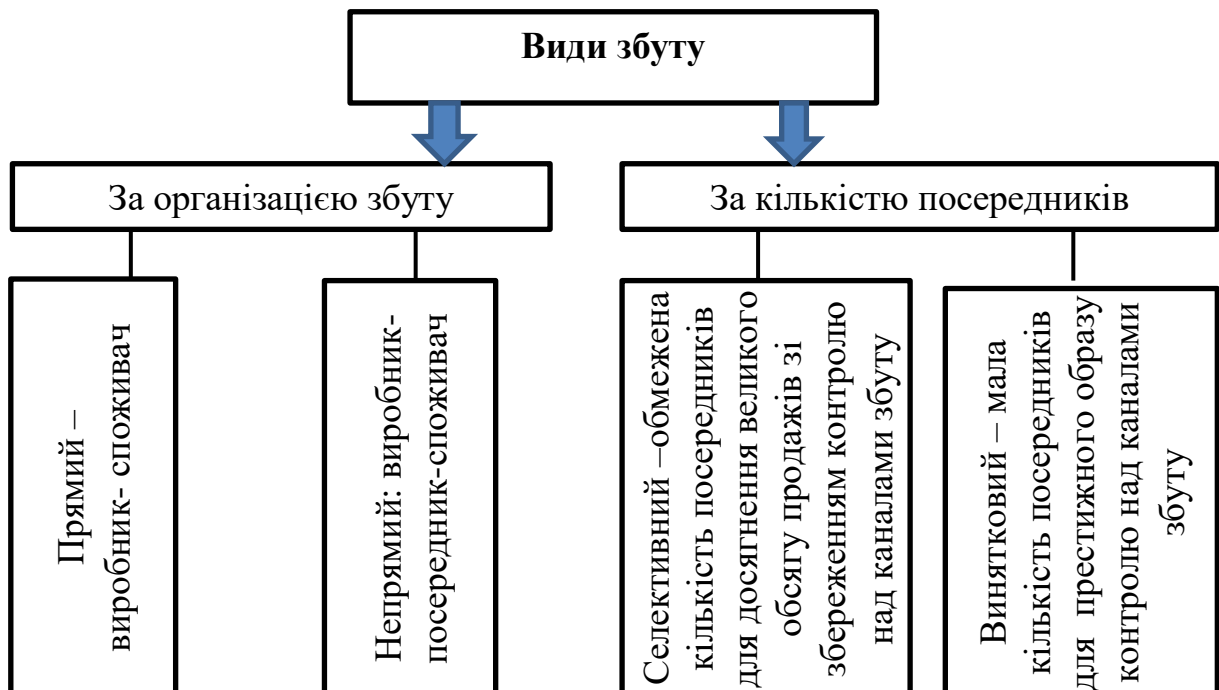


Рис. 1.2. Види збуту: узагальнено за [17; 22; 27]

Не зважаючи не всього лише дві класифікаційні ознаки виділення видів збуту, у практиці відомі різні форми відносин між виробниками, посередниками та кінцевим споживачами.

Зрозуміло, що вибір системи збуту залежить від оцінки рівня витрат, прибутковості та ризиків, які виникають у процесі переміщення продукції (товарів) від виробника (продавця) до кінцевого покупця.

Серед чинників збутової діяльності підприємства, на наш погляд, можна виділити зовнішні та внутрішні.

Зовнішніми чинниками є:

- економічні: рівень розвитку економіки, доходів та платоспроможності населення, оподаткування тощо;
- нормативно-правові: законодавство, що регулює захист прав споживачів, торговельну та посередницьку діяльність тощо;
- науково-технологічні: рівень розвитку транспортних систем, комунікаційних, цифрових технологій;
- рівень конкуренції на ринку.

Внутрішніми чинниками є:

- кількість та сегменти споживачів;
- вид продукції (товарів);
- номенклатура та асортимент продукції (товарів);
- масштаби діяльності;
- ділова репутація та бренд виробника (продавця);
- організація, форма та чисельність каналів розподілу;
- фінансові ресурси.

Формами торгової збутової діяльності є: гуртова (оптова) торгівля, роздрібна торгівля, торгівля через інтернет, прямий продаж, мережевий маркетинг [27, с. 235].

Збутова діяльність підприємства охоплює: транспортування, зберігання, реалізація продукції (товарів) та гарантійне (сервісне) обслуговування [22].

1.2. Система, функції та стратегії управління збутовою діяльністю

Управління збутовою діяльністю є важливим аспектом успішної діяльності підприємства.

Ефективне управління збутовою діяльністю дає змогу: максимізувати прибуток шляхом залучення нових клієнтів, збільшення обсягів продажів, оптимізації цін та контролю витрат на збут; виявляти нові можливості на ринку та розширювати географію збуту; розуміти потреби своїх клієнтів, виробляти продукти або послуги, які відповідають їхнім потребам, та забезпечувати якісне обслуговування після продажу; оптимізувати ланцюг постачання та дистрибуції продукції, контролювати запаси та забезпечувати своєчасну доставку продукції до клієнтів.

Під управлінням збутовою діяльністю розуміють процес організації, планування, мотивації та контролю збуту для досягнення цілей збутової стратегії підприємства [17; 22; 27].

Управління збутовою діяльністю зображене на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Управління збутовою діяльністю підприємства [17; 22; 27].

Головними чинниками вибору стратегії збуту, як вважають фахівці консалтингової компанії McKinsey є ринкова ситуація та ресурси (можливості підприємства).

Відомі такі стратегії збуту (розподілу) продукції (товарів):

- стратегія «відкритих дверей» – посередники або кінцеві споживачі самостійно звертаються за товаром до споживача;
- збут через оптову торгівлю – товар доставляється покупцю через систему посередників;
- прямі продажі в роздрібній торгівлі – продаж товару торговими агентами підприємства в роздрібній торгівлі;
- реалізація через власні (фірмові) магазини – збут здійснюється через мережу власних магазинів підприємства;
- прямий продаж споживачам – продаж товарів кінцевим споживачам через мережу торгових агентів.

Кожна з цих стратегій має свої переваги та недоліки.

Так, перевагою стратегії «відкритих дверей» є малі витрати на організацію збуту а недоліками – слабкий контроль над цінами і регіональними витратами; мало інформації про ринок.

Перевагою збуту через гуртовиків є помірні затрати на реалізацію, а мінусом – високі націнки посередників; обмежений контроль на територіальним охопленням.

Перевагою прямих продажі в роздрібній торгівлі є значний контроль над цінами; доступ до інформації про ринок; виключення націнки оптовика; ефективність стратегії прощтовхування продукції через торгових агентів, а мінусом – високі затрати на реалізацію.

Перевагою наявності власних (фірмових) магазинів є виключно сильний контроль над цінами, можливість збору інформації про ринок, відсутність націнки оптовиків і комісійних торгових агентів, а недоліком – дуже високі витрати на реалізацію та обмежене територіальне охоплення.

Перевагою прямого продажу споживачам через торгових агентів є можливість диференціації цін, а мінусом – дуже високі витрати на реалізацію.

Основним елементом системи збуту є канал розподілу – сукупність посередників (юридичних або фізичних осіб), які приймають участь у переміщенні (русі) продукції (товарів) від виробника (продавця) до споживача [27].

Функції управління збутовою діяльністю включають планування, організацію, мотивацію та контроль.

Головними завданнями реалізації функції панування в системі управління збутовою діяльністю є розробка та виконання плану продажів (планових показників обсягів продажу за номенклатурою, асортиментом, регіонами) на основі аналізу кон'юнктури ринку та обсягу замовлень.

Організація збутової діяльності підприємства включає організацію: складування, зберігання, продажу та доставки продукції (товарів); допродажного та післяпродажного обслуговування; роботи каналів розподілу, торгового персоналу та торгових посередників.

Контроль збуту передбачає оперативне регулювання, статистичний, бухгалтерський та оперативний облік збутової діяльності.

Здійснюючи підсумковий контроль збутової діяльності, важливо проаналізувати співвідношення постійних та нових клієнтів; кількість втрачених клієнтів; динаміку продажу; обґрунтованість норм запасів готової продукції та причини її затримки на складах понад норму.

Досягнення цілей збутової діяльності визначається її оптимізацією.

Оптимізація збутової діяльності включає: підвищення ефективності мотивації менеджерів за продажу; побудову тісних партнерських відносин з дистриб'юторами та постачальниками; реінвестування прибутку у зміцнення торгової марки; покращення сервісного обслуговування; посилення маркетингових комунікацій; системність збутових заходів.

1.3. Особливості збуту фармацевтичних товарів

Фармацевтичні товари як група товарів індивідуального споживання поділяються на:

- лікарські препарати;
- вироби медичного призначення (медична техніка, матеріали та медичні вироби, призначені для діагностики, профілактики та лікування захворювань і забезпечення цих процесів).

Найпоширенішим із підходів до класифікації медичних виробів є їхній поділ за:

- матеріалами, з яких вони виготовлені (гумові вироби, вироби з пластмас, скла тощо);
- асортиментними групами (перев'язувальні матеріали, предмети санітарії та гігієни, парфумерно-косметичні Т. та ін.);
- функціональним призначенням (предмети догляду за хворими, інструменти, прилади, апарати й обладнання) [20].

Фармацевтичні товари безпосередньо пов'язані з охороною здоров'я і мають прямий вплив на людське життя.

Перед тим як фармацевтичний продукт надходить до продажу, він повинен пройти клінічні випробування. Це дозволяє оцінити його безпеку та ефективність в реальних умовах. Клінічні випробування вимагають спеціальних протоколів, етичних дозволів і дотримання встановлених стандартів. Для виробництва, розподілу та продажу фармацевтичних товарів необхідно мати відповідні ліцензії та реєстрацію від регуляторних органів.

Збут фармацевтичних товарів має свої особливості, оскільки ця галузь підпорядковується строгим регуляторним вимогам і вимагає особливої уваги до безпеки і якості продуктів.

Особливостями збуту фармацевтичних товарів є:

– наявність як рецептурних (ліків, які продаються тільки за рецептом лікаря), так і безрецептурних (ліків, які можна придбати без рецепту) продуктів; збут рецептурних продуктів зазвичай відбувається через аптеки, а отже необхідно співпрацювати зі лікарями, які дають рецепти та фармацевтами;

– регуляторні вимоги: фармацевтична галузь підлягає суворим регуляторним вимогам і стандартам, компанії повинні дотримуватись правил і вимог щодо виробництва, контролю якості, маркування, зберігання і розподілу продуктів, що вимагає високого рівня документації, валідації процесів і стеження за дотриманням правил;

– необхідність співпраці з медичним персоналом та фармацевтами: збут фармацевтичних товарів неможливий без взаємодії з медичним персоналом (лікарями, медичними сестрами, фармацевтами у формі особистих зустрічей, освітніх програм, розповсюдження навчальних матеріалів, організації та проведення конференцій;

– складний ланцюжок постачання, який включає виробництво, дистрибуцію, зберігання та доставку до кінцевого споживача.

Збут фармацевтичних товарів організовується через такі канали збуту:

– аптеки (основний канал збуту для багатьох фармацевтичних товарів), через які можна продавати рецептурні і безрецептурні ліки, консультуватися з фармацевтами та отримувати необхідну інформацію про продукцію;

– державні та приватні медичні установи: постачання медичних товарів безпосередньо до госпіталів, клінік та інших медичних установ (ліки для лікування пацієнтів у стаціонарних умовах, медичні продукти, які використовуються в медичних процедурах, медичне обладнання та меблі);

– збут через гуртових посередників;

– збут через інтернет-магазини та інтернет-аптеки;

- прямий продаж лікарям, клінікам або спеціалізованим медичним центрам;

- збут через партнерські програми.

Недоліком збутової діяльності через посередників є втрата виробником контролю над реалізацією лікарських засобів.

Проте, разом з тим, переваги продажу фармацевтичних товарів через посередників зумовлені такими причинами:

- відсутність необхідності вкладати власні кошти у організацію збуту (більшості фармвиробників вигідніше вкласти кошти у основний бізнес);

- територіальна віддаленість виробника від споживачів, що є перешкодою прямого збуту продукції;

- спроможність посередника забезпечити необхідний асортимент лікарських препаратів та виробів медичного призначення;

- економії витрат на збут внаслідок відсутності необхідності прямих комунікацій з споживачами.

Необхідність посередництва на фармацевтичному ринку пояснюється також неможливістю прямого співробітництва значної частини аптек і лікувально-профілактичних закладів із виробниками, оскільки:

- 1) мінімальна сума контракту і партії поставки настільки великі, що через нестачу обігових коштів неможливо закупити необхідний лікарський засіб;

- 2) закупівля може спричинити затоварювання медикаментами того чи іншого виробника, котрий, як правило, має вузький їх асортимент;

- 3) територіальна віддаленість від виробників для більшості аптек не сприяє оперативності поставок необхідних лікарських засобів [19, с. 168-169; 20].

Збутова діяльність виробників фармацевтичних товарів через традиційні канали збуту доповнюється продажем продукції через

вертикальні маркетингові фармацевтичні системи (ВМФС), які формуються завдяки співпраці фармацевтичного виробника, оптових фармацевтичних фірм і аптек, котрі співпрацюють як єдина система.

Узгодження дій кожного з учасників можуть зумовлювати різні фактори, які і визначають тип ВМФС. Якщо всі ланки розподілу є власністю одного її члена – це корпоративний ВМФС. Найчастіше власником є фармацевтичний виробник, але ним може бути і фармацевтичний посередник [19, с. 174-172].

Крім вертикальних фармацевтичних систем на ринку фармацевтичних товарів функціонують і горизонтальні фармацевтичні системи (ГМФС), що є об'єднанням двох або більше фармацевтичних підприємств (тільки виробників або тільки посередників) з метою підвищення ефективності маркетингової діяльності та збільшення маркетингових можливостей.

Прикладом ГМФС може слугувати об'єднання посередницьких фармацевтичних фірм певного регіону для закупівлі лікарських засобів в іноземного виробника, спільні роботи з аптеками, вироблення єдиної антидемпінгової політики. Таку систему організувала фармацевтична фірма «Фармак», яка частину своєї продукції реалізує через фірмову аптеку і фірмифіліали «Фармація – 2000» і «Фармак-Д» (канал прямого маркетингу); ще частину через мережу дистриб'юторів, які працюють із роздрібною мережею на всій території України, і ще частину – через аптеки інших власників [19, с. 173].

Управління дистрибуцією товарів для фармацевтичних підприємств-виробників також має свої особливості, пов'язані насамперед зі специфікою даної галузі. Передусім, варто зазначити, що всі учасники сучасної системи дистрибуції фармацевтичної продукції повинні мати дозвіл на оптову чи роздрібну її реалізацію (ліцензію), оскільки ліки - це специфічний товар і займатись його просуванням на ринок збуту повинні

кваліфіковані фахівці, які дотримуються належних норм щодо безпеки, упакування, транспортування та зберігання товару.

Особливості дистрибуції лікарських засобів полягають також у широкому асортименті лікарських засобів, які виробляють вітчизняні фармацевтичні підприємства. За даними наукових джерел, ПрАТ «Дарниця», наприклад, випускає 140 найменувань лікарських засобів, ПрАТ «Технолог» - 120 найменування, ДП «ДЗ ДНЦЛЗ» - 33 найменування тощо. Багатономенклатурність лікарських засобів поєднується зі значною різноманітністю форм їх випуску (таблетки, ін'єкційні розчини, мазі, супозиторії тощо). На одному фармацевтичному підприємстві з однієї субстанції випускається здебільшого декілька лікарських форм, що ускладнює їх дистрибуцію [19, с. 174].

Висновки до першого розділу

Не зважаючи на виняткову роль збуту у досягненні кінцевої мети підприємницької діяльності – отримання прибутку, у його тлумаченні науковцями немає одностайності.

Збутову діяльність підприємства розглядають як у вузькому (як процес переміщення товарів від виробника до кінцевого споживача), так і широкому розумінні (як усі дії та процеси, які забезпечують ефективність продажу продукції).

Основною метою збутової діяльності є залучення нових клієнтів, збереження і розширення клієнтської бази, підвищення обсягів продажів та забезпечення задоволеності клієнтів.

Управління збутовою діяльністю передбачає це комплекс стратегічних та тактичних дій, спрямованих на ефективне керування процесами збуту продукції або послуг підприємства з метою досягнення поставлених цілей.

Загальними функціями управління збутовою діяльністю є: стратегічне та тактичне планування збуту; формування оптимальної структури збутової організації, розподіл обов'язків та повноважень між працівниками; вибір та управління каналами збуту, встановлення партнерських відносин з дистриб'юторами, оптимізація ланцюга постачання; розробка системи мотивації торгових агентів та представників; аналіз та контроль ключових показників та результатів продажу; розвиток та підтримка довгострокових взаємовідносин з клієнтами.

Збутова діяльність здійснюється відповідно до обраної стратегії збуту та збутової політики. Збутова політика включає принципи управління каналами збуту та товарорухом.

Чинниками збутової діяльності є зовнішні (визначаються зовнішнім мікро- та мікросередовищем) та внутрішні. Серед визначальних внутрішніх чинників – вид продукції (товару), який реалізовується.

Збут фармацевтичних товарів має свої особливості, які зумовлені рівнем державного регулювання фармацевтичного ринку та необхідністю тісних комунікацій з споживачами лікарських препаратів та медичних виробів.

РОЗДІЛ 2.
УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
ТОВ «ВІДЖИ МЕДКАЛ УКРАЇНА»

2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «ВІДЖИ МЕДКАЛ УКРАЇНА»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ВІДЖИ МЕДКАЛ УКРАЇНА» зареєстроване 18.11.2015 за юридичною адресою Україна, 51934, Дніпропетровська обл., місто Дніпро, просп. Сергія Нігояна, буд. 62, 18.11.2015 р.

Основний вид діяльності: 46.46 Оптова торгівля фармацевтичними товарами.

Додаткові види діяльності:

- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;
- 47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет;
- 49.41 Вантажний автомобільний транспорт;
- 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту;
- 63.99 Надання інших інформаційних послуг, н. в. і. у.;
- 70.21 Діяльність у сфері зв'язків із громадськістю;
- 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування [5].

Організаційно-правова форма товариства з обмеженою відповідальністю має свої переваги, такі як: невеликий капітал (порівняно з акціонерними товариствами), члени товариства несуть відповідальність лише у межах вкладених внесків, але недоліком є те, що вони не мають права на емісію акцій для збільшення свого капіталу за рахунок акціонерів.

Форма власності – приватна. Перевагою приватної форми власності є певна свобода у власній діяльності, що не заборонена законодавством, натомість недоліком є відсутність державного фінансування та підтримки.

Форма організації бізнесу – партнерство, що ґрунтується на приватній власності членів бізнесу та може використовувати найману працю. Саме партнерство дає змогу керівництву приймати об’єктивні рішення, знаходити нові ідеї та технології.

Відповідно до Статуту ТОВ «ВІДЖИ МЕДІКАЛ УКРАЇНА», органами управління товариства є загальні збори учасників та виконавчий орган.

Типова організаційна структура регіонального представництва товариства зображена на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура регіонального представництва ТОВ «ВІДЖИ МЕДІКАЛ УКРАЇНА»

Таким чином, бачимо, що ТОВ «ВІДЖИ МЕДКАЛ УКРАЇНА» притаманна проста функціональна організаційна структура, яка має три рівні управління та характеризується такими перевагами як: спеціалізація на виконанні конкретних функцій управління.

Асортимент продукції підприємства складає понад 1500 одиниць.

Увесь асортимент фармацевтичних товарів, якими торгує товариство можна поділити на такі групи:

- товари для догляду, реабілітації та гігієни (сюди відносять бандажі, корсети, підгузки, сечо- та калоприймачі, судна підкладні, товари від пролежнів і т. д.);
- медичний одяг (бахіли одноразові стерильні та нестерильні, накидки, простирадла, рушники, медичні халати й т. д.);
- медичні витратні матеріали (гелі діагностичні, рукавички медичні, презервативи для узд, експрес тести, перев'язувальні матеріали, шприци й т. д.);
- медичний та хірургічний інструмент (затискачі, дзеркала, зонди, голкотримачі, інструменти для ендоскопії, катетери урологічні, молоточки, ножиці й т. д.);
- медична техніка (електрокардіографи, дефібрилятори, пульсоксиметри, термометри, інгалятори, глюкометри, пульсометри, апарати ШВЛ та УВЧ і т. д.);
- медичні меблі (кушетки медичні, ліжка медичні, гінекологічні крісла, шафи медичні, матраци, столи масажні й т. д.);
- сумки медичні (сумки холодильники медичні, сумки медсестри, сумки лікаря педіатра, сумки реанімаційні й т. д.);
- вироби медичного призначення (дренажі, катетери, зонди, медичні набори, маски респіратори, мішки АМБУ, стенти, трубки медичні й т. д.).

Таким чином, бачимо, що підприємство використовує стратегію диференціації, тобто продає широкий спектр фармацевтичних товарів, не фокусуючись на конкретному сегменті ринку.

Окрім безпосереднього продажу медичних товарів, товариство надає супутні послуги, зокрема:

- допомога у пошуку та підборі необхідних товарів: проведення аналітики ринку, консультації, надання зразків для апробації;
- формування товарних залишків за запитом клієнта;
- супровід угоди та документообіг;
- розрахунок специфікації та оцінка для формування бюджетів;
- надання допомоги в підготовці договорів та іншої документації;
- надання консалтингової підтримки на всіх етапах підготовки та проведення тендерів.

Розглядаючи макросередовище ТОВ «ВІДЖИ МЕДІКАЛ УКРАЇНА» доцільно використати PEST-аналіз.

Мета PEST-аналізу – відстежувати зміни макросередовища за чотирма вузловими напрямками і виявлення тенденцій, подій, невідконтрольних підприємству, але які впливають на ухвалення стратегічних рішень.

Макросередовище мережі включає в собі довгострокові фактори, які впливають на її діяльність. Їх важливо враховувати, адже навіть макросередовище успішного підприємства може бути зруйнована під впливом різних аспектів зовнішнього середовища.

Розглянемо політичні фактори. На сьогодні, державне управління щодо фармації має застарілі акти й нормативи та не відповідають потребам розвитку фармацевтичного ринку. Та й фармацевтична діяльність законодавчо не забезпечена. Також нормативні акти КМУ позиціонують діяльність аптек та розписують контрольні-регуляторні вимоги як

торгівельних організацій, а не як заклади охорони здоров'я, чия діяльність спрямована на захист здоров'я населення та профілактику захворювань.

Неефективні підходи до розробки наказів, актів та нормативів, що стосуються життєдіяльності аптек, призводили до того, що:

1) працівники аптек знаходяться під непохитним правовим і моральним тиском різних контролюючих органів;

2) відбувалось обурення серед певних категорій населення, наприклад, до ажіотажного попиту на ліки під час карантину (надзвичайної ситуації).

Також ще одним політичним фактором є можлива заборона на деякі імпортовані препарати чи обладнання. Тобто, є велика кількість зарубіжних препаратів на вітчизняному ринку, аналоги яких виробляються на Україні.

Але, є препарати, які виробляються виключно за кордоном. І саме держава дозволяє закупівлю і ввіз препаратів аптеками.

Економічні чинники, зокрема, зниження доходів та платоспроможності населення є одним з найвпливовіших для ринку фармацевтичних товарів. Люди купують фармацевтичні товари лише у випадку хвороби, а не для її недопущення, профілактики тощо. Також, низький рівень доходів змушує споживачів шукати дешеві заміники ліків та інших фармацевтичних виробів. А продавцям фармацевтичних товарів доводиться максимально стимулювати збут за допомогою програм лояльності, цінових знижок тощо.

Суттєво вплинула на ринок фармацевтичних товарів і пандемія COVID-19, яка призвела до обмежень товароруху між країнами та відповідно підняття закупівельних цін. Проте, продавці медичних виробів не можуть робити достатню націнку, що відбити підняття закупівельних цін, щоб не втратити клієнтуру.

До соціальних чинників, які впливають на збут фармацевтичних товарів відносять рівень захворюваності, тривалість життя в країні та культуру охорони здоров'я та профілактики його порушення. На жаль,

Україна відноситься до країн з доволі високим рівнем захворюваності на багато різних хвороб, а низький рівень доходів не дає змоги українцям в повній і достатній мірі піклуватися про своє здоров'я. Таки чином, зростає попит на фармацевтичні товари для відновлення здоров'я, але невисоким він є для товарів, призначених для збереження здоров'я і профілактики захворювань.

Ще одним соціально-культурним чинником є низький рівень поінформованості медичних працівників (фармацевтів) щодо новинок на фармацевтичному ринку. Це стримує оновлення і розширення асортименту аптек, зростання попиту з боку покупців на окремі інноваційні медичний товари.

Впливає на поведінку покупців на ринку фармацевтичної продукції також схильність надмірно довіряти рекламі, порадам друзів тощо. Звісно, це є негативним чинником, оскільки самолікування може зашкодити здоров'ю.

І останній ряд факторів – технологічні. На сьогоднішній день активно розвиваються інтернет-технології. ТОВ «ВІДЖИ МЕДІКАЛ УКРАЇНА» має свій сайт (інтернет-магазин), на якому можна замовити товари підприємства.

Охоплення інтернет-збуту зможе зменшити кількість торгових площ для оренди магазинів.

Отже, ми розглянули фактори макросередовища за допомогою PEST-аналізу.

Вагомою складовою аналізу зовнішнього середовища підприємства є аналіз ринку, на якому воно функціонує.

ТОВ «ВІДЖИ МЕДІКАЛ УКРАЇНА» ТОВ «ВІДЖИ МЕДІКАЛ УКРАЇНА» функціонує на фармацевтичному ринку.

Фармацевтичний ринок являє собою частину ринку споживчих товарів та послуг, що має певні особливості, які суттєво впливають на його організацію.

Помітними особливостями фармацевтичного ринку є: тенденція до світової глобалізації; розвиток цифрових технологій; великий асортимент лікарських засобів та його збільшення; тривалий цикл розробки лікарських засобів; високий рівень наукомісткості та зростання попиту на інноваційну продукцію; велика розмаїтість технологічних процесів, видів обладнання, сировини й матеріалів, які використовують при виготовленні лікарських засобів; часті зміни, розширення й оновлення номенклатури продукції, що випускається; посилення вимог до лікарських препаратів та рівня регулювання фармацевтичного ринку; залежність попиту від епідемій, стихійних лих, інших екстремальних ситуацій.

Тенденція до глобалізації ринку фармацевтичних товарів викликана такими чинниками:

- однаковим прагненням людей у всьому світі зберегти чи відновити здоров'я та продовжити термін життя;
- схожа динаміка захворюваності та патофізіологічних механізмів протікання хвороб в різних країнах світу.
- розвиток нових надшвидкісних технологій обміну інноваційними технологіями й результатами науково-дослідних робіт.
- висока вартість розробки та впровадження нових лікарських засобів, що потребує інтеграції зусиль.
- прагнення фармацевтичних компаній до захоплення більшої частини фармацевтичного ринку;
- спільні міжнародні стандарти виготовлення (GLP, GCP, GMP) дистрибуції та фармацевтичної практики (GDP, GPP) зберігання та транспортування лікарських засобів (GSP).

Зростання використання цифрових технологій, таких як штучний інтелект, аналітика даних, блокчейн та телемедицина суттєво впливає на фармацевтичну індустрію. Популярними стають віддалені консультації з лікарями, електронні медичні записи, додатки для здоров'я.

Розвиток біотехнологій, генної терапії, персоналізованої медицини та імунотерапії змінюють підхід до лікування і відкривають нові можливості для пацієнтів, у зв'язку з чим спостерігається збільшення попиту на нові, інноваційні продукти у сфері фармацевтики.

Регуляторні державні органи підвищують вимоги до якості, безпеки та ефективності фармацевтичних продуктів, висувають жорсткіші вимоги до клінічних випробувань, виробництва та контролю якості, що змушує компанії вкладати більше зусиль у ці аспекти.

Структура фармацевтичного ринку – система взаємозалежних і взаємодіючих суб'єктів та об'єктів з вироблення, розподілу та споживання лікарських засобів, а також факторів, які чинять на них вплив [19].

Мікросередовище ТОВ «ВІДЖИ МЕДІКАЛ УКРАЇНА» формують суб'єкти фармацевтичного ринку – учасники ринку, що чинять активний вплив на його об'єкти.

До них належать такі суб'єкти:

– споживачі фармацевтичної продукції - складна підсистема суб'єктів фармацевтичного ринку, що відрізняються за мотивами споживання фармацевтичних й парафармацевтичних товарів, мають різні ціннісні орієнтири в їх придбанні, відрізняються за призначенням і процесом споживання;

– інституційні споживачі – фірми-виробники фармацевтичної продукції: державні та організації недержавної форми власності, що купують товар з метою подальшого використання (виробники лікарських засобів, які в технологічному процесі використовують фармацевтичну продукцію, інших виробників; лікувально-профілактичні заклади; оптові та роздрібні аптечні заклади, фармацевтичні фірми);

– кінцеві споживачі – пацієнт, члени його родини, що використовують товари фармацевтичного виробництва для особистого або сімейного споживання;

– проміжні споживачі – медичні працівники, що призначають лікарський засіб з метою його використання в умовах стаціонару, клініки, санаторію, профілакторію тощо або виписують рецепт на лікарський засіб, використати його під час амбулаторного лікування;

– конкуренти – вітчизняні виробники фармацевтичної продукції, зарубіжними компаніями, оптовими та роздрібними організаціями;

– державні органи нагляду за фармацевтичною діяльністю, контролю якості, ефективності й безпеки лікарських засобів на міжнародному, державному та регіональних рівнях;

– контактні аудиторії – спеціалізовані інформаційно-аналітичні видання, агентства, консалтингові компанії, професійні громадські організації тощо.

Характеристика фармацевтичного ринку України наведена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Характеристика фармацевтичного ринку України

Ринки	Учасники	Характеристика та стан конкуренції
1	2	3
Ринки лікарських засобів	Вітчизняні виробники, представництва іноземних виробників, імпортери	Ринки загальнодержавні. Товарні межі ринку - міжнародна непатентована назва (процедури публічних закупівель, рецептурні лікарські засоби) Ринки конкурентні при наявності декількох генериків. Якщо кількість генериків обмежена або лікарський засіб знаходиться під патентним захистом, рівень конкуренції є низьким або конкуренція відсутня взагалі.
Ринок оптової торгівлі широким асортиментом лікарських засобів	Українські дистриб'ютори	Ринок загальнодержавний. Два найбільших вітчизняних дистриб'ютори мають суттєву ринкову владу на ринку постачання оптових партій лікарських засобів у широкому асортименті та не зазнають значної конкуренції внаслідок відносно невеликого розміру часток, які належать конкурентам.

Продовження табл. 2.1

1	2	3
Ринки роздрібно́ї торгівлі лікарськими засобами	Суб'єкти господарювання, що здійснюють роздрібну торгівлю лікарськими засобами через аптеки	Ринки є регіональними, як правило обмежені територією відповідної адміністративно-територіальної одиниці. Здебільшого конкурентні. В окремих територіальних межах можуть мати структурні ознаки монопольного (домінуючого) становища/колективної монополії.

Джерело: [10]

Аналіз економічної кон'юнктури українського ринку фармацевтичної продукції та динаміки розвитку окремих його сегментів дав змогу ідентифікувати основні види конкурентної боротьби на ринку фармпрепаратів, а саме:

- значну конкуренцію між вітчизняними та закордонними фармацевтичними підприємствами-виробниками, а також світовими лідерами фарміндустрії, які потенційно можуть ввійти на цей ринок, активний розвиток підприємств суміжних галузей (для прикладу, галузі біотехнології) та інших галузей (для прикладу – харчової, переробної), стратегії розвитку яких передбачають у перспективі входження на ринок фармпродукції;

- тиск із боку товарів-замінників, а також конкуренцію з боку оригінальних та генеричних препаратів; біологічно активних добавок тощо;

- конкуренцію логістичних ланцюгів поставок фармпрепаратів; конкурентну боротьбу за домінування у госпітальному/аптечному сегментах та представлення власних інтересів в каналах розподілу фармпродукції (на рівні лікарів, гуртовиків, провізорів тощо);

– конкуренцію на рівні гуртово-роздрібно́ї торгівлі – формування мереж аптек під егідою/у власності складів гуртової торгівлі, тиск із боку мережі локальних аптек, які об'єднані у гуртові організації тощо, які сукупно розширюють та ускладнюють конкурентну боротьбу на ринку;

– тиск з боку споживачів, які через низькі бар'єри доступу до інформації стали обізнанішими у характеристиках фармпрепаратів, та набули здатності звернення до широкого кола суб'єктів ринку надання медичних послуг, зокрема консультаційних (у зв'язку із упровадженням електронної медичної системи Helsi, розвитком приватних кабінетів тощо).

Очевидно, у секторах виробництва ліків та гуртово-роздрібно́ї торгівлі фармпрепаратами домінантно слід очікувати подальшої консолідації бізнесу та виходу із ринку слабких контрагентів через їхню низьку платоспроможність, обмежений доступ до ресурсів та інші фактори, що формують сприятливе інституційне середовище для активного використання кластерних технологій та моделей у фармсекторі.

Щодо внутрішнього середовища ТОВ «ВІДЖИ МЕДКАЛ УКРАЇНА», то його характеристика, насамперед, починається з визначення місії, слогану та цінностей компанії.

Місія підприємства звучить так: «Ми робимо життя клієнтів комфортніше, створюючи культуру якісного сервісу в забезпеченні товарами медичного призначення. Ми більше 5 років є значимим учасником ринку України в комплексному забезпеченні всіх типів установ товарами медичного призначення оптом і в роздріб» [32].

Слоган компанії є таким: «VG Medical – надійний постачальник медичних товарів» [32].

Цінності компанії – це фундаментальні переконання, на яких базується весь бізнес групи компаній VG. Це головні принципи, які використовуються при взаємодії з іншими компаніями, клієнтами та співробітниками. Встановлені нами цінності – це не просто звід правил, а ті інструменти, які щодня застосовуються на практиці.

Тому тільки люди, які поділяють одні й ті ж цінності, зможуть стати членами команди і побудувати сильну компанію.

Цінностями ТОВ «ВІДЖИ МЕДІКАЛ УКРАЇНА» є:

- репутація – чесність та відкритість перед клієнтами, постачальниками і співробітниками, виконання зобов'язань будь-якою ціною;

- рівноправність партнерства для постачальників – цінність взаємовигоди, спільного успіху, робота у форматі «win-win», довгострокове зростання та процвітання бізнесів партнерів;

- ефективність – усунення бюрократії, автоматизація бізнес-процесів, оперативніший, якісніший та надійніший сервіс;

- клієнтський сервіс – завдяки високій кваліфікації та професіоналізму співробітників забезпечення бездоганного сервісу в консультації клієнтів, оптимальному підборі товарів та своєчасному постачанні продукції;

- командний дух – компанія прагне «почути» кожного агента, сприяти професійному та особистісному розвитку працівників.

Ключова цінність ТОВ «ВІДЖИ МЕДІКАЛ УКРАЇНА» визначена так: «Ми робимо все для комфорту клієнта» [32].

Сильними сторонами ТОВ «ВІДЖИ МЕДІКАЛ УКРАЇНА» є:

- повний цикл постачань «all-inclusive»;
- підбір необхідних товарів, надання рекомендацій, конкурентні ціни, супровід угоди, гарантовані терміни постачання і повернення товару;

- багаторічний досвід дистриб'юторської діяльності: більше 5 років на ринку товарів медичного призначення, що підтверджується статистичними даними системи Prozzoro;

- висока якість продукції, яка постачається: продукція відповідає всім стандартам якості України, забезпечується сервісний супровід і гарантія на всі товари в рамках власних ресурсів, виробників та законодавства;

– передові програмні рішення й автоматизація бізнес-процесів: на підприємстві впроваджені передові програмні рішення щодо взаємодії з клієнтами та автоматизації бізнес-процесів складського обліку;

– конкурентні ціни та індивідуальний підхід до ціноутворення, відсутність суми мінімального замовлення, можливість відстрочення платежу.

Проаналізуємо основні показники господарської діяльності ТОВ «ВІДЖИ МЕДІКАЛ УКРАЇНА» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Основні фінансово-економічні показники
ТОВ «ВІДЖИ МЕДІКАЛ УКРАЇНА» за 2019-2021 рр.

Показники	Рік			Δ (2021/2019)
	2019	2020	2021	
Валюта балансу (на кінець року), тис. грн.	545,5	14102,4	18879,1	34,6
Темп росту валюти балансу	-	25,9	1,3	-
Чистий дохід /виручка/ від реалізації продукції, тис. грн.	855,9	35124,3	27700,5	32,4
Темп росту чистого доходу	-	41,0	0,79	-
Чистий прибуток, тис. грн.	11,7	906,3	725,9	62,0
Темп росту чистого прибутку	-	77,5	0,8	-

Джерело: складено і розраховано за даними фінансової звітності ТОВ «ВІДЖИ МЕДІКАЛ УКРАЇНА» (додатки А, Б)

Як видно з даних табл. 2.2 за 2019-2021 рр. підприємство значно наростило свій потенціал: його активи збільшилися у 34,6 разів, чистий дохід – у 32,4 рази, чистий прибуток – у 62 рази.

Протягом усього аналізованого періоду підприємство було прибуткове.

Проте, «золоте правило фінансування» виконувалося у 2020 р., в у 2021 р. – ні. У 2020 р. темп росту чистого доходу перевищував темп

росту активів, а темп росту чистого прибутку перевищував темп росту чистого доходу.

Проаналізуємо показники структури капіталу, платоспроможності (ліквідності) та рентабельності ТОВ «ВІДЖИ МЕДІКАЛ УКРАЇНА» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

Коефіцієнти структури капіталу, платоспроможності (ліквідності) та рентабельності ТОВ «ВІДЖИ МЕДІКАЛ УКРАЇНА» у 2020-2020 рр.

Показники	2020	2021	$\Delta 2021 / 2020$	Порогове значення
Коефіцієнт автономії	0,06	0,05	-0,01	>0,5
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами	-0,003	0,022	+0,0019	>0,1
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,99	1,03	+0,02	>2
Рентабельність активів, %	12,4	5,2	-7,2	-
Рентабельність власного капіталу, %	200,0	59,9	-140,1	-

Джерело: складено і розраховано за даними фінансової звітності ТОВ «ВІДЖИ МЕДІКАЛ УКРАЇНА» (додатки А, Б)

Як бачимо, підприємство характеризується надзвичайно високими показниками рентабельності власного капіталу.

Проте, його фінансова незалежність є вкрай низькою, що загрожує його фінансовій безпеці.

Також, товариство не забезпечене власними оборотними коштами і має дещо низьку загальну ліквідність.

Позитивним є те, що підприємство характеризується достатньою рентабельністю активів.

2.2. Аналіз збутової діяльності ТОВ «ВІДЖИ МЕДІКАЛ УКРАЇНА»

Аналіз збутової діяльності ТОВ «ВІДЖИ МЕДІКАЛ УКРАЇНА» показав, що підприємство використовує стратегію прямого продажу: через торгових агентів (менеджерів з продажу) та інтернет-магазин.

Збут продукції ТОВ «ВІДЖИ МЕДІКАЛ УКРАЇНА» організовано за допомогою двох каналів нульового рівня:

- гуртовий продаж через менеджерів з збуту;
- гуртовий та роздрібний продаж через інтернет-магазин.

ТОВ «ВІДЖИ МЕДІКАЛ УКРАЇНА» організовує збут продукції різним категоріям споживачів (рис. 2.2).

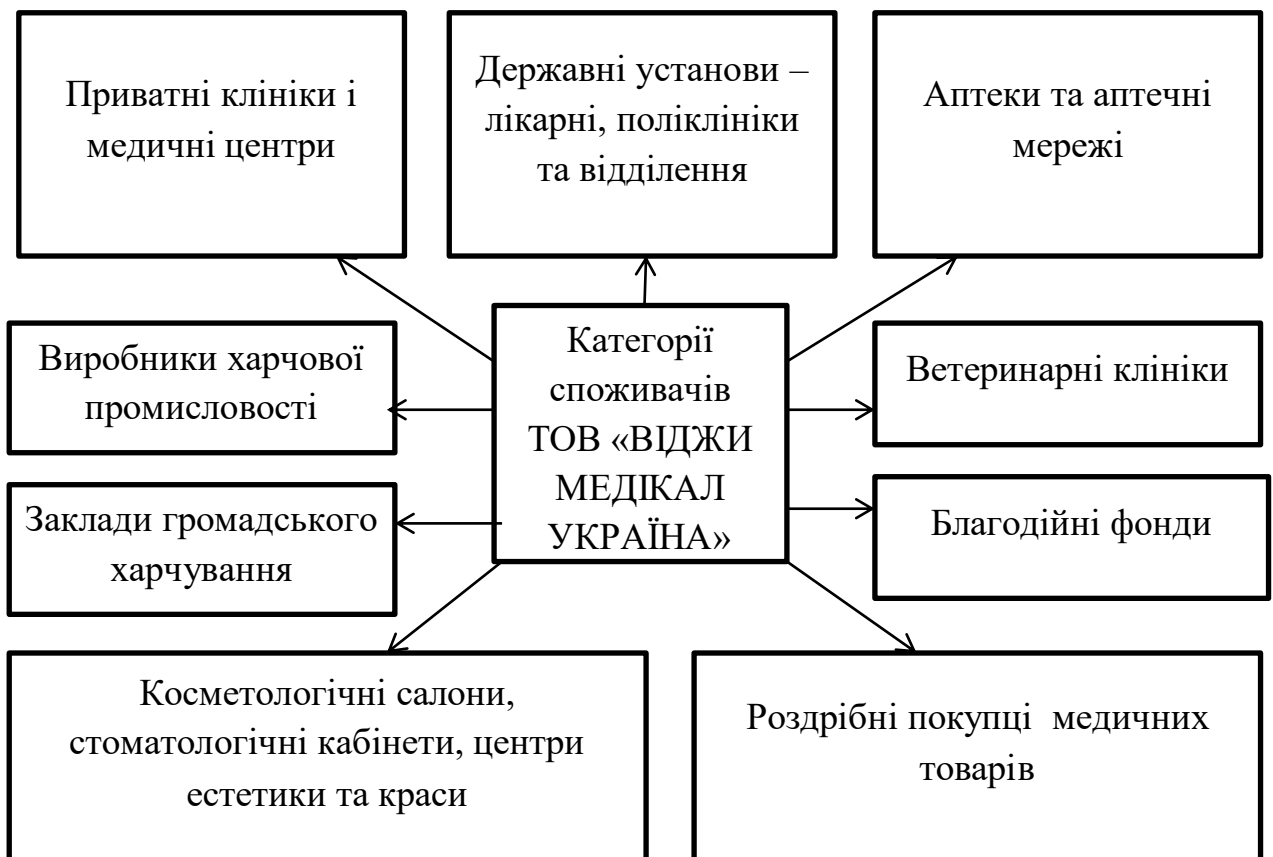


Рис. 2.2. Категорії споживачів ТОВ «ВІДЖИ МЕДІКАЛ УКРАЇНА» [32]

Центральний офіс підприємства знаходиться в м. Дніпро, але діяльність підприємства має загальнонаціональні масштаби. Так, регіональні представництва є таких містах: Київ, Полтава, Запоріжжя, Львів, Кривий Ріг. У планах є розширення діяльності на усі обласні центри України.

За збутову діяльність в регіоні, досягнення стратегічного плану по збуту в регіоні відповідає регіональний директор.

Гуртовий збут товарів підприємства в межах регіону організовується менеджером з збуту по регіону.

Обов'язками менеджера з збуту є:

- виконання плану продажів відповідно до клієнтського потенціалу регіону;
- збільшення обсягів продажу по регіону;
- аналіз конкуренції на регіональному ринку фармацевтичних товарів;
- пошук та залучення нових клієнтів серед державних та приватних медичних установ, косметологічних клінік, інших закладів, їхнього медичного персоналу;
- проведення зустрічей та переговорів з наявними та потенційними клієнтами;
- підготовка документів та супровід участі у тендерах на державні закупівлі медичних виробів;
- організація та проведення майстер-класів, проведення презентацій товарів підприємства;
- участь у промо-заходах та інших маркетингових івентах організації (конференціях, виставках тощо);
- професійний розвиток та участь у тренінгах, семінарах підвищення кваліфікації;

- комунікація та взаємодія з структурними підрозділами та посадовими особами організації для виконання посадових обов'язків та планових робочих завдань;

- ведення та аналіз звітності з реалізації продукції та клієнтській базі по регіону.

Плановий місячний обсяг продажу встановлюється у розмірі від 300000 до 400000 грн. У випадку перевиконання плану нараховуються бонуси – 5 % за кожні 100000 грн.

ТОВ «ВІДЖИ МЕДКАЛ УКРАЇНА» прагне забезпечити максимальний комфорт для своїх клієнтів шляхом:

- онлайн-консультацій з метою формування найкращої пропозиції для клієнта;

- надання зразків продукції для апробації;

- можливості продажу медичних виробів під замовлення від будь-якого виробника;

- сервісного обслуговування та гарантії на всі медичні товари;

- повного супроводу угоди (розрахунку специфікацій, оцінки для формування бюджетів) та консалтингової підтримки у процесі підготовки та проведення тендерів;

- формування товарних залишків під клієнта;

- індивідуального підходу до ціни контракту, відсутності мінімального замовлення та можливості відтермінування платежу;

- доставки замовлень «від дверей», у тім числі у неробочий за умови необхідності.

Менеджер інтернет-магазину зв'язується у відповідь на звернення протягом трьох годин.

Меню інтернет-сайту підприємства включає такі пункти: медичні товари, доставка та оплата, новини, «говорять про нас», співпраця, контакти (додаток В).

На сайті вказано, що інтернет-магазин має повний асортимент товарів для: медичних установ та медичних працівників; аптек і аптечних мереж, провізорів та закупівельників; стоматологій, стоматологів та косметологів; побутового використання; фізичних осіб.

Асортимент товарів, які представлений в інтернет-магазині ТОВ «ВІДЖИ МЕДІКАЛ УКРАЇНА» подано у табл. 2.4.

Таблиця 2. 4

Асортимент інтернет-магазину ТОВ «ВІДЖИ МЕДІКАЛ УКРАЇНА»

Ширина асортименту	Товарна категорія	Глибина асортименту
	Медичний одяг (одноразовий)	96 товарних позицій у підкатегоріях: бахіли, простирадла, рушники (серветки), спанбонд в рулонах, маски, шапочки, фартухи, халати, комплекти одягу та покриттів.
	Медичні витратні матеріали	28 товарних позицій у підкатегоріях: шприци одноразові, гінекологічні набори, рукавички медичні, товари для дезінфекції та стерилізації, експрес-тести, перев'язувальні матеріали, папір для діагностичної апаратури, презервативи для УЗД, гелі діагностичні, системи для взяття крові, електроди медичні.
	Бандажі та корсети	17 товарних позицій у одній підкатегорії – бинт еластичний.
	Вироби медичного призначення	21 товарні позиції у підкатегоріях: кисневі маски, системи для переливання інфузійних розчинів та крові, трубки медичні, джгути, канюлі.
	Ксеноімпланти	4 товарні позиції
	Медична техніка	1 товарна позиція у підкатегорії – скріплювач шкіри
	Медичний та хірургічний інструмент	21 товарна позиція у підкатегоріях: шпатель, скальпелі та леза, воронки вушні.
	Медичні товари для гігієни	14 товарних позицій у під категоріях: сечоприймачі, пелюшки гігієнічні, пелюшки поглинальні
	Шовні матеріали	1 товарна позиція у підкатегорії – кетгут.

Джерело: складено на основі [32]

Як бачимо, найбільший асортимент товарів підприємство пропонує у товарній категорії «Медичний одяг».

Для зручності клієнтів, сайт передбачає пошук товарів.

Також, компанія вивчає рівень задоволеності клієнтів: є опитування в на предмет зручності сайту.

Також передбачена можливість залишити відгук з можливістю автоматично обрати позитивну відповідь: гарне обслуговування, актуальний опис, швидко зв'язалися, швидко відправили товар, ввічливий продавець, актуальна ціна, товар був у наявності [32].

Ще одним напрямом збутової діяльності ТОВ «ВІДЖИ МЕДІКАЛ УКРАЇНА» є продаж товарів за допомогою участі у тендерах.

Так, зокрема, у 2023 році підприємство приймало участь у тендерах, оголошених комунальним підприємством «Лубенська лікарня інтенсивного лікування» Лубенського району Полтавської області, комунальним некомерційним підприємством «Центр первинної медико-санітарної допомоги Диканської селищної ради та інших медичних установ [5].

ТОВ «ВІДЖИ МЕДІКАЛ УКРАЇНА» є доволі активним учасником медичних закупівель, зокрема, у 2018-2019 р. він був одним з найбільших постачальників медичного обладнання з кількістю 2348 лотів [21].

Проте, є ризики участі у державних закупівлях через звинувачення у антиконкурентних узгоджених діях. Так, згідно рішення Адміністративної колегії Черкаського обласного територіального відділення Антимонопольного комітету України № 73/8-р/к від 16.07.2019 р. дії ТОВ «ВІДЖИ МЕДІКАЛ УКРАЇНА», які полягали в узгодженні поведінки з ФОП Гладушка Віталій Валерійович з метою усунення змагання при підготовці та участі в торгах були визнані порушенням пункту 1 статті 50 та пункту 4 частини другої статті 6 Закону України «Про захист економічної конкуренції». На підприємство було накладено штраф в розмірі 68 тис. грн [26]. І такі рішення щодо ТОВ «ВІДЖИ МЕДІКАЛ УКРАЇНИ» є непоодинокими.

Якщо оцінювати результативність збутової діяльності, то за фінансовими результатами ми бачимо, що виручка від реалізації продукції у 2022 р. виросла порівняно з 2020 у 32 рази. Але рентабельність продажу є дуже низькою - 2,6 %. Тобто ефективність продажу не є високою.

2.3. Пропозиції щодо вдосконалення збутової діяльності ТОВ «ВІДЖИ МЕДІКАЛ УКРАЇНА»

З огляду на проведений аналіз управління збутовою діяльністю ТОВ «ВІДЖИ МЕДІКАЛ УКРАЇНА» пропонуємо такі напрями його покращення: вдосконалення планування збутової діяльності, покращення мотивації менеджерів зі збуту та використання SMM у збутовій політиці підприємства.

Планування збутової діяльності на підприємстві здійснюється за методом від досягнутого. Тобто, в кінці планового періоду аналізуються досягнуті показники та встановлюються цілі по продажу на наступний плановий період з додаванням відсотків приросту. Проте, з таким методом планування, підприємство може не використовувати усі можливості його зовнішнього середовища.

З огляду на це, пропонуємо такий логічний підхід до планування збутової діяльності ТОВ «ВІДЖИ МЕДІКАЛ УКРАЇНА»: оцінка виконання плану по реалізації продукції – аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища – визначення недостатньо використаних резервів та невикористаних зовнішніх можливостей – прогнозування обсягу збуту з врахуванням невикористаних резервів та зовнішніх можливостей – встановлення планових показників по продажу товарів.

Виявлення недостатньо використаних резервів та зовнішніх можливостей рекомендуємо робити за методикою SWOT-аналізу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз ВІДЖИ МЕДІКАЛ УКРАЇНА»

	Можливості	Загрози
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення попиту на фармацевтичні товари та медичні вироби у період війни та повоєнний час. 2. Поширення вірусних та інфекційних захворювань. 3. Кредитування України міжнародними організаціями. 4. Збільшення обсягу державних закупівель. 5. Збільшення кількості приватних медичних закладів. 6. Тренд на здоровий спосіб життя та профілактику хвороб. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Загострення конкуренції на фармацевтичному ринку. 2. Падіння доходів населення та зниження його купівельної спроможності. 3. Інфляція та знецінення гривні. 4. Втрата майна та необхідність закриття регіональних представництв через бойові дії на території України. 5. Демографічна криза. 6. Зменшення кількості населення в Україні внаслідок міграції через війну. 7. Збої у постачанні імпортової продукції через військові дії.
Сильні сторони		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Регіональні представництва. 2. Досвід участі у державних закупівлях. 3. Широкий асортимент. 4. Гнучка дисконтна політика . 5. Гарантія якості та сертифікації медичних засобів. 6. Високий рівень кваліфікації персоналу. 	Стратегія зростання (відкриття нових регіональних представництв)	Стратегія утримання конкурентної позиції із обмеженим збільшенням обсягів продажу
Слабкі сторони		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Високі ціни. 2. Пасивна маркетингова політика. 3. Відсутність SMM. 4. Негучна мотивація фахівців фармації. 5. Залежність від постачальників. 	Стратегія Диференціації	Стратегія Скорочення

До початку війни у планах ТОВ «ВІДЖИ МЕДІКАЛ УКРАЇНА» було відкриття нових регіональних представництв. Проте, є значні майнові

та інвестиційні ризики під час війни. Окрім того, державні закупівлі частково призупиняються, оплата відтермінується.

У зв'язку з результатами SWOT-аналізу, виявленими можливостями та загрозами з боку зовнішнього середовища, ми рекомендуємо ТОВ «ВІДЖИ МЕДКАЛ УКРАЇНА» дотримуватися стратегії утримання конкурентної позиції із обмеженим збільшенням обсягів продажу.

Однією з проблем підприємства, є на наш погляд, недостатня нематеріальна мотивація менеджерів зі збуту. Оскільки, кожен менеджер зі збуту працює відокремлено, в межах свого регіону, у працівників немає відчуття команди, що впливає на формування їхньої відданості компанії та готовності досягати поставлених організаційних цілей.

Пропонуємо такі напрямки удосконалення матеріальної та нематеріальної мотивації менеджерів зі збуту:

- розроблення системи преміювання не тільки за перевиконання планових показників продажу, але й досягнення цілей та завдань стратегії збуту (наприклад, за показниками структури збуту);

- залучення їх до прийняття стратегічних рішень щодо організації та реалізації збуту в регіоні та загалом;

- відзначення кращих менеджерів усіх регіональних представництв публічною нагородою титулами типу «Кращий менеджер за підсумками року» та іншими;

- розвиток можливостей для професійного та особистісного зростання: організація та проведення тренінгів (у тім числі командних для розвитку лідерських якостей та вміння співпрацювати з іншими членами команди), семінарів, розроблення менторських програм або виділення коштів на участь в позаорганізаційних проєктах, що сприяють професійному розвитку;

- створення сприятливої робочої атмосфери шляхом розвитку неформального спілкування, розвитку командного духу та корпоративної культури за допомогою неформальних святкувань загальних та

професійних свят (наприклад, проведення загальної вечірки з нагоди підсумків року для працівників усіх регіональних представництв), підтримки певних традицій, які склалися в колективі (спільного відзначення днів народжень тощо);

– підтримка та визнання з боку керівництва: надання зворотного зв'язку з позитивною оцінкою усіх зусиль та досягнутих результатів, конструктивного фідбек в проблемних, складних ситуаціях.

Ще одним напрямом покращення управління збутовою діяльністю підприємства є використання SMM для організації (за допомогою прямих замовлень) збуту та просування товарів.

Проаналізуємо досвід конкурентів ТОВ «ВІДЖИ МЕДІКАЛ УКРАЇНА» просування та збуту продукції у соціальних мережах, зокрема, досвід компанії ТОВ «ІГЛ ФАРМ», яка має окрім інтернет-магазину профілі у соціальних мережах Facebook та Instargam. Зокрема, проаналізуємо профіль підприємства у Instargam.

У шапці профілі ТОВ «ІГЛ ФАРМ» зазначено – медичні товари з доставкою. Сторінка має 12,6 тис. підписників та понад 1000 дописів, що означає, що вона ведеться активно.

У хайлатс є такі рубрики: відгуки, про нас, наш каталог, стерилізація, пробірки, шовний матеріал, одноразовий одяг, лабораторний пластик, дезінфікуючі розчини.

Пости у профілі – це фактично товарна пропозиція підприємства. За таким підходом, сторінка у Instargam ТОВ «ІГЛ ФАРМ» є фактично ще одним інтернет-майданчиком збуту.

Однак, сторінки у соціальних мережах можна використовувати не тільки як канал збуту, але (і насамперед) плацдарм для маркетингового просування підприємства та його товарів.

З огляду на це, рекомендуємо ТОВ «ВІДЖИ МЕДІКАЛ УКРАЇНА» створити сторінки у соціальних мережах Facebook та Instargam.

Ефективне просування у соціальних мережах потребує ретельного планування контенту.

Рекомендуємо таке тематичне наповнення соціальних сторінок ТОВ «ВІДЖИ МЕДКАЛ УКРАЇНА»:

- товарна пропозиція: опис властивостей та переваг медичного виробу або фармацевтичного товару (складу, дії, правильного використання і потенційних переваг для здоров'я);

- поради та рекомендації щодо здорового способу життя і профілактики погіршення здоров'я: правильного харчування, фізичної активності, контролі стресу та здорового сну у взаємозв'язку з товарами підприємства, які можуть сприяти виконанню цих порад;

- поради щодо захисту від захворювань, вірусів, інфекцій тощо сну у взаємозв'язку з товарами підприємства, які можуть сприяти виконанню цих порад;

- клієнтські історії: історії ваших клієнтів, які скористалися медичними виробами або фармацевтичними товарами підприємства;

- відгуки споживачів, фотографії до й після використання товару;

- експертна думка: інтерв'ю з фахівцями у галузі здоров'я;

- новини та інновації у сфері фармацевтичних товарів.

Важливо також створити спільноту навколо підприємства: залучати фолловерів до обговорень, запитувати їхні думки та досвід; надавати можливість ділитися своїми власними враженнями про використання вашого фармацевтичного товару.

Використання SMM, просування сторінки підприємства дасть змогу зміцнити його імідж та розширити потенційну аудиторію збуту.

Висновки до другого розділу

ТОВ «ВІДЖИ МЕДКАЛ УКРАЇНА» здійснює гуртову та роздрібну торгівлю фармацевтичними товарами, у тім числі за допомогою поштового замовлення та через Інтернет та має регіональні представництва у багатьох містах України.

З огляду на специфіку товару та масштаби діяльності (великий асортимент, товарну політику диференціації, потребу безпосереднього спілкування з замовниками для консультацій та узгодження замовлень, невеликий розмір регіональних відділень), підприємство у своїй практиці використовує просту лінійну організаційну структуру збуту, стратегію прямого збуту та два нульових канали розподілу – гуртовий продаж через мережу регіональних представництв (менеджерів зі збуту) та гуртовий і роздрібний продаж через інтернет-магазин.

Ефективне управління збутом зумовлює аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства та особливостей функціонування товарного ринку. PEST-аналіз макросередовища ТОВ «ВІДЖИ МЕДКАЛ УКРАЇНА» показав, що найвагомішими чинниками збутової діяльності підприємства є політико-правові, економічні, соціально-демографічні та технологічні. Аналіз економічної кон'юнктури українського ринку фармацевтичної продукції та динаміки розвитку окремих його сегментів дав змогу зробити висновок про значний рівень конкуренції на ньому.

Результати SWOT-аналізу ТОВ «ВІДЖИ МЕДКАЛ УКРАЇНА» дають можливість рекомендуємо підприємству дотримуватися стратегії утримання конкурентної позиції із обмеженим збільшенням обсягів продажу.

З огляду на виконаний аналіз, пропонуємо такі напрями вдосконалення управління збутовою діяльністю: покращення планування збутової діяльності, покращення мотивації менеджерів зі збуту та використання SMM у збутовій політиці підприємства.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних засад та практичних аспектів управління збутовою діяльністю підприємства дало можливість зробити такі висновки.

1. Без ефективного управління збутовою діяльністю підприємство не зможе вижити в умовах конкурентної боротьби та розвиватися. Управління збутовою діяльністю реалізується за допомогою таких функцій управління як організація, планування, мотивація та контроль збуту для досягнення цілей збутової стратегії підприємства.

2. До збуту слід підходити комплексно, не тільки як до вибору та формування каналів розподілу, але й заходів, які забезпечують ефективні продажі продукції (товарів). Вибір виду та каналів, розробка стратегії збуту повинні ґрунтуватися на аналізі зовнішніх та внутрішніх чинників збутової діяльності. Різні альтернативні стратегії збуту мають свої переваги та недоліки, які слід враховувати.

3. Головними чинниками управління збутовою діяльністю є ринкова ситуація (яка залежить від сфери економічної діяльності, типу продукції) та можливостей (потенціалу) підприємства. Особливостями збуту фармацевтичних товарів є: необхідність рецептів на окремі категорії товарів; високий рівень державного регулювання та наявність регуляторних вимог; потреба у взаємодії з персоналом організацій-покупців (медиками та фармацевтами); складність ланцюг постачання.

4. ТОВ «ВІДЖИ МЕДІКАЛ УКРАЇНА», яке займається гуртовою та роздрібною торгівлею фармацевтичними товарами, у тім числі за допомогою поштового замовлення та через Інтернет та має регіональні представництва у багатьох містах України, має достатньо великий досвід збутової діяльності на фармацевтичному ринку.

5. Аналіз особливостей фармацевтичного ринку та потенціалу підприємства дає змогу стверджувати, що ТОВ «ВІДЖИ МЕДІКАЛ

УКРАЇНА» правильно обрало стратегію прямого збуту через два канали нульового рівня: гуртовий продаж через мережу регіональних представництв (менеджерів зі збуту) та гуртовий і роздрібний продаж через інтернет-магазин. Управлінні збутовою діяльністю підприємства здійснюється в межах простої лінійної організаційної структури.

6. З метою поліпшення планування збутової діяльності необхідно аналізувати зовнішнє та внутрішнього середовища підприємства. PEST-аналіз макросередовища ТОВ «ВІДЖИ МЕДІКАЛ УКРАЇНА» показав, що найвагомими чинниками збутової діяльності підприємства є політико-правові, економічні, соціально-демографічні та технологічні. Аналіз економічної кон'юнктури українського ринку фармацевтичної продукції та динаміки розвитку окремих його сегментів дав змогу зробити висновок про значний рівень конкуренції на ньому.

7. З метою вдосконалення управління збутовою діяльністю ТОВ «ВІДЖИ МЕДІКАЛ УКРАЇНА», пропонуємо: вдосконалити планування збутової діяльності, покращити мотивацію менеджерів зі збуту та використовувати SMM у збутовій політиці підприємства.

8. Планові показники збуту слід визначати не відштовхуючись «від досягнутого», а залежно від можливостей зовнішнього середовища та сильних сторін підприємства. З результатами SWOT-аналізу ТОВ «ВІДЖИ МЕДІКАЛ УКРАЇНА» можна порекомендувати підприємству здійснювати тактичне планування показників збуту відповідно до стратегії утримання конкурентної позиції із обмеженим збільшенням обсягів продажу.

9. З метою покращення мотивації менеджерів зі збуту, доцільно розширити як матеріальну, так і нематеріальну мотивацію. Особливу увагу слід відвести нематеріальній мотивації, яка сприятиме формуванню командного духу та відданості компанії. Зокрема, пропонуємо розширити діючу на підприємстві систему мотивації такими інструментами як: преміювання за досягнення цілей та завдань стратегії збуту (наприклад, за показниками структури збуту); залучення їх до прийняття стратегічних

рішень; відзначення кращих менеджерів публічними нагородами; розвиток можливостей для професійного та особистісного зростання; створення сприятливої робочої атмосфери шляхом розвитку неформального спілкування, розвитку командного духу та корпоративної культури; зворотній зв'язку з позитивною оцінкою усіх зусиль та досягнутих результатів.

10. Як показує досвід суб'єктів фармацевтичного ринку, соціальні мережі можуть бути не майданчиком просування, але й збуту продукції. Вважаємо за доцільне порекомендувати ТОВ «ВІДЖИ МЕДКАЛ УКРАЇНА» створити та просувати свої профілі у соціальних мережах Facebook та Instagram, наповнюючи їх контентом з врахуванням специфіки фармацевтичних товарів та їх збуту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аптечний продаж за підсумками 9 місяців 2022 року.
<https://www.apteka.ua/article/649730>
2. Балабанова Л. В. Маркетинг: [підруч]. Донецьк, 2002. 562 с.
3. Беззубко Б. І., Мінаєва А. О. Напрями покращення організації управління збутом. *Збірник наукових праць Донбаської національної академії будівництва і архітектури*. 2018. № 4. С. 155-159. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/zbnpdnaba_2018_4_22
4. Біловодська О.А. Маркетингова політика розподілу та збуту: дослідження сутності, ролі та значення. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 2. С. 85–97.
5. ВІДЖИ МЕДІКАЛ УКРАЇНА.
[URL:https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/40128332/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/40128332/)
6. Громовик Б.П., Гасюк Г.Д., Левицька О.Р. Фармацевтичний маркетинг: теоретичні та прикладні засади. Вінниця, НОВА КНИГА, 2004. 464 с.
7. Громовик Б. П., Мокрянин С. М., Кухар О. О. Характеристика впливу на аптеку факторів зовнішнього середовища прямої дії. *Фармацевтичний часопис*. 2014. № (1).
[URL:https://ojs.tdmu.edu.ua/index.php/pharmchas/article/view/3106](https://ojs.tdmu.edu.ua/index.php/pharmchas/article/view/3106)
8. Дубівка Д. В. Поняття «збут» в системі управління підприємством. *Економіка та держава*. 2013. № 2. С. 93-96.
9. Збутова діяльність промислових підприємств: теорія та напрями розвитку: [монографія] / [П.А. Орлов, Г.О. Холодний, М.А. Борисенко та ін.]. Харків: ХНЕУ, 2008. 232 с.
10. Звіт виявлення та припинення антиконкурентних практик під час карантинних заходів, запроваджених через COVID-19. Здійснення контролю за дотриманням законодавства про захист економічної конкуренції учасниками фармацевтичних ринків.

[URL:https://amcu.gov.ua/storage/app/uploads/public/5fd/0d1/508/5fd0d150806c3210246663.pdf](https://amcu.gov.ua/storage/app/uploads/public/5fd/0d1/508/5fd0d150806c3210246663.pdf)

- 11.Іваночко Н. В. Особливості формування механізму управління збутовою діяльністю підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017, № 18. С. 214–218. URL: <http://global-national.in.ua/archive/18-2017/41.pdf>. (дата звернення: 16.02.2023)
- 12.Кабаченко Д. В., Демиденко М. А. Обґрунтування напрямів удосконалення системи управління збутовою діяльністю підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 51. С. 207-214. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2020_51_35
- 13.Камілова С. Р., Яцун Ю. Ю. Управління збутовою діяльністю. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. Зб. наук. праць*: Вип. 31. Київ: НАУ, 2011. С. 15-23.
- 14.Ключник А. В., Білозерцева І. О. Теоретичний аналіз поняття «збут» та його функцій. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. Випуск 6. С. 188-191.
- 15.Корман, І., Семенда, О., Осадчук, Н. Маркетингове дослідження каналів розподілу. *Економіка та суспільство*, 2021. № 29. URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-29>
16. Макалюк І. В. Ліндаєв Д. В. Сутність збутової діяльності підприємства та методологічна послідовність оцінювання її ефективності. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. Випуск 23. 2019. С. 140–149.
17. Маркетинг. Навчальний посібник / Старостіна А.О., Кравченко В.А., Пригара О.Ю., Ярош-Дмитренко Л.О. / За заг.ред. проф. Старостіної А.О. К.: «НВП «Інтерсервіс», 2018. 216 с. URL:<https://kmaecm.edu.ua/wp-content/uploads/2021/06/starostina-a.o.-kravchenko-v.a.-prygara-o.yu.-yarosh-dmytrenko-l.o.-2018-marketynng.pdf>
18. Матвієць О. В., Кошівська М. В. Збутова діяльність як складова частина господарської діяльності підприємства. *Modern Economics*. 2018. № 11. С. 116-121.

19. Менеджмент та маркетинг у фармації: навчально-методичний посібник / уклад. О.Г. Чирва, О. В. Гарматюк; МОН України, Уманський державний пед. ун-т імені Павла Тичини. Умань: Візаві, 2018. 217 с.
20. Мнушко З. М., Діхтярьова Н. М. Менеджмент та маркетинг у фармації. Ч. II. Маркетинг у фармації: підруч. для фармац. вузів і ф-тів. Харків: Основа, 1999. 288 с.
21. Мозгова Г. В., Мозгова А. Д, Белякова К. С. Електронні майданчики державних закупівель як джерело маркетингової інформації в інтернеті. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2019. Випуск 6.1-1 (56). С. 208-215. URL: http://business-navigator.ks.ua/journals/2019/56_1_2019/37.pdf
22. Окландер М. А. Методологічні аспекти формування каналів розподілу. Теорія і практика маркетингу в Україні: монографія / наук. ред. Павленко А.Ф. К.: КНЕУ, 2005.
23. Осовська Г. В., Іщук О. Л., Жалінська І. В. Стратегічний менеджмент: теорія і практика: навч. посб. для студ. вищ. навч. закл. К: Кондор, 2003. 194 с.
24. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів / кол. авторів; за ред. А.А. Мазаракі; Харків: Фоліо, 2014. 846 с. URL: https://bookland.com/download/o/os/osnovi_menedzhmentu/sample.pdf
25. Основи менеджменту. Теорія і практика: навч. посібник / за заг. ред. проф. Мошека Г. Є. Київ: «Ліра-К», 2017. 528 с.
26. Рішення Адміністративної колегії Черкаського обласного територіального відділення Антимонопольного комітету України № 73/8-р/к_ від 16.07.2019 р. URL: <https://northmtv.amcu.gov.ua/storage/app/uploads/public/605/9bd/e9b/6059bde9bc396395722968.pdf>
27. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг: навч. посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.

URL: https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/10/MARKETING_NAVCH.POSIBNYK_SENYSHY_N-KRYVESHKO_FINAL_ALL.pdf

- 28.Страпчук С. І. Стан та тенденції розвитку фармацевтичного виробництва України. *Економічна теорія та право*. 2017. № 1. С. 54-62.
- 29.Терент'єва Н.В. Управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2016. № 2. С. 44-52.
- 30.Халіна В. Ю., Корсунський Г. Ю. Місце системи збуту у маркетинговій діяльності підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 4.4. С. 116-119.
- 31.Eagle_pharm. Медичні товари з доставкою.
URL:https://www.instagram.com/eagle_pharm/?igshid=MzRIOBiNWFIZA%3D%3D
- 32.VG –medical – комфортне партнерство URL:<https://vgmedical.com.ua/ua/>

ДОДАТКИ