

Б1
16.12.2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

Войтківська Леся Олександрівна
(здобувач вищої освіти групи ЗМО-23-2М)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ОНОВЛЕННЯ
АСОРТИМЕНТУ АТ «КИЇВСЬКИЙ ВІТАМІННИЙ ЗАВОД»**

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових
технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

Керівник роботи:
к.е.н., доц. Деяисюк О.Г.

Рецензент
к.е.н., доц. Сотник А.А.

Житомир, 2024

Анотація

Войтківська Л.О. Обґрунтування стратегії оновлення асортименту АТ «Київський вітамінний завод». Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2024.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості управління товарним асортиментом в діяльності підприємства та обґрунтовано стратегію його оновлення.

Ключові слова: асортиментна політика, ринкова частка, ширина асортименту продукції, асортиментна стратегія, нові види продукції.

Annotation

Voytkivska L.O. Justification of the strategy for updating the assortment of JSC «Kyiv Vitamin Plant». Manuscript.

Master's qualification work presented for the degree of higher education «Master», field of knowledge 07 «Management and Administration» specialty 073 «Management». Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2024.

The master's qualification work considers the features of managing the product assortment in the activities of the enterprise and justifies the strategy for its updating.

Keywords: assortment policy, market share, breadth of product assortment, assortment strategy, new types of products.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Економічна сутність асортиментної політики підприємства.....	7
1.2. Економічний механізм формування стратегії оновлення асортиментної політики підприємства	19
1.3. Методичні засади аналізу ефективності формування асортиментної політики підприємства	29
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління асортиментною політикою підприємства	41
Висновки до розділу 1	50
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ АТ «КИЇВСЬКИЙ ВІТАМІННИЙ ЗАВОД»	52
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства	52
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану АТ «Київський вітамінний завод»	58
2.3. Оцінка асортиментної політики АТ «Київський вітамінний завод»	71
Висновки до розділу 2.....	90
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ОНОВЛЕННЯ АСОРТИМЕНТУ АТ «КИЇВСЬКИЙ ВІТАМІННИЙ ЗАВОД».....	93
3.1. Проблеми формування та управління асортиментом фармацевтичних товарів	93
3.2. Обґрунтування стратегії оновлення асортименту АТ «Київський вітамінний завод»	103
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів	110
Висновки до розділу 3.....	120
ВИСНОВКИ.....	122
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	127
ДОДАТКИ.....	136

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У загальній стратегії підприємства продуктово-асортиментна політика займає чільне місце. Вона ґрунтується на ідеї життєвого циклу продукту, тобто товар має певний період стійкості на ринку, та описується певними обсягами його продаж. Важливою складовою асортиментної політики є вчасне внесення змін в асортиментну карту, які враховують споживчі цінності продукції і збільшують коло можливих споживачів.

Вивчення ринку та його переваг, дає підприємству інформацію, за допомогою якої вирішуються питання створення, планування, вдосконалення асортиментного портфелю підприємства. Варто зазначити, що продуктово-асортиментна політика вітчизняних підприємств повинна враховувати динаміку факторів збільшення купівельної спроможності суспільства, попит споживачів, поведінку конкурентів, загальний рівень платоспроможності населення країни. Як показує світовий досвід, першість в конкурентній боротьбі одержує той, хто швидко та ефективно спроможний адаптувати власну асортиментну політику до постійних змін, володіє методами її реалізації і максимально ефективно управляє нею.

Оновлення асортименту є першим етапом у розвитку виробничих підприємств, особливо в такій динамічній та конкурентній галузі, як фармацевтика. У контексті сучасних умов на фармацевтичному ринку де швидко змінюються технології виробництва та зростають вимоги споживачів до якості продукції, адаптація та розвиток асортиментної політики стають одними з основних інструментів підтримки конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Реалізація ключових завдань асортиментної політики пов'язана з науковими розробками диверсифікації асортименту, а також маркетинговими дослідженнями споживчого ринку. У цьому напрямі проводили дослідження відомі вчені-економісти, серед яких:

О. Бакунов, О. Бурбело, В. Гесць, І. Копич, В. Лагутін, Л. Дейнеко, О.В. Посилкіна, В. Г. Котлярова, О. В. Чечотка та ін. Однак єдиних поглядів щодо асортиментної політики та чіткої розмежованості її складників досі немає.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Мета магістерської кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні теоретичних аспектів управління асортиментною політикою підприємства, визначенні основних його складових частин та обґрунтуванні стратегії оновлення асортименту АТ «Київський вітамінний завод».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних *завдань*:

- дослідити економічну сутність асортиментної політики підприємства;
- охарактеризувати економічний механізм формування стратегії оновлення асортиментної політики підприємства;
- узагальнити методичні засади аналізу формування асортиментної політики підприємства;
- охарактеризувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління асортиментною політикою підприємства;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;
- здійснити діагностику фінансово-економічного стану АТ «Київський вітамінний завод»;
- оцінити асортиментну політику підприємства;
- охарактеризувати проблеми формування та управління асортиментом фармацевтичних товарів;
- обґрунтувати стратегії оновлення асортименту АТ «Київський вітамінний завод»;
- визначити ефективність запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – управління асортиментною політикою та обґрунтування стратегії оновлення асортименту АТ «Київський вітамінний завод». **Предмет дослідження** – сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів до управління асортиментною політикою підприємства.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань використовувалися наступні методи: теоретичні методи – аналіз, синтез, класифікація, систематизація, наукова абстракція, наукове узагальнення (при визначенні сутності, особливостей, класифікації, моделей управління та систематизації її складових); системного і комплексного аналізу, економіко-математичного моделювання (при дослідженні закономірностей, при прогнозуванні); математичної статистики (при обробці статистичних даних за звітний період); порівняння (при зіставленні показників у динаміці); графічний (для наочного зображення результатів дослідження); метод групування (при класифікації); порівняльного аналізу (при аналізі рядів динаміки); та інші.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Наукова новизна роботи полягає в подальшому розвитку теоретико-методичних засад управління асортиментною політикою підприємства. Зокрема, це знайшло своє відображення у наступному:

– робота включає обґрунтування стратегій адаптації асортименту до змін на ринку, включаючи вивчення потреб різних сегментів споживачів, розвиток нових видів продукції та визначення ефективних підходів до виходу на нові ринки. Ціна нововведення дозволить підприємству фармацевтичної галузі більш точно реагувати на зміни в економічному середовищі та забезпечити стійке зростання на конкурентному ринку.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні стратегії оновлення асортименту підприємства. Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

За результатами дослідження опубліковано:

Войтківська Л.О. Управління підприємствами в умовах євроінтеграції України. Тези Конференції, присвяченої Дню науки «Вплив інноваційних змін на розвиток суспільства: управлінські та соціально-економічні аспекти» (13–17 травня 2024 р.). Житомир. Державний університет «Житомирська Політехніка». 2024. С. 401-402.

Апробація результатів дослідження Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: Конференція, присвячена Дню науки «Вплив інноваційних змін на розвиток суспільства: управлінські та соціально-економічні аспекти» (13–17 травня 2024 р.).

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 135 сторінках друкованого тексту. Робота містить 33 таблиці та 15 рисунків. Список використаних джерел налічує 75 найменування. Робота містить 7 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність асортиментної політики підприємства

У сучасних умовах жорсткої конкуренції асортиментна політика набуває ключового значення в управлінні діяльністю підприємств. Вона забезпечує стабільний розвиток компанії в довгостроковій перспективі та сприяє підвищенню операційної ефективності в поточній діяльності. Формування асортиментної політики передбачає врахування таких факторів, як рівень попиту, тип і розмір підприємства, технічні можливості та аналіз конкурентного середовища. Асортиментна політика визначає комплекс дій, спрямованих на адаптацію виробництва до потреб споживачів, з метою досягнення прибутковості.

Формування оптимального товарного асортименту є важливим і потужним інструментом для підтримки конкурентоспроможності підприємства, оскільки саме асортимент виділяє підприємство серед інших. Неоптимальна структура асортименту може призвести до зниження рівня прибутку, втрати конкурентних переваг на перспективних ринках та, в результаті, до зниження економічної стійкості підприємства. Тому створення оптимального асортименту, який сприяє максимізації прибутку та забезпечує його стабільність на довгий період, є критично важливим для підприємств, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними [35, с. 76].

Асортимент має велике значення, оскільки саме від нього залежить повнота задоволення попиту споживача та якість обслуговування суб'єктів ринку, а формування асортиментної політики посідає важливе місце у стратегії діяльності підприємства. Для розуміння процесу формування переліку товарів необхідно визначити основні поняття. Розпочати слід із пояснення терміну «асортимент», його особливостей та ознак. У різних джерелах поняття

«асортимент» тлумачиться по-різному. Слід трактувати асортимент товарів як сукупність їх видів, різновидів і сортів, об'єднаних за певною ознакою, що виконують схожі функції і призначені одним і тим же клієнтам у певному ціновому діапазоні через однотипні торговельні заклади [30, с. 87].

Існує безліч класифікацій асортименту. У таблиці 1.1 наведено класифікацію товарного асортименту залежно від тих чи інших ознак [1].

Таблиця 1.1

Класифікація товарного асортименту

Класифікаційна ознака	Вид товару
Залежно від місцезнаходження товарів	– Промисловий – набір товарів, що випускається виробником. – Торговий – сформований підприємствами торгівлі.
Залежно від широти охоплення	– Простий – представлений невеликою кількістю груп і найменувань товарів. – Складний – представлений значною кількістю груп і найменувань товарів. – Видовий – набір товарів різних видів і найменувань. – Марочний – набір марочних товарів. – Розгорнутий – набір товарів, що включає значну кількість груп однорідних товарів, але володіє певними індивідуальними ознаками. – Супутній – набір товарів, що виконує функції, які не належать до основних для даної організації. – Змішаний – набір товарів різних груп.
Залежно від ступеня задоволення	– Раціональний – набір товарів, що задовольняє потреби найбільшою мірою. – Оптимальний – задовольняє реальні потреби із максимально корисним ефектом.
Залежно від характеру споживання	– Реальний – дійсний. – Прогнозований – передбачуваний. – Навчальний – систематизований за науково обґрунтованими ознаками для досягнення навчальних цілей.

Джерело: сформовано автором на основі [1; 12]

Асортимент лікарських засобів можна описати через такі характеристики, як ширина, глибина, стійкість, висота та рівень оновлення.

Ширина асортименту відображає кількість різних категорій лікарських препаратів, представлених компанією. Наприклад, це можуть бути категорії «антибіотики», «знеболювальні», «вітаміни» та «антигістамінні засоби». Чим більше категорій охоплює асортимент, тим краще підприємство може задовольнити потреби пацієнтів та залучити різні групи споживачів.

Глибина асортименту стосується кількості варіантів препаратів у межах кожної категорії. Для обчислення середньої глибини враховується кількість варіантів у кожній категорії. Наприклад, асортимент антибіотиків може включати пеніциліни, макроліди, цефалоспорины, фторхінолони, тетрацикліни та інші види.

Стійкість асортименту характеризується стабільністю наявності препаратів у різних групах і формах, а також їх взаємозв'язком за такими критеріями, як сфери застосування, діючі речовини, виробничі технології, канали дистрибуції та методи просування. Наприклад, якщо компанія спеціалізується на засобах для лікування респіраторних захворювань, усі її препарати будуть орієнтовані саме на цей сегмент.

Висота асортименту визначає середній рівень цін на лікарські препарати в межах однієї категорії, що впливає на доступність і позиціонування продукції на ринку.

Кожен асортимент вимагає побудови власної стратегії, і тому роботу з ним доручають окремій особі, яка приймає рішення щодо корегування широти товарного асортименту:

1. Нарощування вниз (від верхнього ешелону ринку до охоплення нижче розташованих ешелонів). Стратегія нарощування вниз базується на стримуванні конкурентів, наступ на них або проникнення у сегменти ринку, які розвиваються найбільш швидкими темпами (наприклад, корпорація General Motors поряд із виробництвом автомобілів середнього та вищого класу почала випускати більш компактні).

2. Нарощування вгору, тобто проникнення із нижчих ешелонів у верхні. Компанії, що діють у нижніх ешелонах ринку ймовірно захочуть проникнути в вище розміщені, маючи на меті зарекомендувати як виробника із вичерпним асортиментом, підвищити темпи зростання верхніх сегментів ринку та збільшити прибутковість компанії (наприклад, компанія Volkswagen тривалий час випускала недорогі малолітражні автомобілі, а потім почала освоювати нові сегменти ринку, випускаючи автомобілі середнього класу).

3. Двостороннє нарощування для фірм, що працюють у середньому ешелоні ринку. Підприємство, яке працює у середньому ешелоні ринку, може прийняти рішення про нарощування свого товарного асортименту і вгору і вниз одночасно (наприклад, на ринок кишенькових калькуляторів компанія Texas Instruments вийшла із товаром середнього класу. Після завоювання даного сегменту ринку було прийнято рішення нарощувати свій асортимент вниз, випускаючи дешевші калькулятори та вступаючи у конкурентну боротьбу із калькуляторами фірми Baumatic. Потім, освоївши виробництво високоякісних, калькуляторів, компанія вступила в боротьбу із корпорацією Hewlett-Packard).

Насичення асортименту передбачає випуск нових товарів у тих же цінових межах, що й старі, орієнтованих на ті ж групи споживачів. До насичення асортименту можуть вдаватися із таких причин: бажання стати провідною фірмою із вичерпним асортиментом і підвищити свою прибутковість; бажання використати незадіяні потужності та мінімізувати недоліки асортименту; прагнення посідати позицію лідера на ринку. Приклад насиченості товарного асортименту демонструє корпорація Procter & Gamble, яка має більше 20 найменувань миючих засобів [33, с. 67].

Асортиментна політика займає ключове місце в товарній політиці підприємства, оскільки значною мірою визначає його конкурентоспроможність на сучасному ринку. Формування асортименту є складним та безперервним процесом, що потребує врахування численних факторів, таких як ринки збуту, рівень попиту, фінансові можливості та наявні ресурси. Оптимальний асортимент для кожного підприємства є індивідуальним і залежить від специфіки його діяльності.

Сьогодні при прийнятті рішень щодо оптимізації асортиментної політики важливо враховувати особливості споживчого попиту, потреби виробництва та умови реалізації продукції. Крім того, необхідно забезпечити ефективне використання ресурсів та зосередити увагу на підвищенні

фінансових результатів підприємства, що є основою для сталого розвитку в умовах конкурентного середовища.

Процес формування асортименту полягає у відборі товарних груп, категорій і позицій, які здатні задовольнити запити ринку. Аналіз літературних джерел свідчить про те, що асортиментна політика є важливою складовою конкурентної стратегії підприємства. На її розробку впливають як зовнішні фактори, зокрема зміни в ринкових сегментах, так і внутрішні – зміни у структурі та ресурсах самого підприємства. Оптимізація асортиментної політики є одним із ключових способів підвищення ефективності діяльності підприємства.

У теперішніх умовах важливе місце у системі управління організацією належить економічному терміну «асортиментна політика підприємства». Дослідження наукових підходів трактування сутності поняття «асортиментна політика» вказує на те, що науковці прийшли до єдиної думки щодо досліджуваного явища. Для більш точного розуміння сутності поняття «асортиментна політика» у таблиці 1.2 наведемо підходи учених-економістів з приводу цього питання.

Таблиця 1.2

Наукові підходи учених до тлумачення поняття «асортиментна політика»

Автори	Визначення «асортиментної політики»
1	2
Абрамович І. А. [1]	Важлива складова товарної політики, яка визначає оптимальний набір товарних груп, підгруп, видів, марок, а також встановлює оптимальне співвідношення між моделями та їх модифікаціями.
Бозуленко О.Я. [9]	Політика, спрямована на формування оптимального товарного портфелю в умовах реальних ринків.
Бойко Р. В. [10]	Визначення (формування) та підтримка оптимальної структури товарів, що виробляються і реалізуються, із урахуванням поточних і майбутніх цілей підприємства.
Булава М. [12]	Політика, суть якої полягає у визначенні номенклатури вироблених і реалізованих товарів, продукції із урахуванням власних можливостей, можливостей постачальників і партнерів, потреб ринку, ступеня ризику, сезонності попиту, кон'юнктури та динаміки цін та ін.
Карлик Ю. Ю., Бігдан М. Г. [30]	Стратегічне формування товарного асортименту підприємства, а також управління і підтримка існуючих товарних груп.

Продовження табл. 1.2

1	2
Кітченко О.М. [31]	Певний курс дій товаровиробника або наявність у нього заздалегідь обґрунтованих принципів поведінки. Вона має забезпечити відповіді на запитання щодо формування асортименту та управління ним, підтримання конкурентоспроможності товарів на певному рівні, знаходження для товарів оптимальних товарних сегментів, розробки та здійснення стратегії упакування, маркування, післяпродажного обслуговування товарів.
Красовська Т.В. [33]	Політика щодо формування асортименту підприємства на цільових ринках, а також план подальшого управління ним і його оптимізації, виходячи із загроз та можливостей маркетингового середовища.
Куденко К. [34]	Визначення (формування) та підтримка оптимальної структури товарів, які виробляються та реалізуються, з урахуванням поточних та майбутніх цілей підприємства.
Кузьминчук Н.В., Куценко Т.М., Тарасенко І.Ю. [35]	Політика, суть якої полягає у визначенні номенклатури виготовлених і реалізованих товарів, продукції з урахуванням власних можливостей, можливостей постачальників і партнерів, потреб ринку, ступеня ризику, сезонності попиту, кон'юнктури і динаміки цін та ін.
Малюк С. О. [36]	Важливий складник товарної політики, яка визначає оптимальний набір товарних груп, підгруп, видів, марок, а також встановлює оптимальне співвідношення між моделями та їх модифікаціями.
Нескуба Т. В., Верцанов А. С. [39]	Певний курс дій товаровиробника або наявність у нього заздалегідь обґрунтованих принципів поведінки. Вона повинна забезпечити відповіді на питання з приводу формування асортименту та управління ним, підтримання конкурентоспроможності товарів на певному рівні, знаходження для товарів оптимальних товарних сегментів, розробки та здійснення стратегії упаковки, маркування, обслуговування товарів.
Нікітіна О. В. [40]	Політика щодо формування асортименту підприємства на цільових ринках, а також план подальшого керування та оптимізації його, виходячи із загроз та можливостей маркетингового середовища.

Аналіз наукових підходів щодо трактування сутності поняття «асортиментна політика» свідчить про те, серед науковців не існує єдиної думки щодо досліджуваного явища, а також досліджені твердження є недостатньо обґрунтованими. Враховуючи вищенаведене, вважаємо за доцільне запропонувати авторське визначення Абрамович І. А. [1, с. 7] сутності поняття асортиментної політики підприємства як такої, що генерує в собі сукупність методичних та практичних аспектів щодо розробки, безперервного удосконалення та управління товарним асортиментом підприємства в умовах ринкового середовища.

А.В. Троян відзначає, що формування асортименту залежить від асортиментного переліку товарів підприємства. Розроблення кожним

конкретним торговим підприємством асортиментного переліку товарів і здійснення контролю за його дотриманням веде до кращого обслуговування покупців цільового ринку і створення стійкого асортименту [65].

Сутність формування та управління асортиментом полягає у тому, щоб товаровиробник вчасно пропонував певну сукупність товарів, які б, відповідаючи профілю його виробничої діяльності, найбільш повно задовольняли вимоги певних категорій покупців [55, с. 170].

Для створення ефективного асортименту підприємства формують концепцію асортиментної політики. Ця концепція враховує потреби споживачів окремих ринкових сегментів, а також ресурсні можливості підприємства, зокрема технологічні, сировинні та фінансові аспекти.

Основні завдання асортиментної політики наведені на рис. 1.1.

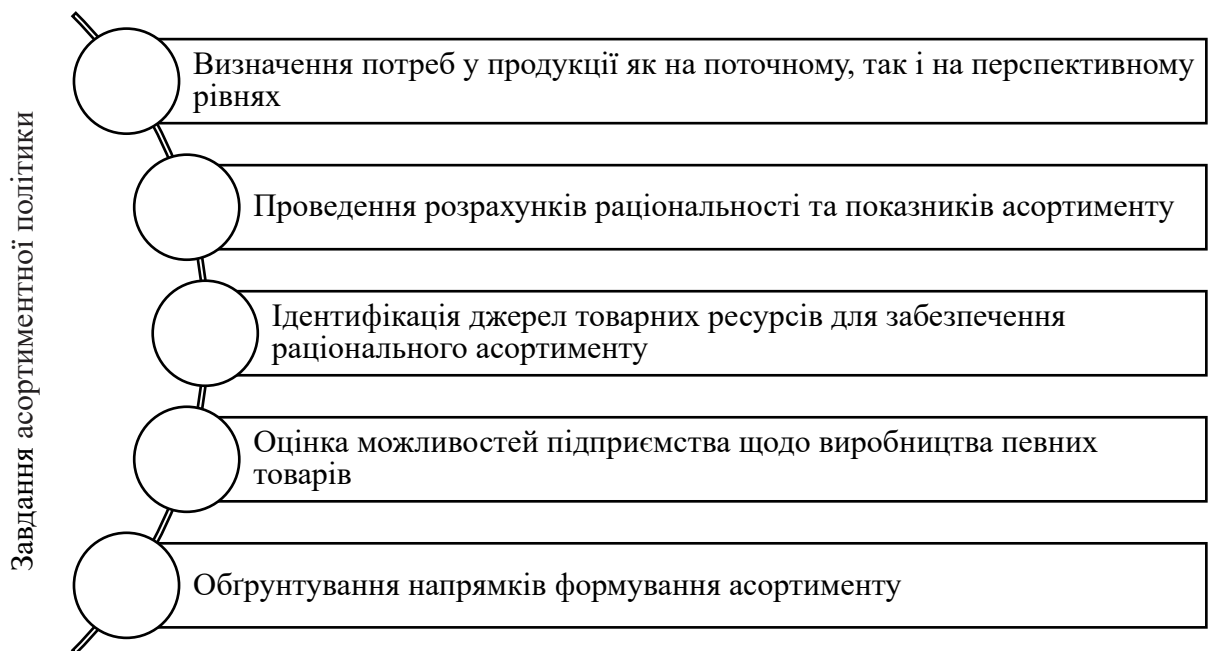


Рис. 1.1. Основні завдання асортиментної політики підприємства

Джерело: сформовано автором

Вплив асортиментної політики на діяльність підприємства:

1. Задоволення попиту споживачів. Це передбачає аналіз потреб ринку, підтримку стабільних зв'язків із постійними споживачами, а також оцінку раціональності асортименту.

2. Досягнення стратегічних цілей. Сюди входить розробка виробничих

програм, оновлення асортименту, оптимізація завантаження виробничих потужностей, а також забезпечення високої фінансової результативності та конкурентоспроможності підприємства.

3. Інтеграція асортиментної політики в стратегію підприємства. Асортиментна політика впливає на розробку стратегічних цілей підприємства, визначення нових напрямів діяльності, формування цінової політики, зниження ризиків та підвищення якості продукції.

В сучасному сьогоднішньому асортиментна політика займає дуже особливе значення в здійсненні підприємницької діяльності суб'єктами господарювання, адже клієнти ставлять до асортименту товару підвищені вимоги якості. Основною метою управління асортиментом є забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності підприємства на ринку засобами формування та оптимізації структури випуску та формування асортименту продукції [40].

Основними цілями асортиментної політики є:

- збільшення обсягів реалізації товарів за рахунок оптимізації структури асортименту;
- підвищення економічної стійкості підприємства торгівлі за рахунок гарантованого отримання прибутку внаслідок удосконалення асортименту товарів;
- досягнення конкурентної переваги за рахунок більш привабливого асортименту;
- залучення нових споживачів та вихід на нові сегменти ринку;
- зниження витрат, пов'язаних зі структурою асортименту;
- збільшення оборотності товарних запасів;
- оптимальне завантаження товарної площини та розташування товарів на полицях магазинів [17].

Формування асортименту – це процес відбору для продажу в магазині різних груп товарів, їх видів та різновидів, диференційовані за всіма відмінними ознаками. Процес формування асортименту торговельного підприємства має виходити з форми його товарної спеціалізації та розміру

торгових площ, і бути спрямованим на задоволення попиту обслуговуваних покупців і забезпечення високої рентабельності своєї діяльності. Завдяки правильному формуванню асортименту на підприємстві споживач задовольняє попит, а також відбувається підвищення ефективності діяльності підприємства. Формування асортименту повинно відповідати стратегічним цілям підприємства та її асортиментній політиці [35].

На рис. 1.2. розглянемо місце асортиментної політики в системі управління підприємством.

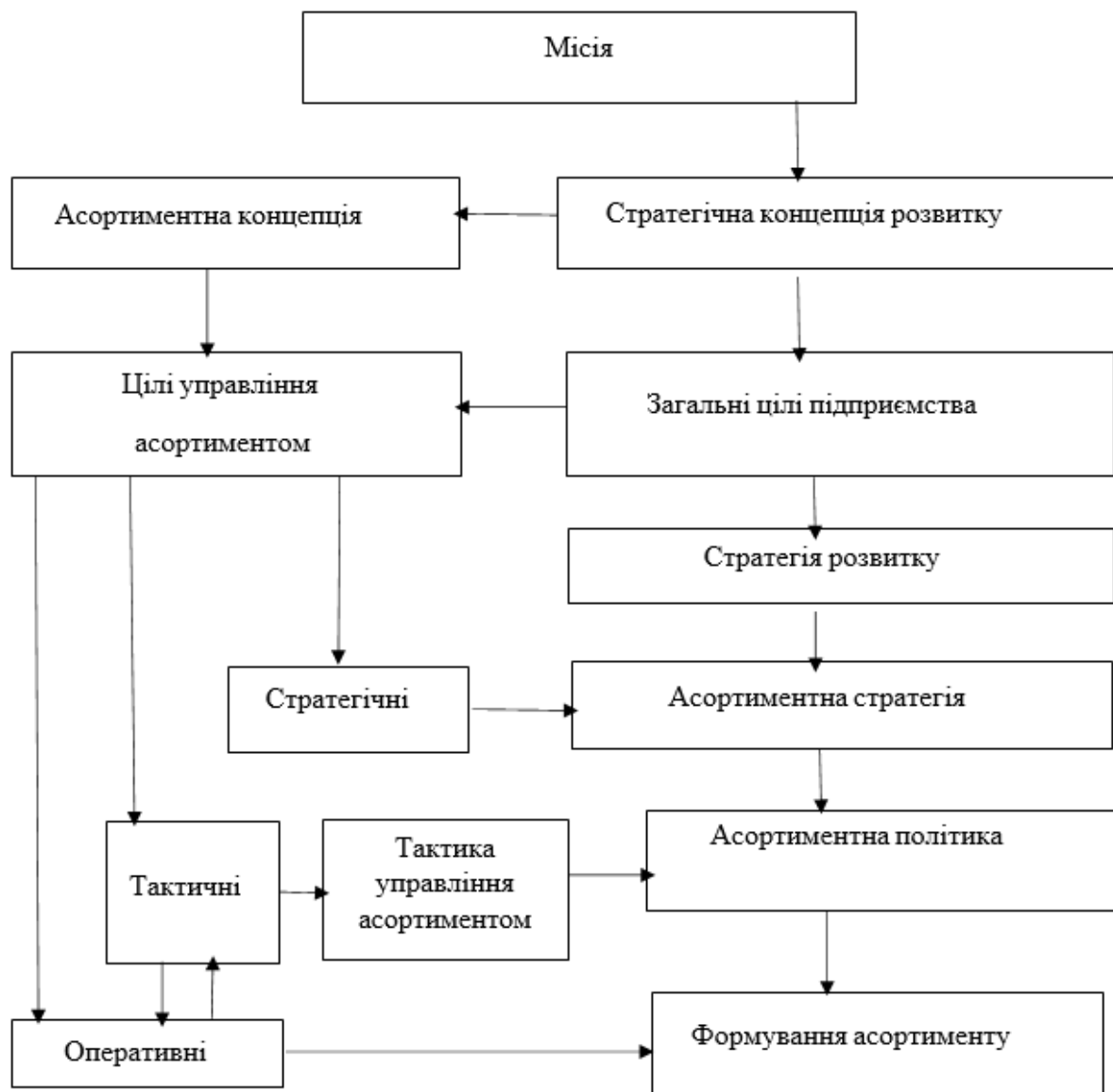


Рис. 1.2. Місце асортиментної політики в системі управління підприємством

Джерело: сформовано на основі [1; 40]

Як видно з табл. 1.2, асортиментна політика підприємства займає

особливе місце в системі управління та є ключовим фактором його успішної діяльності.

Ефективність оптимізації асортименту залежить від того, наскільки вона регулярно проводиться. Асортимент та його структура повинна переглядатися раз на півроку, а якщо змінюється асортиментна політика, тоді негайно. Крім оптимізації існуючого асортименту на підприємстві необхідно оцінювати перспективи нової продукції та виведення її на ринок. Та вже на етапі планування та формування нового товару, варто враховувати, який вплив на підприємство вчинить його просування [44].

Управління асортиментом та чітке його планування будуть ефективними, у тому випадку, коли існуючі та ймовірні можливості підприємства будуть реалізовані таким чином, щоб відбулось задоволення потреб клієнтів на високому рівні та підприємство отримало максимальний прибуток. Під час формування та управління асортиментною політикою підприємства необхідно дотримуватись певних принципів [42]:

- принцип довгострокової стратегічної орієнтації;
- принцип синергізму;
- принцип стратегічної гнучкості;
- розширення асортименту;
- стабілізація асортименту;
- оновлення асортименту;
- удосконалення асортименту;
- гармонізація асортименту;
- скорочення асортименту;
- націленість на певну категорію асортименту;
- спрямованість на фіксований рівень цін;
- спрямованість на широту та глибину споживчих товарів.

Саме дотримання вище перелічених принципів сприятиме торгівельному підприємству розуміння завдяки якій групі товарів можна буде отримати ще більший прибуток, адже користуватиметься попитом у клієнта.

Формуванню асортиментної політики передують аналіз альтернативних шляхів стратегічного і тактичного розвитку, що надасть змогу визначити сфери стратегії і тактики, в яких підприємство буде діяти через асортимент з посиленням і орієнтацію на місію та концепцію [52].

Розробка та здійснення асортиментної політики підприємства потребує дотримання таких умов:

- чітке уявлення про стратегічні цілі діяльності підприємства;
- добре знання ринку та його вимог;
- уявлення про можливості підприємства та їх відповідність ринковим законам [52].

В сучасних умовах виділяють наступні складові асортиментної політики підприємства:

- 1) сегментація ринку та вибір цільових ринкових сегментів;
- 2) вивчення вимог споживачів до товарів, методів продажу, упаковки, сервісу та послуг;
- 3) визначення набору товарних груп, яким віддають перевагу споживачі та які забезпечують економічну ефективність діяльності підприємства;
- 4) вибір найбільш ефективного методу формування асортименту з урахуванням сучасних принципів;
- 5) визначення оптимального співвідношення товарів, що знаходяться на різних стадіях своїх життєвих циклів;
- 6) розробка асортиментної моделі та стратегії реалізації товарів;
- 7) реалізація даних напрямків передбачає вирішення наступних найважливіших задач:
 - задоволення попиту конкретних груп споживачів;
 - гнучке реагування на вимоги ринку;
 - забезпечення фінансової стійкості торгівельного підприємства.

Підприємства повинні орієнтуватись на максимальне задоволення потреб клієнтів, зважаючи на високий рівень конкуренції в галузі. І, ефективне формування та управління асортиментною політикою дає можливість

підприємству бути конкурентоздатним та прибутковим.

Таким чином, асортиментна політика є невід'ємною частиною ефективного управління підприємством. Вона визначає напрямки розвитку компанії, забезпечуючи її адаптацію до умов ринкової конкуренції та потреб споживачів. Аналіз трактувань асортиментної політики свідчить про їх багатогранність, але водночас недостатню обґрунтованість. Через це було уточнено суть змісту терміну «асортиментна політика», яка є сферою роботи керівника та фахівців на підприємстві, що є сукупністю методик, стратегій і принципів, які формують оптимальний асортимент продукції, що випускається чи реалізується, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства та задоволення потреб споживачів.

Узагальнюючи зазначимо, що економічна сутність асортиментної політики підприємства полягає в раціональному управлінні товарним асортиментом з метою задоволення споживчого попиту, забезпечення стійкої конкурентоспроможності та досягнення фінансової стабільності.

Асортиментна політика є важливим інструментом стратегічного планування, який впливає на всі аспекти діяльності підприємства: від розробки нових продуктів до організації збуту. Її ефективність визначається здатністю підприємства адаптуватися до змін у ринковому середовищі, враховуючи попит, ресурсні можливості та конкурентні переваги. Реалізація збалансованої асортиментної політики сприяє не лише покращенню фінансових результатів підприємства, а й забезпечує його довгострокову стабільність і розвиток.

Сьогодні при прийнятті рішень щодо оптимізації асортиментної політики важливо враховувати особливості споживчого попиту, потреби виробництва та умови реалізації продукції. Крім того, необхідно забезпечити ефективне використання ресурсів та зосередити увагу на підвищенні фінансових результатів підприємства, що є основою для сталого розвитку в умовах конкурентного середовища.

1.2. Економічний механізм формування стратегії оновлення асортиментної політики підприємства

В умовах швидких змін ринкового середовища, зростаючої конкуренції та динамічних споживчих запитів асортиментна політика підприємства набуває стратегічного значення. Ефективна асортиментна політика не лише визначає позицію компанії на ринку, але й виступає інструментом досягнення її довгострокових цілей. Формування раціональної стратегії оновлення асортименту є важливим елементом адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища та забезпечення його конкурентоспроможності.

Економічний механізм, який лежить в основі цього процесу, охоплює комплекс інструментів і методів, спрямованих на оптимізацію структури та обсягів продукції. Його впровадження дозволяє підприємству враховувати як внутрішні ресурси, так і зовнішні чинники, що впливають на попит і пропозицію. Раціональне управління асортиментом сприяє зниженню витрат, підвищенню прибутковості, а також забезпечує відповідність продукції сучасним ринковим трендам та споживчим очікуванням.

Актуальність дослідження економічного механізму формування стратегії оновлення асортиментної політики зумовлена необхідністю пошуку нових підходів до управління бізнесом у сучасних реаліях. Це дає можливість не лише зміцнити позиції підприємства на ринку, але й зробити вагомий внесок у сталий розвиток економіки загалом.

Сучасні споживчі ринки України характеризуються значною диверсифікацією, високим рівнем конкуренції, чітко визначеними споживчими вподобаннями та сформованою структурою пропозиції. За таких умов особливого значення набуває застосування маркетингових інструментів і стратегій, зокрема у сфері управління асортиментом. Аналіз сучасних тенденцій розвитку виробничої діяльності в Україні свідчить, що важливою складовою адаптації підприємств до динамічних змін ринкового середовища є розробка та реалізація ефективної асортиментної політики в межах

комплексної маркетингової стратегії. Вона допомагає відповісти на ключові економічні питання: що, для кого і в якій кількості виробляти. Вирішення цих питань має критичне значення не лише для стабільності бізнесу, а й для забезпечення умов сталого та інноваційного розвитку національної економіки.

Практика ведення бізнесу в Україні свідчить про формування специфічного методологічного підходу до управління конкурентоспроможністю на ринку. Цей підхід охоплює чотири рівні:

1. Конкурентоспроможність продукції (товару).
2. Конкурентоспроможність підприємства.
3. Конкурентоспроможність галузі.
4. Конкурентоспроможність країни.

Ключовим у цій системі є рівень конкурентоспроможності підприємства, адже саме воно закладає основи якості товару, формує його споживчу цінність і приймає стратегічні рішення щодо виробництва, просування та збуту продукції. Таким чином, конкурентоспроможність підприємства є основою його маркетингової стратегії, яка забезпечує стійке положення на ринку [35].

Асортиментна політика відіграє важливу роль серед факторів підвищення конкурентоспроможності, оскільки є керованим елементом. Вона виступає базою для прийняття стратегічних маркетингових рішень, спрямованих на підтримку високого рівня конкурентоспроможності підприємства шляхом оптимізації номенклатури та обсягів виробництва.

Управління асортиментом є інтегрованим процесом у системі маркетингового менеджменту, що охоплює також управління ціноутворенням, розподілом та просуванням товарів. Такий комплексний підхід дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміну ринкових умов.

Класифікацію існуючих методів формування асортиментної політики підприємства, яка ґрунтується на виділенні трьох основних класифікаційних ознак, а саме рівня управління, маркетингового і товарознавчого підходу, що відображають напрямки наукових підходів до формування оптимального асортименту підприємства, наведено у таблиці 1.3 [10].

Таблиця 1.3

Класифікація методів формування асортиментної політики підприємства

Класифікаційні ознаки	Перелік методів	
За рівнем управління	Методи формування господарського портфеля (стратегічний рівень)	Модель «продукт-ринок» І. Ансоффа Метод Бостонської консультаційної групи Метод Мак-Кінзі «General Electric» Метод життєвого циклу Hofer /A.D.Little Метод Ю. Меркулової
	Методи формування виробничої програми (тактичний рівень)	Методи оптимізації за критерієм: – максимум сумарного завантаження усіх типів обладнання; – мінімум сумарного недозавантаження усіх типів обладнання; – максимум сумарного випуску продукції у вартісному виразі; – мінімальний рівень витрат виробництва; – максимум прибутку від реалізації продукції; – максимум рентабельності продукції; – максимум рентабельності виробництва.
За маркетинговим підходом	Методи управління асортиментом на основі критерію прибутку	Методика Ф. Котлера Методика Е. Дихтля і Х. Хершгена
	Методи диференціації асортименту відповідно до споживчих потреб	Метод «Conjoint Measurement» Метод Є. Голубкова
За товарознавчим підходом	Методи забезпечення оптимальності асортименту	Методи класифікації за критерієм: коефіцієнт оптимальності асортименту
	Методи забезпечення раціональності асортименту	Методи класифікації за критерієм: – коефіцієнт ширини асортименту; – коефіцієнт повноти асортименту; – коефіцієнт новизни асортименту; – коефіцієнт стійкості асортименту; – коефіцієнт раціональності асортименту.

Джерело: [9]

Для управління асортиментом продукції використовують широкий спектр методів, які можна поділити на дві основні групи:

1. Матричні методи (зокрема, матриці І. Ансоффа, БКГ, General Electric та інші), що дозволяють проводити стратегічний аналіз.

2. Прогнозні методи (експертно-аналітичні, методи комунікаційного узгодження, рефлексивної діагностики, матричного прогнозування), що спрямовані на оцінку майбутніх тенденцій і потреб.

Кожна з цих груп має свої переваги та обмеження, але разом вони

створюють комплексний інструментарій для ефективного управління асортиментною політикою підприємства.

Аналізуючи методики формування товарного асортименту підприємства, зазначимо, що виявлення споживчих переваг спрямоване на визначення потреб і поведінки споживача.

За допомогою методів економічного аналізу об'єкт дослідження налаштовується на застосування математичного моделювання.

За допомогою методів портфельного аналізу досліджуються основні елементи товарного асортименту у взаємодії та окремо один від одного.

Розглянемо основні методи формування товарного асортименту підприємства детальніше:

- АВС-аналіз, його сутність полягає у принципі Парето: «за більшість можливих результатів відповідає менша кількість причин», а саме – 80% обороту забезпечується 20% товарів. Цей вид аналізу допомагає згрупувати товари за рівнем впливу на кінцевий результат [21];

- матриця BCG, більш відома як планування портфеля. Під час побудови по осі X позначається частка в обсязі продажів компанії. Це відношення обсягу продажів продукту до обсягу продажів всієї компанії за певний період. По осі Y позначаються темпи зростання продажів продукту відносно попереднього періоду. Це відношення обсягу продажів продукту за поточний період до обсягу продажів цього ж продукту за попередній період. Точка розділу товарів за темпами зростання – середній темп зростання всіх продуктів компанії за оцінюваний період. Розмір точки, за допомогою якої позначають товар, означає або обсяг продажів цього товару, або прибуток від його продажу. Чим більша точка – тим, відповідно, більший прибуток [32].

- McKinsey Matrix (матриця McKinsey), вона відоміша, ніж BCG Matrix (матриця BCG). Привабливість ринку (галузі) використовується як параметр привабливості галузі (industry attractiveness) замість зростання ринку (market growth). Привабливість ринку має більше чинників, які визначають привабливість галузі/ринку, ніж тільки темпи зростання ринку [31].

Залежно від формульованих цілей і, відповідно, від таких що включаються в аналіз факторів, рішення щодо товарної структури асортименту компанії можуть значно відрізнятися. Це відображено на рис. 1.3, що характеризує систематизацію цілей оптимізації асортименту продукції компанії.

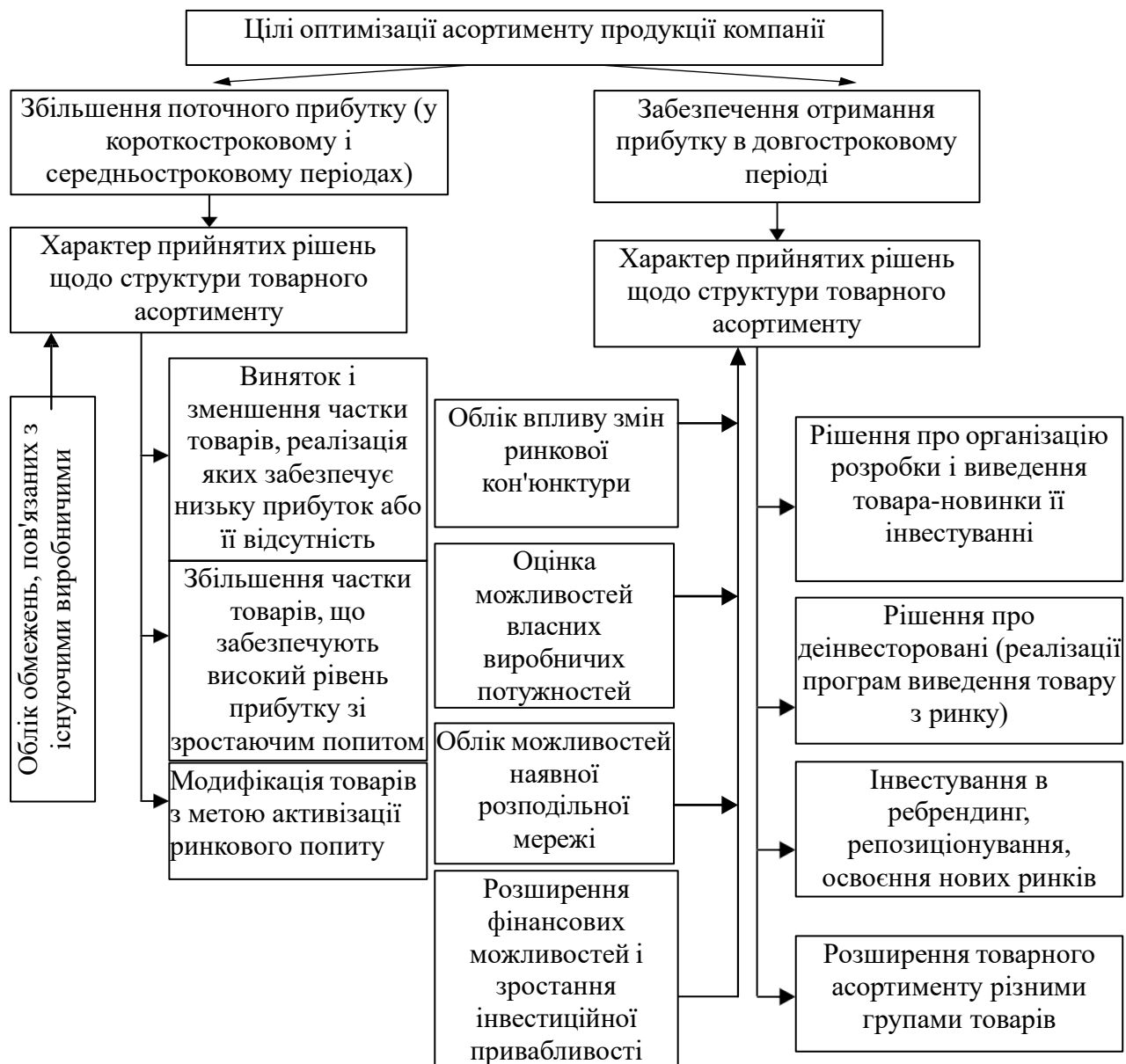


Рис. 1.3. Система цілей оптимізації асортименту продукції компанії в ув'язці з прийнятими для цього рішеннями

Джерело: сформовано на основі [34; 53]

Значна увага приділяється формуванню портфеля брендів. Перехід від управління асортиментом на основі виробничої програми до управління портфелем брендів дозволяє адаптувати продукцію до вимог різних сегментів

ринку, підвищуючи ефективність маркетингових заходів. Серед поширених стратегій управління брендами можна виділити наступні (рис. 1.4).

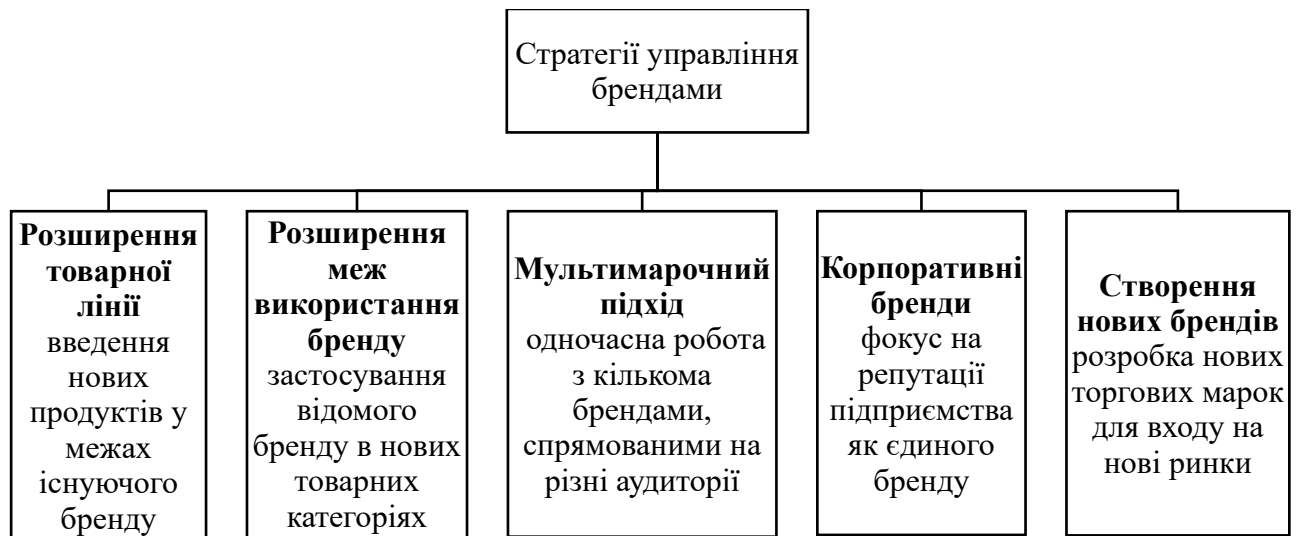


Рис. 1.4. Стратегії управління брендами

Джерело: сформовано автором

Стратегічний підхід до асортиментної політики забезпечує підприємствам можливість успішно адаптуватися до змін у ринковому середовищі та залишатися конкурентоспроможними в довгостроковій перспективі.

Суть проблеми формування прийнятого ринком асортименту складається в плануванні тих видів діяльності, які спрямовані на відбір виробів для майбутнього виробництва та реалізації на ринку, на приведення їх характеристик у відповідність до вимог споживачів.

Таким чином, управління асортиментом сьогодні є багатовимірним процесом, що поєднує в собі економічний, маркетинговий та психологічний аспекти. Це вимагає від підприємств гнучкого підходу до управлінських рішень, що базуються на аналізі ринкових тенденцій, прогнозуванні та оцінці ефективності. В результаті зазначених тенденцій, рішення, що приймаються за асортиментом виготовленої і реалізованої продукції, переходять в розряд стратегічних (рис. 1.5).

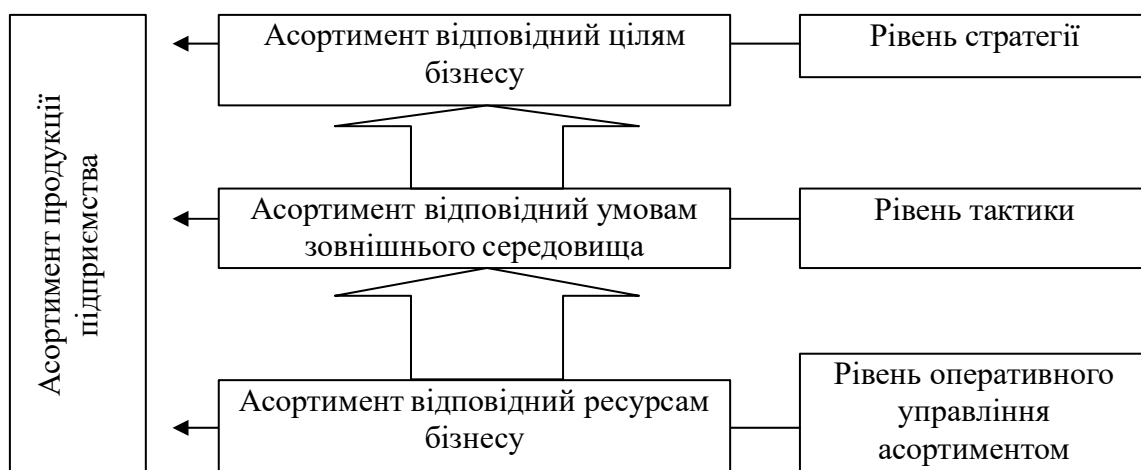


Рис. 1.5. Формування товарного асортименту підприємства відповідно до стратегічних, тактичних й оперативних рішень в рамках товарної політики
Джерело: сформовано автором на основі [54]

Сучасна маркетингова система підприємств пропонує широкий вибір асортиментних стратегій. Хоча кількість варіантів теоретично необмежена, найбільш поширеними та ефективними є кілька ключових підходів. Вони значно відрізняються за своїми характеристиками та підходом до управління, що забезпечує підприємствам можливість обирати оптимальні рішення залежно від умов ринку та ресурсних можливостей (рис. 1.6).

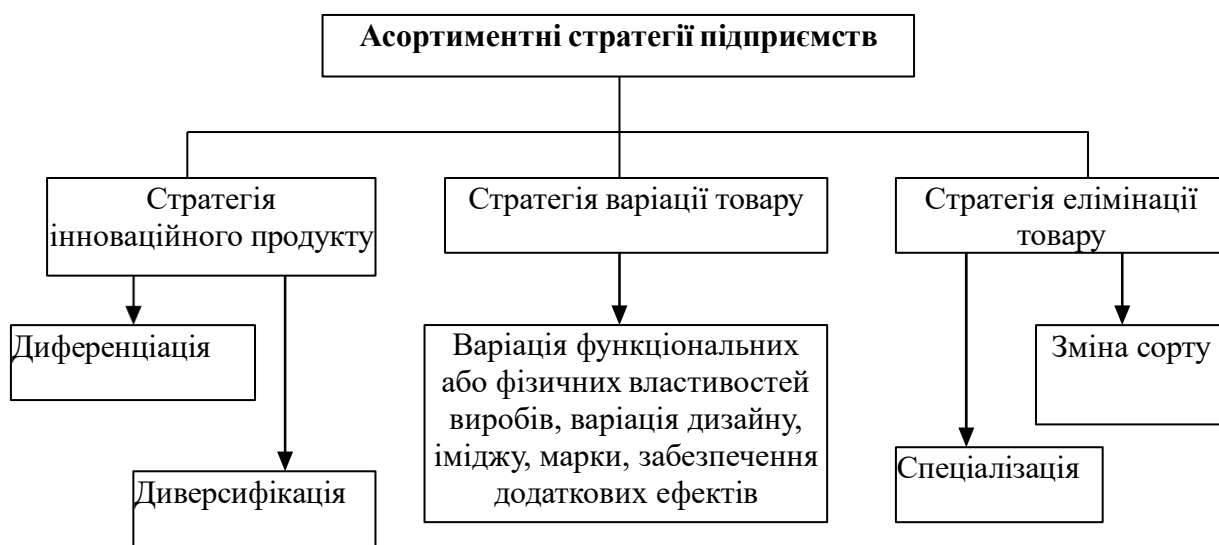


Рис. 1.6. Систематизація асортиментних стратегій підприємств
Джерело: сформовано автором на основі [55]

З метою вдосконалення асортиментної політики підприємств, нами пропонується алгоритм розробки асортиментної політики, що забезпечує компанії стійкі конкурентні переваги, як на українському, так і на зарубіжних ринках (рис. 1.7).

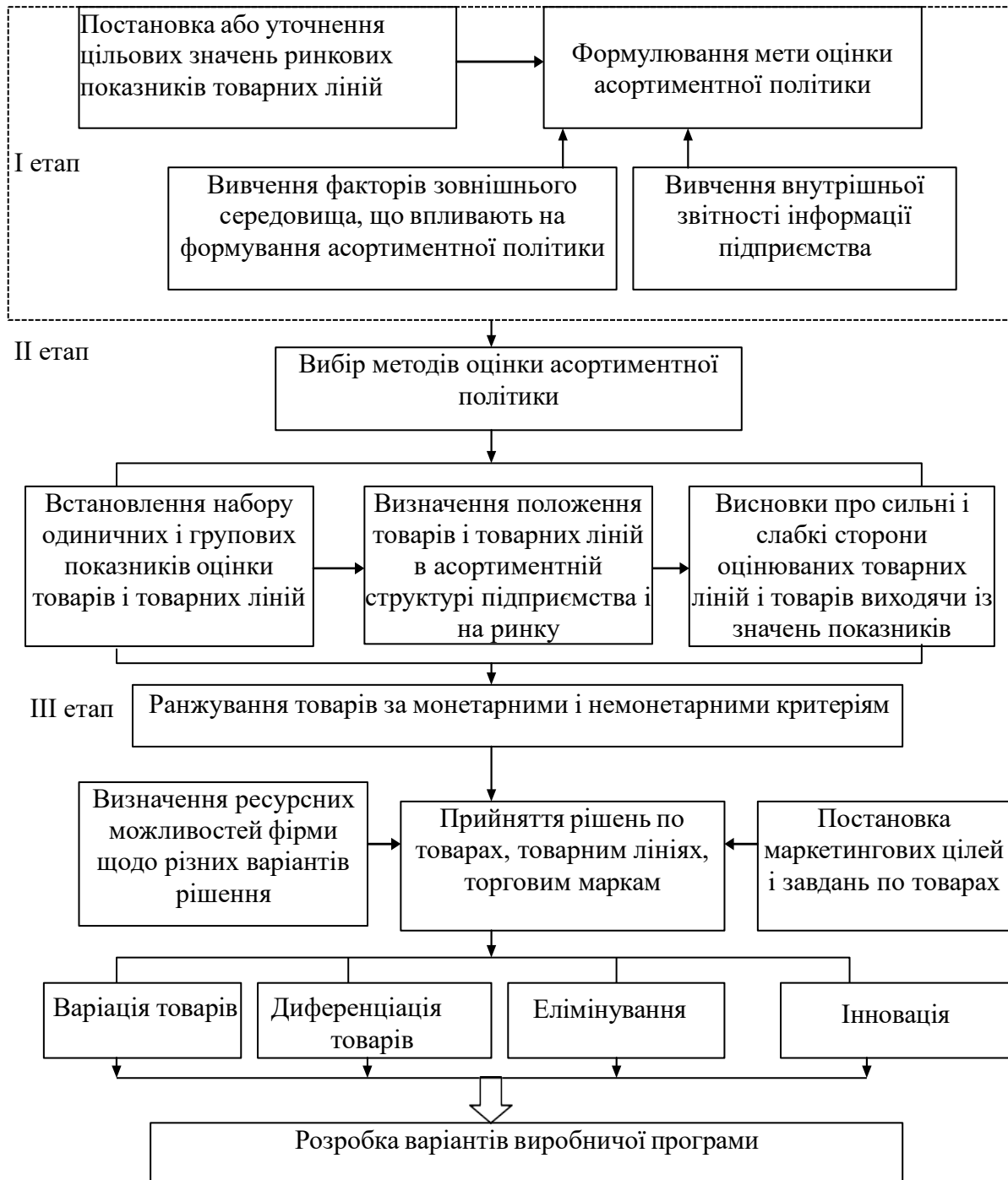


Рис. 1.7. Алгоритм розробки та реалізації асортиментної політики, орієнтованої на підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку

Сучасний ринок характеризується неоднорідністю попиту, посиленням конкуренції та постійними змінами у вподобаннях споживачів. У таких умовах управління асортиментною політикою стає важливим інструментом стратегічного розвитку підприємств. Прийняття рішень щодо складу асортименту та його оновлення переходить із суто тактичного рівня на стратегічний, адже ефективність цих рішень впливає на конкурентоспроможність компанії в довгостроковій перспективі.

Одна з основних проблем, з якою стикаються підприємства, полягає у розподілі ресурсів між короткостроковими та довгостроковими цілями. У багатьох випадках одночасне досягнення цих цілей є складним через різний підхід до використання ресурсів. Тому підприємства змушені вибудовувати систему пріоритетів, що враховує як актуальні потреби, так і перспективні можливості.

Для підвищення ефективності асортиментної політики підприємствам необхідно враховувати не лише об'єктивні чинники, такі як виробничі можливості та витрати, але й суб'єктивні – сприйняття продукції споживачами. Психологічні особливості споживчого вибору набувають все більшого значення, адже лояльність до бренду або позитивний імідж виробника можуть суттєво впливати на рівень продажів.

Для ефективної реалізації стратегії управління поведінкою споживачів, що є основою діяльності сучасних підприємств, можна запропонувати наступні рекомендації щодо прийняття стратегічних рішень:

1. Децентралізація прийняття рішень щодо товарної лінійки. Прийняття рішень стосовно окремих елементів товарної лінійки може здійснюватися безпосередньо на рівні підрозділів, які відповідають за управління відповідними бізнес-процесами. Узгодження з керівництвом необхідне лише щодо питань, які стосуються концептуальних аспектів лінійки. Такий підхід сприяє злагодженій роботі команди, особливо якщо всі учасники залучені до збору інформації про очікування споживачів. Це також дозволяє зменшити витрати на управління.

2. Управління зворотним зв'язком. Важливим аспектом є організація роботи із зауваженнями, поверненнями продукції та усуненням браку. Це включає проведення систематичних досліджень, моніторинг споживчих відгуків та вжиття заходів для вдосконалення якості продукції.

3. Делегування повноважень і розвиток компетенцій. Ефективна система делегування повноважень передбачає передачу відповідальності на нижчі рівні управління, що доповнюється розвитком професійних компетенцій працівників. Це дозволяє підвищити оперативність прийняття рішень та забезпечити гнучкість у роботі з клієнтами.

4. Інвестиції в інформаційну інфраструктуру. Створення та підтримка єдиної інформаційної бази даних, що охоплює виробничі та розподільчі підрозділи компанії, є критично важливим. Така база сприяє прийняттю своєчасних та обґрунтованих рішень щодо відносин зі споживачами, а також дозволяє скоротити кількість скарг і випадків браку.

Таким чином, економічний механізм формування стратегії оновлення асортиментної політики підприємства є важливим інструментом, який забезпечує адаптацію бізнесу до змін ринкового середовища та конкурентних умов. Його сутність полягає у комплексному підході до аналізу попиту, оцінки ресурсного потенціалу та розробки оптимальних рішень щодо формування товарного асортименту. Реалізація цього механізму включає визначення стратегічних пріоритетів, таких як оновлення продукції, розширення асортименту або скорочення неефективних товарних позицій, а також впровадження сучасних інструментів маркетингового управління. Це дозволяє підприємству підвищити свою конкурентоспроможність, задовольнити актуальні потреби споживачів, оптимізувати витрати та забезпечити довгострокову прибутковість.

Отже, формування ефективної стратегії оновлення асортиментної політики є невід'ємною частиною сталого розвитку підприємства, що дозволяє йому успішно конкурувати на ринку, реагувати на зміни у споживчих уподобаннях та забезпечувати стабільний фінансовий результат.

1.3. Методичні засади аналізу ефективності формування асортиментної політики підприємства

Формування асортиментної політики підприємства є ключовим аспектом його стратегічного розвитку та конкурентоспроможності. У сучасних умовах ринкової економіки підприємства змушені пристосовувати свою діяльність до швидких змін попиту, впливу конкурентного середовища та технологічного прогресу. Ефективність асортиментної політики напряду впливає на здатність підприємства задовольнити потреби споживачів, забезпечити стабільні фінансові результати та займати стійкі позиції на ринку.

Методичні засади аналізу ефективності асортиментної політики є теоретичною основою для оцінки її впливу на результати діяльності підприємства. Вони охоплюють методи, підходи та інструменти, що дозволяють визначити рівень відповідності асортименту ринковим потребам, виявити резерви підвищення ефективності управління товарним портфелем і розробити рекомендації щодо його оптимізації.

На сьогоднішній день зустрічається багато різних концепцій, які використовуються в тій чи іншій мірі при аналізі асортименту.

У ході аналізу особливостей ринків продукції та поведінки підприємств на них, виявлено, що класифікація факторів, що впливають на розробку і реалізацію асортиментної політики компанії, не обмежується їх розподілом на внутрішні і зовнішні. У цьому зв'язку запропоновано класифікацію (табл. 1.4).

Кожен з вищенаведених факторів має свою вагу в залежності від цілей компанії. При цьому, їй необхідно знайти такі рішення в сфері управління асортиментом продукції, які будуть оптимальними з точки зору збільшення прибутку, доступності ресурсів, зростання продажів і завоювання нових ринків.

Таблиця 1.4

Класифікація факторів, що підлягають обліку при формуванні асортиментної політики підприємства

Критерій класифікації	Зміст факторного впливу
Характер впливу Кожної групи факторів на оптимізацію асортиментної політики	1. Передбачають - гарантують оптимізацію асортименту виробів за певних умов (внутрішній економічний потенціал компанії). 2. Основоположні - безпосередньо забезпечують розвиток виробничої сфери (існуючий в компанії алгоритм управління виробництвом)
Стадія життєвого циклу товару	1. Ступінь новизни товарів, аналіз ринку збуту, доступність тканин, фурнітури і т.д., фінансові можливості, наявність основних засобів, планована прибутковість. 2. Перспективність, величина витрат на виробництво, 3. Витрати на рекламу. 4. Рентабельність товару, частка на ринку збуту.
Ступінь впливу на результати господарської діяльності	1. Фактори, що вирішальний вплив на результативний показник (віддаленість або наближеність точок реалізації до бізнес і культурним центрам, і т.п.). 2. Фактори, що не роблять вирішального впливу на результати господарської діяльності в умовах, що склалися (сезонність тощо).
Залежно від арактеру діяльності компанії	1. Внутрішні: система управління, персонал, технічні, фінансові, кадрові можливості. 2. Зовнішні: покупці, постачальники, конкуренти, держава, економічна ситуація.
Способи забезпечення приросту результативного показника (асортименту)	1. Інтенсивні фактори, що характеризують напруженість праці в процесі виробництва, підвищення продуктивності праці, нові рецептурні рішення та ін.[3]. 2. Екстенсивні фактори - збільшення обсягу виробництва виробів шляхом розширення виробничих площ, кількості робітників і т.д.
Строки впливу на результати виробництва	1. Постійні: обладнання, цільовий сегмент споживачів та ін., 2. Змінні: попит на вироби компанії, ціни, поведінка постачальників, конкурентів, кон'юнктура ринку.
За ступенем вимірюваності	1. Вимірювані: ціни, витрати на створення бренду, 2. Невимірювані: «глибина» і «ширина» товарної лінії.
Спеціалізація відділів компанії	1. Відділ маркетингу: перспективність товару, ринки збуту (покупці, економічна ситуація), рівень конкуренції. 2. Планово-фінансовий відділ: плановані обсяги продажів, витрати, в т.ч. на новий товар, прямі і непрямі витрати на виробництво, рентабельність і т.п. 3. Відділ збуту: обсяги, частка продажів товару або групи товару в загальній структурі товарного асортименту, темпи зростання продажів і т.п. 4. Відділ постачання: сировинний фактор, доступність і ціна ресурсів, можливості складських приміщень, розробленість схем логістики.

Джерело: [66]

Товарний асортимент підприємства можна сформулювати за допомогою використання різних методик. Використання будь-якої можливої методики залежить від масштабів збутової політики, специфіки готової продукції, різноманітності асортименту (рис. 1.8).

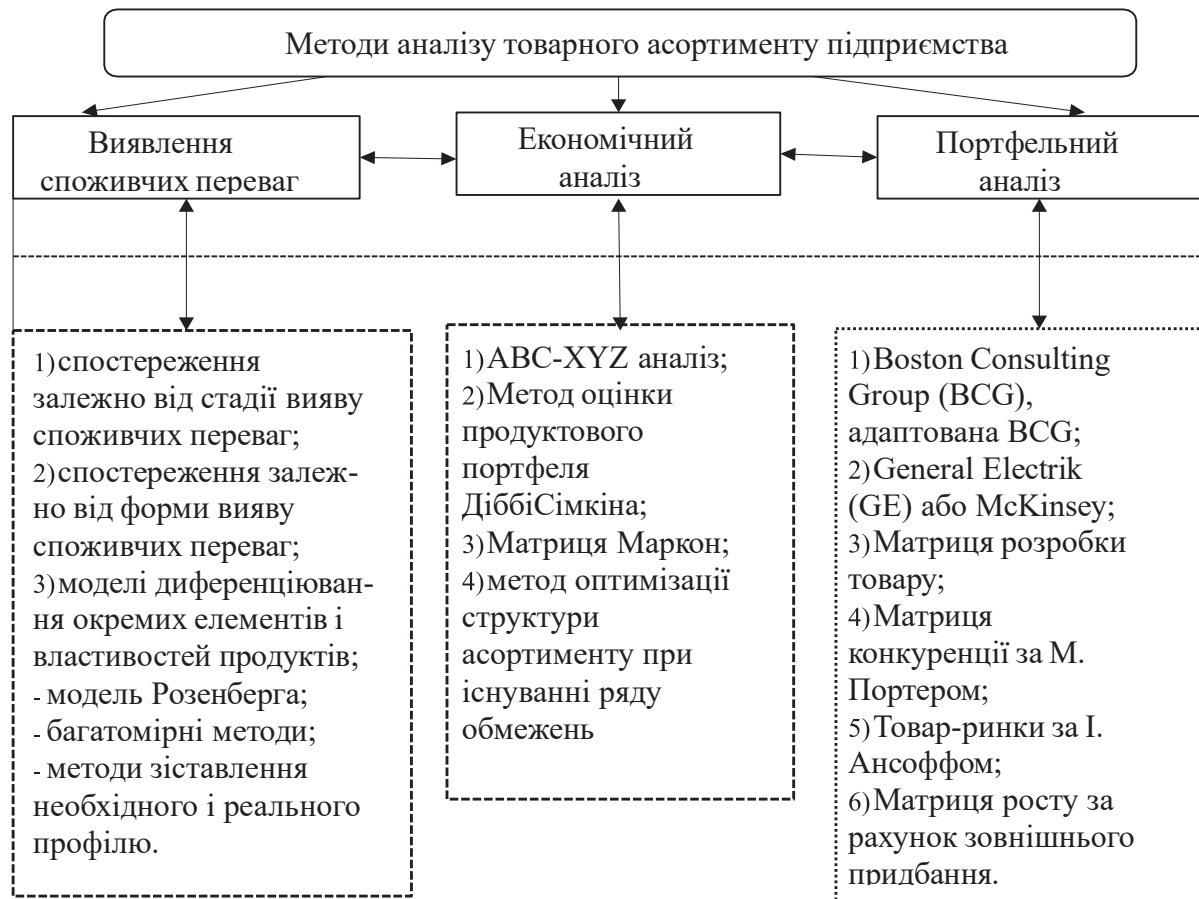


Рис. 1.8. Групування методів аналізу товарного асортименту підприємства

Джерело: [55]

Для оцінки ефективності товарного асортименту підприємства широко використовуються методи портфельного аналізу, одним із найвідоміших інструментів якого є матриця Бостонської консультативної групи (БКГ). Вона була розроблена у 60-х роках XX століття й дозволяє оцінити товари підприємства за двома ключовими параметрами: відносною часткою ринку та темпом його зростання.

Відносна частка ринку характеризує співвідношення обсягів продажів конкретного товару підприємства до обсягів продажів найбільшого конкурента

у відповідному сегменті. Цей показник розташовується на горизонтальній осі матриці та вимірюється в логарифмічній шкалі, варіюючись від 0,1 до 10. Значення більше одиниці свідчать про домінування підприємства на ринку, тоді як показники менші за одиницю – про слабкі позиції.

Темп зростання ринку відображає річну динаміку продажів у галузі або сегменті. Цей показник розміщується на вертикальній осі матриці, де значення понад 10% вказують на швидке зростання ринку, а нижчі значення – на повільну динаміку або стагнацію. Темп зростання є індикатором необхідності інвестицій для розвитку ринку.

Залежно від позиції товарів у матриці, визначаються чотири основні категорії:

1. «Знаки запитання» – товари, що мають низьку частку ринку, але знаходяться на ринках із високими темпами зростання. Такі продукти потребують значних інвестицій для збільшення частки ринку, однак компанія повинна оцінити доцільність вкладень, враховуючи наявність ресурсів. Якщо інвестиції неможливі або неефективні, розвиток таких продуктів припиняється.

2. «Зірки» – товари з високою часткою на швидкозростаючих ринках. Вони є перспективними та потребують значних вкладень для збереження або зміцнення позицій. У майбутньому «зірки» можуть стати основними генераторами доходів компанії, забезпечуючи її фінансову стабільність.

3. «Дійні корови» – товари, що займають лідируючі позиції на повільно зростаючих або стагнуючих ринках. Вони приносять основну частину доходу компанії та не потребують значних інвестицій. Доходи від таких продуктів використовуються для підтримки інших напрямків бізнесу, зокрема «зірок» або «знаків запитання».

4. «Собаки» – продукти з низькою часткою ринку на стагнуючих ринках. Вони зазвичай не забезпечують значного прибутку та мають обмежені перспективи. Компанії часто згортають або продають ці напрями, щоб звільнити ресурси для більш перспективних товарів [32].

Матриця БКГ є дієвим інструментом для ухвалення стратегічних рішень, оскільки допомагає підприємству визначити, які товари потребують інвестицій, які варто підтримувати на поточному рівні, а від яких краще відмовитися. Рішення, які мають бути прийняті за результатами аналізу наведені в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Рішення за результатами аналізу матриці БКГ

Рішення	Опис
1. Визначення стратегії для кожної групи товарів	Для кожної категорії товарів формується індивідуальна стратегія: «Зірки»: підтримка лідерства через активне інвестування. «Собаки»: вилучення з асортименту або мінімізація витрат на підтримку. «Знаки запитань»: ретельна оцінка перспектив і вибір між інвестиціями та скороченнями. «Дійні корови»: максимізація прибутку для фінансування інших сегментів.
2. Вилучення «собак»	Продукти з низькою рентабельністю та відсутністю перспективи швидко вилучаються з портфеля. Альтернативою можна оновити або репозиціонувати продукт.
3. Оптимізація фінансових потоків	Розширення частки «дійних корів» і «зірок» у портфелі. Прискорення запуску нових продуктів у разі обмежених ресурсів.
4. Диверсифікація портфеля	Розробка нових продуктів, які найчастіше можуть стати «зірками» або «дійними коровами», забезпечуючи довгострокову стабільність.

Основні переваги та недоліки матриці БКГ наведені в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Основні переваги та недоліки матриці БКГ

Переваги матриці БКГ	Недоліки матриці БКГ
Простота використання та візуалізація структури портфеля.	Обмеження лише фінансовими показниками, без врахування якісних аспектів.
Об'єктивність критеріїв оцінки ринку (частка та темпи зростання).	Неповнота аналізу: багато важливих ринкових факторів залишаються поза увагою.
Гнучкість застосування на рівні підприємства чи його підрозділів.	Труднощі у точно визначенні ринкової частки та темпів зростання.
Допомога в оптимальному розподілі ресурсів між напрямками бізнесу.	Неможливість оцінити рівень віддачі від інвестицій.
Сприяння стратегічного планування та фінансової збалансованості.	Спрощений підхід може привести до помилкових рішень, наприклад, передчасного вилучення товарів з портфеля.

Ще одним інструментом портфельного аналізу асортименту є модель GE/McKinsey, яка розроблена фахівцями консалтингової компанії McKinsey and Company на замовлення General Electric (GE). Цей метод дозволяє здійснити дослідження, використовуючи два параметри: привабливість галузі та конкурентоспроможність, залежно від специфіки певного продукту підприємства (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Характеристики Моделі GE/McKinsey

Етапи	Опис
Ціль використання	Аналіз бізнес-портфеля за допомогою двох параметрів: привабливість галузі та конкурентоспроможність.
Етапи оцінки привабливості товару	1. Визначення критеріїв для оцінки привабливості товарів. 2. Значення ваги кожного критерію. 3. Оцінка за п'ятибальною шкалою. 4. Розрахунок підсумкових результатів.
Оцінка конкурентоспроможності	1. Вибір критеріїв для оцінки конкурентоспроможності. 2. Визначення ваги критеріїв. 3. Аналіз кожного сегмента. 4. Визначення потенціалу за ринковими трендами. 5. Вибір цільових сегментів та розподіл ресурсів.
Побудова матриці	Горизонтальна вісь: конкурентоспроможність (1-5 або 1-10). Вертикальна вісь: привабливість ринку (5-1 або 10-1). Матриця поділяється на 9 секторів.
Типи стратегічних позицій	1. Переможець 1 : Висока привабливість і сильна конкурентоспроможність. Інвестувати для розвитку. 2. Переможець 2 : Висока привабливість, середня конкурентоспроможність. Інвестиції для усунення слабких сторінок. 3. Переможець 3 : Середня привабливість, висока конкурентоспроможність. Інвестиції в перспективні сегменти.

Джерело: сформовано автором на основі [1; 32; 33]

Той, хто програв 1 – характерна середня привабливість ринку та низький рівень відносних переваг на ринку. Доцільно відшукати можливості

поліпшення становища в областях із низьким ризиком, а в крайній ситуації – піти з ринку.

Той, хто програв 2 – низька привабливість ринку та середній рівень відносних переваг. Доцільно зниження ризику, захист бізнесу у найбільш прибуткових галузях ринку, а за нагоди – продаж бізнесу.

Той, хто програв 3 – низька привабливість ринку та низький рівень

відносних переваг організації у даному бізнесі. У такому положенні слід отримати максимальний прибуток, утриматися від інвестицій, або виходити з даного виду бізнесу.

Види бізнесу, що потрапляють у три клітини, розташовані вздовж діагоналі, називають «прикордонними».

«Знаки запитання» характеризуються незначними конкурентними перевагами, але привабливим ринком. Можливі такі рішення: розвиток СЗГ у напрямку посилення переваг або виокремлення ніші на ринку та інвестування у її розвиток. У разі, якщо ці види нераціональні, слід реалізувати стратегію виходу з даної СЗГ.

Середній бізнес характеризується середньою привабливістю ринку та середніми конкурентними перевагами. Таке положення визначає обережну лінію поведінки: інвестувати вибірково та тільки у прибуткові та найменш ризиковані заходи.

Виробники прибутку характеризуються низьким рівнем привабливості ринку та високим рівнем відносних переваг СЗГ. Управляти інвестиціями слід із точки зору отримання ефекту у короткостроковій перспективі.

Модель GE/McKinsey має низку істотних обмежень, зокрема:

- конкурентний статус конкретного бізнесу встановлюється на поточний період часу, а потім він без істотних змін екстраполюється на певний стратегічний період;
- процес стратегічного вибору за результатами моделювання – це пасивний процес, за якого організація вгадує майбутнє, що має відбутися ніби без її участі;
- модель GE/McKinsey структурує бізнес-портфель аналізованої організації за 9 конкретними позиціями своєї матриці.

Основні переваги та недоліки матриці GE/McKinsey наведені в табл. 1.8.

АВС-аналіз – це аналіз асортименту, який розбиває товари за ступенем впливу на загальний результат і дозволяє побачити найбільш пріоритетні позиції в асортименті, виокремити відстаючі та визначити базовий асортимент.

Таблиця 1.8

Основні переваги та недоліки матриці БКГ

Категорія	Переваги	Недоліки
Глибина	Розглядається велика кількість факторів, що дозволяє зробити більш детальний аналіз ринку та конкурентоспроможності підприємства.	Складність вимірювання великої кількості чинників може ускладнити процес оцінки.
Гнучкість	Оцінка факторів може бути адаптована відповідно до специфіки бізнесу, що дозволяє врахувати індивідуальні умови підприємства.	Визначення важливості кожного критерію може бути суб'єктивним, що потребує залучення експертів для більш точних оцінок.
Широта застосування	Метод можна застосувати до різних типів бізнесів, що дозволяє отримати загальні висновки для різних умов.	Рекомендації мають загальний характер і потребують уточнення залежно від конкретної ситуації.
Адаптивність до змін	Легко адаптується до змін в умовах ринку, даючи можливість швидко реагувати на нові можливості та загрози.	Відсутність логічного зв'язку між показниками конкурентоспроможності та грошовими потоками може ускладнити фінансові прогнози.
Ефективність стратегії	Можливість зосередження на найбільш привабливих сегментах і розподілі ресурсів для досягнення конкурентних переваг.	Труднощі з вибором стратегій серед великої кількості варіантів, які можуть призвести до неефективних рішень.

Джерело: сформовано автором на основі [36]

В ABC-аналізі виділяють три групи об'єктів: А, В, С, що відрізняються своєю значимістю і внеском в обіг або прибуток.

ABC-аналіз, незалежно від сфери його застосування (виробничі підприємства, торговельні оптові або роздрібні підприємства), здійснюється у такій послідовності:

- 1) вибір об'єкта (постачальник, клієнт, товарна група, товарна одиниця) та параметра аналізу (обсяг продажів, дохід і т.д.);
- 2) складання рейтингового списку об'єктів за спадаючою значення параметра;
- 3) виділення груп А, В, С (розрахунок частки параметра від загальної суми параметрів обраних об'єктів, розрахунок частки із накопичувальним підсумком, привласнення значення групам вибраних об'єктів).

В таблицях 1.9-1.10 наведено основні етапи ABC-аналізу та

рекомендації для групи А, В і С.

Таблиця 1.9

Характеристика АВС-аналізу

Етапи АВС-аналізу	Опис
1) Вибір об'єкта та параметра аналізу	Визначаються об'єкти для аналізу (постачальники, клієнти, товарні групи, товарні одиниці) та параметри (обсяг продажів, дохід тощо).
2) Складається рейтинговий список об'єктів	Об'єкти ранжуються за спадаючим значенням обраного параметра (наприклад, обсяг продажів).
3) Виділення групи А, В, С	Розраховуються частки параметрів із загальної суми для кожного об'єкта, створеного накопичувальна сума, на основі якої належать категорії А, В, С.

Джерело: сформовано автором на основі [36]

Таблиця 1.10

Рекомендації для групи А, В, С:

Група	Опис	Рекомендації
Група А	Товари з найбільшим внеском у прибуток, що приносить 50% результату.	Приділяти особливу увагу, моніторинг та планування, контроль орендності та оборотності. Можливий щоденний моніторинг.
Група В	Середні товарні групи, що дають 30% результату.	Моніторити рідше, для створення видимості асортименту бажано мати кілька товарів із цієї групи.
Група С	Товари з найменшим внеском у прибуток, що приносить 20% результату.	Менше уваги на цих товарах, не варто постійно аналізувати, але варто мати кілька товарних позицій для різноманітності.

Джерело: сформовано автором на основі [36]

Існує декілька недоліків даного методу:

- 1) не дозволяє відстежувати сезонні коливання продажів;
- 2) неможливо застосовувати за товарними позиціями в магазинах із щомісячним оновленням асортименту;
- 3) може дати неправильні результати у разі нестачі даних для аналізу;
- 4) може дати неправильні результати, у разі, якщо облік товарів здійснюється із постійними змінами (перейменування позицій, надходження товару з різними кодами і ін.);
- 5) не можливо здійснити аналіз, якщо товарна номенклатура

складається із малої кількості позицій менше 10 [36].

Для того, щоб урахувати фактор випадковості продажу, застосовують XYZ-аналіз. XYZ-аналіз – математично-статистичний метод, який дозволяє аналізувати та прогнозувати стабільність продажів окремих видів товарів і коливання рівня споживання тих чи інших ресурсів. Наприклад, XYZ-аналіз дозволяє групувати товари торгівельного підприємства залежно від попиту на них протягом певного проміжку часу.

Цей метод зазвичай застосовується для ранжування і групування асортиментних позицій за ступенем прогнозованості обсягу попиту або оборотності товару. Із його допомогою можна виявити найбільш популярні товари та товари, які, з якихось причин, не мають постійного попиту. Результати XYZ-аналізу дозволяють оптимізувати складські запаси.

Етапи проведення XYZ-аналізу:

1. Вибір об'єкту аналізу (групи, категорії, позиції) та параметру порівняння. Традиційно об'єктами XYZ-аналізу виступають товарні категорії або одиниці, за основу береться період продажів не менше трьох місяців.

2. Визначення кількості періодів, за яким здійснюється аналіз: тиждень, декада, місяць, квартал /сезон, півріччя, рік. Чим більше вибраний період, тим точнішою буде статистика. Для аналізу необхідно брати не менше трьох періодів, за якими ведеться звітність. Якщо товар має оборотність більше місяця, то для аналізу необхідно взяти період, який, як мінімум, у три рази перевищує оборотність.

3. Визначення коефіцієнта варіації – середнє відхилення для кожного об'єкта аналізу. Коефіцієнт варіації означає величину, яка показує, наскільки продаж товару відхиляється від середньостатистичної, тобто показує, стабільний попит чи ні.

4. Складання рейтингового списку об'єктів аналізу за зростанням значення коефіцієнта варіації.

5. Розподіл об'єктів за групами X, Y і Z.

Група X – товари, які характеризуються стабільністю продажів і

високими можливостями прогнозу продажів. Коефіцієнт варіації не перевищує 10 %.

Група Y – товари, які мають коливання у попиту та середній прогноз продажів. Коефіцієнт варіації таких товарів становить від 10 до 25 %.

Група Z – товари з нерегулярним споживанням, попит на які неможливо спрогнозувати. Коефіцієнт варіації перевищує 25 % і може бути більшим 100 %. Це може бути група товарів, які привозили на замовлення клієнта, або група товарів, яка нещодавно надійшла в продаж.

Для отримання повної картини можливо поєднати XYZ-аналіз із ABC-аналізом. Поєднаний ABC-XYZ-аналіз дозволить повною мірою розглянути асортимент, управляти групами та категоріями товарів.

У результаті поєднання виходить дев'ять груп об'єктів аналізу за двома критеріями – ступінь впливу на кінцевий результат (ABC) і стабільність цього результату (XYZ) (табл. 1.11).

Таблиця 1.11

Класифікація товарів підприємства за їх прибутковістю методом ABC-XYZ-аналізу

	А	В	С
X	AX – високий рівень доходу, стабільне споживання.	BX – високий рівень участі в доходах поєднується із нестабільністю споживання і складністю його прогнозу.	CX – високий рівень участі в доходах, покупки відбуваються випадково. Немає можливості прогнозування.
Y	AY – середній рівень доходу, стабільне споживання.	BY – середній рівень доходу, нестабільне споживання.	CY – середній рівень доходу, випадкове споживання.
Z	AZ – низький рівень доходу, стабільне споживання.	BZ – низький рівень доходу, нестабільне споживання.	CZ – низький рівень доходу, випадкове споживання.

Джерело: сформовано автором на основі [36]

Можна стверджувати, що товари із групи AX – безумовні лідери, а із групи CZ – кандидати на вилучення із асортименту. Товари категорії X варто завжди закуповувати у кількості, рівній прогнозованому продажу. AX – дещо більше прогнозованої кількості, а товари категорії Z, зокрема BZ та CZ, часто

доцільно планувати до реалізації (або постачання) за попереднім замовленням покупця [36].

Використання поєднаного ABC і XYZ-аналізів дозволить:

- підвищити ефективність системи управління товарними ресурсами;
- підвищити частку високоприбуткових товарів без порушення принципів асортиментної політики;
- виявити ключові товари та причини, що впливають на кількість товарів, що зберігаються на складі.

У реальному житті існує безліч факторів впливу на прибутковість товарів: сезонність, регулярність поставок, коливання цін на аналогічні товари у конкурентів, наявність або відсутність спеціальних заходів із просування і т.п. Усі ці фактори можуть викликати коливання продажів, і, як наслідок, високі показники коефіцієнта варіації.

Аналіз ефективності формування асортиментної політики підприємства є інструментом для досягнення високої конкурентоспроможності та оптимізації витрат на виробництво і реалізацію продукції. Правильне визначення асортименту, його структури та розподілу між більшими товарними групами дозволяє підприємству не тільки задовольняти потреби споживачів, але й максимально використовувати свої ресурси для отримання стабільного прибутку.

Методичні завдання аналізу асортиментної політики включають застосування різних інструментів, таких як ABC-аналіз, матриця Бостонської консалтингової групи (BCG), GE/McKinsey та інші, які дозволяють оцінити привабливість товарів та їх конкурентоспроможність на ринку. Важливою складовою є врахування змін на ринку, сезонних коливань попиту та змін у споживчих уподобаннях.

Ключовими факторами успішної асортиментної політики є: правильний вибір стратегічних товарів, постійний моніторинг асортименту та готовність до оперативних змін. Підприємства повинні активно впроваджувати інновації,

регулярно адаптуватися до змін на ринку та коригувати асортиментну стратегію, щоб підтримувати баланс між витратами, попитом і прибутковістю.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління асортиментною політикою підприємства

Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління асортиментною політикою підприємства є менш складними для ефективного функціонування бізнесу, забезпечення його конкурентоспроможності та відповідності вимогам законодавства. Ось основні аспекти цього забезпечення:

Нормативно-правове забезпечення

1. Законодавчі акти та нормативні документи :

- Законодавство про підприємництво. Відносини у сфері асортиментної політики регулюють загальні положення про підприємницьку діяльність, які випускають права та обов'язки підприємців у сфері виробництва і реалізації продукції.

- Закони, що регулюють торгівлю та маркетинг. Наприклад, Закон України «Про захист прав споживачів», який вимагає вимоги до якості та безпеки товарів, що можуть впливати на асортиментну політику.

- Законодавство про охорону інтелектуальної власності. Законодавство щодо авторських прав, патентів і товарних знаків регулює можливість включення нових товарів або технологій до асортименту, захисту інноваційних продуктів.

- Технічні регламенти та стандарти. Визначають вимоги до продукції, її безпеку, якість та відповідність ринковим стандартам. Вони є промисловими при формуванні асортименту товарів, особливо у виробничих сферах.

- Податкове законодавство. Визначає податкові пільги, акції, податки на додану вартість, що можуть вплинути на вартість товарів в асортименті

підприємства.

2. Правила сертифікації та ліцензування продукції. Сертифікація товарів є важливою частиною управління асортиментом, особливо для підприємств, які виробляють або надають продукцію, піддаючи спеціальним вимогам щодо якості та безпеки.

3. Антимонопольне законодавство. Регулює обмеження на монопольному ринку підприємства на ринку і на використання антиконкурентних практик, що можуть вплинути на асортимент товарів і цінову політику.

В Україні було ухвалено низку нормативних актів, спрямованих на захист прав споживачів, вимог до якості товарів, що виробляють, а також до підприємств роздрібної торгівлі, незалежно від їх організаційно-правової форми, та до громадян-підприємців, які займаються торговельною діяльністю. Методом цих змін є забезпечення належного рівня обслуговування покупців, захист їхніх інтересів та запобігання їх обмеженню в будь-якій формі.

Законодавчі та нормативні акти регулюють порядок обслуговування споживачів товарами, правила роботи підприємств роздрібної торгівлі, а також встановлюють вимоги до якості товарів, їх безпеки, термінів реалізації та гарантій.

Нормативно-правова база, яка забезпечує всі правила і стандарти у сфері торгівлі, відповідальність як для юридичних, так і для фізичних осіб, які застосовуються господарською діяльністю, за порушення прав споживачів.

Основні права громадян, у тому числі щодо споживчих прав, закріплені в Конституції України, які є основою для розробки і прийняття інших актів цивільного та господарського законодавства.

До основних нормативно-правових актів, що регулюють відносини у сфері захисту прав споживачів, належать:

1. Цивільний кодекс України (№ 435-IV, 2003 р.) – регулює особисті і майнові відносини між учасниками цивільних відносин.

2. Господарський кодекс України (№ 436-IV, 2003 р.) – визначає правові основи для здійснення господарської діяльності повними суб'єктами господарювання, у тому числі комерційні підприємства, та регулює відносини між ними.

Відповідно до статті 39 Господарського кодексу України, вказано основні права споживачів, які включають:

- право на державний захист своїх прав;
- гарантований рівень споживання товарів і послуг;
- право на належну якість товарів та послуг, а також їх безпеку;
- доступ до необхідної інформації про товар, в тому числі щодо його кількості, якості та асортименту;
- право на відшкодування збитків за товар неналежної якості або товар є небезпечним для життя та здоров'я.

Законодавством також передбачено, що споживачі мають право на відшкодування збитків, завданих товарами неналежної якості або небезпечними для життя і здоров'я товарів. У разі виявлення дефектів товару в межах гарантійного терміну споживач може вимагати усунення недоліків, заміни товару або відшкодування вартості.

Особливу увагу слід приділити також вимогам щодо надання достовірної інформації про товар. Продавець зобов'язаний повідомити споживача про всі властивості товару, включаючи склад, термін придатності, умови зберігання, а також можливості протипоказання або ризику для здоров'я.

З метою захисту прав споживачів в Україні було прийнято Закон України "Про захист прав споживачів" (1993 р.), який створив систему органів, що здійснюють контроль за якістю товарів і послуг та захист прав споживачів. відповідно, органи державної виконавчої влади мають право:

- давати обов'язкові приписи суб'єктам господарювання щодо припинення порушень прав споживачів;
- перевірити відповідність вимогам безпеки та нормативних документів;

- забороняти реалізацію товарів, що не відповідають вимогам безпеки, до їхнього усунення;
- накладати штрафи та стягнення на порушників.

Також Закон України «Про захист прав споживачів» передбачає, що споживач має право на повернення товару або обмін за певними умовами, наприклад, якщо товар не відповідає його вимогам за формою чи розміром.

Державний комітет України з питань технічного регулювання та споживчої політики контролю за дотриманням правил торгівлі та дає право споживачам вимагати повернення грошей за товар неналежної якості або за їх порушення прав під час реклами товарів.

Таким чином, нормативно-правова база України у сфері захисту прав споживачів є комплексною і забезпечує забезпечення гарантії для споживачів товарів і послуг. Це дозволяє підтримувати баланс інтересів між виробниками, продавцями та споживачами і створює сприятливі умови для розвитку цивілізованої торговельної діяльності.

Сертифікація товарів є невід'ємною складовою частиною управління асортиментом продукції, особливо для підприємств, що використовуються виробництвом або надаються товарами та послугами, які підлягають спеціальним вимогам щодо якості та безпеки. Процес сертифікації забезпечує підтвердження відповідності створеним встановленим стандартам та нормативам, що сприяє підвищенню довіри споживачів та забезпечує їм гарантовану безпеку.

Технічні регламенти та стандарти виконують обов'язкові вимоги до продукції, що стосуються її безпеки. Основні функції технічних регламентів та стандартів у формуванні асортименту:

1. Вимоги до безпеки продукції. Технічні регламенти встановлюють мінімальні вимоги до безпеки продукції для захисту життя і здоров'я споживачів, а також охорони навколишнього середовища. Продукція повинна відповідати вимогам безпеки під час її використання, транспортування та зберігання.

2. Кваліфікаційні критерії та вимоги до якості. Стандарти показника якості продукції, її експлуатаційні характеристики, що забезпечують стабільність якості товарів на ринку та задоволення потреб споживачів. Стандарти регламенту також визначають технічні характеристики, що цінуються для ефективного функціонування товару на ринку.

3. Регулювання промислового виробництва. Технічні регламенти та стандарти є особливою кількістю підприємств, які працюють у виробничих сферах, де продукція повинна відповідати не тільки національним вимогам, але й міжнародним стандартам для забезпечення конкурентоспроможності на світовому ринку.

4. Забезпечення відповідності ринковим вимогам. Стандарти допомагають забезпечити відповідність продукції поточним вимогам, у тому числі щодо інновацій на ринку, нових технологій та у споживчих перевагах. Вони сприяють постійному вдосконаленню асортименту товарів відповідно до вимог споживачів.

5. Управління асортиментом продукції. При формуванні асортиментної політики підприємства враховують технічні регламенти та стандарти для визначення меж дозволених змін у характеристиках товару та контролю за якістю продукції. Вони є інструментом для підприємств, які займаються виробництвом продукції у сфері, де стандарти і технічні регламенти є основою для підтримки високої якості та безпеки продукції.

6. Вплив на сертифікацію та ліцензування. Технічні регламенти та стандарти відповідають критеріям, за якими продукція сертифікується та ліцензується, що додатково забезпечує відповідність товарів вимогам безпеки та якості. Вони гарантують, що продукція, яка пропускається на ринок, є безпечною і відповідає встановленим стандартам, що є місцем для захисту споживачів і підтримує стабільний попит.

Таким чином, технічні регламенти та стандарти є кількістю елементів в управлінні асортиментною політикою, що забезпечує відповідність продукції

вимогам ринку, що забезпечує конкурентоспроможність підприємств і задоволення потреб споживачів.

Основні аспекти сертифікації включають:

1. Перевірка відповідності вимогам якості та безпеки. Сертифікація дозволяє підтвердити, що товар відповідає державним і міжнародним стандартам, нормам безпеки та санітарним вимогам. Це важливо для продукції, яка може вплинути на здоров'я людей, навколишнє середовище або безпеку.

2. Процес сертифікації. стандартна сертифікація передбачає кілька етапів, зокрема проведення лабораторних випробувань, перевірку виробничих процесів, огляд документації та умов зберігання товарів. Сертифікати можуть бути обов'язковими або добровільними залежно від виду продукції.

3. Роль ліцензування. Ліцензування – це надання спеціальних дозволів на виробництво або реалізацію певних товарів чи послуг, що підлягають державному регулюванню. Достатність ліцензії на продукцію, яка може нести наявну загрозу для здоров'я та безпеки споживачів. Ліцензування забезпечує контроль за виробничими процесами та наданням послуг.

4. Значення сертифікації для асортиментної політики. Для підприємств, які прагнуть розширити свій асортимент, сертифікація є інструментом для підтвердження якості нових товарів. Вона дозволяє підприємствам отримати конкурентні переваги, після сертифікованих товарів може мати більшу довіру з боку споживачів. Також сертифікація зниження ризиків, пов'язаних з недобросовісною конкуренцією та фальсифікацією товарів.

5. Вплив на ринок. Сертифікація товарів регулює ринок і забезпечує його стабільність, тому що знижує ймовірність надходження небезпечних або неякісних товарів на споживчий ринок. Це дозволяє підтримувати високий рівень якості та безпеки продукції, що сприяє зростанню довіри споживачів та підвищує загальну конкурентоспроможність.

Сертифікація та ліцензування продукції є інструментами управління асортиментом товарів, які можуть гарантувати відповідність вимогам якості та

безпеки, а також забезпечують захист інтересів споживачів.

Антимонопольне законодавство України спрямоване на справедливі умови конкуренції на забезпечення ринку, запобігання створенню монополії та антиконкурентних практик, які можуть мати негативний вплив на економіку і права споживачів. Це законодавство встановлює обмеження для запобігти зловживанню монопольним становищем підприємств на ринку.

Однією з головних цілей антимонопольного законодавства є забезпечення здорової конкуренції учасників серед ринку. Монополія або антиконкурентні практики можуть негативно вплинути на асортимент товарів, обмежуючи різноманітність та знижуючи якість ринку продукції. інакше, ці практики можуть спричинити різке підвищення ціни на та послуги, що є вигідним лише для монополіста, але несправедливим споживачам.

Антимонопольне законодавство визначає ряд практик, що є забороненими, серед яких:

- зловживання монопольним становищем, яке виникає в нав'язуванні несправедливих цін, обмеженнях виробництва чи поставок товарів, нав'язуванні непотрібних умов договорів;
- антиконкурентні узгоджені дії (так звані карти), коли підприємство домовляється про ціни, ринки збуту чи обсягу виробництва, що перешкоджає вільній конкуренції;
- недобросовісна конкуренція, яка бере участь у веденні споживачів в оману товару чи його характеристику.
- Згідно з українським законодавством, Антимонопольний комітет України є основним органом, який здійснює контроль за дотриманням антимонопольного законодавства, розслідує випадки зловживання монопольним становищем і приймає рішення щодо недобросовісної конкуренції.

Система антимонопольного регулювання також забезпечує механізм перевірок і санкцій для підприємств, які порушують закон, включаючи значні

штрафи, розформування антиконкурентних об'єднань та обов'язкову зміну бізнес-практики.

Загалом, антимонопольне законодавство є елементом економічної політики держави, погіршує його стабільному та ефективному функціонуванню ринку, створюючи умови для широкого вибору товарів і послуг для споживачів і запобігаючи використанню антиконкурентних стратегій, які можуть негативно позначатися на асортименті товарів і ціновій політики.

Інформаційні технології та системи у сфері асортиментної політики підприємства включають:

1. ERP-системи (Enterprise Resource Planning). Ці системи допомагають інтегрувати різні бізнес-процеси підприємства, включаючи планування асортименту, управління запасами, замовленнями та поставками. Вони забезпечують зручне управління ресурсами підприємства, дозволяючи своєчасно відслідковувати та коригувати асортимент на основі актуальної інформації про наявність товарів.

2. CRM-системи (Customer Relationship Management). Ці системи дозволяють підприємству збирати та аналізувати дані про своїх клієнтів, їх уподобання, вимоги та поведінку. На цій основі даних можна коригувати асортимент продукції, щоб максимально відповідати попиту і потребам споживачів.

3. Системи аналізу та прогнозування запиту. Завдяки таким системам підприємство може ефективно оцінювати потреби ринку, прогнозувати зміни попиту та оперативно реагувати на них. Це дозволяє коригувати асортимент і забезпечити його оптимальну структуру вимог щодо змінених споживачів.

4. Статистичні та аналітичні дані про попит і пропозицію: про поточний попит на інформацію про ринок, статистику продажів, аналіз трендів і конкурентне середовище дозволяє підприємствам оптимізувати асортимент, пропонуючи товари, які вимагають вимог споживачів. Це завершите також

недоліки у пропозиціях і випадково коригувати стратегію асортиментної політики.

5. Аналіз споживчих уподобань та задоволеності. Ринкові дослідження та оцінка ефективності асортименту: за допомогою маркетингових досліджень підприємств оцінюється ефективність асортименту на основі різних фінансових показників, таких як продажі, прибутковість, обсяги замовлень. Це дозволяє зробити висновки про доцільність розширення або скорочення асортименту.

6. Інформація про постачальників та партнерів. Деталі про постачальників та умови співпраці. Інформація про постачальників, умови співпраці, ціни, терміни доставки та умови оплати є важливими для коригування асортиментної політики. Найпопулярніші постачальники і вигідні умови співпраці допомагають забезпечити стабільність і реальність поповнення асортименту.

7. Платформи для моніторингу поставок. Використання платформи для управління ланцюгами постачання дозволяє відстежувати стан поставок, планувати замовлення та забезпечити безперервне поповнення асортименту товарів у відповідь на зміни запиту.

8. Маркетингові дослідження. Про конкурентів: аналіз асортименту, цінової політики та маркетингових стратегій конкурентів дає можливість підприємствам оперативно реагувати на зміни ринку, а також адаптувати свій асортимент для підтримки конкурентоспроможності. Дослідження споживчих уподобань: опитування, фокус-групи, інтерв'ю з клієнтами допомагають зібрати дані про переваги споживачів і використовувати цю інформацію для оптимізації асортименту [28].

Таким чином, інформаційне забезпечення управління асортиментною політикою підприємства охоплює різноманітні інструменти, від ERP та CRM-систем до маркетингових і аналітичних досліджень. Це дозволяє компаніям ефективно оцінювати потреби, реагувати на зміни попиту та оптимізувати свій

асортимент, забезпечувати задоволення потреб споживачів і підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Забезпечення ефективного управління асортиментною політикою підприємства потребує комплексного підходу, що включає дотримання нормативно-правових актів та активне використання сучасних інформаційних технологій. Застосування правильних методів та інструментів аналізу дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни ринку, покращувати якість продукції та оптимізувати асортимент відповідно до потреб споживачів і вимог законодавства.

Висновки до розділу 1

В результаті дослідження теоретичних основ управління асортиментною політикою підприємства можна зробити наступні висновки.

1. Асортиментна політика – це діяльність, пов’язана з управлінням різноманітністю товарів, пропонованих фірмою на ринку. Сформований оптимально асортимент підвищує прибутковість підприємства, впливає на її подальший розвиток, визначає прихильність і лояльність з боку покупців. До того ж оптимальний товарний асортимент є однією з основних складових маркетингу, який прямо впливає на збутову діяльність, що важливо для досягнення конкурентоспроможності на ринку.

2. Економічний механізм формування стратегії оновлення асортиментної політики підприємства є важливим інструментом, який забезпечує адаптацію бізнесу до змін ринкового середовища та конкурентних умов. Його сутність полягає у комплексному підході до аналізу попиту, оцінки ресурсного потенціалу та розробки оптимальних рішень щодо формування товарного асортименту. Реалізація цього механізму включає визначення стратегічних пріоритетів, таких як оновлення продукції, розширення асортименту або скорочення неефективних товарних позицій, а також

впровадження сучасних інструментів маркетингового управління. Це дозволяє підприємству підвищити свою конкурентоспроможність, задовольнити актуальні потреби споживачів, оптимізувати витрати та забезпечити довгострокову прибутковість. Управління асортиментом є інтегрованим процесом у системі маркетингового менеджменту, що охоплює також управління ціноутворенням, розподілом та просуванням товарів.

3. Методичні засади аналізу ефективності асортиментної політики є теоретичною основою для оцінки її впливу на результати діяльності підприємства. Вони охоплюють методи, підходи та інструменти, що дозволяють визначити рівень відповідності асортименту ринковим потребам, виявити резерви підвищення ефективності управління товарним портфелем і розробити рекомендації щодо його оптимізації. Методичні завдання аналізу асортиментної політики включають застосування різних інструментів, таких як ABC-аналіз, матриця Бостонської консалтингової групи (BCG), GE/McKinsey та інші, які дозволяють оцінити привабливість товарів та їх конкурентоспроможність на ринку. Важливою складовою є врахування змін на ринку, сезонних коливань попиту та змін у споживчих уподобаннях.

4. Для ефективного управління асортиментною політикою підприємству необхідний комплексний підхід, що передбачає дотримання нормативно-правових вимог та використання сучасних інформаційних технологій. Використання відповідних методів і аналітичних інструментів дозволяє компанії швидко реагувати на зміни, підвищувати якість продукції та адаптувати асортимент відповідно до потреб споживачів і вимог законодавства ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ АТ «КИЇВСЬКИЙ ВІТАМІННИЙ ЗАВОД»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

АТ «Київський вітамінний завод» – українська фармацевтична компанія, виробник рецептурних та безрецептурних генеричних лікарських засобів, дієтичних добавок та вітамінів, зокрема для лікування кардіо-, психоневро-, уро-, гастроентеро-, офтальмо- і ангіологічних захворювань. Підприємство – представник когорти вітчизняних фармацевтичних підприємств, які обрали шлях постійного вдосконалення якості продукції та маркетингової стратегії. За багаторічну історію існування на ринку України підприємство розвинулося у сучасну компанію, яка певною мірою визначає напрямок розвитку на фармацевтичному ринку країни. Протягом попередніх років і нині компанія входить до топ-10 рейтингу фармацевтичних компаній, що працюють на теренах України. АТ «Київський вітамінний завод» – володар численних премій та винагород, зокрема міжнародного диплому «Срібний дельфін» у номінації «Підприємство XXI століття» (Брюссель, 2000), «Знаку благодійства» за якість і технічні досягнення (міжнародна виставка «Харчування та життя XXI сторіччя»). Препарат «Корвалмент» став переможцем у своїй категорії у конкурсі професіоналів фармацевтичної галузі України «Панацея-2010». На сьогоднішній день основні види діяльності товариства із зазначенням найменування виду діяльності за кодом за КВЕД:

- 21.20 Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів;
- 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту;
- 46.46 Оптова торгівля фармацевтичними товарами;
- 47.73 Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах;

– 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки.

Схематичне зображення структури власності АТ «Київський вітамінний завод» наведена в Додатку А. Частка засновників підприємства наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Структура засновників АТ «Київський вітамінний завод» у 2023 році

Найменування юридичної особи	Місцезнаходження	Кількість акцій (шт.)	Від загальної кількості акцій (у %)
Компанія ПІНКРІМ ХОЛДІНГС ЛІМІТЕД (PINKRIM HOLDINGS LIMITED)	Стасіну, 1 Мітсі Білдінг 1, 1-й пов., кв./оф. 4, Платея і Елефтеріас, м.Нікосія, 1060, КІПР	7477	23,839433
Компанія ПЕСЦИНО ХОЛДІНГС ЛІМІТЕД (PESCINO HOLDINGS LIMITED)	Стасіну, 1 Мітсі Білдінг 1, 1-й пов., кв./оф. 4, Платея Елефтеріас, м.Нікосія, 1060, КІПР	7569	24,132764
Компанія ПЛЕЙССАЙД ХОЛДІНГС ЛІМІТЕД (PLACESIDE HOLDINGS LIMITED)	Стасіну, 1 Мітсі Білдінг 1, 1-й пов., кв./оф. 4, Платея Елефтеріас, м.Нікосія, 1060, КІПР	7569	24,132764
Компанія ПАЛМСАЙД ХОЛДІНГС ЛІМІТЕД (PALMSIDE HOLDINGS LIMITED)	Стасіну, 1 Мітсі Білдінг 1, 1-й пов., кв./оф. 4, Платея Елефтеріас, м.Нікосія. 1060, КІПР	7358	23,460018
Компанія РЕДБІМ ТРЕЙДІНГ ЛІМІТЕД (REDBEAM TRADING LIMITED)	Стасіну, 1 Мітсі Білдінг 1, 1-й пов., кв./оф. 4, Платея Елефтеріас, м.Нікосія, 1060, КІПР	1389	4.428644
Усього:		31362	99,993623

Всього власників іменних цінних паперів 5 юридичних осіб та 7 фізичних осіб.

АТ «Київський вітамінний завод» має наступну організаційну структуру: напрямок із фінансових питань; напрямок із виробничих питань; напрямок із збутових питань; напрямок із технічних питань; напрямок з управління персоналом; бухгалтерія; напрямок із питань розвитку; напрямок із питань транспортного забезпечення; напрямок із реєстрації; напрямок із питань управління якістю; напрямок юридичного та зовнішньоекономічного супроводу; напрямки дослідний центр; напрямки матеріально-технічного

постачання; дослідний центр; служба з економічної безпеки.

Історія компанії розпочалася виданням Наказу Міністерства харчової промисловості УРСР за № 375 від 05.12.1944, на підставі якого почав функціонувати «Київський вітамінно-соковий завод» і підпорядковувався тресту «Укрвітамінпром». В той час завод випускав вітаміни А, В1, В2, С, D2 у формі драже. Ключові моменти історії заводу наведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні етапи розвитку АТ «Київський вітамінний завод»:

Рік	Подія
1954	Підприємство підпорядковують Головному управлінню консервної промисловості Міністерства промисловості продовольчих товарів УРСР. Освоєно промислове виробництво синтетичного вітаміну D3 у вигляді масляного концентрату для застосування у тваринництві.
1958	Вперше в Радянському Союзі організовано виробництво синтетичного вітаміну Е.
1964	Освоєно виробництво препарату «Відеїн D3» – нової сухої стабілізованої форми вітаміну D3 для ветеринарії.
1976	Входження заводу до складу Київського виробничого хіміко-фармацевтичного об'єднання «Дарниця».
1978	Розпочато випуск таблеток аскорбінової кислоти.
1994	Створено ЗАТ «Київський вітамінний завод» з юридичною та економічною самостійністю.
1999	Введено в експлуатацію нові ділянки виробництва твердих желатинових капсул і шипучих таблеток.
1999	Отримано акредитацію аналітичної лабораторії контролю якості лікарських засобів.
2000	Введено в експлуатацію єдину в Україні дільницю з виробництва м'яких желатинових капсул.
2002	Проведено сертифікацію системи управління якістю на відповідність ISO 9001:2000 та ДСТУ ISO 9001:2001.
2005	Отримано ресертифікацію системи управління якістю на відповідність ISO 9001:2000.
2006	Сертифікація виробництва харчових добавок для Латвії відповідно до правил Європейського Парламенту і Ради.
2006	Введено в експлуатацію дільницю покриття таблеток оболонкою.
2006	Отримано атестацію хіміко-аналітичної лабораторії та лабораторії мікробіологічного контролю.
2008	Зміна організаційно-правової форми з ЗАТ на ВАТ «Київський вітамінний завод».
2008	Отримано ресертифікацію системи управління якістю на відповідність ISO 9001:2008.
2011	Розширення географії експортних ринків збуту продукції, відкриття закордонних Представництв.
2014	Отримано безстрокову ліцензію лабораторії якості, збільшено потужності виробництва, проведено реконструкцію ліній.
2018	Розширено портфель продукції, виведено на ринок рідкі лікарські форми – очні краплі та сиропи (спільно з партнерами).



Рис. 2.1. Місія, цінності та стратегія АТ «Київський вітамінний завод»

Джерело: сформовано за даними підприємства

АТ «Київський вітамінний завод» містить у своєму продуктовому портфелі понад 100 лікарських засобів (рецептурних, безрецептурних) та 20 дієтичних добавок. Серед основних стратегічних завдань підприємства – розширення асортименту продукції шляхом постійного вивчення тенденцій та потреб ринку, а також забезпечення цінової доступності лікарських засобів.

Основними видами товарів, які виробляє АТ «Київський вітамінний завод», є лікарські засоби, дієтичні добавки та вироби медичного призначення. Продукція виробляється в композиції таблеток, в тому числі покритих шкірою, твердих та м'яких желатинових капсул, драже. Основними завданнями розвитку підприємства є впровадження інноваційних безпечних лікарських засобів, модернізація виробничих потужностей, збільшення обсягів реалізації.

АТ «Київський вітамінний завод» має такі ліцензії:

- Ліцензія на виробництво лікарських засобів (Серія АВ № 598093), видана на підставі рішення Державної служби України з лікарських засобів та контролю за наркотиками від 04.07.2014 року № 876;
- Ліцензія на виробництво ветеринарних медикаментів і препаратів, оптову, роздрібну торгівлю ветеринарними медикаментами і препаратами (Серія АГ № 572486), видана на підставі рішення Державного комітету ветеринарної медицини України від 02.02.2011 року № 28;
- Ліцензія на придбання, зберігання, перевезення, ввезення на територію України, знищення, використання прекурсорів наркотичних речовин (список 2 таблиці II, прекурсори списку таблиці IV та список 2 таблиці IV) «Переліку наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів», видана на підставі рішення Державної служби України з контролю за наркотиками від 22.04.2021 року;
- Ліцензія на імпорт лікарських засобів, видана на підставі рішення Державної служби України з лікарських засобів та контролю за наркотиками від 18.01.2018 року;
- Ліцензія на оптову торгівлю лікарськими засобами, видана на підставі рішення Державної служби України з лікарських засобів від 17.05.2016 року № 443.

Діяльність АТ «Київський вітамінний завод» повністю відповідає вимогам, що висуваються до сучасного фармацевтичного підприємства, і направлена на забезпечення споживачів максимально доступними, якісними, ефективними та безпечними лікарськими засобами для профілактики та

лікування широкого спектру захворювань і патологічних станів.

АТ «Київський вітамінний завод» оснащений високотехнологічним устаткуванням із провідних країн: Великобританії, Італії, Німеччини. Крім того, завод використовує високоякісну європейську сировину із Швейцарії, Німеччини, Великобританії, Чехії, Франції тощо. Все вищезазначене дозволяє АТ «Київський вітамінний завод» забезпечити європейську якість продукції, що виготовляється. Впроваджена система якості АТ «Київський вітамінний завод» забезпечує виконання вимог ДСТУ ISO 9001:2009 та міжнародного стандарту ISO 9001:2008, орієнтована на облік вимог конкретних споживачів, безперервний аналіз ефективності заходів, що проводяться, і подальшу поетапну інтеграцію до вимог належних виробничої (GMP) та дистриб'юторської (GDP) практик. Для виготовлення продукції використовуються високоякісні субстанції від постачальників провідних європейських країн та їхніх дочірніх компаній з Південно-Східної Азії.

Політика компанії покликана втілювати в життя корпоративне гасло «Якість без компромісів!», яке визначає пріоритети компанії у виробництві та закладає в основу її діяльності найвищі стандарти якості та безпеки. АТ «Київський вітамінний завод» постійно працює над підвищенням технічного рівня виробництва, пошуком нових та застосуванням найкращих з існуючих технологій, використанням сучасного технологічного обладнання і високоякісної сировини.

АТ «Київський вітамінний завод» проводить благодійну діяльність і надає гуманітарну допомогу хворим на епілепсію, підліткам у сільських районах України, пологовим будинкам, жіночим консультаціям, підтримує професійні лікарські асоціації й товариства, пропагує відповідальне ставлення до свого здоров'я і навколишнього середовища.

Завдяки чіткому плануванню, прагненню до вдосконалення і постійному розвитку компанія завоювала високий авторитет і визнання споживачів. Сьогодні тисячі людей у різних країнах довіряють АТ «Київський вітамінний завод» найцінніше – своє здоров'я.

АТ «Київський вітамінний завод» виробляє наступні види товарів: лікарські засоби та дієтичні добавки (таблетки, тверді та м'які желатинові капсули, драже, 24 розчини). Метою діяльності підприємства є виробництво та реалізація інноваційних лікарських засобів, що є безпечними для прийому, модернізація виробничих потужностей, підвищення якості виробленої продукції та зростання прибутку підприємства.

Нагороди:

2000 рік – Міжнародний Дипломом «Срібний дельфін» у номінації «Підприємство XXI століття».

2004 рік – Нагорода «Знак благодійства» за якість і технічні досягнення на міжнародній виставці «Харчування та життя XXI сторіччя».

2007 рік – Диплом За розвиток бренду «Київський вітамінний завод».

2010 рік – Препарат «Корвалмент» став переможцем у своїй категорії у конкурсі професіоналів фармацевтичної галузі України «Панацея-2010».

Отже, АТ «Київський вітамінний завод» – міцна, сучасна і прогресивна національна фармацевтична компанія-виробник із високопрофесійною командою, якісним асортиментом, відповідальним ставленням до своїх споживачів та партнерів.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану АТ «Київський вітамінний завод»

У 2023 році фармацевтичний ринок України демонструє активне відновлення, не зважаючи на спричинені військовою агресією логістичні, енергетичні, міграційні, інфляційні, економічні та соціальні проблеми. Загалом фармринок України у 2023 році зріс на 29% у грошовому вираженні в порівнянні з 2022 роком, але в натуральному виразі цей приріст лише на 3%. Більше того, згідно з довоєнними показниками 2021 року, кількість проданих

упаковок зменшилася на 27%. У доларовому еквіваленті обсяги досягають українського ринку ще не зросли близько 10% від рівня 2021 року через значне зростання валютного курсу після повномасштабного введення.

Діяльність АТ «Київський вітамінний завод» у 2022-2023 роках розроблено на засадах діяльності підприємства в умовах воєнного стану, складної реалізації в енергетиці, підвищення темпів економічного зростання у світі, високої загальносвітової інфляції, враховуючи низьку платоспроможність населення.

Розглянемо основні економічні показники діяльності АТ «Київський вітамінний завод» у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Основні економічні показники діяльності АТ «Київський вітамінний завод» у 2021-2023 роках

Показник	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021р.	
	2021	2022	2023	+/-	%
1. Чистий дохід, тис. грн.	3037919	3086842	4310028	1272109	41,9
2. Валовий прибуток, тис. грн.	1390649	1454261	1694331	303682	21,8
3. Операційний прибуток, тис. грн.	206418	301389	177305	-29113	-14,1
4. Чистий прибуток, тис. грн.	168266	219571	144232	-24034	-14,3
5. Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	922	877	881	-41	-4,45
6. Середньорічна вартість: - необоротних активів, тис. грн.	530935	491964	588609	57674	10,86
- в т.ч. основних засобів, тис. грн.	472234	405634	468745	-3489	-0,74
- оборотних активів, тис. грн.	1337690	1637629	1962160	624470	46,68
7. Фондовіддача	6,43	7,61	9,19	2,76	42,93
8. Фондомісткість	0,16	0,13	0,11	-0,05	-30,04
9. Фондоозброєність, тис. грн./особу.	512,18	462,52	532,06	19,88	3,88
10. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,27	1,88	2,20	-0,07	-3,28
11. Продуктивність праці, тис. грн./особу.	3294,92	3519,77	4892,20	1597,28	48,48
12. Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	33777,39	37485,65	38647,28	4869,89	14,42
13. Рентабельність господарської діяльності, %	5,54	7,11	3,35	-2,19	x

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

АТ «Київський вітамінний завод» завершив 2023 рік з наступними показниками фінансово-господарської діяльності: обсяг виробництва у натуральній формі склав 51734,40 тисяч упаковок, що на 9% менше, ніж минулого року, у вартісному вираженні обсяг виробництва склав 3 892 721 тис. грн, що на 5% більше, ніж минулого року. Обсяг реалізованої продукції склав у натуральному виразі 56 892,26 тис.уп, що на 3% більше, ніж минулого року, у вартісному вираженні 4310028 тис. грн, що більше ніж минулого року майже на 40%. У 2023 році чистий дохід підприємства зріс на 1272109 тис. грн (41,9%) відповідно до 2021 року. Це свідчить про успішну діяльність у напрямку збільшення обсягу продажів та підвищення ціни на продукцію.

Валовий прибуток зріс на 303 682 тис. грн (21,8%) за три роки. Хоча темпи зростання валового прибутку нижчі за темпи зростання чистого доходу, це вказує на збільшення операційних витрат, які потребують оптимізації.

Операційний прибуток у 2023 році зменшився на 29113 тис. грн (-14,1%). Зменшення операційного прибутку при зростанні доходу та валового прибутку може свідчити про недостатню ефективність управління витратами.

Чистий прибуток АТ «Київський вітамінний завод» у 2023 році скоротився на 24034 тис. грн (-14,3%) відповідно до 2021 року. Це є негативною тенденцією, яка може бути спричинена збільшенням податкового навантаження, зростанням витрат чи інших непрямих факторів.

Середньооблікова чисельність працівників зменшилася на 41 особу (-4,45%). Це пов'язано з мобілізацією працівників та міграцією населення за кордон. Продуктивність праці зросла на 1 597,28 тис. грн/особу (48,48%), що свідчить про підвищення ефективності роботи персоналу. Середньомісячна заробітна плата зросла на 4 869,89 грн (14,42%), що є позитивним моментом для мотивації працівників.

Середньорічна вартість необоротних активів зросла на 57 674 тис. грн (10,86%), що вказує на інвестиції у розвиток підприємства. Середньорічна вартість основних засобів показала незначне скорочення на 3 489 тис. грн., або на -0,74%. Фондовіддача зросла на 2,76 одиниці (42,93%), що свідчить про

ефективніше використання основних засобів у виробничому процесі. Фондомісткість знизилася на 0,05 одиниці (-30,04%), що є позитивним результатом, надалі показує зниження витрат на основні засоби. Фондоозброєність зросла на 19,88 тис. грн/особу (3,88%), що вказує на певне підвищення технічної оснащеності працівників.

Оборотні активи зросли суттєво – на 624 470 тис. грн (46,68%), що є позитивним сигналом для поточної ліквідності підприємства. Коефіцієнт оборотності оборотних активів зменшився на 0,07 одиниці (-3,28%), що призвело до незначного підвищення швидкості обертання оборотних активів.

Рентабельність господарської діяльності зменшився на 2,19 в.п., що є тривожним сигналом щодо загальної ефективності діяльності підприємства.

Отже, фінансові показники підприємства за 2021–2023 роки свідчать про позитивну динаміку в частині зростання чистого доходу, валового прибутку, продуктивності праці та підвищення фондовіддачі, що свідчить про ефективність діяльності в умовах ринкової конкуренції. Водночас зменшення операційного та чистого доходу, а також суттєве зниження рентабельності господарської діяльності вказують на необхідність оптимізації витрат і вдосконалення операційної ефективності. Загалом підприємство демонструє потенціал до зростання, однак потребує впровадження заходів, спрямованих на підвищення прибутковості та зміцнення фінансової стійкості.

Характеристика майна АТ «Київський вітамінний завод» та джерел його формування за балансом у 2021-2023 роках наведена в табл. 2.4-2.5. Виходячи з даних таблиці 2.4, проведемо аналіз змін у структурі майна АТ «Київський вітамінний завод» у 2021–2023 роках. У 2023 році вартість необоротних активів зросла на 193289 тис. грн. (37,52%) в порівнянні з 2021 роком, але їх питома вага в структурі активів зменшилася на 1 в.с., що свідчить про зміну акценту на оборотні активи. Найбільше зростання спостерігалось в основних засобах: їх вартість збільшилася на 126222 тис. грн. (29,31%), хоча питома вага зменшилася на 2,1 в.с. Вартість нематеріальних активів зросла несуттєво – на 679 тис. грн. (5,38%), із незначним зменшенням питомої ваги на 0,17 в.с.

Таблиця 2.4

Характеристика майна АТ «Київський вітамінний завод» у 2021-2023 роках

Показники	На 31.12.2021		На 31.12.2022		На 31.12.2023		Відхилення 2023 р. до 2021 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	п.с.
Необоротні активи, в т.ч.:	515165	26,25	468763	20,41	708454	25,25	193289	37,52	-1,00
Нематеріальні активи	12619	0,64	12876	0,56	13298	0,47	679	5,38	-0,17
Основні засоби	430591	21,94	380677	16,57	556813	19,84	126222	29,31	-2,10
Оборотні активи, в т.ч.:	1447090	73,75	1828188	79,59	2093179	74,60	646089	44,65	0,85
Запаси	840557	42,84	1371271	59,70	1206387	43,00	365830	43,52	0,16
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	431525	21,99	231014	10,06	648914	23,13	217389	50,38	1,14
Інша поточна дебіторська заборгованість	4602	0,23	3791	0,17	613	0,02	-3989	-86,68	-0,21
Грошові кошти та їх еквіваленти	67952	3,46	136107	5,93	165750	5,91	97798	в 1,4 р.б.	2,44
Інші оборотні активи	0	0,00	3566	0,16	11	0,00	11	100,00	0,00
Разом	1962255	100	2296951	100	2805825	100	843570	42,99	0,00

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Оборотні активи в абсолютному вимірі збільшилися на 646089 тис. грн., або на 44,65%, що супроводжувалося зростанням їх питомої ваги на 0,85 в.с.

Запаси залишаються основною складовою оборотних активів, їх вартість збільшилася на 365830 тис. грн., або на 43,52%, при цьому питома вага зросла незначно – на 0,16 в.с. Значне зростання демонструє дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги, а саме на 217389 тис. грн., або на 50,38%, що збільшило її питому вагу на 1,14 в.с.

Грошові витрати та їх еквіваленти зросли в 2,4 рази, тобто на 97798 тис. грн.), що є позитивним сигналом для ліквідності підприємства.

Загальна вартість активів у 2023 році збільшилася на 843570 тис. грн., або на 42,99%, що демонструє розширення майнової бази підприємства.

Структурні зміни в активах свідчать про збалансований розвиток із переважним зростанням оперативних активів, що дозволяє підприємству забезпечити діяльність та підтримувати високу ліквідність.

АТ «Київський вітамінний завод» демонструє стійке зростання майнової бази за рахунок збільшення як необоротних, так і оборотних активів. Зміна структури активів зі збільшенням частки оборотних процесів про зростання ваги до забезпечення ліквідності та гнучкості у фінансовому управлінні. Це погіршення підвищеної адаптивності підприємства в умовах конкурентного середовища.

Таблиця 2.5

Характеристика пасивів АТ «Київський вітамінний завод» у 2021-2023 роках

Показники	На 31.12.2021		На 31.12.2022		На 31.12.2023		Відхилення 2023 р. до 2021 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	п.с.
Власний капітал, в т.ч.:	1646943	83,93	1867525	81,20	2212145	78,84	565202	34,32	-5,09
Статутний капітал	15368	0,78	15368	0,67	15368	0,55	0	0,00	-0,24
Нерозподілений прибуток	1280380	65,25	1505683	65,47	1653987	58,95	373607	29,18	-6,30
Довгострокові зобов'язання	40687	2,07	13640	0,59	60477	2,16	19790	48,64	0,08
Поточні зобов'язання в т.ч.:	274625	14,00	418786	18,21	533203	19,00	258578	94,16	5,01
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	184052	9,38	268804	11,69	380988	13,58	196936	107,00	4,20
Поточні зобов'язання за розрахунками	34504	1,76	31458	1,37	40642	1,45	6138	17,79	-0,31
Інші поточні зобов'язання	8511	0,43	4014	0,17	3713	0,13	-4798	-56,37	-0,30
Разом	1962255	100	2299951	100	2805825	100	843570	42,99	0,00

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз змін у структурі джерел фінансування АТ «Київський вітамінний завод» у 2021–2023 роках свідчить про те, що у 2023 році власний капітал збільшився на 565202 тис. грн. (34,32%) залежать від 2021 року. При

абсолютному зростанні його частка в загальному обсязі джерел фінансування впала на 5,09 в.с., досягнувши 78,84%, що свідчить про підвищення ролі зобов'язань у фінансовій діяльності підприємства.

Основною складовою власного капіталу є нерозподілений прибуток, який зріс на 373607 тис. грн. (29,18%). Проте його питома вага зменшилася на 6,3 в.с., що можна свідчити про диверсифікацію джерел фінансування.

В абсолютному розмірі довгострокові зобов'язання зросли на 19790 тис. грн., або на 48,64%, що супроводжувалося незначним збільшенням їх частки в структурі фінансування на 0,08 в.с., до рівня 2,16%.

Поточні зобов'язання збільшилися на 258578 тис. грн. (94,16%), при цьому їх питома вага зросла на 5,01 п.с., до 19,00%.

Найбільший приріст демонструє кредиторську заборгованість за товари, роботи та послуги, яка зросла на 196936 тис. грн. (107%) із зростанням питомої ваги на 4,2 в.с.

Поточні зобов'язання за розрахунками зросли на 6138 тис. грн. (17,79%), хоча їх частка зменшилась на 0,31 п.с. Інші поточні зобов'язання зменшилися на 4798 тис. грн., або на 56,37%, із відповідним зниженням частки на 0,3 в.с.

Загальний обсяг джерел фінансування АТ «Київський вітамінний завод» збільшився на 843570 тис. грн., або на 42,99%, що свідчить про активний розвиток підприємства.

У структурі фінансування частка власного капіталу зменшилася на тлі зростання поточних зобов'язань, що свідчить про збільшення використання короткострокових джерел фінансування для забезпечення діяльності.

Формування фінансових результатів діяльності АТ «Київський вітамінний завод» у 2021-2023 роках наведено в табл. 2.6.

Дані табл. 2.6 стосовно механізму формування фінансових результатів діяльності АТ «Київський вітамінний завод» у 2021–2023 роках дають змогу провести наступний аналіз.

Таблиця 2.6

Механізм формування фінансових результатів діяльності АТ «Київський
вітамінний завод» у 2021-2023 роках

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
				+, -	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3037919	3086842	4310028	1272109	41,87
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1647270	1632581	2615697	968427	58,79
Валовий прибуток (збиток)	1390649	1454261	1694331	303682	21,84
Інші операційні доходи	8528	40395	10904	2376	27,86
Адміністративні витрати	101578	131120	121393	19815	19,51
Витрати на збут	994583	862490	1262747	268164	26,96
Інші операційні витрати	96598	199657	143790	47192	48,85
Фінансові результати від операційної діяльності	206418	301389	177305	-29113	-14,10
Фінансові витрати	1389	3726	310	-1079	-77,68
Фінансові результати до оподаткування	206929	275489	194547	-12382	-5,98
Чистий прибуток (збиток)	168266	219571	144232	-24034	-14,28

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

У 2023 році чистий дохід зріс на 41,87% порівняно з 2021 роком, що свідчить про збільшення обсягу реалізації продукції та підвищення ціни на неї. Така динаміка є позитивним сигналом для діяльності підприємства.

Зростання собівартості реалізованої продукції на 58,79% значно перевищує темпи зростання доходів. Це свідчить про підвищення витрат на виробництво, що може бути пов'язано із зростанням цін на сировину, матеріали чи енергоносії.

При зростанні чистого доходу на 41,87% валовий прибуток збільшився лише на 21,84%, що вказує на зниження валової рентабельності через зростання витрат.

Витрати на збут у 2023 році в порівнянні з 2021 роком зросли на 26,96%, а адміністративні витрати – на 19,51%. Інші операційні витрати зросли на 48,85%, що вказує на значне збільшення витрат, які можуть бути пов'язані із

зовнішніми або форс-мажорними ресурсами, що потребує детального аналізу.

Операційний прибуток АТ «Київський вітамінний завод» у 2023 році зменшився на 14,10% порівняно з 2021 роком. Це свідчить про зниження ефективності операційної діяльності.

Зменшення фінансових витрат на 77,68% є позитивною тенденцією, що свідчить про зменшення обсягів кредитних зобов'язань та оптимізацію витрат за позиковими ресурсами.

У 2023 році чистий прибуток зменшився на 14,28% порівняно з 2021 роком. Це зниження викликане зростанням витрат, які не компенсовані відповідним збільшенням доходів.

Отже, АТ «Київський вітамінний завод» демонструє зростання обсягів реалізації продукції, але ефективність діяльності погіршилася через швидке зростання витрат. Основними факторами є зростання собівартості продукції, збутових і операційних витрат. Для покращення фінансових результатів підприємству необхідно оптимізувати витрати, підвищити ефективність збуту та виробництва, а також відзначити можливості для підвищення валової рентабельності.

Далі проаналізуємо структуру операційних витрат АТ «Київський вітамінний завод» у табл. 2.7.

Аналіз динаміки та структури операційних витрат АТ «Київський вітамінний завод» у 2021–2023 роках свідчить про наступні зміни. У 2023 році матеріальні витрати зросли на 778611 тис. грн., або на 49,08% відповідно до 2021 року. Їх частка в структурі витрат збільшилася на 1,22 в.п., через значне збільшення витрат на сировину, матеріали або енергоносії. Це відповідає загальній тенденції підвищення собівартості виробництва.

Витрати на оплату праці зросли на 34866 тис. грн., або на 9,33%. Витрати на соціальні заходи зросли на 15,66% (+11,640 тис. грн.), але їх частка в загальній структурі скоротилася на 0,54 в.п. Це показано порівняно низьке зростання витрат цієї категорії порівняно з іншими.

Таблиця 2.7

Динаміка та структура операційних витрат АТ «Київський вітамінний завод»
у 2021-2023 роках

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2016 р. до 2014 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	Пункт стукт.
Матеріальні затрати	1586315	55,86	1684683	59,62	2364926	57,07	778611	49,08	1,22
Витрати на оплату праці	373713	13,16	394499	13,96	408579	9,86	34866	9,33	-3,30
Відрахування на соціальні заходи	74318	2,62	76021	2,69	85958	2,07	11640	15,66	-0,54
Амортизація	141918	5,00	131175	4,64	112996	2,73	-28922	-20,38	-2,27
Інші операційні витрати	663765	23,37	539470	19,09	1171168	28,26	507403	76,44	4,89
Разом	2840029	100	2825848	100	4143627	100	1303598	45,90	0,00

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Витрати на амортизацію зменшилися на 28922 тис. грн., або на 20,38% а їх частка зменшилася на 2,27 в.п. Це свідчить про скорочення інвестицій у необоротні активи або завершення амортизації основних засобів.

Інші операційні витрати демонструють значне зростання на 507403 тис. грн., або на 76,44%, що призвело до збільшення їх частки в структурі витрат на 4,89 в.п. Це може бути пов'язано зі збільшенням витрат на маркетинг, логістику, аутсорсинг або інші операційні витрати.

В цілому, операційні витрати зросли на 1303598 тис. грн., або на 45,90%, що є значним зростанням і вказує на необхідність детального аналізу витрат із плановою оптимізацією. Основним чинником зростання операційних витрат стали матеріальні витрати та інші операційні витрати.

Динаміка показників оцінки фінансового стану АТ «Київський вітамінний завод» у 2021-2023 роках наведена в табл. 2.8. Коефіцієнт покриття у 2023 році склав 3,93. Він зменшився в порівнянні з 2021 роком на 1,34, що призвело до зниження спроможності підприємства. Коефіцієнт покриття

показує, що на 1 гривню поточних зобов'язань АТ «Київський вітамінний завод» має 3,93 грн. оборотних активів.

Таблиця 2.8

Динаміка показників оцінки фінансового стану АТ «Київський вітамінний завод» у 2021-2023 роках

Показники	Роки			Відхилення 2023 р до 2021 р.
	2021	2022	2023	
				+, -
1. Коефіцієнт покриття	5,27	4,37	3,93	-1,34
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	2,20	0,97	1,66	-0,55
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,25	0,33	0,31	0,06
4. Чистий оборотний капітал	1172465	1409402	1559976	387511
5. Частка оборотних активів в загальній сумі активів, %	73,75	79,59	74,60	0,85
6. Коефіцієнт автономії	0,84	0,81	0,79	-0,05
7. Маневреність робочого капіталу	0,72	0,97	0,77	0,06
8. Коефіцієнт фінансової залежності	1,19	1,23	1,27	0,08
9. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,71	0,75	0,71	-0,01
10. Співвідношення власного капіталу і поточних зобов'язань	5,22	4,32	3,73	-1,50
11. Коефіцієнт фінансової стабільності	3,72	3,26	2,63	-1,09
12. Рентабельність продукції, %	84,42	89,08	64,78	-19,65
13. Рентабельність господарської діяльності, %	5,54	7,11	3,35	-2,19
14. Рентабельність активів, %	8,58	9,55	5,14	-3,43
15. Рентабельність власного капіталу, %	10,22	11,76	6,52	-3,70

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2023 році становив 1,66, що на 0,55 нижче, ніж у 2021 році. Це означає, що підприємство має нижчу здатність швидко погашати поточні зобов'язання за рахунок ліквідних активів, таких як грошові кошти та дебіторська заборгованість, але залишається в межах задовільного рівня.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2023 році дорівнює 0,31, що на 0,06 вище порівняно з 2021 роком. Це свідчить про поліпшення можливості підприємства погашати свої поточні зобов'язання за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів.

Чистий оборотний капітал у 2023 році досяг 1559976 тис. грн., збільшившись на 387511 тис. грн. в порівнянні з 2021 роком. Це позитивний знак, що вказує на зростання фінансової гнучкості підприємства та можливість забезпечення короткострокових потреб.

Коефіцієнт автономії у 2023 році становив 0,79, що на 0,05 нижче, ніж у 2021 році. Це зниження означає підвищення фінансової залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт фінансової стабільності у 2023 році становив 2,63, що на 1,09 нижче порівняно з 2021 роком. Це свідчить про зростання ризику фінансової залежності від зовнішніх кредиторів.

Рентабельність продукції у 2023 році склала 64,78%, що на 19,65 в. п. менше, ніж у 2021 році. Це зниження вказує на зменшення прибутковості продукції через збільшення витрат та зниження ефективності діяльності.

Рентабельність активів у 2023 році зменшилася до 5,14%, що на 3,43 в. п. менше, ніж у 2021 році. Це є свідченням зниження ефективності використання активів для генерації прибутку.

Рентабельність власного капіталу у 2023 році дорівнює 6,52%, що на 3,70 в. п. нижче за показник 2021 року. Це вказує на зниження здатності підприємства генерувати прибуток для своїх акціонерів.

Співвідношення власного капіталу і поточних зобов'язань у 2023 році склало 3,73, що на 1,50 менше, ніж у 2021 році. Це зниження є негативним впливом ослаблення позицій підприємства щодо покриття зобов'язань власними коштами.

Показники ліквідності та фінансової стійкості АТ «Київський вітамінний завод» у 2023 році демонструють загальне зниження в порівнянні з 2021 роком. Особливо критичним є зниження рентабельності, автономії та фінансової стабільності. Для стабілізації фінансового стану підприємства необхідно посилити контроль за витратами, ефективніше використовувати активи та зменшити залежність від зовнішнього фінансування.

В цілому, узагальнимо, що АТ «Київський вітамінний завод» демонструє

стійке зростання фінансових джерел, проте зниження частки власного капіталу потребує більш детального аналізу, щоб уникнути слабкої залежності від зовнішніх зобов'язань, зокрема короткострокових. Зростання кредиторської заборгованості може бути ознакою підвищення операційної активності.

Загалом, фінансова структура підприємства є стабільною, але для стійкості збереження та подальшого розвитку необхідно підтримувати збалансованість обсягів між власними та залученими джерелами фінансування, а також забезпечувати високу ліквідність та ефективність управління зобов'язаннями.

Аналіз фінансового стану АТ «Київський вітамінний завод» у 2021–2023 роках показує змішану динаміку фінансових показників, що показали певні труднощі в управлінні підприємством. Хоча компанія продемонструвала зростання чистого доходу та валового прибутку, разом із значним зниженням ефективності та ліквідності, що посилює непокоєння. Підвищення зобов'язань, зниження рентабельності продукції та господарської діяльності, а також підвищення фінансової залежності вказують на можливі ризики для стабільності компанії.

Негативні тенденції в ліквідності, фінансовій стійкості та рентабельності можуть свідчити про потребу в коригуванні стратегії управління витратами, оптимізації витрат на збут і адміністративних витрат, а також вдосконаленні планування конкурентоспроможності на ринку.

Однак, зростання чистого оборотного капіталу та збільшення грошових коштів є позитивними моментами, які дозволяють зберегти певний запас фінансової гнучкості. Успішне вирішення проблеми із рентабельністю та ліквідністю допоможе покращити загальний фінансовий стан та забезпечити стійке зростання підприємства в майбутньому.

Як висновок зазначимо, що діяльність АТ «Київський вітамінний завод» була сформована для задоволення потреб споживачів, забезпечення потреб виробництва, забезпечення поставок нових товарів, поповнення асортименту, надійного забезпечення роздрібного фармацевтичного ринку.

Злагоджена робота колективу та раціональний підхід керівництва дали можливість Товариству успішно вийти на випробування 2023 року та залишитися у десятці найкращих виробників на роздрібному фармацевтичному ринку.

2.3. Оцінка асортиментної політики АТ «Київський вітамінний завод»

Асортиментна політика АТ «Київський вітамінний завод» відіграє ключову роль у забезпеченні його конкурентоспроможності та успіху на ринку. Оцінка асортименту продукції дозволяє зрозуміти, наскільки ефективно підприємство задовольняє потреби споживачів, реагує на ринкові зміни та забезпечує стійкий розвиток. Аналіз структури й динаміки асортименту допоможе виявити сили, існуючі прогалини та перспективні напрямки розвитку для його вдосконалення, що сприятиме підвищенню рентабельності та зміцненню позицій.

Розвиток фармацевтичного ринку України майже повністю залежить від добробуту споживачів. За підсумками 2023 року держава в цілому покрила лише 13% загального споживання лікарських засобів. Найбільшою суттєвою проблемою роздрібного споживання ліків на сьогодні є втрати природного населення. За даними Управління Верховного Комісара ООН у справах біженців (UN Refugee Agency – UNHCR), кількість біженців із станом України на 13.12.2023 р. становить 6,4 млн осіб. Також значна частина населення перебуває на окупованих територіях та в зоні бойових дій.

Війна по-різному вплинула на всіх учасників ринку. У сегменті виробників рівень констатації майже не змінюється за останні 5 років. Динаміка аптечного продажу за роки війни стабілізувалася, а між лідерами сегмента триває конкурентна боротьба. Щодо роздрібного сегмента, то наразі

фіксується поступове збільшення кількості точок продажу. Загальний об'єм фармацевтичного ринку станом на березень 2024 р. становив 88 млрд. грн. (2,4 млрд. дол. США) у закупівельних цінах без ПДВ, або 95 млрд. грн. у кінцевих споживацьких цінах (USD≈3 млрд). Всього фармацевтичний ринок виріс на 13% в об'ємі та на 33% у вартості (LC) у 2023 р. проти 2022 р., а також на 4% в об'ємі та на 6% у вартості (LC) у 2024 р. в квітні проти показника 2023 р. У 2023 р. у вартості фармацевтичний ринок повернувся до довоєнного показника, хоча в об'ємі він усе ще набагато менший [22].

Таблиця 2.9

Рейтинг компаній за вартістю (LC) станом на березень 2024 р.

(Українські компанії виділено жирним)

ТОП-компанії	MS LC, %	Розподіл продажів за каналами	
		Ритейл, %	Держзакупівлі, %
Загальний ринок	100	71	29
1. ФАРМАК	6,2	73	27
2. ДАРНИЦЯ	4,6	75	25
3. Юрія-Фарм	4,0	32	68
4. АРТЕРІУМ	3,4	72	28
5. SANOFI	2,7	96	4
6. КИЇВСЬКИЙ ВІТАМІННИЙ ЗАВОД	2,5	97	3
7. АСІНО	2,3	95	5
8. КУСУМ	2,3	98	2
9. ASTRAZENECA	2,2	88	12
10. ГРУПА ЗДОРОВ'Я	2,2	55	45
11. TEVA	2,1	98	2
12. KRKA	2,1	99	1
13. NOVARTIS GROUP	2,1	82	18
14. MENARINI GROUP	2,0	100	0
15. MSD	1,9	64	36
16. PFIZER	1,8	54	46
17. MISTRAL CAPITAL	1,8	25	75
18. ROCHE	1,8	32	68
19. BAYER	1,7	92	8
20. SERVIER GROUP	1,7	96	4

Джерело: [22]

Зростання сегмента ритейлу (готівковий розрахунок) відбулося на 8% в об'ємі та на 33% у вартості (LC), а також на 23% в об'ємі та на 24% у вартості (LC) у держзакупівлях за рік. Ринок у березні 2024 р. проти показника 2023 р. зріс на 6% у вартості (LC) та на 4% в об'ємі (обсяг держзакупівель збільшився

на 0,3% та скоротився на 3% у вартості; централізовані закупівлі розпочалися наприкінці квітня 2024 р.); об'єм ритейлу (готівковий розрахунок) зріс на 5%, вартість (LC) – на 9% (рис. 2.2).

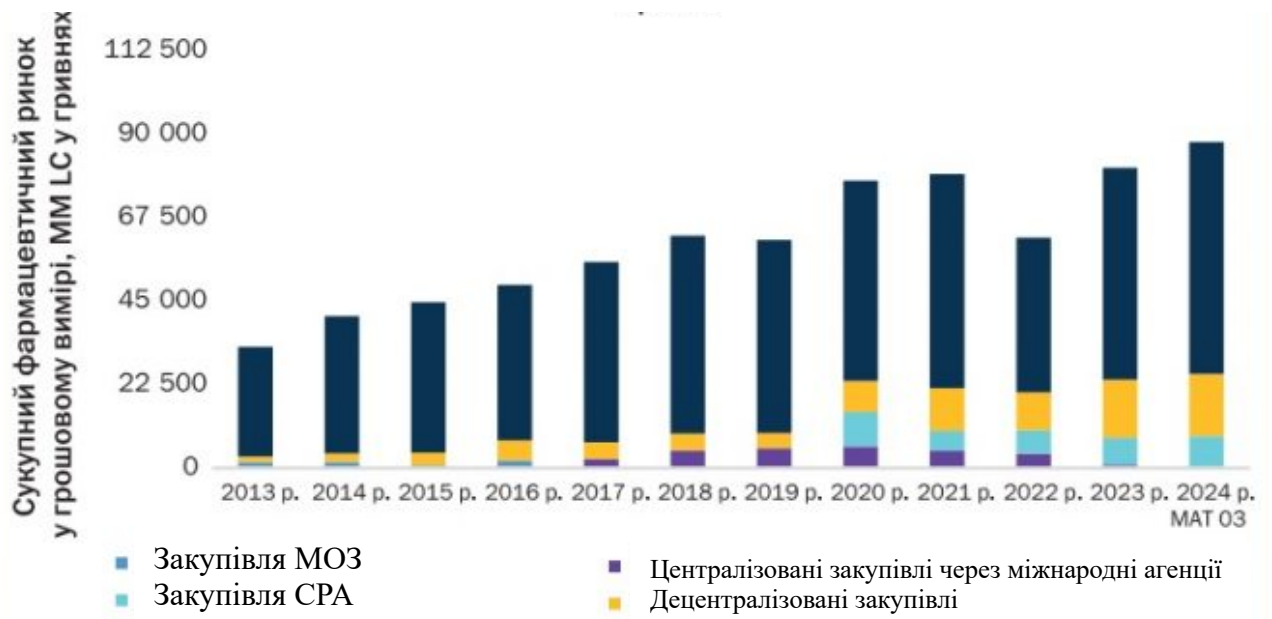


Рис. 2.2. Загальна динаміка фармацевтичного ринку, (LC, грн.)

Джерело: [22]

Отже, ринок виріс у зв'язку із сегментом держзакупівель, також відбулося зростання цін у сегменті ритейлу (готівковий розрахунок) з огляду на девальвацію гривні. Зменшення росту державного сегмента на початку 2024 р. пояснюється змінами у графіку централізованих закупівель наприкінці цього року. Об'єм лікарських засобів становить 47%, вартість станом на березень 2024 р. – 74%.

Головним каналом продажу медичних виробів є держзакупівлі якщо до об'єму (65%), так і вартості ($\approx 80\%$); ліків – майже 30% за об'ємом та вартістю продається через канали держзакупівель. Предмети особистої гігієни та харчові добавки продаються переважно в сегменті ритейлу (готівковий розрахунок). Розподіл усього ринку за каналами становить 71 на 29% (ритейл і держзакупівлі відповідно). Цей розподіл вже інший для провідних виробників. Участь міжнародних компаній у держзакупівлях досягла вражаючих результатів (до прикладу, Roche – 68%, Boehringer – 54%, Pfizer –

46% у всіх держзакупівлях). Серед українських компаній «Юрія-Фарм» досягла 68% у продажу в державному сегменті.

Успішне позиціонування вітчизняних виробників є очевидним, адже серед 10 топ-компаній 8 є українськими, частка ринку яких становить 40% в об'ємі та 72% у вартості станом на МАТ 03 2024 р. Сукупна частка ринку у вартості зросла з 26 до 28% (МАТ 03 2024 р. проти показника 2023 р.) серед топ-компаній (рис. 2.3).

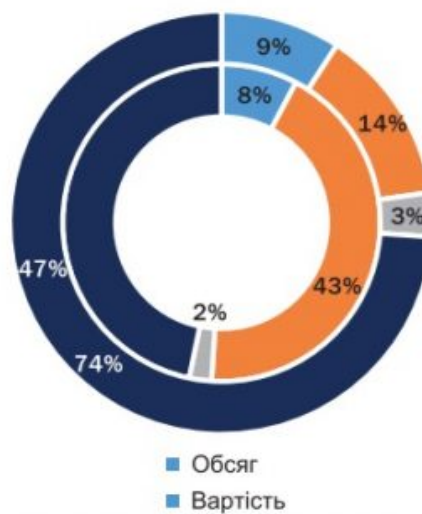


Рис. 2.3. Розподіл фармацевтичного ринку за категоріями (внутрішнє коло вказує на об'єм, зовнішнє на вартість, березень 2024 р.)

Джерело: [22]

Високий рейтинг АТ «Київський вітамінний завод», компаній AstraZeneca, KRKA та Teva в ритейлі пояснюється їхньою вагомою істотною різноспрямованою участю у програмі реімбурсації «Доступні ліки».

Внаслідок війни, реформ і демографічних змін відбулись вагомі зміни в асортименті. Асортимент ліків, спричинений війною: засоби проти кашлю та застуди, протизапальні препарати, анальгетики, розчини для внутрішньовенного введення. Протипухлинні препарати посіли 1-шу позицію. Внаслідок змін у централізованих закупівлях значно зросла частка ринку.

З огляду на підсилення програми реімбурсації підвищився рейтинг препаратів для лікування цукрового діабету та антитромботичних лікарських

засобів (Додаток Д). Після початку повномасштабної війни частка протигрибкових препаратів зменшилася, зберігаючи за собою частку вартості (4,9%) та маючи низьку еволюцію індексу. Найбільш обґрунтованим поясненням цього є значне збільшення кількості антибіотиків, наданих як гуманітарна допомога. Найбільше вразив рейтинг брендів щодо вартості та змін за останні 3 роки. Просимо звернути увагу на ріст симбікорту та актиліз (перший зріс у рейтингу завдяки реімбурсації, а другий – централізованим держзакупівлям через систему Prozorro). В той же час кітруда є чудовим прикладом прекрасної стратегії із маркетингового просування (Додаток Е).

Ще одним трендом є приватні марки фармакологічних мереж. Табула віта – приватна марка групи мереж PharmPartner – посіла 16-те місце.

Зміни об'ємів уведення препаратів, спричинені війною, вказують на значне зростання парентеральних форм (рис. 2.4). Ринкова частка вагінально-маткових препаратів скоротилася вдвічі (з 0,4 до 0,19% у 2019 р. проти показника 2024 р.) через виїзд жінок за кордон.

Загальний об'єм ринку ритейлу (Rx, OTC) у вартості покупок фармацевтичного сегмента без ПДВ становив 52 млрд. грн. (1,4 млрд. USD) у 2023 р. та 57 млрд. грн. (1,6 млрд. USD) у березні 2024 р. [22]

Темпи зростання вартості становили 34% проти 48%; об'єму – 4% проти 19% у 2023 р. до березня 2024 р. відповідно. Ринок відновився після значного «провалу» в перший рік повномасштабної війни.

Харчові добавки досягли рівня 13% проти 10% у березні 2024 р. і зростали удвічі швидше за сегменти Rx та OTC – 78% вартості та 65% об'єму за березень 2024 р. (рис. 2.5).

Отже, ринок зростає як в обсязі (+13%), так і у вартості (+33%). У гривні ринок повернувся до довоєнного рівня, хоча за обсягом він усе ще значно нижчий (–33% порівняно з 2021 роком). Частка держави зростає за обсягом і є стабільною за вартістю. Збільшення частки децентралізованих закупівель (переважно – через електронні каталоги Prozorro Market) та реімбурсації. Частка місцевих виробників зростає з високими показниками.

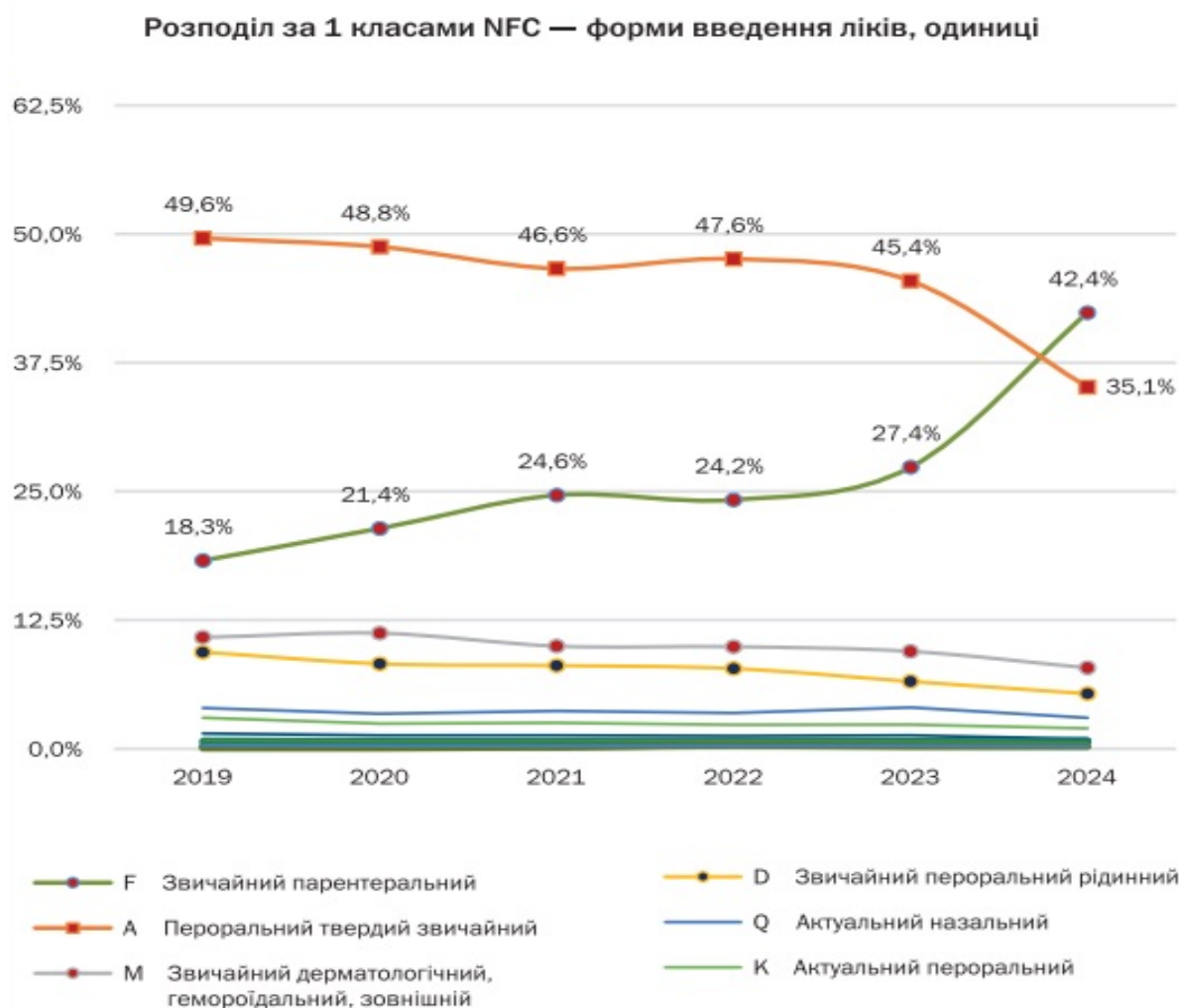


Рис. 2.4. Динаміка форм введення ліків [22]

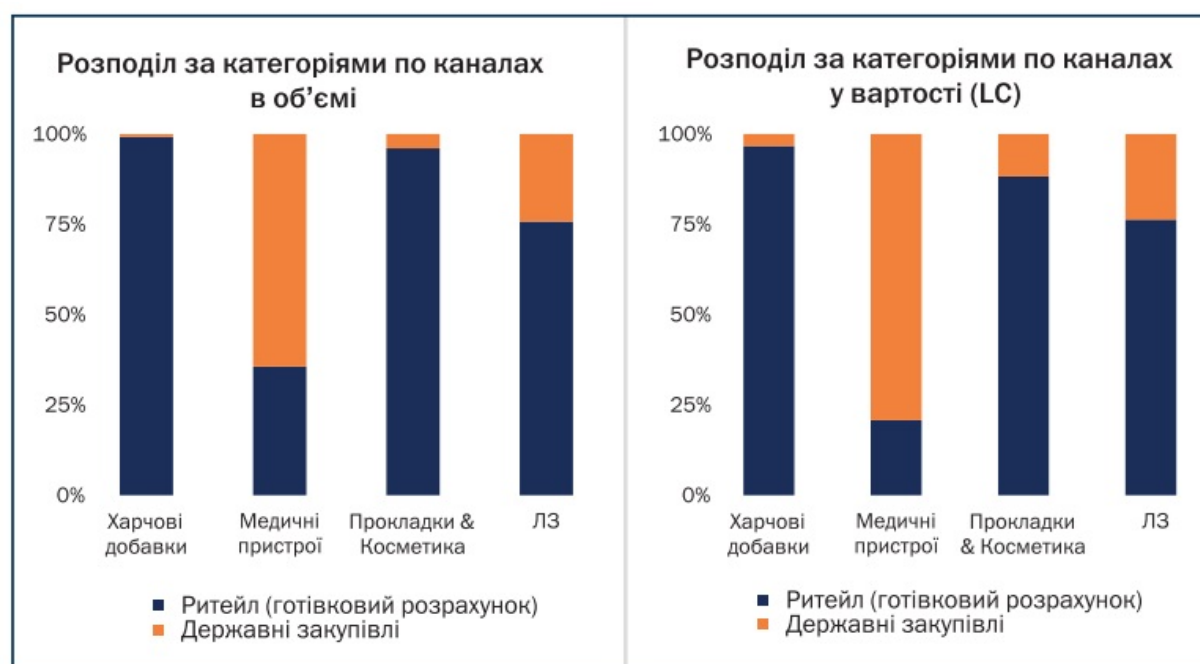


Рис. 2.5. Розподіл загального фармацевтичного ринку за категоріями відповідно до об'єму та вартості [22]

Найбільшу частку в децентралізованих державних закупівлях мають місцеві виробники, за ними йде роздрібна торгівля. Регіональний поділ різко змінюється і формується внутрішньою міграцією та (особливо щодо закупівель) також центрами лікування поранених. Середня ціна зростає, більше в менш регульованому каналі (роздріб). Найнижче зростання середньої ціни досягається в децентралізованих держзакупівлях (через жорстке цінове регулювання та обов'язковий перехід на електронні каталоги – Prozorro Market у другій половині 2023 року).

У цьому контексті доцільно дослідити структуру асортименту АТ «Київський вітамінний завод», його динаміку, відповідність сучасним тенденціям фармацевтичного ринку та потребам цільової аудиторії. Аналіз дозволить виявити сили, недоліки, а також окреслити можливості для підвищення прибутковості та розширення ринкової частки підприємства.

Основними видами товарів, які виробляє АТ «Київський вітамінний завод», є лікарські засоби, дієтичні добавки та вироби медичного призначення. Продукція виробляється у формі таблеток, у тому числі покритих оболонкою, твердих та м'яких желатинових капсул, драже. Основним завданням розвитку підприємства є впровадження інноваційних безпечних лікарських засобів, модернізація виробничих потужностей, зростання обсягів реалізації.

Випуск фармацевтичної продукції АТ «Київський вітамінний завод» – складний процес, який потребує високої кваліфікації співробітників та наявності належних потужностей виробництва. Виробництво лікарської продукції здійснюється на дільницях, обладнаних високотехнологічним устаткуванням провідних європейських виробників: Manesty (Великобританія), Zanussi, Ronchi, Marchesini Group (Італія), Glatt, Korsch (Німеччина).

Продукцію АТ «Київський вітамінний завод» виготовляють з використанням високоякісних субстанцій відомих фірм: DSM Europe Ltd. (Швейцарія), Merk, GC Chemicalien (Німеччина), Rodia (Великобританія), Galena (Чехія), Rexim S.A., Orsan S.A (Франція) тощо.

Висока якість продукції АТ «Київський вітамінний завод» є результатом:

- високого технічного рівня виконуваних робіт;
- виключно найкращих світових технологій;
- використання сучасного обладнання;
- придбання високоякісних сировини та допоміжних матеріалів;
- впровадження ефективної системи підтримки активності персоналу,

моніторингу та аналізу його пропозицій.

Міжнародні стандарти для виробників лікарських препаратів постійно поновлюються, і вимоги стають усе вищими, адже йдеться про здоров'я і життя людей. АТ «Київський вітамінний завод» успішно вдосконалює свою відповідність до найсуворіших вимог сучасного фармацевтичного підприємства, про що свідчить сертифікація і ресертифікація системи управління якістю на відповідність вимогам ДСТУ ISO 9001:2009 та ISO 9001:2008.

Система менеджменту якості охоплює всі бізнес-процеси підприємства, постійно розвивається і вдосконалюється в напрямку подальшої поетапної інтеграції до вимог належних виробничої (GMP) та дистриб'юторської (GDP) практик. До складу підприємства входить відділ управління якістю, який здійснює внутрішній аудит та бере участь у вдосконаленні системи менеджменту якості. Контроль якості сировини і матеріалів, проміжної, нерозфасованої та готової продукції здійснюють хіміко-аналітична лабораторія та лабораторія мікробіологічного контролю.

Гасло компанії «Якість без компромісів!» чітко відображає прагнення АТ «Київський вітамінний завод» постійно вдосконалювати технології та засоби виробництва і закладає в основу діяльності підприємства найвищі стандарти якості та безпеки. У 2021-2023 роках підприємство здійснювало виробництво та реалізацію готової продукції, до складу якої входять такі популярні товари, як «Корвалмент», «Магнікор», «Нормовен», «Новірин» та інші. Основні показники характеризуються наступною динамікою:

Таблиця 2.10

Інформація про обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції

АТ «Київський вітамінний завод» у 2021-2023 роки

Рік	Основний вид продукції	Обсяг виробництва			Обсяг реалізованої продукції		
		Тис. упаковок	тис. грн	у % до всієї виробленої продукції	Тис. упаковок	тис. грн	у % до всієї реалізованої продукції
2021	Готова продукція (в т.ч. "Корвалмент", "Магнікор", "Нормовен", "Новірин" та інші).	77104,12	3709630,74	100	68828,8	3244507,18	98,04
2022	Готова продукція (в т.ч. "Корвалмент", "Магнікор", "Нормовен", "Новірин" та інші).	57071,59	3691971,62	100	55152,9	3086842	93,4
2023	Готова продукція (в т.ч. "Корвалмент", "Магнікор", "Нормовен", "Новірин" та інші).	51734,4	3892721,48	100	56892,26	4310028	96,3

Джерело: сформовано за даними підприємства

Обсяг виробництва готової продукції зменшився з 77104,12 тис. упаковок у 2021 році до 51734,4 тис. упаковок у 2023 році, тобто скоротився на 33%. Це є наслідком зменшення попиту. Обсяг реалізації продукції у фізичному вимірі також зазнав змін : у 2021 році було реалізовано 68828,8 тис. упаковок, у 2022 році цей показник зменшився до 55152,9 тис. упаковок (зменшення на 19,86%). У 2023 році обсяг реалізації зріс до 56892,26 тис. упаковок, що свідчить про позитивну тенденцію, хоча цей показник все залишиться нижчим за рівень 2021 року.

Виручка від реалізації продукції в грошовому еквіваленті демонструє зростання. У 2021 році вона склала 3244507,18 тис. грн, у 2022 році – 3086842 тис. грн (зменшення на 4,86%), однак у 2023 році зросла до 4310028 тис. грн,

перевищивши показник 2021 року на 32,88%. Це свідчить про підвищення ціни на продукцію.

Частка реалізованої продукції від загального обсягу виробництва залишалася стабільно високою. У 2021 році цей показник становив 98,04%, у 2022 році – 93,4%, а у 2023 році підвищився до 96,3%. Це свідчить про високий рівень ефективності реалізації виробленої продукції.

Розглянемо товарний асортимент АТ «Київський вітамінний завод» у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Товарний асортимент АТ «Київський вітамінний завод»
станом на 01.01.2024 року

Ширина асортименту	Глибина асортименту
Ангіологія	3
Вітаміни	39
Противірусні препарати	4
Гастроентерологія	11
Кардіологія	27
Метаболічні препарати	12
Неврологія	15
Офтальмологія	10
Паразитологія	3
Педіатрія	2
Психіатрія	1
Ревматологія	4
Гінекологія	3
Урологія	5
Препарати інших груп	10

Джерело: сформовано за даними підприємства

Ширина асортименту становить 15 асортиментних груп: засоби, що впливають на метаболічні процеси, ангіологічні, противірусні та кардіологічні засоби, гінекологічні та урологічні препарати, а також вітаміни.

Глибина асортименту : найбільший асортимент у категорії «Вітаміни» (39 продуктів), а найменший – у «Психіатрії» (1 продукт).

Це підтверджено про значну спрямованість на виробництво та продаж вітамінних препаратів, а також на інші широко потрібні лікувальні напрямки, такі як кардіологія, гастроентерологія та неврологія.

Розглянемо динаміку виробництва підприємства у розрізі асортиментних груп (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Динаміка виробництва продукції у розрізі асортиментних груп АТ «Київський вітамінний завод»

Найменування асортиментних груп	Вироблено продукції в натуральному виразі, тис.шт.			Відхилення 2023 р. до 2021 р.,	
	2021 рік	2022 рік	2023 рік	+/-	%
Ангіологія	462,62	399,50	258,67	-203,95	-44,09
Вітаміни	30070,61	21515,99	19659,07	-10411,53	-34,62
Противірусні препарати	3778,10	2454,08	2276,31	-1501,79	-39,75
Гастроентерологія	5397,29	3709,65	3414,47	-1982,82	-36,74
Кардіологія	11565,62	10272,89	8794,85	-2770,77	-23,96
Метаболічні препарати	4626,25	3138,94	3000,60	-1625,65	-35,14
Неврологія	7710,41	5821,30	5225,17	-2485,24	-32,23
Офтальмологія	3084,16	2282,86	2121,11	-963,05	-31,23
Паразитологія	616,83	399,50	465,61	-151,22	-24,52
Педіатрія	925,25	684,86	776,02	-149,23	-16,13
Психіатрія	1002,35	684,86	724,28	-278,07	-27,74
Ревматологія	1542,08	1198,50	1034,69	-507,39	-32,90
Гінекологія	1156,56	799,00	672,55	-484,01	-41,85
Урологія	1310,77	913,15	776,02	-534,75	-40,80
Препарати інших груп	3855,21	2796,51	2534,99	-1320,22	-34,25
Разом	77104,12	57071,59	51734,40	-25369,72	-32,90

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Дані у табл. 2.12 демонструють негативну динаміку зростання обсягів виробництва продукції за усіма асортиментними групами у натуральному виразі. Протягом 2021-2023 років у всіх основних асортиментних групах зниження виробництва продукції. Найбільше зниження відбулося у групі вітамінів (-10411,53 тис. шт.), що може свідчити про зменшення попиту або зміну стратегії виробництва. Також є суттєве зниження в кардіології (-2770,77 тис. шт.), неврології (-2485,24 тис. шт.) та противірусних препаратах (-1501,79 тис. шт.). Ангіологія відзначила значне зниження на 44,09% (на 203,95 тис. шт.). Гінекологія та Урологія також показали значний спад, до -41,85% та -

40,80% відповідно.

У цілому з 2021 по 2023 рік загальний обсяг виробництва продукції зменшився на 25369,72 тис. шт., що вказує на тенденцію скорочення виробничих потужностей або оптимізацію виробництва в компанії. Це є результатом змін попиту, коригуванню виробничих процесів та адаптацією до нових ринкових умов.

Перейдемо до розгляду динаміки структури асортименту продукції підприємства (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Динаміка реалізації продукції у розрізі асортиментних груп АТ «Київський вітамінний завод», в натур. виразі

Найменування асортиментних груп	Реалізовано продукції в натуральному виразі, тис.шт.			Відхилення 2023 р. до 2021 р.,	
	2021 рік	2022 рік	2023 рік	+/-	%
Ангіологія	412,97	386,07	258,67	-154,30	-37,36
Вітаміни	26843,23	20792,64	19659,07	-7184,16	-26,76
Противірусні препарати	3372,61	2371,57	2276,31	-1096,30	-32,51
Гастроентерологія	4818,02	3584,94	3414,47	-1403,55	-29,13
Кардіологія	10324,32	9927,52	8794,85	-1529,47	-14,81
Метаболічні препарати	4129,73	3033,41	3000,60	-1129,13	-27,34
Неврологія	6882,88	5625,60	5225,17	-1657,71	-24,08
Офтальмологія	2753,15	2206,12	2121,11	-632,04	-22,96
Паразитологія	550,63	386,07	465,61	-85,02	-15,44
Педіатрія	825,95	661,83	776,02	-49,93	-6,05
Психіатрія	894,77	661,83	724,28	-170,49	-19,05
Ревматологія	1376,58	1158,21	1034,69	-341,89	-24,84
Гінекологія	1032,43	772,14	672,55	-359,88	-34,86
Урологія	1170,09	882,45	776,02	-394,07	-33,68
Препарати інших груп	3441,44	2702,49	2534,99	-906,45	-26,34
Разом	68828,80	55152,90	51734,40	-17094,40	-24,84

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Загалом, з 2021 по 2023 рік, реалізація продукції зменшилася на 17094,40 тис. шт., або -24,84%. Це свідчить про значне зниження попиту на продукцію компанії у розрізі всіх асортиментних груп.

Ангіологія знизилася на 37,36%, вітаміни також відзначили великий спад – -26,76%, зменшившись на 7184,16 тис. шт. Гінекологія (-34,86%) та Урологія (-33,68%) показали значне зниження реалізації. Педіатрія мала найменший спад – лише -6,05%, що свідчить про стабільний попит на ці препарати. Кардіологія і метаболічні препарати показали помірне зниження: -14,81% та -27,34% відповідно. Отже, попит на продукцію значно знизився в усіх групах, що свідчить про негативні тенденції та зниження споживання ринку в окремих препаратах. Однак, попит на педіатрію залишився стабільним, що може свідчити про більш стійкий попит на ці продукти в умовах зміни ринку.

Далі проаналізуємо обсяг реалізації продукції у розрізі асортиментних груп в грошовому еквіваленті (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Динаміка реалізації продукції у розрізі асортиментних груп АТ «Київський вітамінний завод», в грошовому виразі

Найменування асортиментних груп	Реалізовано продукції, тис. грн.			Відхилення 2023 р. до 2021 р.,	
	2021 рік	2022 рік	2023 рік	+/-	%
Ангіологія	19467,04	21607,89	21550,14	2083,10	10,70
Вітаміни	1265357,80	1163739,43	1637810,64	372452,84	29,43
Противірусні препарати	158980,85	132734,21	189641,23	30660,38	19,29
Гастроентерологія	227115,50	200644,73	284461,85	57346,35	25,25
Кардіологія	486676,08	555631,56	732704,76	246028,68	50,55
Метаболічні препарати	194670,43	169776,31	249981,62	55311,19	28,41
Неврологія	324450,72	314857,88	435312,83	110862,11	34,17
Офтальмологія	129780,29	123473,68	176711,15	46930,86	36,16
Паразитологія	25956,06	21607,89	38790,25	12834,19	49,45
Педіатрія	38934,09	37042,10	64650,42	25716,33	66,05
Психіатрія	42178,59	37042,10	60340,39	18161,80	43,06
Ревматологія	64890,14	64823,68	86200,56	21310,42	32,84
Гінекологія	48667,61	43215,79	56030,36	7362,76	15,13
Урологія	55156,62	49389,47	64650,42	9493,80	17,21
Препарати інших груп	162225,36	151255,26	211191,37	48966,01	30,18
Разом	3244507,18	3086842,00	4310028,00	1065520,82	32,84

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

У 2023 році загальна вартість реалізованої продукції склала 4310028 тис. грн., що на 1065520,82 тис. грн. більше порівняно з 2021 роком. Ключові групи з найбільшим приростом: педіатрія показала найбільший приріст у грошовому виразі – 66,05%, що свідчить про зростання попиту на ці препарати. Кардіологія має приріст на +50,55%, що вказує на суттєвий попит на кардіологічні препарати. Паразитологія та неврологія також показали значний приріст – 49,45% та 34,17% відповідно. Офтальмологія показала приріст 36,16%. Вітаміни показали приріст 372452 тис. грн., або на 29,43%, що є хорошим показником для цієї групи. Гастроентерологія та метаболічні препарати також мають позитивний приріст – 25,25% та 28,41%. Протівірусні препарати, Ревматологія, Психіатрія та Урологія мають помірний приріст від 17,21% до 19,29%. Загалом, за три роки наявна позитивна динаміка в грошовому вираженні в асортименті груп, зокрема в групах, які мають високий попит або перспективи розвитку.

Таблиця 2.15

Структура реалізації продукції у розрізі асортиментних груп АТ «Київський вітамінний завод»

Найменування асортиментних груп	Реалізовано продукції, %.			Відхилення 2023 р. до 2021 р., +/-
	2021 рік	2022 рік	2023 рік	
Ангіологія	0,60	0,70	0,50	-0,10
Вітаміни	39,00	37,70	38,00	-1,00
Протівірусні препарати	4,90	4,30	4,40	-0,50
Гастроентерологія	7,00	6,50	6,60	-0,40
Кардіологія	15,00	18,00	17,00	2,00
Метаболічні препарати	6,00	5,50	5,80	-0,20
Неврологія	10,00	10,20	10,10	0,10
Офтальмологія	4,00	4,00	4,10	0,10
Паразитологія	0,80	0,70	0,90	0,10
Педіатрія	1,20	1,20	1,50	0,30
Психіатрія	1,30	1,20	1,40	0,10
Ревматологія	2,00	2,10	2,00	0,00
Гінекологія	1,50	1,40	1,30	-0,20
Урологія	1,70	1,60	1,50	-0,20
Препарати інших груп	5,00	4,90	4,90	-0,10
Разом	100,00	100,00	100,00	0,00

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Загальна структура реалізації АТ «Київський вітамінний завод» залишилася стабільною протягом трьох років, з незначними змінами у відсотковому розподілі.

Кардіологія показала зростання питомої ваги на 2,00% у 2023 році, що вказує на зростання попиту на ці препарати. Це, ймовірно, пов'язано з більш високим попитом на серцево-судинні препарати через зміну демографії та зростання захворюваності на фоні стресу від війни.

Неврологія та Офтальмологія також продемонстрували незначне зростання частки реалізації – 0,10%, що свідчить про поступове збільшення потреби в цих групах.

Вітаміни залишаються основною групою в асортименті з часткою 38% у 2023 році, але їх частка зменшилася на 1% в порівнянні з 2021 роком. Це може бути пов'язано з насиченням ринку або підвищенням конкуренції в цьому сегменті.

Противірусні препарати, Гастроентерологія, Метаболічні препарати показали зниження частки, зменшивши свій вміст на 0,50%, 0,40% та 0,20% відповідно. Це вказує на тенденцію до зниження попиту на ці препарати в порівнянні з іншими групами.

Педіатрія показала найбільше збільшення частки – 0,30%, що свідчить про покращення попиту на препарати для дітей та підвищення уваги до педіатричних продуктів.

Психіатрія, Паразитологія та Ревматологія також показали незначне зростання в процентному вираженні, що може бути пов'язано з появою нових препаратів або зміною споживчого попиту.

Ангіологія, Гінекологія та Урологія зазнали незначного зменшення частки, що є наслідком виїзду значної кількості жінок за кордон.

Найбільший попит у 2023 році зберігається на Вітаміни, Кардіологія, Неврологія та Гастроентерологія, але є тенденція до зменшення частки Вітамінів у загальному обсязі реалізації.

Сегменти, пов'язані з дітьми (як педіатрія) та новими, менш значними

групами (як психіатрія, паразитологія), показують частки, які можуть бути зумовлені змінами зростання потреб у ринку. Кардіологія демонструє найбільшу приріст у порівнянні з іншими групами, що вказує на зростаючий попит на кардіологічні препарати.

Ці зміни є наслідком як змін на ринку, так і змін у балансах у числі певних захворювань, що відображають актуальні потреби споживачів.

Високий рівень реалізації обсягів виробництва підтверджує конкурентоспроможність продукції та її стабільний попит на ринку. Підприємство має представництво в Молдові (zareєстровано 61 лікарський засіб) та Казахстані (zareєстровано 14 лікарських засобів). Експорт відбувається до Латвії (12 лікарських засобів), Таджикистану (1 лікарський засіб), Узбекистану (25 лікарських засобів), Киргизстану (2 лікарських засобів) та Марокко (6 лікарських засобів).

Оновлення асортименту АТ «Київський вітамінний завод» у 2021-2023 роках наведено в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Оновлення асортименту АТ «Київський вітамінний завод» у 2021-2023 роках

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Кількість нових препаратів, що завершені розробкою	9 (8 лікарських засобів, 1 медичний виріб)	8 (7 лікарських засобів, 1 дієтична добавка)	10 (8 лікарських засобів, 2 дієтичні добавки)
Кількість нових продуктів, впроваджених у виробництво	8	7	12
Кількість нових продуктів, zareєстрованих у Республіці Казахстан	13	4	1
Кількість нових продуктів, zareєстрованих у Молдові	-	2	6
Кількість нових продуктів, zareєстрованих в Узбекистані	-	-	1
Кількість нових продуктів, zareєстрованих у Латвії	-	-	5
Витрати на дослідження і розробки (тис. грн.)	17 815	14 112	9 578

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

Основними досягнення в 2021-2023 роках залишаються високими темпи інноваційного розвитку АТ «Київський вітамінний завод». Так в 2021 році завершено розробку та зареєстровано 9 нових препаратів, з яких 8 лікарських засобів і 1 виріб медичного призначення. 8 нових продуктів впроваджено у промислове виробництво. В 2022 році завершено розробку та зареєстровано 8 нових препаратів, з яких 7 лікарських засобів і 1 дієтична добавка, 7 нових продуктів впроваджено у промислове виробництво. В 2023 році завершено розробку та зареєстровано 10 нових препаратів, з яких 8 лікарських засобів і 2 дієтичні добавки, 12 нових продуктів впроваджено у промислове виробництво.

Постійно проводилися порівняльні клінічні випробування та дослідження із біоеквівалентності дженерикових препаратів на базі провідних інститутів та спеціалізованих установ в Україні та країнах СНД.

У 2021 році було активне освоєння нових ринків збуту продукції АТ «Київський вітамінний завод», зокрема в Республіці Казахстан. Велася активна робота над розширенням асортименту продукції власного виробництва (зареєстровано 13 нових продуктів в Казахстані).

У 2022 році було активне освоєння нових ринків збуту продукції АТ «Київський вітамінний завод», зокрема в Республіці Казахстан та Молдові. Велася активна робота над розширенням асортименту продукції власного виробництва (в 2022 році зареєстровано 4 нових продуктів в Казахстані та 2 нові продукти в Молдові).

У 2023 році було активне освоєння нових ринків збуту продукції АТ «Київський вітамінний завод», зокрема в Республіці Казахстан та Молдові. Велася активна робота над розширенням асортименту продукції власного виробництва (в 2023 році зареєстровано 1 новий продукт в Казахстані, 6 – в Молдові, 1 в Узбекистані, 5 в Латвії).

Загалом витрати на дослідження і розробки за 2021 рік склали 17815 тис. грн. За 2022 рік склали 14112 тис. грн., що на 20% менше, ніж у 2021 році.

У 2023 році витрати склали 9578 тис. грн., що на 32% менше, ніж у 2022 році.

В промислове виробництво у 2023 році було впроваджено 12 нових продуктів:

1. Аваналав, таблетки по 100 мг №4;
2. Біотин-КВ, таблетки по 10 мг № 10х3;
3. Вігест-КВ, таблетки по 2 мг, № 28х1;
4. Відеїн, капсули м'які по 500 мкг (20000 МО) № 10х2;
5. Глімерія-MR, таблетки, вкриті оболонкою, по 2 мг/500 мг № 10х3;
6. Глутамінова кислота, таблетки, вкриті плівковою оболонкою, по 250 мг №10х3;
7. Дієтична добавка Квадевіт Кардіо, таблетки, вкриті плівковою оболонкою № 10х3, № 15х4;
8. Дієтична добавка Квадевіт Класік, таблетки, вкриті плівковою оболонкою №10х3, №10х6;
9. Дієтична добавка Квадевіт Меморі, таблетки, вкриті плівковою оболонкою №15х4;
10. Нормовен 1000, таблетки, вкриті плівковою оболонкою, по 1000 мг № 10х3;
11. Празофест, порошок для розчину для ін'єкцій, по 40 мг № 1х5;
12. Термідол, капсули м'які по 400 мг № 12х3.

На основі проаналізованих даних можна зробити кілька важливих висновків щодо асортиментної політики АТ «Київський вітамінний завод», її ефективності та напрямків розвитку:

1. Стабільність асортименту з деякими змінами в пропорціях:
 - Загальна структура асортименту залишилася стабільною, що є позитивним моментом для підприємства, не порушився процес збереження наявних виробничих потужностей та ключових напрямків для стабільного збереження попиту на продукцію.
 - Порівняно з 2021 роком, у 2023 році основні асортиментні групи, такі як Вітаміни, Кардіологія, Неврологія та Гастроентерологія відзначили незначні зміни, що показують про певну адаптацію до нових умов.

- Групи, такі як Кардіологія та Педіатрія, показали позитивну динаміку, зокрема зростання на 2% та 0,30%, що вказує на більший попит на ці категорії. У той час як Вітаміни знизили свій прибуток на 1%, що може свідчити про насичення або зниження ринку споживчого інтересу.

2. Аналіз динаміки реалізації та виробництва:

- Загальний обсяг виробництва та виробництва продукції показав зниження в порівнянні з 2021 роком, зокрема обсяги виробництва у 2023 році знизилися на 24,84% у натуральному вираженні та на 32,90% у грошовому вираженні.

- Підприємство має тенденцію до зменшення обсягу випуску продукції в категоріях Вітаміни, Протівірусні препарати, Кардіологія та Метаболічні препарати.

3. Позитивні результати в окремих групах:

- Кардіологія і Неврологія показали позитивну динаміку як за обсягами реалізації, так і в грошовому вираженні. Це підтверджує актуальність та зростання попиту на ці препарати, що може бути результатом глобальних тенденцій щодо захворювань серцево-судинної системи та нервової системи.

- Зростання запиту на педіатрію та психіатрію також показує зміни у потребах споживачів та можливість розширення портфеля продуктів для цих груп.

4. Ризики та виклики:

- Зниження попиту на вітаміни і протівірусні препарати, а також падіння обсягів у групах, як Офтальмологія, Гінекологія і Урологія, вказує на наявність проблем у цих сегментах. Це може бути наслідком конкуренції, насичення або зміни у споживчих вподобаннях.

- Препарати інших груп показали також зниження попиту, що вимагає оновлення та адаптації пропозицій у цій категорії.

5. Адаптація та інновації:

- Оскільки ринок фармацевтики характеризується швидкими змінами в потребах і технологіях, важливою складовою асортиментної політики є

інновації та адаптація до нових вимог. Наприклад, збільшення частки в сегменті кардіології та неврології може бути результатом правильного фокусу на ці критичні значення області охорони здоров'я.

- Розширення асортименту в бік нових, менш розвинених напрямків, таких як Психіатрія та Педіатрія, може бути стратегією для залучення нових клієнтів.

АТ «Київський вітамінний завод» займається впровадженням у виробництво нових видів фармацевтичних препаратів, інвестуючи кошти у придбання високоякісного та інноваційного лабораторного та виробничого обладнання. Підприємство активно займається пошуком та впровадженням у промислове виробництво нових фармацевтичних препаратів, інвестуючи кошти у придбання лабораторного та виробничого обладнання, підбір висококваліфікованих кадрів, наукові розробки та технології.

Висновки до розділу 2

В результаті аналітичної оцінки асортиментної політики АТ «Київський вітамінний завод» було зроблено наступні висновки.

1. Фармацевтична промисловість на даному етапі є однією з найперспективніших галузей економіки. Фармацевтичний ринок перейшов у третє тисячоліття як могутній промисловий сектор, що входить у п'ятірку найбільш прибуткових галузей світової економіки. АТ «Київський вітамінний завод» – українська фармацевтична компанія, виробник рецептурних та безрецептурних генеричних лікарських засобів, дієтичних добавок та вітамінів, зокрема для лікування кардіо-, психоневро-, уро-, гастроентеро-, офтальмо- і ангіологічних захворювань. Підприємство – представник когорти вітчизняних фармацевтичних підприємств, які обрали шлях постійного вдосконалення якості продукції та маркетингової стратегії. За багаторічну історію існування на ринку України підприємство розвинулося у сучасну компанію, яка певною мірою визначає напрямки розвитку на фармацевтичному

ринку країни. Протягом попередніх років і нині компанія входить до топ-10 рейтингу фармацевтичних компаній, що працюють на теренах України.

2. АТ «Київський вітамінний завод» завершив 2023 рік з наступними показниками фінансово-господарської діяльності: обсяг виробництва у натуральній формі склав 51734,40 тисяч упаковок, що на 9% менше, ніж минулого року, у вартісному вираженні обсяг виробництва склав 3 892 721 тис. грн, що на 5% більше, ніж минулого року. Обсяг реалізованої продукції склав у натуральному виразі 56 892,26 тис.уп, що на 3% більше, ніж минулого року, у вартісному вираженні 4310028 тис. грн, що більше ніж минулого року майже на 40%. У 2023 році чистий дохід підприємства зріс на 1272109 тис. грн (41,9%) відповідно до 2021 року. Це свідчить про успішну діяльність у напрямку збільшення обсягу продажів та підвищення ціни на продукцію.

Фінансові показники підприємства за 2021–2023 роки свідчать про позитивну динаміку в частині зростання чистого доходу, валового прибутку, продуктивності праці та підвищення фондовіддачі, що свідчить про ефективність діяльності в умовах ринкової конкуренції. Водночас зменшення операційного та чистого доходу, а також суттєве зниження рентабельності господарської діяльності вказують на необхідність оптимізації витрат і вдосконалення операційної ефективності. Загалом підприємство демонструє потенціал до зростання, однак потребує впровадження заходів, спрямованих на підвищення прибутковості та зміцнення фінансової стійкості.

3. Високий рівень реалізації обсягів виробництва підтверджує конкурентоспроможність продукції та її стабільний попит на ринку. Підприємство має представництво в Молдові (zareєстровано 61 лікарський засіб) та Казахстані (zareєстровано 14 лікарських засобів). Експорт відбувається до Латвії (12 лікарських засобів), Таджикистану (1 лікарський засіб), Узбекистану (25 лікарських засобів), Киргистану (2 лікарських засобів) та Марокко (6 лікарських засобів).

Асортиментна політика АТ «Київський вітамінний завод» демонструє загальну стабільність з позитивними порушеннями в окремих сегментах,

таких як Кардіологія та Неврологія. Проте існують проблеми, зокрема у вигляді зниження попиту на деякі традиційні групи, зокрема Вітаміни та Протівірусні препарати. Важливою стратегією для підприємства є адаптація до нових потреб ринку через інновації, розширення асортименту та збереження стабільності в ключових групах. Це дозволить підтримати лідерство на ринку та забезпечити стабільні фінансові результати в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ОНОВЛЕННЯ АСОРТИМЕНТУ АТ «КИЇВСЬКИЙ ВІТАМІННИЙ ЗАВОД»

3.1. Проблеми формування та управління асортиментом фармацевтичних товарів

Формування та управління асортиментом фармацевтичних товарів здійснюється за допомогою різних підходів, які обираються залежно від обсягів і змін у попиті на такі товари. Зважаючи на те, що ринок фармацевтичної продукції є динамічним і постійно змінюється, підприємства фармацевтичної галузі стикаються з викликом вибору оптимальних методів і моделей управління асортиментом, а також ефективного просування товарів на ринку.

Детальний аналіз кожного методу управління динамічним асортиментом дозволяє знайти ефективні шляхи їх застосування. На рис. 3.1 наведено структуру сучасних методів і моделей управління асортиментом і просуванням фармацевтичних товарів.

Одними з найпоширеніших методів оцінки асортиментної стратегії є АВС-аналіз і XYZ-аналіз. АВС-аналіз дозволяє класифікувати товари за ключовими показниками ефективності торговельного процесу, такими як прибутковість, маржинальний дохід, рентабельність тощо. XYZ-аналіз оцінює ступінь коливань вибраного показника ефективності у грошовому або натуральному вираженні.

Проте в сучасних умовах ринкової конкуренції цих інструментів часто недостатньо для забезпечення ефективного управління асортиментом і досягнення стабільного фінансового та маркетингового розвитку підприємства. Їх обмеження полягають у тому, що вони враховують лише два показники, тоді як ринковий вплив має комплексний характер, який ці методи не охоплюють.



Рис.3.1. Структура сучасних моделей і методів управління асортиментом та просуванням фармацевтичних товарів

Джерело: [53]

Таким чином, при застосуванні ABC і XYZ аналізу відсутня інформація про причини змін показників або їхні напрямки. Для оптимізації асортименту фармацевтичних товарів підприємствам необхідно враховувати більше факторів, які впливають на реалізацію продукції.

Ефективне управління бізнес-процесами у фармацевтичній галузі вимагає застосування багатовимірного аналізу даних. Звуження кількості

факторів може призвести до зниження обсягів продажів, рентабельності й конкурентоспроможності підприємства.

АВС-аналіз – це спосіб класифікації ресурсів за ступенем їхнього впливу на прибуток компанії. Найчастіше метод АВС застосовують до товарного асортименту, щоб зрозуміти рентабельність груп товарів чи окремих найменувань та скоригувати асортимент. Тому далі ми розповідатимемо про метод саме у контексті аналізу товарів. У основі методу лежить принцип Парето: 20% зусиль забезпечують 80% результату. Що стосується товарного асортименту його можна сформулювати так: 20% товарів роблять 80% обороту підприємства.

Проведемо АСВ-аналіз асортименту продукції АТ «Київський вітамінний завод» у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

АСВ-аналіз асортименту продукції АТ «Київський вітамінний завод»
у 2023 році

Назва	Сума, тис. грн.	Частка в структурі доходів, %	Сукупна вартість з, тис. грн.	Сукупна частка, %	Критерій
Вітаміни	1637810,64	38,00	1637810,64	38,00	А
Кардіологія	732704,76	17,00	2370515,4	55,00	А
Неврологія	435312,83	10,10	2805828,23	65,10	А
Гастроентерологія	284461,85	6,60	3090290,08	71,70	А
Метаболічні препарати	249981,62	5,80	3340271,7	77,50	А
Препарати інших груп	211191,37	4,90	3551463,07	82,40	А
Противірусні препарати	189641,23	4,40	3741104,3	86,80	В
Офтальмологія	176711,15	4,10	3917815,45	90,90	В
Ревматологія	86200,56	2,00	4004016,01	92,90	В
Педіатрія	64650,42	1,50	4068666,43	94,40	С
Урологія	64650,42	1,50	4133316,85	95,90	С
Психіатрія	60340,39	1,40	4193657,24	97,30	С
Гінекологія	56030,36	1,30	4249687,6	98,60	С
Паразитологія	38790,25	0,90	4288477,85	99,50	С
Ангіологія	21550,14	0,50	4310027,99	100,00	С
РАЗОМ	4310027,99	100,00			

Джерело: розрахунки автора

Суть методу у тому, щоб відроджувати позиції з погляду вкладу у загальну прибутковість. Всі товари в результаті будуть поділені на три групи:

- Група А – найцінніші позиції. Ці товари становлять 20% від загального асортименту та забезпечують 80% продажів.
- Група В – проміжні позиції. Складають 30% асортименту та роблять 15% продажів.
- Група С – найменш цінні. Ці товари становлять 50-60% асортименту та дають 5% продажів.

На основі детально наведених даних можна виконати АСВ-аналіз асортименту продукції АТ «Київський вітамінний завод» у 2023 році.

Висновки з АСВ-аналізу:

1. Група А (основні продукти). До групи А входять шість категорій: вітаміни (38%), кардіологія (17%), неврологія (10,1%), гастроентерологія (6,6%), метаболічні препарати (5,8%), препарати іншої групи (4,9%). Загалом вони забезпечують 82,4% доходів підприємства. Ці продукти є вихідними для бізнесу та вимагають максимальної уваги до якості, маркетингового просування та контролю витрат.

2. Група В (середній вибір). До цієї категорії входять: противірусні препарати (4,4%), офтальмологія (4,1%), ревматологія (2,0%). Разом вони забезпечують 8.5% доходів. Ці продукти мають стабільний, але не домінуючий внесок у дохід. Їх можна розглядати як перспективні, але другорядні напрямки.

3. Група С (малий внесок). До цієї категорії входить решта продуктів, які разом забезпечують 9,1% доходів: педіатрія (1,5%), урологія (1,5%), психіатрія (1,4%), гінекологія (1,3%), паразитологія (0,9%), ангіологія (0,5%). Ці продукти мають низький внесок у дохід і можуть бути менш пріоритетними в стратегії розвитку або оптимізовані для підвищення рентабельності.

Рекомендації для стратегічного управління асортиментом:

1. Для групи А:

- Акцент на збільшення ринкової частки та оптимізацію витрат.
- Інвестувати в маркетингові кампанії, інноваційні розробки, а також

вдосконалення логістики та постачання.

- Розробити програми лояльності для цієї групи продуктів, тому вони є найбільш прокатними.

2. Для групи В:

- Дослідження можливостей для підвищення продажів, зокрема через розширення географії ринку або зміну позиціонування.

- Оцінити можливість перенесення деяких продуктів із групи В у групу А шляхом модернізації чи покращення маркетингової стратегії.

3. Для групи С:

- Провести аналіз доцільності продовження виробництва цих продуктів.

- Розглянути можливість оптимізації асортименту або зменшення витрат.

- Оцінити потенціал цих категорій у нішевих ринках або за умови вдосконалення.

Загальна стратегія:

- Зосередити ресурси на продуктах, які забезпечують основний дохід (група А).

- Зменшити ризики, пов'язані з перенасиченням ринку або із внутрішньою конкурентною перевагою, через постійний аналіз попиту, цінової політики та трендів фармацевтичного ринку.

- Вивчіть можливості диверсифікації асортименту, включаючи розробку нових товарів або варіацій існуючих категорій, особливо в групі В, для розширення її частки в загальній структурі доходів.

- Використовувати гнучко ціноутворення та стимулювати збут груп продукції С через промоакції або контракти з медичними установами.

АСВ-аналіз демонструє, що основний дохід компаній зосереджений у вузькому спектрі продукції (група А), що забезпечує стабільність бізнесу, але водночас додаткову залежність від цих категорій. Для сталого розвитку важливо продовжувати інвестувати в ці ключові напрямки, водночас

зростаючи, розширюючи перспективні продукти з групи В та С, щоб зменшити ризики та підвищити загальну рентабельність.

Останнім часом набуває популярності категорійний менеджмент, який використовується для оптимізації аптечного асортименту, аналізу продажів, управління запасами та взаємодії з постачальниками. Він дозволяє оптимізувати торговий зал і підвищити ефективність роботи мережевих аптек.

Однак, категорійний менеджмент має і свої недоліки. Для його ефективного впровадження потрібні кваліфіковані фахівці з досвідом у маркетингу, фінансах і менеджменті. Їх пошук і підготовка можуть вимагати значних фінансових витрат. Крім того, різні умови зберігання та терміни реалізації товарів однієї категорії можуть збільшувати витрати на управління запасами. Також виникає потреба в окремих стратегіях для аптек, розташованих у різних регіонах.

Серед інших проблем – внутрішня конкуренція між категоріями товарів, що може призвести до конфліктів і зниження загальної ефективності менеджменту.

Ще одним підходом до аналізу асортименту є ролевий аналіз, який поділяє фармацевтичні товари на групи, такі як генератори грошового потоку, генератори готівки, імпульсивні товари, товари з високою націнкою та унікальні продукти. Однак, у залежності від ринкових умов, товари можуть швидко змінювати свої категорії, що ускладнює управління асортиментом.

На основі викладеного можна зробити висновок, що ефективне управління асортиментом фармацевтичних товарів потребує комплексного підходу, який враховує широкий спектр факторів і використовує інноваційні методи для досягнення стійких результатів.

Ефективне просування фармацевтичних товарів відіграє важливу роль у забезпеченні прибутковості. У сучасних аптечних мережах для досягнення цієї мети застосовують різноманітні методи, зокрема:

- робота медичних представників;
- дисконтні програми;

- мерчендайзинг;
- зонування товарів;
- використання елементів категорійного менеджменту;
- проведення акцій;
- різноманітні підходи до ціноутворення.

Перед потраплянням до аптечної мережі фармацевтичний товар часто просувається через діяльність медичних представників, що працюють на фармацевтичні підприємства. Такий підхід особливо актуальний для рецептурних препаратів, реклама яких обмежена. Завдяки особистим контактам медичних представників із лікарями досягається ефект прямої презентації продукту.

Основне завдання медичного представника полягає у виконанні плану продажів та збільшенні обсягів реалізації. Це забезпечується шляхом:

- інформування лікарів про продукцію та новітні методи лікування;
- формування позитивного іміджу компанії-виробника;
- розповсюдження рекламних матеріалів для стимулювання призначень лікарями та закупівель аптек.

Попри високу ефективність, цей метод має певні недоліки, пов'язані зі значною собівартістю. До витрат належать:

- оплата праці медичних представників;
- вартість рекламних матеріалів;
- транспортні витрати.

Однак переваги особистих взаємодій між медичними представниками та лікарями часто переважають. Жодна реклама, навіть найбільш креативна, не здатна замінити можливості безпосереднього діалогу. Адже саме в особистих контактах лікар може отримати відповіді на всі запитання, пов'язані з особливостями фармацевтичного товару. Наприклад, як правильно застосовувати препарат: чи його потрібно розжовувати, розчиняти у воді, чи, можливо, краще вживати з молоком.

Дисконтні програми спрямовані на збільшення прибутку шляхом

підвищення лояльності клієнтів. Їх реалізація сприяє зростанню кількості постійних покупців та збільшує ймовірність повторних покупок.

Проте ці програми мають свої недоліки, серед яких можливі зловживання з боку персоналу. Наприклад, працівник може затримати пробиття чеку зі знижкою, отримати оплату без урахування знижки, а потім провести чек зі знижкою, привласнюючи різницю. Інша проблема полягає в тому, що дисконтні програми часто мотивують лише покупців із низькими доходами. Також серед економічних недоліків можна виділити втрату первісної знижки при випадкових покупках і зменшення прибутку через накопичувальні знижки.

Мерчендайзинг фармацевтичних товарів включає розміщення продукції на полицях, створення та розміщення реклами в місцях можливого придбання. Цей підхід є зручним для популярних брендів, проте має свої обмеження. Зокрема, це нестача торговельного простору та обмежене використання лише для безрецептурних препаратів. Згідно з даними статистики, мерчендайзинг впливає лише на 5,7% відвідувачів аптек.

Зонування фармацевтичних товарів передбачає оптимальне розташування вітрин у торговому залі, щоб збільшити кількість зон взаємодії зі споживачами відповідно до їхніх маршрутів руху. Однак цей метод втрачає ефективність у випадку невеликої площі аптеки або якщо аптека розташована в сільській місцевості, де асортимент обмежується соціально важливими товарами.

Реклама фармацевтичних товарів обмежується законодавством, що дозволяє просувати лише безрецептурні препарати, не включені до спеціального списку заборонених. Рецептурні ліки можуть рекламуватися виключно у спеціалізованих медичних виданнях. Рекламні кампанії мають короткостроковий ефект, і їхня ефективність залежить від змісту, який впливає на рішення потенційного клієнта щодо вибору конкретної аптеки або бренду.

Акції є ще одним інструментом залучення клієнтів. Приклади акцій включають:

- «Подарунок за покупку»;
- «Два за ціною одного»;
- «Знижка 50% на другий товар у чеку».

Однак акції можуть мати й негативні наслідки. Наприклад, якщо акції організовуються спільно з фармацевтичними компаніями, вони спрямовані переважно на просування конкретного товару, що призводить до перерозподілу продажів серед конкурентів у межах однієї аптечної мережі. Крім того, акції на дешевші препарати можуть знижувати продажі дорогих товарів, що зменшує загальний прибуток аптек.

Акції, що передбачають премії для фармацевтів від фармацевтичних компаній за продаж певного обсягу продукції, є ще одним методом просування. У таких випадках фармацевт мотивований на збільшення продажів конкретного товару. Проте цей підхід може негативно впливати на лояльність клієнтів до аптеки, якщо покупець відчує нав'язливість або зацікавленість фармацевта у продажу товару не за його властивості, а через акцію. Як наслідок, це може знижувати виторг та репутацію аптечної мережі.

Крім того, споживачі можуть бути взагалі не зацікавлені в акційному товарі, особливо якщо це суперечить їхнім потребам або бюджету. Акції найчастіше приваблюють системних споживачів, які зацікавлені у закупівлі великих обсягів. Однак для аптек це може бути невигідно, оскільки такий покупець робить закупівлю рідше, що впливає на загальний обіг товару.

– Ціноутворення в аптечній мережі відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності та прибутковості. Сучасні підходи до ціноутворення включають:

- Централізований метод – правила ціноутворення встановлюються керівництвом аптечної мережі для всього асортименту.
- Частково децентралізований метод – для певної частини товарів ціни визначаються централізовано, тоді як для інших ціни встановлюються на місцях.
- Децентралізований метод – ціни формуються на основі досвіду

співробітників аптек, без чітких критеріїв.

– Ціноутворення категорійного менеджера – ціни на категорії товарів визначаються незалежно, що може призводити до дисбалансу в ціновій політиці.

Ні один із цих методів не забезпечує оптимального результату, оскільки відсутні чіткі критерії для встановлення конкурентоспроможних цінових позицій.

На формування цін впливає багато факторів:

- маркетингова стратегія товару (наприклад, «поліпшення якості життя»),
- купівельна спроможність у регіоні,
- державне та виробниче нормативне регулювання,
- наявність дешевих або унікальних аналогів.

Різні цінові сегменти – нижній, середній, верхній – включають усі категорії споживачів, що ускладнює розробку універсальної стратегії ціноутворення.

Інформаційне забезпечення також залишається проблемним аспектом. Програмне забезпечення аптечних мереж не дозволяє оперативно аналізувати цінову ситуацію навіть для основного асортименту. Хоча існують автоматизовані системи для моніторингу наявності товарів та цін у різних мережах, вони не виконують функції порівняння конкурентних цін.

З огляду на наведені недоліки та виклики, можна зробити висновок, що ефективне ціноутворення в аптечних мережах залежить від інтеграції маркетингово орієнтованих параметрів із сучасними інформаційними технологіями.

Водночас, сучасні методи управління асортиментом і просуванням фармацевтичних товарів вирішують лише вузькі завдання. Відсутність універсального механізму, який охоплював би всі етапи управлінських рішень – від формування асортименту до надання послуги, – створює об'єктивну потребу у розробці нових методів оптимізації.

Таким чином, для забезпечення ефективного управління асортиментом і запасами фармацевтичних товарів необхідно розробляти сучасні динамічні моделі та підходи. Вони повинні враховувати всі аспекти – від цінової політики до специфіки поведінки споживачів і конкурентного середовища.

3.2. Обґрунтування стратегії оновлення асортименту АТ «Київський вітамінний завод»

АТ «Київський вітамінний завод» – одна з провідних фармацевтичних компаній України, яка спеціалізується на виробництві вітамінних препаратів, біологічно активних добавок (БАД) та інших фармацевтичних товарів. Для підтримки конкурентоспроможності підприємству необхідно систематично встановлювати асортимент, враховуючи динаміку, зміну потреб споживачів та вимоги ринку нормативного регулювання.

Важливим напрямком забезпечення конкурентоспроможності АТ «Київський вітамінний завод» є використання обґрунтованих інноваційних підходів для формування асортименту продукції лікарських препаратів (ЛП). Успішна діяльність маркетинг-орієнтованого підприємства повинна базуватися на інноваційному п

Щорічні бюджети наукових розробок таких провідних вітчизняних виробників, як АТ «Київський вітамінний завод», становлять від 1,6 до 3 млн грн. Інноваційні продукти заводу розробляються в середньому від 8 до 10 ЛП, які перебувають на різних етапах досліджень та впровадження. такі значні інвестиції вимагають попереднього комплексного і детального обґрунтування кожного проєкту, що дозволяє розмістити часові параметри та концентрацію обмежених ресурсів підприємства.

Методом діяльності АТ «Київський вітамінний завод» є аналізатори, які впливають на доцільність впровадження нових ЛП до товарного асортименту.

Активність підприємства на ринку сегментів ЛП обумовлена привабливістю цього сегмента, що включає соціальну потребу та економічну доцільність розробки нових препаратів. Чинниками, які сприяють розвитку фармацевтичного виробництва, є зростання витрат на дослідження й експериментальні розробки, а також підвищення частки власного виробництва на фармацевтичному ринку. Утім, разом із розвиненими країнами, цей рівень залишається недостатнім для швидкої окупності витрат на інновації.

АТ «Київський вітамінний завод» вважає перспективним напрямком розширення асортименту за рахунок актуальних ЛП, які залишаються стабільно високими. Сегментація ринку на окремі ніші (генеричні, інноваційні ЛП) дозволяє формувати збалансований асортиментний портфель. Впровадження інноваційних препаратів забезпечує краще охоплення ринку та оптимізацію збутової політики підприємства. Основними перевагами цього підходу є низький початковий рівень

Забезпечення населення якісними, безпечними та доступними лікарськими препаратами (ЛП) є одним із ключових напрямів діяльності АТ «Київський вітамінний завод». Це завдання підтримуватися активною інноваційною діяльністю підприємства. Сьогодні процес розробки ЛП стає дедалі складнішим: терміни створення нових препаратів суттєво зростають і становлять від 3–5 років (для генеричних і гібридних препаратів) до 11–15 років (для оригінальних), а витрати сягають від кількох десятків мільйонів до 1–4 млрд. доларів США.

Зростаючі вимоги суспільства та держави до зниження вартості ЛП і скорочення термінів розробки спонукають АТ «Київський вітамінний завод» вдосконалювати складний організаційно-технологічний процес створення нових препаратів, оптимізувати окремі етапи, прогнозувати та мінімізувати ризики на кожній стадії розробки. Досягненню цих завдань сприяють маркетингові та економічні дослідження, визначення основних показників ефективності, формування продуктових проектів і визначення їхньої пріоритетності.

Аналіз економічної ефективності кожного проекту дозволяє керівництву підприємства обґрунтовано прийняти рішення щодо доцільності його реалізації та здійснити контроль за бюджетом. Маркетингові й економічні підходи, що застосовуються для цього, можуть бути як повними, так і частковими залежно від потреб.

Успішна реалізація продуктових проектів базується на використанні маркетингового підходу, що дозволяє оцінити ефективність і привабливість інвестицій у нові ЛП. Він забезпечує раціональне використання фінансових ресурсів, що базується на обґрунтовано прогнозованих маркетингових та економічних показниках. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню результативності інноваційної діяльності підприємства та дозволяє ефективніше впроваджувати нові продукти на ринок.

Сформована блок-схема моделі удосконалення управління продуктовим проектом з розробки ЛП на основі маркетингового підходу наведена на рис. 3.2.

Дані рисунка 3.2 підтверджують що маркетинговий підхід до вибору розробки ЛП повинен включати попередній маркетинговий й економічний аналізи із наступним визначенням вартості проекту, його узагальнених показників ефективності та привабливості проекту, що дають підґрунтя для раціонального прийняття рішення. Одночасно нагальним стає питання більш широкого використання маркетингового підходу у формуванні пріоритетності в плануванні поетапної реалізації індивідуальних проектів. Поєднання такого підходу із економічним аналізом забезпечуватиме менеджмент виробника надійним інструментом розподілення індивідуальних проектів на групи черговості згідно з їх перспективністю, рентабельністю, ємкості сегмента, швидкість охоплення ринку, обсягами продажів у перші роки, рівнем конкуренції, силою конкурентів. Почергове виконання робіт, їх фінансування, постановки на виробництво та виведення ЛП на ринок стає основою в управлінні реалізацією інноваційного портфелю. В конкурентних середовищах при постійному дефіциті фінансових коштів така почерговість

може сприяти появі нового додаткового прибутку та використання його в системі рефінансування подальших розробок [53].

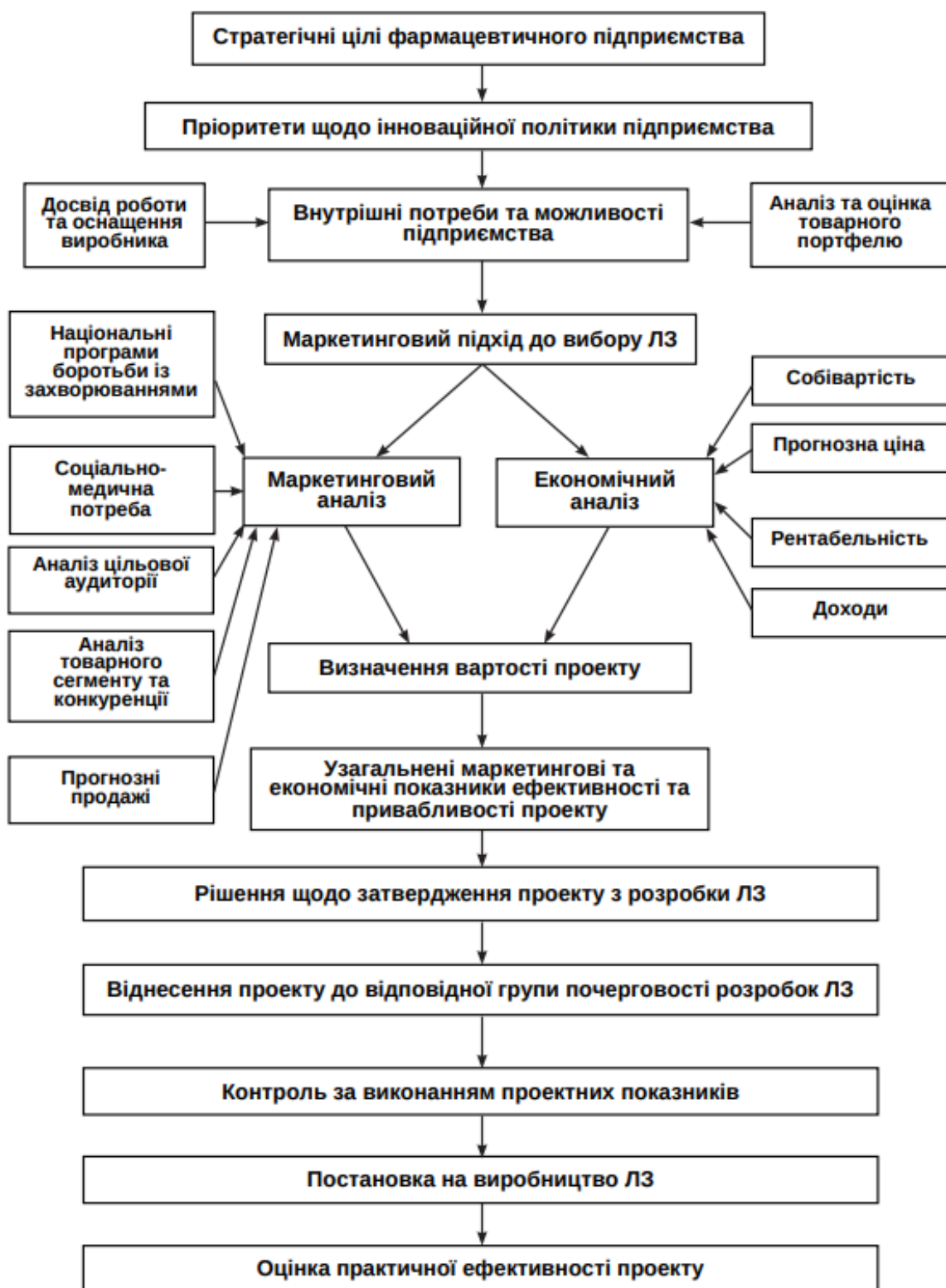


Рис. 3.2. Блок-схема моделі удосконалення управління продуктивним проектом із розробки ЛЗ на основі маркетингового підходу

Такий підхід набуває стратегічного значення для виробника. Маркетинговий підхід до управління продуктовими проектами дозволяє:

- визначити вартість і перспективність проекту;
- проводити економічний аналіз ефективності інвестицій;
- формувати оптимальність реалізації проектів на основі аналізу орендності, обсягів продажів, конкуренції та місткості ринку.

Цей підхід до розробки підприємства приймає обґрунтовані рішення щодо черговості запуску проектів, враховуючи їх прибуткову прибутковість і стратегічне значення.

Системний підхід до управління інноваційним портфелем АТ «Київський вітамінний завод» передбачає поетапне виконання робіт і фінансування проектів. Основні етапи включають:

1. Проведення маркетингового та економічного аналізу кожного проекту.
2. Розподіл проектів на групи за критеріями перспективності та ефективності.
3. Запуск виробництва ЛП та виведення їх на ринок у встановленій системі.

Така система управління дозволяє підприємству не лише ефективно використовувати наявні фінансові ресурси, але й отримувати додаткові прибутки, які можуть бути реінвестовані в розробку нових продуктів.

В умовах обмеженого фінансування та високої конкуренції наступний і системний підхід до реалізації інноваційних проектів є стратегічно важливим для АТ «Київський вітамінний завод». Поетапне впровадження інноваційних продуктів на ринок дозволяє забезпечити стабільний фінансовий розвиток, посилити підприємство його конкурентоспроможність та розширити асортимент лікарських засобів, доступних споживачам.

Таким чином, удосконалення управління продуктовими проектами на основі маркетингового підходу є ключовим фактором для успішного розвитку та ефективного функціонування АТ «Київський вітамінний завод» довготривалої перспективи.

Пропозиції для АТ «Київський вітамінний завод» наведені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Пропозиції оновлення асортименту АТ «Київський вітамінний завод»

№	Напрямок розвитку	Опис пропозиції
1	Інноваційні форми вітамінів	Розробка нових форм вітамінних добавок: порошки, жувальні таблетки, рідкі форми, зручніші для споживачів.
2	Продукти для спеціалізованих груп населення	Вітамінні добавки для дітей, вагітних, людей старшого віку, спортсменів, людей з алергією та іншими специфічними потребами.
3	Персоналізовані вітамінні комплекси	Розробка індивідуальних вітамінних комплексів, що підбираються за результатами тестування здоров'я та харчових продуктів споживачів.
4	Покращення формули продукту	Підвищення біодоступності вітамінів та мінералів за допомогою нових технологій для покращення їх засвоєння організму.
5	Вітамінні комплекси для зменшення стресу	Створення продуктів, що підтримують психічне здоров'я, включаючи комплекси з магнієм, вітамінами В, омега-3 жирними кислотами.
6	Виробництво на основі натуральних інгредієнтів	Виробництво вітамінних добавок з використанням натуральних рослинних екстрактів, органічних компонентів.
7	Забезпечення екологічної відповідальності	Впровадження енергозберігаючих технологій, використання відновлювальних джерел енергії, переробка відходів.
8	Цифрові платформи для замовлення продукції	Розвиток онлайн-платформи для замовлення та підбору індивідуальних вітамінних комплексів, а також для отримання консультацій лікарів.
9	Міжнародна експансія	Вихід на нові ринки, зокрема в Європі та Азії, для поширення вітамінних продуктів, орієнтуючись на потреби місцевих споживачів.
10	Партнерство з аптечними мережами	Співпраця з крупними аптечними мережами для забезпечення доступності товарів та швидкої доставки споживачам.
11	Освітні кампанії для споживачів	Проведення освітніх питань щодо важливості правильного харчування та використання вітамінів, організація онлайн-курсу чи вебінарів.

Джерело: сформовано автором

Дані таблиці дозволяють чітко виявити можливості для розвитку АТ «Київський вітамінний завод», які можна втілювати для розширення асортименту та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Аналіз поточної кон'юнктури ринку та внутрішніх показників діяльності АТ «Київський вітамінний завод» приводить до оновлення асортиментної політики компанії з метою підтримки конкурентоспроможності та

забезпечення сталого зростання.

1. Необхідність оновлення асортименту:

– Зниження обсягів виробництва та реалізації в деяких ключових категоріях (зокрема Вітаміни, Протівірусні препарати, Кардіологія та Офтальмологія) вказує на тенденцію до насичення ринку або зміни споживчих вподобань. Це вимагає розширення асортименту з урахуванням нових потреб та переваг споживачів.

– Розширення та оновлення асортименту в напрямках, які демонструють потенціал до зростання (наприклад, Кардіологія, Неврологія, Педіатрія, Психіатрія), дозволяє компанії зберегти конкурентну позицію та адаптуватися до нових тенденцій на ринку.

2. Адаптація до нових ринкових умов:

– Враховуючи зміни в попиті на певні групи продукції, важливо зосередитися на впровадженні інноваційних технологій виробництва та нових продуктів. Це може включати розробку нових форм лікарських засобів, що відповідають сучасним вимогам якості та ефективності лікування.

– Важливо також розвивати глобальні тренди у сфері здоров'я, зокрема підвищення попиту на препарати для лікування серцево-судинних захворювань та нервових розладів, а також підвищення уваги до психічного здоров'я та педіатричних препаратів.

3. Фокус на інноваціях та технологіях:

– Однією з ключових складових стратегій розширення асортименту є інвестування в науково-дослідницьку діяльність та новітні фармацевтичні технології. Розробка нових активних ресурсів, удосконалення фармацевтичних форм та створення нових дозувальних форм можуть стати числом чинників для підтримки та розширення асортименту.

4. Оптимізація виробничих потужностей:

– Оновлення асортименту також має включати оптимізацію виробничих потужностей, що дозволяє знизити витрати та підвищити ефективність. Виробництво нових препаратів має бути інтегроване з існуючими лініями та

процесами для часів адаптації та зменшення збереження гнучкості підприємства.

5. Маркетингові та комунікаційні стратегії:

– Оновлення асортименту повинно проводитися відповідно до маркетингової стратегії, яка включає активацію комунікації з кінцевими споживачами та медичними фахівцями. Підприємство має донести до ринку переваги нових продуктів та їх відповідність актуальним вимогам охорони здоров'я.

Стратегія оновлення асортименту АТ «Київський вітамінний завод» повинна базуватися на чіткій адаптації до фармацевтичного ринку, впровадження інноваційних технологій, а також орієнтації на зростання сегментів, таких як Кардіологія, Неврологія, Психіатрія та Педіатрія. Оновлення продукції, орієнтація на нові наукові розробки та вдосконалення виробничих процесів дозволяє підприємству не тільки підтримувати свою конкурентоспроможність.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Встановлений механізм взаємодії між учасниками процесу в АТ «Київський вітамінний завод» був орієнтований на досягнення кінцевого результату, яким є випуск нової продукції. В рамках нашого дослідження було встановлено, що разом із виробником лікарських препаратів активно залучалася консалтингова фірма на попередньому етапі. У цьому процесі застосовуються принципи маркетингового підходу до управління продуктовим портфелем, що включає аналіз товарних сегментів ринку, уточнення фактичної ємності конкретних товарних сегментів, виділення активних конкурентів та їх впливу на сегмент, прогнозування собівартості та прибутковості кожного лікарського препарату. Окреслено терміни робіт та відповідних виконавців.

Таким чином, аналіз показав, що маркетингові рішення та підходи застосовувалися лише частково в процесі обґрунтування доцільності та привабливості індивідуальних проектів з розробки нових ЛП. На основі отриманих даних фахівцями підприємства було сформовано кілька блоків продуктових інноваційних портфелів, що включали окремі проекти різного ступеня рентабельності, швидкості охоплення ринку та можливих обсягів продажів на перших етапах.

Наразі, найбільш актуальним і затребуваним сьогодні є кровоспинні препарати – група лікарських засобів, що мають здатність впливати на згортаючу систему крові і прискорювати процес коагуляції (згортання). При зовнішньому або внутрішньому застосуванні дозволяють зупинити витікання крові з пошкодженої судини, паренхіми або порожнини органу.

Пропонується виробництво гемо статичних засобів у формі у формі серветок та тампонів, пластирів, до складу яких буде входити гемостатична композиція, яка сприятиме пришвидшенню згортання крові при поранення.

Основне призначені: зупинка інтенсивних кровотеч, включаючи кровотечі з магістральних судин (артерій), в тому числі в «польових» умовах на етапі надання само-, взаємо- і першої домедичної або медичної допомоги.

Потенційно технологія виробництва та складові є такими, що не потребують значного модернізації виробництва, можливе налагодження на існуючих потужностях.

Розглянемо більш детально дану пропозицію. Процес виробництва гемостатичних засобів у формі серветок, тампонів та пластирів з гемостатичними властивостями є перспективним напрямком для АТ «Київський вітамінний завод», особливо враховуючи сучасні потреби в медичних засобах для зупинки кровотечі в екстремальних умовах, таких як «польові» ситуації, військові конфлікти, а також також в умовах швидкої медичної допомоги.

1. Опис технології виробництва. Гемостатичні засоби мають специфічні

властивості, які сприяють швидкому зупиненню кровотечі шляхом прискорення процесу згортання крові. Для виготовлення таких продуктів застосовуються біологічно активні компоненти, які взаємодіють з кров'ю і сприяють утворенню фібринового згустку, що є основним етапом у процесі згортання.

- Матеріал для серветок та пластирів. Для створення серветок і пластирів використовують спеціальні матеріали, які здатні швидко поглинати кров, наприклад, неткані матеріали (спанбонд, біополімери) або тканини з покриттям, що містять гемостатичні сполуки.

- Гемостатичні композиції. Основною гемостатичною композицією можуть бути біологічно активні речовини, такі як:

- Травматин (компонент, що стимулює коагуляцію крові).
- Каолін, який активує фактори згортання крові.
- Хітозан (полісахарид, що зв'язує кров'яні клітини).
- Фібриноген або інші біополімери, що сприяють утворенню стабільного густу.

- Форма та розмір виробу: Вироби можуть бути створені у вигляді серветок різних розмірів для накладання на рану, тампонів для введення в поверхню або пластирів, які фіксуються на поверхні рани.

2. Значення та переваги:

- Швидка зупинка кровотечі. Продукти будуть ефективними для зупинки інтенсивних кровотеч, в тому числі з магістральних судин (артерій). Це особливо актуально в умовах надання першої медичної допомоги при травмах, пошкодженнях в екстремальних умовах.

- Мобільність і простота використання. Серветки та пластики мають компактні розміри, зручні для використання без медичних знань на етапі надання само- чи взаємодопомоги. Це максимально ефективно використовувати продукцію в «польових» умовах, де травма професійної медичної допомоги може призвести до серйозних наслідків.

- Зручність у транспортуванні та зберіганні: засоби можуть бути виготовлені в герметичних упаковках, що дозволяє зберегти їх протягом тривалого часу при різних температурних режимах.

3. Виробничі потужності. Оскільки технологія виробництва таких засобів не потребує значної модернізації існуючого обладнання, компанія може швидко налагодити виробництво на вже наявних потужностях. Використання наявного виробничого процесу дозволяє:

- Скоротити час виведення продукту на ринок.
- Зменшити витрати на перепрофілювання виробництва.
- Оптимізувати виробничі процеси за рахунок впровадження нових продуктів, не вимагаючи суттєвих інвестицій.

4. Цільова аудиторія:

- Військові та рятувальні служби. Продукція може бути включена до комплектів медичної допомоги для військових підрозділів, рятувальних команд, а також для використання в зонах надзвичайних ситуацій.

- Медичні установи. Гемостатичні засоби можуть бути використані в госпіталях, клініках, відділеннях екстреної медичної допомоги для зупинки кровотечі у відсутності.

- Особливе використання. Для цивільного населення, яке може мати травми в результаті аварій чи інших екстремальних ситуацій, ці засоби також можуть бути включені в аптечну допомогу.

5. Потенційні ризики та перешкоди:

- Конкуренція на ринку. Гемостатичні засоби використовуються попитом на ринку, існує конкуренція серед виробників, зокрема з боку великих міжнародних компаній. Проте з особливою потребою та адаптацією до локального ринку цей фактор можна зменшити.

- Регулювання та стандарти. Продукти мають відповідати суворим вимогам, що стосуються безпеки, ефективності та якості. Це потребує повторного тестування та сертифікації продукції.

6. Рекомендації для реалізації стратегії:

- Інвестиції в НДДКР: Розробка та тестування нових продуктів має бути підтримано інвестиціями в науково-дослідницьку діяльність для підвищення ефективності гемостатичних засобів.

- Промоція і маркетинг: Розробка маркетингової стратегії, орієнтованої на військові та медичні заклади, а також на широке населення, яке потребує першої медичної допомоги в екстремальних умовах.

- Розширення асортименту: Паралельно з основними засобами, варто зменшити можливість випуску спеціалізованих варіантів продуктів для різних категорій користувачів.

Для розрахунку витрат та ефективності виробництва гемостатичних засобів на базі АТ «Київський вітамінний завод» нам необхідно врахувати кілька важливих чинників, зокрема витрати на сировину, виробничі витрати, маркетинг та продажі, а також якийсь продаж від вигоди. Розрахунки можуть варіюватись в залежності від масштабів виробництва, а також від ціни на сировину і робочу силу. Ось як можна структурувати оцінку затрат та ефективності.

Затрати на виробництво гемостатичних засобів включають:

а) Витрати на сировину: для виробництва гемостатичних засобів запас матеріалів, що входять до складу серветок, тампонів і пластирів:

- Гемостатична композиція (каолін, травматин, хітозан, фібриноген).
- Основні матеріали (тканини, неткані матеріали для серветок і пластирів).

Приблизний розрахунок витрат на сировину (за одиницю продукції):

- Гемостатична композиція: 2–5 грн за одиницю.
- Тканина/нетканий матеріал: 3–7 грн за одиницю.
- Пакування та маркування: 1–3 грн за одиницю.

б) Витрати на виробництво:

- Обладнання та енергія: витрати на використання існуючих потужностей, енергоресурсів (електрика, газ) і витрати на обслуговування

обладнання. Пропонований рівень виробництва може вимагати мінімальних капітальних витрат.

- Праця: зарплата робітників, які будуть залучені до процесу виробництва (приблизно 3–5 грн на одиницю продукції).

- Технічне обслуговування та контроль якості: 1–2 грн за одиницю.

в) Адміністративні витрати та маркетинг:

- Маркетинг і реклама: для просування нових продуктів необхідно розрахувати бюджет на маркетинг. Це може включати витрати на рекламу, промо-матеріали, участь у виставках, а також на створення дистрибуційної мережі (приблизно 5–10% від вартості продукції).

Таблиця 3.3

Витрати та доходи на виробництво гемостатичних засобів на базі

АТ «Київський вітамінний завод»:

Категорія	Вартість одиниці (грн)	Сума, (грн, на 1 млн одиниць)
Витрати		
Гемостатична композиція	5	5 000 000
Тканина/нетканий матеріал	5	5 000 000
Пакування та маркування	2	2 000 000
Обладнання та енергія	3	3 000 000
Зарплата робітників	4	4 000 000
Технічне обслуговування та контроль якості	1	1 000 000
<i>Виробничі витрати, разом</i>	<i>20</i>	<i>20 000 000</i>
Адміністративні витрати	3	3 000 000
<i>Загальні витрати</i>	<i>23</i>	<i>23 000 000</i>
Доходи		
Ціна продукції	25	
Загальний дохід		25 000 000
Валовий прибуток		5 000 000
Операційний прибуток		2 000 000

Джерело: розраховано автором

Для оцінки доходів від продажу необхідну суму реалізації.

а) Ціна продажу одиниці продукції залежить від вартості сировини, виробничих витрат і ціни. Приблизно:

- Серветки/тампони/пластири з гемостатичним ефектом: 15–30 грн за одиницю (залежно від розміру та форми).

б) Обсяг продажу:

Обсяг продажу залежатиме від ринку та потреб споживачів. За оптимістичним сценарієм, якщо планується продаж 1 млн одиниць на рік:

- Річний дохід: $1\,000\,000 \text{ одиниць} \times 25 \text{ грн} = 25\,000\,000 \text{ грн}$.

Загальні затрати на одиницю продукції можуть складатися з:

- Сировина: 5–15 грн (залежно від складу).
- Виробничі витрати (енергія, праця, обслуговування): 5–10 грн.
- Пакування та маркетинг: 3–6 грн.
- Загальні витрати на одиницю: 13–31 грн.

4. Рентабельність і ефективність

○ Валовий прибуток: При продажу за 25 грн і витратах на одиницю 20 грн, валовий прибуток становить: 5 грн (прибуток на одиницю).

Операційний прибуток: 2 000 000 грн, що дає операційну рентабельність у розмірі 8%.

Ці цифри є орієнтовними і можуть варіюватись у залежності від реальних умов виробництва, змін у ціні сировини та інших факторів.

Для покриття витрат та отримання прибутку необхідно або збільшити обсяг продажу, або знизити витрати (особливо витрати на сировину та виробництво). У разі високої конкуренції рентабельність може бути нижчою, але при цій продукції може мати стабільний попит.

Затрати на виробництво гемостатичних засобів є досить низькими, і це дає можливість отримати позитивний прибуток за умови високого попиту на продукт. Проте для досягнення ефективності необхідно знижувати витрати на сировину та виробництво, а також розширювати ринок збуту. Технічно виробництво можна налаштувати на існуючих потужностях, що знижує стартові інвестиційні витрати.

Отже, виробництво гемостатичних засобів у вигляді серветок, тампонів і пластирів є економічно доцільним і технічно дієвим напрямком для АТ «Київський вітамінний завод». Цей продукт має значний потенціал у сфері

медичної допомоги, особливо в екстремальних умовах, і може стати кількома елементами на ринку засобів першої допомоги.

Орієнтовний бюджет заходу представлено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Орієнтовний бюджет запуску виробництва кровоспинних препаратів

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Технічне дооснащення	850,00
Розробка креслень та дизайну упаковки	180,00
Сертифікація та отримання дозвільної документації	500,00
Всього:	1530,00

Загальні орієнтовні витрати на впровадження інновації становитимуть 1530,00 тис. грн.

Другою пропозицією буде виробництво подібних виробів та препаратів, які є актуальними, як для вітчизняного фармацевтичного ринку в цілому, так і забезпечення економічної стійкості підприємства через можливість реалізації продукції в рамках програм держаних закупівель. Підприємство має ліцензію на виготовлення даних препаратів у іншому дозуванні. Пропозиція – зробити дані препарати в більшій кількості або в іншому дозуванні.

У рамках першого блоку проекти розподілені на чотири умовні групи. Перша група включала продукт із високою рентабельністю, добре відомою ринковою назвою, великою ємністю товарного сегмента, високою прихильністю лікарів та заміною, а також значними обсягами продажів. До іншої групи увійшли продукти з високою рентабельністю, відомою ринковою назвою та достатньою ємністю ринку, але з меншою прихильністю лікарів. Третя група включала продукцію з часткою менше 80 %, обмеженою ємністю та меншою популярністю ринку серед лікарів і споживачів. Четверта група містила препарати з низькою рентабельністю (менше 30 %), новими торговими марками, які ще не відомі на ринку, та сильними конкурентами.

Враховуючи можливості та потреби АТ «Київський вітамінний завод», до першого блоку увійшли наступні індивідуальні проекти: таблетки

Бісопрололу-КВ 0,1 г №100, таблетки «Магнікор ФОРТЕ» 150 мг, таблетки «Магнікум-Антистрес» і таблетки «Натрію диклофенак-КВ» 25 мг, які розподілені за групами: таблетки Бісопрололу-КВ 0,1 г №100 (перша група), Таблетки Магнікор ФОРТЕ 150 мг №100 (друга група), таблетки «Магнікум-антистрес» (третя група) і таблетки «Натрію диклофенак-КВ» 50 мг (четверта група).

У таблиці 3.5 наведено дані щодо результатів розробки, державної реєстрації та встановлення на виробництво зазначених лікарських препаратів.

Таблиця 3.5

Узагальнена характеристика проектів лікарських засобів

Назва лікарського засобу	Загальна сума інвестиційних вкладень, тис. грн	Проміжок часу між датою державної реєстрації та датою першого промислового випуску
Таблетки Бісопрололу-КВ 0,1 г №100	1 062,00	7 днів
Таблетки Магнікум-антистрес 15 г	1 200,00	10 днів
Таблетки «Натрію диклофенак-КВ» 50 мг	1065	14 днів
Таблетки Магнікор ФОРТЕ 150 мг №100 №100	1165	15 днів
Всього	4 492,00	—

Джерело: сформовано автором

Економічну ефективність робіт визначали згідно з орієнтованими на ринковий попит обсягами випусків кожного препарату з урахуванням ціни, обсягів промислового випуску в натуральних та грошових одиницях, собівартості продукції та прибутку. У таблиці 3.6 наведено результати такої пропозиції.

Як свідчать дані таблиці 3.6, загальна сума вкладених інвестицій становить лише 4492,00 грн, що є незначною часткою в порівнянні із загальним прибутком. Різниця між прибутком та інвестиціями складе 8 488 400,12 грн, що показує на високу ефективність використання капіталу.

Лідер прибутковості – таблетки «Магнікор ФОРТЕ» 150 мг №100 забезпечили найвищий прибуток – 2 587 837,50 грн. Загальний обсяг

виробництва складе 47182734,00 грн за 25 випусків лікарських засобів, що демонструє масштабність виробництва.

Таблиця 3.6

Основні економічні показники виробництва лікарських засобів

Лікарський засіб	К-сть випусків серій ЛП	Обсяг промислового виробництва, грн	Сума одержаного прибутку, грн	Сума вкладених інвестицій, грн	Різниця прибутку та інвестицій, грн
Таблетки Бісопрололу-КВ 0,1 г №100	10	10 305 985,00	1855077,3	1 062,00	1 854 015,30
Таблетки МАГНІКУМ-АНТИСТРЕС 15 г	5	11 198 696	2015765,28	1 200,00	2 014 565,28
Таблетки Магнікор ФОРТЕ 150 мг №100	5	14 376 875,00	2587837,5	1 065,00	2 586 772,50
Таблетки «Натрію диклофенак-КВ» 50 мг	5	11 301 178,00	2034212,04	1 165,00	2 033 047,04
Усього	25	47 182 734,00	8 492 892,12	4 492,00	8 488 400,12

Джерело: розраховано автором

Ці дані підтверджують економічну доцільність виробництва представлених лікарських засобів та стабільний рівень прибутковості підприємства.

Сформований таким чином блок продуктового портфелю дозволить підприємству швидко отримати таку суму прибутку, яка окупила витрати на всі ЛП і отримати додатковий прибуток 8,5 млн грн. Остання грошова сума та прибутки із подальших випусків й реалізації цих препаратів були направлені на фінансування інших проектів ЛП із продуктового інноваційного портфелю. Таким чином, проведений аналіз практично підтвердив високу ефективність використання маркетингового підходу до формування й реалізації продуктових проектів з розробки ЛП та черговості їх впровадження у рамках продуктових портфелів.

Розрахунки проектних значень основних показників роботи підприємства довели, що впровадження запропонованих заходів покращує результати роботи АТ «Київський вітамінний завод», сприяючи поліпшенню

фінансових результатів діяльності підприємства та посиленню конкурентоспроможності.

Висновки до розділу 3

В результаті обґрунтування стратегії оновлення асортименту АТ «Київський вітамінний завод» можна зробити наступні висновки.

1. Формування та управління асортиментом фармацевтичних товарів здійснюється за допомогою різних підходів, які обираються залежно від обсягів і змін у попиті на такі товари. Зважаючи на те, що ринок фармацевтичної продукції є динамічним і постійно змінюється, підприємства фармацевтичної галузі стикаються з викликом вибору оптимальних методів і моделей управління асортиментом, а також ефективного просування товарів на ринку. Проведений АСВ-аналіз демонструє, що основний дохід компаній зосереджений у вузькому спектрі продукції (група А), що забезпечує стабільність бізнесу, але водночас додаткову залежність від цих категорій. Для сталого розвитку важливо продовжувати інвестувати в ці ключові напрямки, водночас зростаючи, розширюючи перспективні продукти з групи В та С, щоб зменшити ризики та підвищити загальну рентабельність.

2. АТ «Київський вітамінний завод» вважає перспективним напрямком розширення асортименту за рахунок актуальних лікарських препаратів, які залишаються стабільно високими. Сегментація ринку на окремі ніші (генеричні, інноваційні лікарські препарати) дозволяє формувати збалансований асортиментний портфель. Впровадження інноваційних препаратів забезпечує краще охоплення ринку та оптимізацію збутової політики підприємства. З'ясовано, що стратегія оновлення асортименту АТ «Київський вітамінний завод» повинна базуватися на чіткій адаптації до фармацевтичного ринку, впровадження інноваційних технологій, а також орієнтації на зростання сегментів, таких як Кардіологія, Неврологія, Психіатрія та Педіатрія. Оновлення продукції, орієнтація на нові наукові

розробки та вдосконалення виробничих процесів дозволяє підприємству не тільки підтримувати свою конкурентоспроможність.

3. Найбільш актуальним і затребуваним сьогодні є кровоспинні препарати – група лікарських засобів, що мають здатність впливати на згортаючу систему крові і прискорювати процес коагуляції (згортання). Потенційно технологія виробництва та складові є такими, що не потребують значного модернізації виробництва, можливе налагодження на існуючих потужностях. виробництво гемостатичних засобів у вигляді серветок, тампонів і пластрів є економічно доцільним і технічно дієвим напрямком для АТ «Київський вітамінний завод». Цей продукт має значний потенціал у сфері медичної допомоги, особливо в екстремальних умовах, і може стати кількома елементами на ринку засобів першої допомоги.

4. Другою пропозицією було виробництво подібних виробів та препаратів, які є актуальними, як для вітчизняного фармацевтичного ринку в цілому, так і забезпечення економічної стійкості підприємства через можливість реалізації продукції в рамках програм держаних закупівель. Підприємство має ліцензію на виготовлення даних препаратів у іншому дозуванні. Пропозиція – зробити дані препарати в більшій кількості або в іншому дозуванні. Сформований блок продуктового портфелю дозволить підприємству швидко отримати таку суму прибутку, яка окупила витрати на всі лікарські препарати і отримати додатковий прибуток 8,5 млн. грн.

ВИСНОВКИ

В результаті дослідження вирішено важливе наукове й практичне завдання, яке полягало в уточненні та розширенні теоретико-методичних засад дослідження питань ефективного управління асортиментною політикою підприємства, а також надано обґрунтування стратегії оновлення асортименту. Основні результати роботи наступні.

1. Асортиментна політика – це процес управління різноманітністю товарів, яке підприємство пропонує на ринку. Грамотно сформований асортимент сприяє підвищенню прибутковості, забезпечує лояльність споживачів та сприяє подальшому розвитку компанії. Оптимальний набір продукції є ключовим елементом маркетингової діяльності, що сприяє зниженню кількості продажів і забезпечує конкурентні переваги на ринку.

2. Формування стратегії оновлення асортиментної політики є інструментом для адаптації бізнесу до змін у ринковому середовищі та конкурентних умовах. Процес забезпечує комплексний аналіз запиту, оцінку ресурсних можливостей і розробку ефективних рішень для оптимізації асортименту. Основними напрямками стратегії можуть бути оновлення продукції, розширення товарного ряду або вилучення малоефективних позицій. Використання сучасних маркетингових інструментів управління дозволяє підприємству зміцнити свої конкурентні позиції, краще задовольнити потреби споживачів, знизити витрати та забезпечити довгострокову прибутковість. Асортиментне управління інтегрується з іншими елементами маркетингового менеджменту, такими як ціноутворення, збут і пропозиція продукції.

3. Методичні основи аналізу асортиментної політики забезпечують теоретичну базу для оцінки її впливу на ефективність роботи підприємства. Вони включають методики й інструменти, що дозволяють оцінити відповідність асортименту потреб ринку, розширити резерви для його вдосконалення та запропонувати шляхи оптимізації. Завдання аналізу

асортименту передбачають використання таких інструментів, як ABC-аналіз, матриця Бостонської консалтингової групи (BCG), GE/McKinsey та інші, для оцінки привабливості та конкурентоспроможності товарів. Важливими є також врахування змін ринкових умов, сезонних коливань попиту та змін у вподобанні споживачів.

4. Для успішного управління асортиментною політикою підприємство має комплексний підхід, що включає дотримання нормативно-правових вимог та використання сучасних інформаційних технологій. Аналітичні методи та інструменти допомагають оперативно реагувати на ринкові зміни, покращувати якість продукції та адаптувати асортимент до потреб споживачів.

5. Фармацевтична промисловість на сучасному етапі є однією з найбільш перспективних галузей економіки. Вона увійшла в третє тисячоліття як потужний промисловий сектор, який посідає місце у п'ятірці найбільш прибуткових галузей світової економіки. АТ «Київський вітамінний завод» – провідна українська фармацевтична компанія, яка спеціалізується на виробництві рецептурних та безрецептурних генеричних лікарських засобів, дієтичних добавок і вітамінів. Асортимент продукції підприємства охоплює засоби для лікування кардіологічних, психоневрологічних, урологічних, гастроентерологічних, офтальмологічних та ангіологічних захворювань. Компанія відзначається прихильністю до постійного вдосконалення якості продукції та розробки ефективних маркетингових стратегій. За роки свого існування на ринку України вона перетворилася на сучасну компанію, яка визначає напрямки розвитку фармацевтичного ринку країни.

6. Протягом попередніх років та наразі АТ «Київський вітамінний завод» входить до топ-10 фармацевтичних компаній, що працюють в Україні. Підприємство завершило 2023 рік із наступними показниками фінансово-господарської діяльності: обсяг виробництва у натуральному вираженні склав 51 734,40 тисяч упаковок, що на 9% менше, ніж попереднього року. У вартісному вираженні обсяг виробництва досяг 3 892 721 тис. грн, що на 5% більше, ніж роком раніше. Обсяг реалізованої продукції у натуральному

вираженні становив 56 892,26 тис. упаковок, що на 3% більше, ніж у попередньому році, а у вартісному вираженні — 4 310 028 тис. грн, що на 40% більше. Чистий дохід підприємства у 2023 році зріс на 1 272 109 тис. грн (41,9%) порівняно з 2021 роком, що свідчить про успішну роботу у напрямку збільшення обсягу продажів і підвищення цін на продукцію. Фінансові показники за 2021–2023 роки демонструють позитивну динаміку щодо зростання чистого доходу, валового прибутку, продуктивності праці та підвищення фондівіддачі, що вказує на ефективність діяльності підприємства в умовах конкурентного ринку.

Втім, зменшення операційного та чистого доходу, а також суттєве зниження рентабельності господарської діяльності свідчать про необхідність оптимізації витрат і вдосконалення операційної ефективності. Загалом підприємство має значний потенціал для зростання, проте потребує реалізації заходів, спрямованих на підвищення прибутковості та зміцнення фінансової стійкості.

7. Високий рівень реалізації обсягів виробництва підтверджує конкурентоспроможність продукції та стабільний попит на ринку. Компанія також активно розвиває експортну діяльність: вона має представництва в Молдові (zareєстровано 61 лікарський засіб) та Казахстані (zareєстровано 14 лікарських засобів). Експорт здійснюється до Латвії (12 лікарських засобів), Таджикистану (1 лікарський засіб), Узбекистану (25 лікарських засобів), Киргизстану (2 лікарські засоби) та Марокко (6 лікарських засобів).

Асортиментна політика АТ «Київський вітамінний завод» демонструє загальну стабільність із позитивними тенденціями у ключових сегментах, таких як кардіологія та неврологія. Водночас існують проблеми, пов'язані зі зниженням попиту на деякі традиційні групи продукції, зокрема вітаміни та противірусні препарати. Важливим напрямком для компанії є адаптація до нових потреб ринку через інновації, розширення асортименту та збереження стабільності в провідних групах. Такий підхід дозволить зберегти лідерські позиції на ринку та забезпечити стабільні фінансові результати у

довгостроковій перспективі.

8. Формування та управління асортиментом фармацевтичних товарів базується на різних підходах, які обираються залежно від обсягів попиту та змін на ринку. Оскільки ринок фармацевтичної продукції є високодинамічним, компанії фармацевтичної галузі досягаються із забезпеченням вибору ефективних методів управління асортиментом і просування товарів. Проведений АСВ-аналіз демонструє, що основний дохід компаній зосереджений у вузькому спектрі продукції (група А), що забезпечує стабільність бізнесу, але водночас додаткову залежність від цих категорій. Для сталого розвитку важливо продовжувати інвестувати в ці ключові напрямки, водночас зростаючи, розширюючи перспективні продукти з групи В та С, щоб зменшити ризики та підвищити загальну рентабельність.

9. АТ «Київський вітамінний завод» розглядає розширення асортименту через актуальні лікарські препарати, які мають стабільний попит. Ринок фармацевтичної продукції поділяється на різні сегменти, такі як генеричні та інноваційні лікарські препарати, що дозволяє створити збалансований асортиментний портфель. Впровадження інноваційних продуктів можливе завдяки розширенню ринкового охоплення та оптимізації збутової політики підприємства. Стратегія оновлення асортименту обґрунтовується на адаптацію до змін фармацевтичного ринку, впровадження інноваційних технологій і розвитку перспективних сегментів, таких як кардіологія, неврологія, психіатрія та педіатрія. Оновлення продукції, орієнтація на новітні наукові досягнення та удосконалення виробничих процесів допомагають підприємству підтримувати свою конкурентоспроможність.

10. Серед найбільш затребуваних і актуальних на сьогодні препаратів є кровоспинні препарати – лікарські засоби, які впливають на згортаючу систему крові та прискорюють процес коагуляції. Технологія виробництва таких засобів не потребує значної модернізації виробничих потужностей, тому виробництво гемостатичних засобів, таких як серветки, тампони та пластики, є економічно доцільним і технічно ефективним напрямком для АТ «Київський

вітамінний завод». Ці продукти мають великий потенціал у сфері медичної допомоги, особливо в екстремальних умовах, і можуть стати кількома елементами на ринку першої допомоги.

Іншим перспективним напрямком є виробництво лікарських засобів та виробів, які є актуальними як для вітчизняного фармацевтичного, так і для забезпечення економічної стійкості ринку підприємства через можливість реалізації продукції в рамках державних закупівель. Підприємство вже має ліцензію на виробництво таких препаратів у різних дозах, що відкриває можливості для збільшення виробництва або зміни дозувань. Створення розширеної продуктової лінії дозволить швидко отримати прибуток, який покриває витрати на всі лікарські засоби, та забезпечити додатковий прибуток розміром 8,5 млн. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І. А. Товарний асортимент підприємства: сутність та умови формування. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Випуск 12. Частина 1. С. 6-9. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/12_1_2017ua/3.pdf
2. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. Економіка та суспільство. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>
3. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Кравець О. В. Розроблення маркетингових конкурентних стратегій підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 2021. Вип. 36. С. 11–18.
4. Балан В.Г. Стратегічне управління. Методи портфельного аналізу :навчальний посібник. Київ : Наукова столиця, 2018. 200 с.
5. Балацький Є. О., Бондаренко А. Ф. Маркетинг: навч. посібник. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 397 с.
6. Белз О. Г., Ковель О. О. Формування асортиментних стратегій інтернет-магазину засобами інтелектуального аналізу даних. Молодий вчений. 2015. № 10(1). С. 79-81. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_10\(1\)_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_10(1)_19)
7. Бестужева С.В., Ткаленко Н.О. Особливості сучасного стратегічного розвитку підприємства у сфері міжнародного бізнесу. Науковий погляд: економіка та управління. 2018. № 1 (59). С. 20-27.
8. Богданов В. В. Етапи формування маркетингової стратегії підприємств. Економіка та суспільство. Випуск № 58. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-56>
9. Бозуленко О.Я. Формування асортименту товарів як стратегічний елемент комерційної діяльності. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. 2015. С. 294–298.
10. Бойко Р. В. Формування стратегії диверсифікації товарного

асортименту підприємства на ринку. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2018. № 5(2). С. 31-35. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2018_5\(2\)__9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2018_5(2)__9)

11. Бубенець І., Чатченко О. Маркетингова діяльність підприємств в умовах кризи. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 3. С. 323–326.

12. Булава М. Методичні підходи до оцінювання ефективності асортиментної політики сучасного підприємства. Молодий вчений. 2020. №10 (86). С. 209-214. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-10-86-44>

13. Возненко А. Розробка та імплементація маркетингової стратегії підприємства на зовнішньому ринку. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 15–16.

14. Войтович Н., Терещук О. Особливості маркетингової стратегії в умовах цифрової трансформації. Соціальна економіка. 2021. № 62. С. 122–129.

15. Волинець І. Г., Скорук О. В. Удосконалення формування виробничих стратегій діяльності підприємства. Економічний простір. 2020. № 154. С. 88-92. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2020_154_18

16. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник. Вид. 7-ме. Київ: Лібра, 2017. 720 с.

17. Гелевачук З. Й. Концепція формування маркетингової стратегії розвитку підприємства Concept formation of marketing strategy of enterprise. Глобальні та національні проблеми економіки. 2014. № 449.

18. Герасимов О.К. Розробка методичного підходу до оцінювання ефективності діяльності підприємства за маркетинговою та інформаційно-комунікаційними складовими. Економіка і суспільство. Випуск № 16. 2018. https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/42.pdf

19. Геращенко І. М., Якименко А. П. Оцінка стратегічного планування маркетингової діяльності підприємства. Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики: матер. міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., м. Харків, 19 лист. 2021 р. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. С. 168-

171.

20. Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. 2014. № 1. С. 193–199.

21. Горілик Д.В. Інструмент для проведення автоматизованого інтегрованого ABC/FMR/(XYZ)/VED-аналізу. 2016. №3. С. 174–178.

22. Горлова І. Україна у вогні війни. Фармацевтична галузь/ Pharmaceutical Industry review, 2024, № 3 (102) вересень. <https://promoboz.com/journal/2024/3-102september/ukrayina-u-vogni-vijny/>

23. Готь О.Я., Бондаренко С.М. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка, 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5660>

24. Грицюк Н.О. Формування стратегії розвитку підприємств хімічної промисловості на засадах їх податкової політики: дис. ... канд. ек. наук: спец. 08.00.04. Східноєвропейський національний університет ім. Лесі Українки. Луцьк, 2015. 215 с.

25. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Економічний журнал Мукачівського державного університету. 2018. № 18. С. 346–352.

26. Гудзь Ю., Джерелюк Ю., Кравчик Ю. Етапи формування маркетингової стратегії підприємства. Innovation and Sustainability. 2023. № 1. С. 197–203.

27. Доценко Г.О. Диверсифікація як один з основних шляхів підвищення адаптаційних можливостей підприємств (теоретичні аспекти). Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку: [монографія]. За заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. Суми: ВТД «Університетська книга», 2006. С. 180-200.

28. Драган О.І., Бергер А.Д. Інформаційне забезпечення стратегічного управління підприємством в умовах глобалізації. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Випуск 3 (20). 2019. С. 196-201. http://www.easterneurope-bm.in.ua/journal/20_2019/31.pdf

29. Другова О. С., Яковлев В. І. Науково-методичне забезпечення інтегральної оцінки рівня виробничого потенціалу в контексті стратегічного розвитку підприємств. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2021. № 3. С. 65-70.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2021_3_12

30. Карлик Ю. Ю., Бігдан М. Г. Перспективний товарний асортимент як складова частина економічної стратегії машинобудівного підприємства. Інноваційна економіка. 2014. № 5. С. 87-91.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2014_5_18

31. Кітченко О.М. Стратегічні аспекти формування та вдосконалення асортиментної політики підприємства. Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки). 2024. №2. С.7-11. <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/aa1a2896-afaf-4d16-bf41-7c6c9af06cb2/content>

32. Козик В.В., Соловій Х. Я. Модифікація матриці Бостонської консультативної групи в стратегічному управлінні підприємством. Технологический аудит и резервы производства. 2016. № 1(3). С. 96-102.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tatrv_2016_1%283%29__21

33. Красовська Т.В. Методичні засади формування механізму товарного асортименту на виробничих підприємствах. Економіка та держава. 2016. №2. С. 67–71.

34. Куденко К. Методи формування та реалізації асортиментної політики підприємств роздрібної торгівлі. Траєкторія науки. 2017. № 7. С. 315–337.

35. Кузьминчук Н.В., Куценко Т.М., Тарасенко І.Ю. Формування асортиментної політики виробничого підприємства. Вісник НТУ «ХПІ». 2014. № 66 (1108) С. 76–83.

36. Малюк С. О. Асортиментні стратегії у комплексній системі маркетингу підприємства. Вісник аграрної науки Причорномор'я. 2014. Вип. 3(1). С. 73-80. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vanp_2014_3\(1\)__10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vanp_2014_3(1)__10)

37. Малюк С. О. Використання матричних методів стратегічного аналізу

при формуванні асортиментної стратегії підприємства. Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. 2015. № 1. С. 171-178.

URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2015_1_27

38. Мокляк М.В., Сафонов М.С., Максименко Є.М. Аналіз методів формування асортиментної політики торгового підприємства. Інфраструктура ринку. 2019. № 27. С. 204–210.

39. Нескуба Т. В., Верцанов А. С. Планування стратегічних та оперативних заходів оптимізації товарного асортименту підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. № 67. С. 51-57.

URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2019_67_9

40. Никітіна О. В. Стратегічні напрями у сфері формування асортиментної політики підприємства роздрібної торгівлі. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2012. Вип. 1(1). С. 416-422. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2012_1\(1\)_60](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2012_1(1)_60)

41. Овсак О.П., Назаренко О.П., Зелінський В.В. Особливості формування асортиментної політики виробничого підприємства. Інфраструктура ринку. 2019. № 34. С. 149–153.

42. Пашенко О. П., Царук І. М. Теоретичні засади стратегічного управління асортиментною політикою підприємства. Бізнес-навігатор. 2020. Вип. 3. С. 109-114. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2020_3_20

43. Пєчка С., Гарбажій К., Кайтанський І. Маркетингові інструменти імплементації стратегії диверсифікації діяльності аграрних підприємств. Економіка та суспільство. 2024. №66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-32>.

44. Посилкіна О. В., Котлярова В. Г., Чечотка О. В. Науково-методичні підходи до формування стратегії управління асортиментом лікарських косметичних засобів в аптечних закладах. Соціальна фармація в охороні здоров'я. 2019. Т. 5, № 1. С. 61-68. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sphhc_2019_5_1_9

45. Райс Ел, Траут Дж. Маркетингові війни. Видавництво Фабула, 2019.

240 с.

46. Рябик Г. Є. Формування асортименту продукції, збалансованого із вимогами стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. 2014. Вип. 9(1). С. 162-166. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_9\(1\)__37](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_9(1)__37)

47. Самойлик Ю. В. Стратегія впровадження інноваційних методів управління асортиментом диверсифікованих підприємств пивоварної промисловості. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. 2020. Т. 31(70), № 3(1). С. 195-202. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2020_31\(70\)_3\(1\)__33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2020_31(70)_3(1)__33)

48. Сарай Н. І. Оптимізація економічного аналізу асортиментної політики в контексті стратегічних цілей торговельного підприємства. Інфраструктура ринку. 2021. Вип. 61. С. 132-138. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2021_61_25

49. Свістунов О. С. Стратегічні аспекти вдосконалення системи управління виробничо-технологічними процесами в умовах активізації науково-технічного прогресу. Проблеми системного підходу в економіці. 2020. Вип. 6. С. 49-54. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2020_6_9

50. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.

51. Сичевський М. П., Юзефович А. Е., Коваленко О. В. Стратегічні цілі розвитку соціально-економічних процесів і виробничих систем. Продовольчі ресурси. 2020. Т. 8, № 15. С. 211-218. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pr_2020_8_15_25

52. Сінгаєвський І. О., Репіч Т. А. Управління асортиментом як важлива складова конкурентної стратегії підприємства в умовах кризи. Агросвіт. 2009. № 21. С. 4-9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2009_21_3

53. Слободянюк М. М., Самборський О. С., Гавришук Л. М. Маркетинговий підхід до удосконалення управління інноваційним

продуктовим портфелем фармацевтичного підприємства. Фармацевтичний часопис. 2019. № 1. С.88-96 DOI <https://doi.org/10.11603/2312-0967.2019.1.9963>

54. Солодовник Г. В. Моделювання стратегії розвитку виробничого підприємства. Молодий вчений. 2018. № 5.1. С. 74-83. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_5

55. Спільник І.В. Аналіз в обґрунтуванні товарно-асортиментної політики підприємства. Тези доповідей Міжнародної науково-практичної конференції «Управління економічними процесами: сучасні реалії і виклики». Мукачєво, 2017. С. 169 - 171.

56. Стратегічне планування для організацій: керівництво з основ. URL: <https://www.prostir.ua/?kb=stratehichne-planuvannya>.

57. Стратегія підприємства: конспект лекцій / укладачі: І. Б. Дегтярьова, М. О. Харченко. Суми : Сумський державний університет, 2016. 80 с.

58. Стратегія розвитку підприємства. URL: <https://sites.google.com/site/kostia03061992/strategia-rozvitku-pidpriemstva-1>.

59. Стріклєнд А., Томпсон А. Диверсифікація майбутнього. Вісник Львівського державного аграрного університету. 2019. Випуск 25 (187). С. 178-180.

60. Сударкіна С.П. Планування маркетингової діяльності підприємств у сучасних умовах: інструменти і організація. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». 2016. № 28 (1200). С. 94–99.

61. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник/ МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

62. Сумець О.М., Ігнатова Є.М. Товарна інноваційна політика : навчальний посібник. Київ : Хай-Тек Прес, 2010. 368 с.

63. Таран-Лала О. М., Кондратович С. С. Оцінка ефективності стратегічного управління товарним асортиментом підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_12_10

64. Темченко О. А., Гук О. Ю. Обґрунтування стратегій стійкого розвитку виробничого підприємства в умовах економічної нестабільності. Стратегія економічного розвитку України. 2017. № 40. С. 77-85. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru_2017_40_10

65. Троян А.В. Особливості асортиментної політики підприємства в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка. 2014. № 1. URL до журналу: <http://www.economy.nayka.com.ua>

66. Устік Т. В. Управління маркетинговими стратегічними рішеннями аграрних підприємств за результатами проведеного матричного аналізу асортименту. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 28(2). С. 115-120. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_28\(2\)__23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_28(2)__23)

67. Фесенко Б. О. Удосконалення формування виробничої стратегії підприємства в умовах невизначеності. «Молодий вчений». № 4 (128). 2024. С. 221-226. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-4-128-28>

68. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2014. № 3. С. 109–112.

69. Чукіна І. В., Коваленко Г. О., Жмуденко В. О. Напрями і стратегічні пріоритети ефективного розвитку виробничо-господарської структури аграрних підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 6. С. 21-26. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2021_6_6

70. Шльончак І. А., Лук'янченко О. Ю. Формування альтернативних стратегій управління виробничими процесами автотранспортного підприємства. Розвиток транспорту. 2021. Вип. 3. С. 71-80. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/transdevel_2021_3_8

71. Хамініч С.Ю., Сокол П.М., Чубакова А.А. Формування асортиментної політики суб'єкта господарювання у сучасних умовах. Причорноморські економічні студії. Випуск 53. 2020. С. 129-134.

<https://doi.org/10.32843/bses.53-19>

72. Хамініч С.Ю., Сокол П.М., Щавелева Ю.С. Визначення взаємозв'язку між ціною та попитом на ринку екологічно-чистих продуктів. Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти : матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 18–20 березня 2020 року. Львів : ЛНАУ, 2020. С. 121–124.

73. Шевченко В. М., Тараненко І. В., Яременко С. С., Мусаєв Р. А. Аналіз асортиментної політики торгового підприємства та напрями її вдосконалення. Європейський вектор економічного розвитку. 2023. № 1. С. 119–132. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ever_2023_1_11

74. Щербак В.Г., Холодний Г.О. Управління торговою маркою в механізмі товарної інноваційної політики підприємства : монографія. Харків : ХНЕУ, 2013. 252 с.

75. Юзевич В. М., Павловські Г., Павленчик А. О., Мисюк Р. В., Тиркало Ю. Є., Ільчишин М. З. Оптимізація управлінського рішення щодо асортиментної політики підприємства із використанням математичного моделювання в умовах ризику. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки. 2023. № 2. С. 126-132. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_2_19

ДОДАТКИ

Додаток Д

Перелік найбільш затребуваних категорій препаратів

МАТ, березень 2022 р.	МАТ, березень 2023 р.	МАТ, березень 2024 р.	Назва за АТС ₂	МАТ, березень 2022 р., MS % LC	МАТ, березень 2023 р., MS % LC	МАТ, березень 2024 р., MS % LC	ЕІ, одиниці	ЕІ, вартість
			Загальний ринок (Rx+OTC)	100,0	100,0	100,0	100	100
6	1	1	L01 Протипухлинні препарати	3,9	5,2	5,7	84	130
2	2	2	M01 Протизапальні та протиревматичні засоби	4,9	5,1	5,4	185	119
1	3	3	J01 Систематичні антибактеріальні засоби	7,9	4,9	4,9	96	98
5	5	4	R05 Препарати від застуди та кашлю	4,4	3,6	4,3	182	166
4	4	5	A10 Препарати для лікування цукрового діабету	4,4	4,1	4,3	130	113
3	6	6	B01 Антитромботичні агенти	4,7	3,5	3,7	120	128
8	8	7	C09 Агенти, що діють на ренін-ангіотензинову систему	3,1	3,4	3,4	89	97
10	7	8	K01 Розчини для внутрішньовенного введення	2,7	3,4	3,2	153	81
9	9	9	N02 Анальгетики	2,9	3,0	3,1	113	109
13	10	10	N06 Психоаналептики за винятком препаратів для лікування ожиріння	2,2	2,8	2,7	65	86
16	14	11	A02 Антациди, антифлатуленти та противиразкові засоби	2,1	2,4	2,5	161	114
11	11	12	C01 Препарати для кардіотерапії	2,4	2,6	2,4	9	79
15	16	13	R01 Назальні препарати	2,1	2,1	2,3	178	143
12	13	14	N05 Психолептики	2,3	2,4	2,3	10	85
20	15	15	B02 Система згортання крові, інші засоби	1,6	2,3	2,0	92	52
18	17	16	G04 Урологічні препарати	1,7	2,0	2,0	86	97
19	18	17	N07 Інші препарати для лікування захворювань ЦНС	1,6	1,8	1,8	69	88
17	22	18	R02 Препарати для лікування захворювань горла	1,8	1,4	1,8	199	184
21	21	19	A05 Жовчогінні та гепатопротектори	1,5	1,6	1,6	55	100
25	20	20	C05 Противірикозні/протигомоїдальні препарати	1,4	1,7	1,6	58	83

Додаток Е

Перелік найбільш затребуваних препаратів

МАТ, березень 2022 р.	МАТ, березень 2023 р.	МАТ, березень 2024 р.	Назва за АТС ₂	МАТ, березень 2022 р., MS % LC	МАТ, березень 2023 р., MS % LC	МАТ, березень 2024 р., MS % LC	ЕІ, одиниці	ЕІ, вартість
			ВСЬОГО	100,0	100,0	100,0	100	100
2	2	1	НАТРІЮ ХЛОРИД	0,9	1,3	1,3	184	218
4	4	2	БЮВЕН	0,8	0,7	1,0	200	474
13	30	3	КІТРУДА	0,4	0,3	0,9	999	999
71	9	4	АКТИЛІЗЕ	0,2	0,4	0,8	819	845
1	6	5	ФЛЕНОКС	1,1	0,6	0,6	25	199
11	10	6	НУРОФЕН	0,5	0,4	0,5	252	330
5	8	7	КСАРЕЛТО	0,7	0,5	0,5	180	197
77	21	8	АЛЬБУВЕН	0,2	0,3	0,5	311	521
100	5	9	ГЕМЛІБРА	0,2	0,7	0,5	12	16
14	12	10	НІМЕСИЛ	0,4	0,4	0,5	212	309
7	7	11	РЕОСОРБІЛАКТ	0,6	0,6	0,4	10	24
213	121	12	СИМБІКОРТ ТУРБУХАЛЕР	0,1	0,1	0,4	999	999
21	13	13	СПАЗМАЛГОН	0,3	0,4	0,4	184	268
15	14	14	ФЕНТАНІЛ	0,4	0,4	0,4	49	239
124	48	15	ТОМОГЕКСОЛ	0,1	0,2	0,4	392	692
	835	16	ТАБУЛА ВІТА	0,0	0,0	0,3	999	999
16	18	17	ГЕПТРАЛ	0,3	0,3	0,3	103	190
54	115	18	ТАГРІСОО	0,2	0,1	0,3	999	999
88	28	19	ОМЕПРАЗОЛ	0,2	0,3	0,3	268	333
28	20	20	ТРИПЛІКСАМ	0,3	0,3	0,3	175	195

Рейтинг корпорацій

MAT 03 2023 р.	MAT 03 2024 р.	Marketer/ Corporation	MS, LC%	EI	FC	Rx	OTC
		Ринок ритейлу	100,0%	100	13%	30%	57%
1	1	«ФАРМАК»	5,7	107	8	38	54
2	2	«ДАРНИЦЯ»	3,9	119	0	46	54
6	3	КИЇВСЬКИЙ ВІТАМІННИЙ ЗАВОД	3,0	116	7	38	56
3	4	SANOFI	2,9	78	0	39	61
5	5	«АРТЕРІУМ»	2,8	85	2	31	67
4	6	«АСІНО»	2,7	57	5	17	78
7	7	«КУСУМ»	2,6	87	1	24%	75
8	8	KRKA	2,4	82	0	12%	87
11	9	DELTA MEDICAL	2,4	115	35	42%	24
10	10	TEVA	2,4	100	0	38%	61
9	11	MENARINI GROUP	2,3	81	0	19%	81
17	12	ASTRAZENECA	2,2	174	0	0%	100
14	13	BAYER	2,0	82	7	35%	57
12	14	NOVARTIS GROUP	1,9	62	1	28%	71
13	15	SERVIER GROUP	1,9	69	0	27%	73
16	16	«Юрія-Фарм»	1,8	76	17	8%	76
15	17	Група ЛЕКХІМ	1,7	47	5	23%	72
19	18	GSK	1,7	99	0	39%	61
20	19	NOVO NORDISK	1,5	127	0	0%	100
18	20	ГРУПА ЗДОРОВ'Я	1,4	40	1	38%	62
27	21	MSD	1,4	255	0	4%	96
21	22	ABBOTT	1,3	89	0	33%	67
49	23	PHARMPARTNER*	1,2	623	63	24%	13
22	24	БХФЗ	1,1	67	1	30%	70
25	25	PFIZER	1,1	118	0	1%	99