

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

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**«Менеджмент бізнес-організацій»
07 «Управління та адміністрування»
073 «Менеджмент»**

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: **«УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТОВИМ ПОРТФЕЛЕМ БІЗНЕС-
ОРГАНІЗАЦІЇ»**

здобувача: Адаменка Вадима Сергійовича



(підпис)

Науковий керівник: к.е.н., доцент Лазаренко Юлія Олександрівна



(підпис)

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

Завідувач кафедри д.е.н., проф. Сагайдак М.П.



(підпис)

Київ 2023

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

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ
ПОГОДЖЕНО:

«Менеджмент бізнес-організацій»
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми

Завідувач кафедри

Т.О. Соболева



М.П. Сагайдак

«24» червня 2022 р.

«29» червня 2022р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ
Здобувачу вищої освіти Адаменку Вадиму Сергійовичу
(прізвище, ім'я, по-батькові)

заочної форми навчання
на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи
на тему: «Управління продуктовим портфелем бізнес-організації»

тему затверджено наказом в.о. ректора Університету від «30» червня 2022 р. № 671-ст
кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах

АТ «Фармак»

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТОВИМ ПОРТФЕЛЕМ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ
<i>(назва розділу)</i>	
Розділ 2	ДОСЛІДЖЕННЯ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ АТ «ФАРМАК» ТА АНАЛІЗ ЙОГО ПРОДУКТОВОГО ПОРТФЕЛЯ
<i>(назва розділу)</i>	
Розділ 3	РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОДУКТОВОГО ПОРТФЕЛЯ АТ «ФАРМАК» ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ЇХ ВПРОВАДЖЕННЯ

Об'єкт дослідження:	Сукупність управлінських та економічних відносин, що виникають у господарській діяльності бізнес-організації у процесі її функціонування та розвитку.
Предмет дослідження:	теоретико-методичні засади та управлінські аспекти удосконалення продуктового портфелю бізнес-організації.
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	Узагальнення теоретико-методичних аспектів управління продуктивним портфелем бізнес-організації та обґрунтування практичних пропозицій щодо його удосконалення.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

у розділі 1	
– узагальнити наявні теоретичні підходи до визначення сутності продуктового портфеля бізнес-організації;	
– здійснити критичний аналіз основних методичних підходів до аналізу продуктового портфеля бізнес-організації;	
– розглянути напрями й визначити управлінські аспекти удосконалення продуктового портфеля бізнес-організації.	

у розділі 2	
– навести організаційно-економічну характеристику досліджуваної бізнес-організації – АТ «Фармак»;	
– дослідити середовище функціонування АТ «Фармак» та визначити його конкурентну позицію на фармацевтичному ринку України;	
– здійснити аналіз продуктового портфеля АТ «Фармак» й охарактеризувати особливості його товарної політики.	

у розділі 3	
– розробити пропозиції щодо удосконалення продуктового портфеля АТ «Фармак» та здійснити їх організаційно-економічне обґрунтування;	
– обрахувати фінансові результати впровадження проєкту удосконалення продуктового портфеля АТ «Фармак»;	
– розробити управлінські заходи щодо забезпечення реалізації запропонованого проєкту удосконалення продуктового портфеля АТ «Фармак».	

**Завдання підготував
науковий керівник**



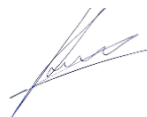
к.е.н., доц. Лазаренко Ю.О.

(підпис)

(науковий ступінь, вчене звання, ініціали, прізвище)

«23» червня 2022 р.

Завдання одержав здобувач



Адаменко В.С.

(підпис)

«23» червня 2022 р.

Реферат

Кваліфікаційна магістерська робота містить 89 сторінок, 28 таблиць, 19 рисунків, 5 додатків. Список використаних джерел складається з 80 найменувань поданих на 7 сторінках.

«Управління продуктовим портфелем бізнес-організації»

Об'єктом дослідження є сукупність управлінських та економічних відносин, що виникають у господарській діяльності бізнес-організації у процесі її функціонування та розвитку.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та управлінські аспекти удосконалення продуктового портфелю бізнес-організації.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є узагальнення теоретико-методичних аспектів управління продуктовим портфелем бізнес-організації та обґрунтування практичних пропозицій щодо його удосконалення.

Досягнення мети роботи передбачає виконання таких завдань:

- узагальнити наявні теоретичні підходи до визначення сутності продуктового портфелю бізнес-організації;
- здійснити критичний аналіз основних методичних підходів до аналізу продуктового портфелю бізнес-організації;
- розглянути напрями й визначити управлінські аспекти удосконалення продуктового портфелю бізнес-організації;
- навести організаційно-економічну характеристику досліджуваної бізнес-організації – АТ «Фармак»;
- дослідити середовище функціонування АТ «Фармак» та визначити його конкурентну позицію на фармацевтичному ринку України;
- здійснити аналіз продуктового портфелю АТ «Фармак» й охарактеризувати особливості його товарної політики;

- розробити пропозиції щодо удосконалення продуктового портфелю АТ «Фармак» та здійснити їх організаційно-економічне обґрунтування;
- обрахувати фінансові результати впровадження проєкту удосконалення продуктового портфелю АТ «Фармак»;
- розробити управлінські заходи щодо забезпечення реалізації запропонованого проєкту удосконалення продуктового портфелю АТ «Фармак».

Практична значущість отриманих результатів. На основі аналізу господарської діяльності компанії, дослідження факторів середовища її функціонування були обґрунтовані пропозиції щодо удосконалення продуктового портфелю АТ «Фармак». Розроблений проєкт удосконалення продуктового портфелю може бути частково або повною мірою використаний підприємствами, що функціонують на вітчизняному фармацевтичному ринку, для підвищення показників їх економічної ефективності та посилення конкурентної позиції.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження оприлюднено на IV міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічні імперативи сучасного менеджменту», що відбулася 21 жовтня 2022 р., із публікацією тез доповіді на тему: «Особливості формування ефективного продуктового портфелю бізнес-організації».

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи 2022.

Рік захисту роботи: 2023.

Ключові слова: бізнес-організація, продуктивний портфель, управління, фармацевтичне підприємство, ефективність діяльності.

Відгук
на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача факультету економіки та управління, спеціальності 073 «Менеджмент»,
освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»

Адаменка Вадима Сергійовича

На тему: «Управління продуктовим портфелем бізнес-організації»

1. Актуальність теми. Розвиток підприємств у сучасних умовах економіки неможливий без ефективного використання ними виробничих та фінансових ресурсів, спрямованих на забезпечення запитів споживачів за рахунок підтримки відповідного асортименту продукції, що випускається. Досягненню такої мети сприяє ефективна асортиментна політика підприємства, яка має застосовуватись у рамках внутрішньо фірмового планування. Управління продуктовим портфелем відіграє важливу роль у підтримці конкурентоспроможності компанії, що є невід'ємною складовою успіху на ринку. Проте незважаючи на наявність значної кількості наукових праць із вказаної проблематики, сьогодні далеко не всі вітчизняні підприємства мають достатню кількість внутрішніх ресурсів, та здатні адекватно і своєчасно відреагувати на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі й відповідним чином оптимізувати продуктивний портфель. Саме тому дослідження теоретичних основ та практичних засад управління продуктовим портфелем із урахуванням умов зовнішнього середовища діяльності компанії набуває все більшої актуальності.

2. Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи. Представлена кваліфікаційна магістерська робота є завершеним дослідженням, що структуроване у логічній послідовності, розділи роботи пов'язані між собою. КМР містить порівняння наукових підходів й відповідні теоретико-методичні узагальнення, які розкривають особливості управління продуктовим портфелем сучасних підприємств, а також практичні рекомендації щодо розробки та реалізації проєкту удосконалення продуктового портфеля АТ «ФАРМАК», які повною мірою можуть бути застосовані в діяльності досліджуваної бізнес-організації задля підвищення рівня її конкурентоспроможності та економічної ефективності. Наведені автором пропозиції відповідають темі КМР та містять відповідне організаційно-економічне обґрунтування й управлінський супровід.

3. Наявність самостійних розробок автора. На основі опрацювання сучасних зарубіжних і вітчизняних наукових джерел з питань управління продуктовим портфелем здобувачем висвітлено теоретико-методичні основи об'єкту дослідження, а також розкрито особливості управління обраною предметною сферою. Автором проведено дослідження теоретичних аспектів за проблематикою роботи, що розкриває зміст підходів до визначення економічної сутності категорії «продуктивний портфель», наведено типи продуктового портфеля бізнес-організації, узагальнено методичний інструментарій аналізу продуктового портфеля підприємства, а також виокремлено основні принципи управління продуктовим портфелем сучасної компанії. Виклад основного матеріалу за теоретичним розділом роботи супроводжується відповідними узагальненнями, коментарями й висновками автора. У аналітичному розділі роботи розглянуто основні показники діяльності досліджуваної компанії – АТ «ФАРМАК», проаналізовано ключові фактори середовища функціонування компанії, досліджено конкурентну позицію товариства на фармацевтичному ринку України, проведено аналіз його продуктового портфеля із застосуванням відповідного інструментарію

(матриця BCG, ABC-XYZ-аналіз), У конструктивному розділі обґрунтовано проєкт удосконалення продуктового портфеля АТ «ФАРМАК», що охоплює систему заходів, які відповідають специфіці діяльності підприємства.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій. На основі аналізу показників господарської діяльності АТ «ФАРМАК», дослідження ключових факторів середовища функціонування товариства, а також комплексного оцінювання продуктового портфеля автором були сформульовані та обґрунтовані пропозиції щодо удосконалення продуктового портфеля компанії й оптимізації асортименту бізнес-організації. Розроблений проєкт може бути частково або повною мірою використаний підприємствами, що функціонують на фармацевтичному ринку України, для підвищення показників їх економічної ефективності та посилення конкурентної позиції.

5. Наявність недоліків. У теоретичному розділі кваліфікаційної магістерської роботи було б доцільно детальніше розглянути особливості управління продуктивним портфелем виробничих бізнес-організацій та окреслити напрями його удосконалення. З огляду на проблеми, виявлені за результатами проведеного аналізу, запропонований проєкт може вважатися доцільним однак економічний ефект від його впровадження та вплив його реалізації на показники діяльності компанії потребують більш детального обґрунтування. Проте незважаючи на зазначені недоліки, зміст роботи демонструє високий рівень підготовки здобувача, його здатність систематизувати і аналізувати інформацію, а також застосовувати набуті знання при вирішенні конкретних практичних питань стосовно управління бізнес-організацією.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: кваліфікаційна магістерська робота допускається до захисту перед ЕК, оцінка за якість виконання КМР складає 62 бали.

Доцент кафедри менеджменту,
к.е.н., доцент

(підпис)

Ю.О. Лазаренко
(ініціали, прізвище)

27 січня 2023 р.

Рецензія

на кваліфікаційну магістерську роботу

Адаменка Вадима Сергійовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема: «Управління продуктовим портфелем бізнес-організації»

Актуальність теми полягає в тому, що саме оптимізація продуктового портфелю бізнес-організації дозволить збільшити рентабельність, чистий прибуток, обсяги продажів і тому допоможе АТ «Фармак» підвищити ефективність діяльності та прибутковість.

Якість проведеного дослідження. Під час виконання кваліфікаційної магістерської роботи проблему було розглянуто в повному обсязі.

Позитивні риси Проведено аналіз продуктового портфелю АТ «Фармак», та запропоновані конкретні дії, що допоможуть його оптимізувати .

Зауваження до кваліфікаційної магістерської роботи відсутні.

Практична значимість Проведено аналіз продуктового портфелю АТ «Фармак», та запропоновані конкретні дії, що допоможуть його оптимізувати .



Анастасія І. Ормані А.С.
(підпис, ПІБ)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТОВИМ ПОРТФЕЛЕМ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ.....	7
1.1. Теоретичні підходи до визначення сутності продуктового портфелю бізнес-організації.....	7
1.2. Методичний інструментарій аналізу продуктового портфелю бізнес-організації.....	12
1.3. Особливості формування ефективного продуктового портфелю бізнес-організації.....	23
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ АТ «ФАРМАК» ТА АНАЛІЗ ЙОГО ПРОДУКТОВОГО ПОРТФЕЛЮ.....	31
2.1. Організаційно-економічна характеристика бізнес-організації.....	31
2.2. Дослідження середовища функціонування бізнес-організації та її конкурентної позиції на фармацевтичному ринку України.....	40
2.3. Аналіз продуктового портфелю бізнес-організації й визначення особливостей її товарної політики.....	52
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОДУКТОВОГО ПОРТФЕЛЮ АТ «ФАРМАК» ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ЇХ ВПРОВАДЖЕННЯ.....	62
3.1. Розробка проекту удосконалення продуктового портфелю бізнес-організації.....	62
3.2. Економічне обґрунтування запропонованого проекту та розрахунок фінансових результатів його впровадження.....	69
3.3. Організаційно-управлінське забезпечення реалізації проекту удосконалення продуктового портфелю бізнес-організації.....	74
ВИСНОВКИ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82
ДОДАТКИ.....	89

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах господарювання, коли для підвищення організаційно-економічної стійкості часто необхідно диверсифікувати виробничі процеси, на перший план виходить проблема ефективного комплектування і управління портфелем продукції. Особливо актуально це питання постає для високотехнологічних виробництв, де диверсифікація і спеціалізація визначається на основі напрацьованих технологій і ноу-хау. В умовах виведення на ринок нових видів продукції істотно змінюється бізнес-портфель підприємства і дуже важливою стає оцінка конкурентоспроможності окремих номенклатурних позицій. На перший план висувається завдання підвищення ступеня задоволеності клієнтів. І завдання виробника у цьому випадку – домогтися відповідного рівня задоволення запитів конкретного ринку та конкретних споживачів за рахунок високого рівня конкурентоспроможності своєї продукції.

Оновлення продуктового портфеля – це додавання нових продуктів до продуктового портфеля, покращення та модифікація існуючих продуктів, а також видалення застарілих. Нові продукти вважаються життєво важливими задля забезпечення конкурентних позицій компанії на ринку збуту. Проте частка розробки абсолютно нових продуктів скорочується, а існуючі продукти часто модернізуються для досягнення зниження витрат і поліпшення функціональності.

Загальна думка полягає в тому, що різноманітний асортимент продукції позитивно впливає на обсяги продажів компанії, а різноманітність продукції часто виправдовується задоволенням зростаючих вимог клієнтів. Різноманітність продуктів стала джерелом конкурентної диференціації у відповідь на запити про все більш індивідуалізовані продукти та послуги. Проте дуже широкий асортимент продукції може призвести до сумнівів покупців та ускладнити вибір продукту, що призведе до послаблення продажів.

Широкий асортимент продукції знижує ефективність оперативного ланцюжка поставок, що призводить до зниження доданої вартості на одиницю чисельності персоналу, збільшення термінів виконання замовлень та скорочення своєчасних поставок. Сьогодні компанії часто надто зосереджені на управлінні окремими продуктами, замість того, щоб керувати всім асортиментом продукції. Отже, компанії могли б отримати вигоду з розгляду кількох номенклатурних груп продуктів, а не окремо оптимізувати кожен продукт.

Найбільш успішні компанії частіше та систематичніше використовують цілі управління продуктовим портфелем та ключові показники ефективності для аналізу та коригування нової фази розробки продуктового портфеля. Саме тому дослідження теоретичних та практичних засад управління продуктовим портфелем із урахуванням умов зовнішнього середовища діяльності компанії набуває все більшої актуальності.

Дослідженню проблематики управління продуктовим портфелем компанії присвячені роботи таких авторів: Акоффа А., Друкера П., Ансоффа І., Котлера Ф., Портера М., Хайек Ф., Абрамовича І. А., Безуглої Л.С., Агафонова О.Д., Белоусової А.О., Білоус Т. В., Гарафонової О. І., Браницької І.І., Бутенко О.П., Василюха Н.В., Гаврилишина В. В., Дячкова Д.В, Потапюк І.П., Яковенко І.О., Калініченко О. О., Кардаш В.Я., Кузьменко А.В., Перець К.Г., Мельник Т.Ю., Мокляк М.В., Сафонова М.С., Петриківої О. С., Серета Д.Ю., Серета Д.Ю., Терещенко С.І., Хамініч С.Ю., Хуторського П.А., Степури В.А. та багатьох інших.

Об'єктом дослідження є сукупність управлінських та економічних відносин, що виникають у господарській діяльності бізнес-організації у процесі її функціонування та розвитку.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та управлінські аспекти удосконалення продуктового портфелю бізнес-організації.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є узагальнення теоретико-методичних аспектів управління продуктовим портфелем бізнес-організації та обґрунтування практичних пропозицій щодо його удосконалення.

Досягнення мети роботи передбачає виконання таких завдань:

- узагальнити наявні теоретичні підходи до визначення сутності продуктового портфелю бізнес-організації;
- здійснити критичний аналіз основних методичних підходів до аналізу продуктового портфелю бізнес-організації;
- розглянути напрями й визначити управлінські аспекти удосконалення продуктового портфелю бізнес-організації;
- навести організаційно-економічну характеристику досліджуваної бізнес-організації – АТ «Фармак»;
- дослідити середовище функціонування АТ «Фармак» та визначити його конкурентну позицію на фармацевтичному ринку України;
- здійснити аналіз продуктового портфелю АТ «Фармак» й охарактеризувати особливості його товарної політики;
- розробити пропозиції щодо удосконалення продуктового портфелю АТ «Фармак» та здійснити їх організаційно-економічне обґрунтування;
- обрахувати фінансові результати впровадження проєкту удосконалення продуктового портфелю АТ «Фармак»;
- розробити управлінські заходи щодо забезпечення реалізації запропонованого проєкту удосконалення продуктового портфелю АТ «Фармак».

Методи дослідження: аналізу, синтезу, порівняння для теоретичного дослідження основ управління продуктовим портфелем, метод аналізу фінансових показників для визначення фінансового стану компанії, складання таблиць та діаграм для наочного представлення отриманих результатів, методи прогнозування для організаційно-економічного обґрунтування запропонованих заходів.

Інформаційна база дослідження: складається із наукової періодичної літератури (статті, монографії, дисертації вітчизняних і зарубіжних вчених), фахових літературних джерел, публікацій у періодичних виданнях на тему управління продуктивним портфелем компанії, статистичних даних, джерел мережі Інтернет, а також фінансової звітності АТ «Фармак» за досліджувані роки функціонування.

Практична значущість отриманих результатів. На основі аналізу господарської діяльності компанії, дослідження факторів середовища її функціонування були обґрунтовані пропозиції щодо удосконалення продуктового портфелю АТ «Фармак». Розроблений проєкт удосконалення продуктового портфелю може бути частково або повною мірою використаний підприємствами, що функціонують на вітчизняному фармацевтичному ринку, для підвищення показників їх економічної ефективності та посилення конкурентної позиції.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження оприлюднено на IV міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічні імперативи сучасного менеджменту», що відбулася 21 жовтня 2022 р., із публікацією тез доповіді на тему: «Особливості формування ефективного продуктового портфелю бізнес-організації».

Структурно кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст роботи викладено на 89 сторінках друкованого тексту. Робота містить 28 таблиць, 19 рисунків, 5 додатків. Список використаних джерел складається з 80 найменувань поданих на 7 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТОВИМ ПОРТФЕЛЕМ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Теоретичні підходи до визначення сутності продуктового портфелю бізнес-організації

Розвиток підприємств у сучасних умовах економіки неможливий без ефективного використання ними виробничих та фінансових ресурсів, спрямованих на забезпечення запитів споживачів за рахунок підтримки відповідного асортименту продукції, що випускається. Досягненню такої мети сприяє грамотно сформована асортиментна політика підприємства, яка має застосовуватись у рамках внутрішньофірмового планування. Насправді ж далеко не всі підприємства мають достатню кількість внутрішніх ресурсів, здатних адекватно і своєчасно відреагувати на зміни, що відбуваються.

Товарний асортимент – це група товарів, пов'язаних між собою через схожість їх функціонування або за іншими ознаками [3]. Задоволення певних потреб покупців внаслідок отримання потрібного товару дає прибуток торговому підприємству. Потреба реалізації потребує вирішення низки завдань, основний серед яких є формування необхідного асортименту своєї категорії груп покупців [2].

Асортиментна політика торгової компанії визначає групи товарів, які, у свою чергу, забезпечують успішну роботу підприємства на ринку. Чим правильніше сформований асортимент товару необхідний клієнту, то кінцевому підсумку підприємство отримає більше прибутку. Головним завданням асортиментної політики підприємства є те, щоб у потрібний момент товари, що становлять

асортимент, оптимально відповідає потребам своїх клієнтів за високоякісними, а також кількісними параметрами.

На відміну від терміна «асортимент», який найчастіше характеризується як набір видів товарів, призначених для збуту [1], тісно пов'язаних з схожістю їх функціонування, споживання, географії продажів, сегментів покупців, принципів реалізації, цінових характеристик [2], продуктової портфель має такі властивості:

- збалансованості з погляду ризику, життєвого циклу, технологічних аспектів та ринкових детермінант;
- максимізації цінності (вартості) на основі такого поєднання ресурсів, що використовуються, що сприяє своєчасному досягненню цільових показників довгострокової рентабельності, сукупного доходу NPV, EVA), ймовірності успіху, періоду повернення інвестицій;
- стратегічною спрямованістю, обумовленою системною відповідністю продуктів, що становлять портфель, стратегії корпорації;
- раціональністю розподілу ресурсів відповідно до кривої ринкового попиту на продукти.

Іншими словами, коли йдеться про проблему досягнення збалансованості продуктового асортименту, частіше використовують термін «продуктовий портфель». Романченко Н.В., Кузнєцова К.В. визначають продуктовий портфель як «сукупність продуктів підприємства, які мають спільні виробничо-технологічні характеристики, реалізують на схожих сегментах ринках або перебувають на одному етапі життєвого циклу» [43, с.52]. Хуторський П.А., Степура В.А. зазначають, що «продуктовий портфель – це сукупність продуктів організації у стратегічній перспективі; набір товарів або брендів, що знаходяться на різних стадіях життєвого циклу» [55, с.186].

Отже, під поняттям «продуктовий портфель» слід розуміти сукупність всіх товарів (товарних груп, видів та різновидів товару), для випуску яких є можливості у рамках організаційно-економічних та технологічних умов даного виробництва.

Продуктовий портфель підприємства – це набір товарів, який формується під впливом споживчого попиту та реалізується підприємством з урахуванням виробничих потужностей та наявних ресурсів. Продуктовий портфель має бути збалансований і включати продукти, що знаходяться на різних стадіях життєвого циклу, з метою забезпечення прибутку та наступності виробничо-збутової діяльності організації [1]. Портфелем продукції є сукупність всієї продукції (товарних груп, видів і різновидів товару), для виробництва якої є можливості в рамках організаційно-економічних умов конкретного виробництва. Продукція, вироблена фірмою, повинна знаходитися на різних стадіях життєвого циклу, так прибуток від продажу одних буде перекривати втрати від спаду або нестача коштів на стадії впровадження інших [27].

Проблемами формування продуктового портфеля підприємств і організацій займалися такі вітчизняні вчені, як А.Г. Аганбегян, Л.А. Бірман, Л.В. Канторович, А.В. Міщенко, Н.В. Нестерович, і багато інших, а також ряд зарубіжних авторів - А. Акофф, П. Друкер, І. Ансофф, Ф. Котлер, М. Портер, О. Вільямсон, Ф. Хайек та інші [67;74;77;79]. Формування збалансованого продуктового портфеля є основою конкурентної стратегії. Необхідність адаптації продуктового портфеля пов'язана з різницею в життєвому циклі вироблених товарів та з наявною на сучасних ринках загальною тенденцією до його скорочення. Відповідно до теорії І. Адізеса, компанія проходить такі стадії життєвого циклу: народження ідеї, дитинство, інтенсивна діяльність («давай-давай»), юність, розквіт, стабільність, старіння, чвари, бюрократизм, смерть [59]. На кожному етапі компанія вирішує завдання та проблеми, властиві цьому етапу. На основі теорії життєвого циклу підприємства І. Адізеса, автор робить спробу розглянути підхід до управління асортиментною політикою торгової компанії з позиції виокремлення наступних стадій життєвого циклу товарного асортименту (рис.1.1).

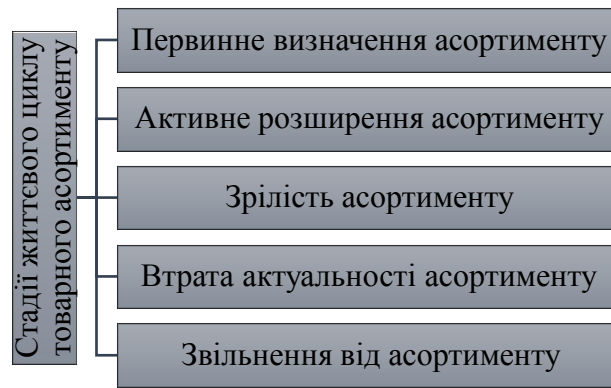


Рисунок 1.1 – Стадії життєвого циклу товарного асортименту

Джерело: [59]

Важливо, що з точки зору реалізації різних бізнес-напрямків життєвий цикл асортименту компанії може бути у різних стадіях життєвого циклу. Успіх та ефективність діяльності торгової компанії залежить від здатності максимально довгий час зберігати свої позиції на третій стадії життєвого циклу асортименту за рахунок застосування сучасних методів та інструментів управління асортиментом та товарними запасами. Перехід компанії на четвертий та п'ятий етапи життєвого циклу асортименту є вкрай небажаним та небезпечним, оскільки може призвести до «смерті компанії» [28].

Продукція, вироблена бізнес-організацією, повинна перебувати різних стадіях життєвого циклу, за рахунок чого прибуток від продажу одних видів продукції перекриватиме втрати від спаду чи брак коштів у стадії впровадження інших. У збалансованому продуктовому портфелі фірми повинні бути присутніми шість груп товарів. Першу групу товарів становить основна продукція, до неї належать товари, які знаходяться в стадії росту і спрямовані на отримання основного прибутку. До другої групи належить підтримуюча продукція – це товари, що приносять виручку, вони знаходяться в стадії зрілості. Третю групу товарів становить стратегічна продукція. У цю групу входять товари, що запускаються на ринок, вони покликані забезпечувати майбутній прибуток фірми. До четвертої і п'ятої групи належать тактична продукція і продукція, що йде з ринку, відповідно. Тактична продукція – це

товари, які спрямовані на додаток до основної і підтримуючої продукції, вони покликані стимулювати продажі. Продукція, що йде з ринку – це продукція, яка знаходиться на стадії спаду. До останньої, шостої, групи належать товари, які розробляються – це ті товари, які ще не виведені на ринок, але знаходяться на певній стадії цього процесу [25].

Виділяють різні типи товарного портфеля (рис.1.2).

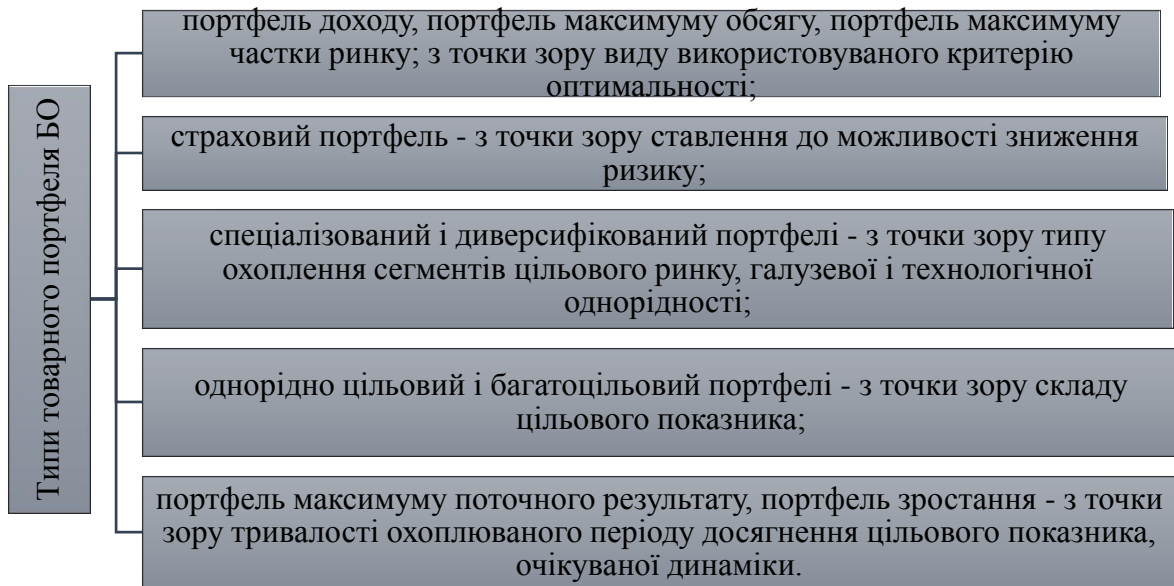


Рисунок 1.2 – Типи товарного портфеля бізнес-організації

Джерело: [16]

Отже, було виявлено, що під «портфелем продукції» розуміється сукупність всіх товарів (товарних груп, видів і різновидів товару), для випуску яких є можливості в рамках організаційно-економічних умов конкретного виробництва. Продуктовий портфель також можна розглядати як набір продуктів, що знаходяться на різних стадіях кривої життєвого циклу. Продуктовий портфель повинен обумовлюватися наявними ресурсами організації, враховувати її сильні та слабкі сторони, а також умови зовнішнього і внутрішнього середовища. Організація на основі проведеного аналізу свого портфеля повинна визначати, які напрямки діяльності слід розвивати, а від яких варто відмовитися.

1.2. Методичний інструментарій аналізу продуктового портфелю бізнес-організації

Передбачається, що портфель бізнес-організації повинен бути збалансований, тобто має бути забезпечене правильне поєднання підрозділів або товарів, які відчують потребу в капіталі для забезпечення зростання, з господарськими одиницями, які мають деякий надлишок капіталу.

Аналіз портфеля продукції фірми проводиться для вирішення безлічі проблем, до них належать:

- узгодження стратегій господарського підрозділу для рівноваги фірми;
- координування кадрових і фінансових ресурсів між підрозділами;
- аналіз портфельного балансу;
- встановлення завдань і контроль за їх виконанням [9; 32].

Аналіз продуктового портфеля можна проводити різними методами, розглянемо найбільш актуальні.

1) Аналіз ABC. Основа даного аналізу полягає в наступному: проводиться класифікація всіх номенклатурних позицій за ступенем їх важливості для підприємства. Дана методика базується на принципі Парето. Завдяки аналізу ABC групи продукції розбиваються за ступенем впливу на загальний результат [32].

2) Матричні методи оцінки продуктового портфеля фірми за допомогою матриці БКГ (Додаток А). Запропонований метод ґрунтується на теорії життєвого циклу товару. Матриця БКГ може використовуватися, наприклад, для визначення пріоритетів в товарному портфелі організаційної бізнес одиниці. Для забезпечення довгострокового процесу створення цінностей компанія повинна мати збалансований асортимент товарів [9].

3) Матриця «привабливість галузі – конкурентна позиція» (рис.1.3). Дана модель передбачає ведення позиціонування стратегічних одиниць бізнесу в системі координат. Матриця надає інструментарій для аналізу портфеля бізнесів (продукції).

		Конкурентна позиція		
		Висока	Середня	Низька
Привабливість галузі	Висока	Успіх	Успіх	Знак питання
	Середня	Успіх	Середній бізнес	Поразка
	Низька	Доходний бізнес	Поразка	Поразка

Рисунок 1.3 – Матриця «привабливість галузі – конкурентна позиція»

Джерело: [9]

Головний висновок, до якого застосування даного методу аналізу підводить дослідника, полягає в наступному: збалансований портфель повинен складатися в основному з бізнесів, що знаходяться в квадратах «Успіх», деяка частка бізнесів, що знаходяться в квадраті «Знак питання», і лише певну кількість бізнесів, які знаходяться в квадраті «Прибутковий бізнес». Їх кількості повинно вистачити для забезпечення підтримки «успішних» бізнесів і «знаків питання» [36]. Мета планування продажів і продуктового портфеля полягає в тому, щоб своєчасно забезпечити для пропозиції покупцям саме такий набір номенклатури товарів і послуг, який би відповідав в цілому профілю виробничої діяльності підприємства і в повному обсязі задовольняв потреби покупців.

При складанні портфеля замовлень повинні враховуватися як галузеві особливості, так і життєвий цикл продукції. Прикладом може служити наступна ситуація: для підприємства з пошиття жіночого одягу портфель замовлень може складатися тільки з поточних замовлень, тому що спрогнозувати асортимент на період більше року не представляється можливим [4; 23].

Після проведення аналізу асортименту продуктового портфеля, отримані результати за різними методами поєднуються один з одним і на підставі отриманої інформації пропонуються напрями щодо удосконалення асортименту. Відмінно підібраний асортиментний портфель організації впливає на ефективність збуту, що дозволяє управляти часткою маржинального доходу і, відповідно, часткою чистого прибутку у виручці компанії. За незбалансованої структури асортименту відбувається зменшення рівня прибутку, втрачається рівень конкурентоспроможності на перспективних споживчих і товарних ринках і внаслідок цього, спостерігається зниження економічної стійкості підприємства.

Варто зазначити, що проведення управлінського аналізу по формуванню або удосконаленню товарного портфеля компанії здійснюється з позиції товарознавчого підходу, що викликано об'єктом і предметом управлінського аналізу. Об'єктом проведення управлінського аналізу є результати діяльності компанії, тобто прибуток і дохід, і можливості для їх подальшого поліпшення. У зв'язку з цим при управлінському аналізі формування та оптимізація асортименту розглядається з точки зору підвищення рентабельності організації та пошуку можливостей досягнення більш високих результатів діяльності в подальшому. У даному дослідженні будуть проаналізовані підходи, розроблені вітчизняними та зарубіжними вченими щодо удосконалення товарного портфеля і цінової стратегії в рамках управлінського аналізу.

Проведення управлінського аналізу може бути здійснено як в рамках перспективного аналізу (аналіз за напрямом «витрати – обсяг випуску – прибуток»), так і факторного аналізу діяльності компанії або ретроспективного аналізу, а також з позиції формування оптимального товарного портфеля, націленого на найбільш ефективно використання ресурсів компанії.

У роботах багатьох науковців при проведенні ретроспективного (факторного) аналізу ціни реалізації товарів і структура товарного портфеля є головними факторами формування прибутку компанії. Обсяг збільшення (зниження) прибутку

при проведенні факторного аналізу визначається за рахунок змін цін реалізацій товарів і змін в структурі товарного портфеля [23; 34; 36; 50]

В рамках факторного аналізу проводиться зіставлення досягнутих фактичних результатів з плановими значеннями, а також даними минулих періодів по кожній асортиментній позиції. За результатами проведеного факторного аналізу надаються рекомендації загального характеру, засновані на отриманих фактах аналізу, щодо асортиментного портфеля. Наприклад, може бути зроблено висновок про зниження обсягу прибутку через зміни структури асортименту і запропонована рекомендація щодо збільшення питомої ваги більш рентабельних товарів в структурі асортименту в подальшому. Отже, проведення факторного аналізу оцінює факти й зміни, які вже відбулися в структурі асортименту і цінової політики компанії і надає рекомендації на щодо удосконалення обліку на майбутнє, замість поточного управління.

В рамках перспективного аналізу найбільш використовуваним методом формування асортиментної і цінової стратегії компанії є проведення CVP-аналізу (cost, volume, profit або витрати, обсяг, прибуток) на основі інформації, представленої в системі «директ-костинг», яка розділяє всі витрати на постійні і змінні [79].

CVP-аналіз є інструментом аналізу, які допомагає керівництву компанії виявити взаємозв'язок величин витрат, обсягу продажів і прибутку і визначити як буде змінюватися прибуток під впливом таких факторів як ціна продукції, обсяг продажів, змінні витрати на одиницю продукції, загальна величина постійних витрат, структура реалізованої продукції. Перелік аналітичних можливостей CVP-аналізу, що дозволяють розробляти рекомендації при формуванні асортиментної і цінової стратегії, можна представити таким чином:

- визначення обсягу і структури реалізації, що забезпечують беззбиткову діяльність організації;
- аналіз впливу структурних зрушень в асортименті і змін в цінах реалізації на фінансові результати і беззбитковість організації;

– виявлення найбільш рентабельних асортиментних позицій.

Важливим показником, використання якого дозволяє виключити вплив постійних витрат для підвищення ефективності аналізу товарного портфеля, є маржинальний дохід [16;50].

При заплановані зміни в товарному портфелі компанії та цінової політики проведення оцінки динаміки маржинального доходу як в цілому по портфелю, так і за видами продукції дозволяє спрогнозувати зміну прибутку при запланованій зміні обсягу продажів і цін в розрізі кожної одиниці асортиментної матриці. Застосування показника маржинального доходу, розрахунок якого здійснюється за результатами калькулювання змінної собівартості, дає можливість знизити ймовірність помилок при зіставленні рентабельності різних позицій асортиментної матриці на відміну від розрахунку маржинального доходу, заснованого на результатах калькулювання повної собівартості. Використання показника маржинального доходу, розрахованого за підсумками калькулювання змінної собівартості, дозволяє оцінити внесок в прибуток без урахування впливу постійних витрат по кожній окремій позиції асортименту. Отримані результати дозволяють керівництву компанії проводити оцінку ефективності передбачуваних змін асортименту і цін на продукцію.

До основних напрямів CVP-аналізу відносять виявлення рівня і структури продажів, аналіз беззбитковості, оцінка запасу фінансової міцності, яка забезпечує своєчасне виявлення негативних тенденцій і дозволяє сформулювати ряд заходів, спрямованих на оптимізацію асортименту і цін реалізації продукції. При виявленні негативних тенденцій керівництву компанії може бути запропоновано збільшити кількість товарів в асортиментній матриці з більш високим рівнем норми маржинального доходу або збільшити ціни реалізації, якщо при цьому ефект від підвищення ціни перевищить ефект від можливого зниження попиту, в результаті чого маржинальний дохід організації зросте. Дані заходи дозволять скоротити точку беззбитковості.

В результаті використання аналітичних можливостей CVP-аналізу є можливість розробляти рекомендації з метою збільшення ефективності товарного портфеля і цінової стратегії компанії. Проте, існує ряд недоліків використання даного підходу, серед яких можна виділити наступні (Додаток Б).

З метою урахування ситуацій можливої нестачі ресурсів може бути застосований підхід, який полягає у створенні оптимального збутового плану за умови обмежуючих факторів, виходячи з показника вкладу в прибуток на одиницю обмежуючого чинника для кожного виробленого виду продукції (або суми покриття на одиницю «вузького місця») [17].

У разі наявності в компанії дефіциту робочого часу обладнання (за умови наявності невикористаних інших видів ресурсів), показник вкладу в прибуток на одиницю обмежуючого чинника (робочого часу обладнання) обчислюється як частка від ділення вкладу в прибуток на одиницю продукції на час роботи обладнання, який доведеться витратити, щоб виробити цю одиницю. Іншими словами, внесок в прибуток на одиницю продукції показує, наскільки збільшиться прибуток при продажу додаткової одиниці того чи іншого виду продукції, тобто даний показник можна співвіднести з показником маржинального доходу на одиницю продукції, оскільки при відніманні питомих змінних витрат з ціни реалізації можна зрозуміти наскільки зміниться обсяг прибуток при продажу даної одиниці.

Для розрахунку вкладу в прибуток на одиницю обмежуючого чинника використовується наступна формула [10]:

$$V_{ij} = MR_{удj} / C_{ij} \quad (1.1)$$

де V_{ij} – внесок в прибуток від реалізації одиниці j -ї продукції на одиницю i -го обмежує фактора (грн.);

$MR_{удj}$ – питомий маржинальний дохід від реалізації j -го виду продукції, грн.;

C_{ij} – витрати ресурсу i -го виду на виробництво одиниці продукції j -го виду, од. виміру ресурсу.

Після проведення обчислень за видами продукції даний показник ранжується. При формуванні асортименту реалізації пріоритет слід віддавати видам продукції з найбільшим значенням за даним показником.

При використанні даного підходу автор зазначає, що поняття «вклад в прибуток на одиницю обмежуючого чинника» справедливе тільки для внутрішніх обмежень, наприклад, обмежень по ресурсах. Зовнішнім обмеженням відводиться лімітуюча роль при реалізації видів продукції, що дають найбільший внесок у прибуток на одиницю обмежуючого чинника [10].

При відсутності обмеження щодо попиту на вид товару з найбільшим внеском у прибуток, компанія зможе продовжувати збувати товар тільки до моменту, поки не буде вичерпано лімітуючий ресурс, який виступає в ролі обмежуючого чинника.

Застосування підходу щодо формування товарного портфеля на основі суми покриття на одиницю обмежуючого чинника дозволяє досягти найбільшої ефективності реалізації продукції, що входить в асортимент компанії, від використання дефіцитного ресурсу. Більш того, мобілізовані приховані резерви можуть бути спрямовані на зниження впливу обмежуючого фактора на прибуток організації. Однак, при розробці оптимального товарного портфеля можна зіткнутися з обчислювальними труднощами при плануванні асортименту, що складається з великого числа товарів видів дефіцитних ресурсів. Для їх подолання потрібно використання спеціальних методів аналітичної обробки інформації, в тому числі математичних [23].

У сучасних умовах багато компаній здійснюють господарську діяльність на ринках з високим рівнем конкуренції, що виражається в додатковому обмеженні можливостей реалізації продукції, що продається. В результаті компанії стикаються з ситуаціями, при яких реалізація продукції вище певного цінового рівня не має

можливості через насиченість ринку пропозицією по продукції. Збільшити свою ефективність діяльності компаніям можливо не тільки за допомогою проведення удосконалення асортименту, але і при перегляді цінової політики. Таким чином, проблеми формування оптимального товарного портфеля і конкурентної цінової стратегії тісно взаємопов'язані.

Економічний аналіз в рамках ціннісного підходу досліджує взаємозв'язок в зміні цін, попиту і пропозиції на товари і формує відповідні рекомендації. Попит на продукцію визначається її ціною, споживчою цінністю, прибутковістю споживачів, цінами на інші товари та іншими факторами. Важливим фактором, який визначає величину попиту, є ціна реалізації, оскільки між ціною і попитом існує стійкий взаємозв'язок. Змінюючи ціну товару, можна істотно змінити обсяг попиту на даний товар. З цієї причини проведення аналізу взаємозв'язку ціни і попиту є необхідною умовою для визначення рівня ціни продажів [7].

При проведенні управлінського аналізу із застосуванням ціннісного методу одним із головних завдань є визначення оптимальної ціни реалізації на основі даних про граничні витрати та граничних надходженнях. Оптимальна ціна досягається в тому випадку, «коли гранична виручка від продажу дорівнює граничним витратам на продукт або коли виручка, отримана від продажу наступної одиниці продукту, буде дорівнює змінним витратам на виробництво (продаж) цієї продукції» [10].

Однак, при дослідженні багатомноменклатурного товарного портфеля на базі даних про граничні надходження і витратах визначити оптимальну ціну реалізації стає важко. Для вирішення питань визначення цінової стратегії та управління товарним портфелем з урахуванням обмежуючих факторів в умовах широкого спектру товарів, що реалізуються слід використовувати спеціальні аналітичні інструменти, наприклад, методи економіко-математичного програмування. Їх застосування дозволить підвищити ефективність управлінського аналізу за рахунок зменшення термінів проведення аналізу та заміни приблизних або спрощених розрахунків більш точними. Більш того, використання даних методів дозволяє

знайти оптимальне рішення для тих завдань, які практично неможливо вирішити, застосовуючи традиційні методи [35].

Застосування методів математичного програмування здійснюється за допомогою пакетів програми Microsoft Excel, яка забезпечує швидке отримання рішення задач щодо удосконалення. Найбільш використовуваним типом математичного програмування є лінійне програмування, що дозволяє включати не тільки кілька обмежуючих факторів при розробці товарного портфеля, але і використовувати дефіцитні ресурси з максимальною користю. Однак, підвищення ефективності товарного портфеля компанії передбачає не тільки перегляд асортиментної матриці, але і розробку цінової політики. У цих умовах використання лінійного програмування не дозволяє одночасно вирішити і завдання планування асортименту, і розробку оптимальної цінової політики для даного асортименту. Для цього слід застосовувати нелінійну функцію, поведінка якої визначається не тільки структурою асортименту, але і цінами реалізації, з урахуванням залежностей між цінами і обсягом попиту в розрізі кожної асортиментної позиції.

АВС-аналіз проводять, щоб оцінити:

- окремі позиції товарів чи всього асортименту. Так, можна зрозуміти, які товари приносять компанії найбільший прибуток
- складські запаси Це покаже, що варто продати насамперед
- постачальників - і з'ясувати, з ким вигідніше співпрацювати
- базу клієнтів - хто з них приносить найбільше прибутку
- ефективність роботи відділів - звідки йде більше віддачі
- інвестиції, бюджет - які вкладення найкраще окупаються.

Вибір товару просування залежить з його маржинальності. Тобто, від того, який прибуток він приносить магазину. За принципом Парето 20% товарів дають 80% прибутку. АВС-аналіз знаходить ці прибуткові 20%, розділивши асортименти на три групи:

- А – лідери: 20% товарів, які приносять 80% прибутку;

- В – середнячки: 30%, які приносять 15% прибутку;
- С – аутсайдери: 50%, що залишилися, які становлять 5% прибутку

Після аналізу приймаються рішення щодо кожної групи:

- категорія А – найважливіша, такі товари варто активно рекламувати. Вони завжди мають бути на складі. Дефіцит цих товарів призводить до просідання виручки
- категорія В – вимагають контролю, оскільки це кандидати до першої групи. Вони не приносять багато прибутку, але й не обходяться компанії надто дорого
- категорія С – практично не приносять доходу. Тримати на складі великі запаси товарів цієї групи означає заморожувати прибуток. Їх можна постачати тільки на замовлення, зберігати в невеликих залишках або виключити з асортименту.

XYZ-аналіз допомагає розрахувати, скільки товару має бути на складі, щоб він не залежався та приносив прибуток. Для цього аналізу потрібна статистика продажу товарів за кілька місяців, щоб зрозуміти, наскільки стійкий попит на товар в різні періоди.

XYZ-аналіз виділяє товари зі стабільним попитом. Для цього розраховується, як змінюється обсяг продажу від місяця до місяця. По кожній товарній групі визначається коефіцієнт варіації, що показує коливання попиту окремо взятий період:

- X – товари зі стабільним попитом. Коливання від 0-10%
- Y – середнячки, наприклад, сезонні товари. Коливання 10-25%
- Z - товари з випадковим попитом. Коливання від 25%

На основі аналізу приймаються рішення, скільки та яких товарів має бути на складі:

- X – заради цих товарів до вас йдуть покупці, вони завжди мають бути на складі
- Y – попит на ці товари невеликий, але прогнозований. Закуповувати у великій кількості немає сенсу. Але варто проаналізувати, чому товари потрапили до цієї групи. Можливо, вплинула сезонність чи стався збій у виробництві, постачаннях. Коли дізнаєтесь причину, зрозумієте, що робити з товарами цієї категорії
- Z – поодинокі або рідкісні покупки, від товарів цієї групи можна безболісно відмовитися або постачати на замовлення. Але спочатку переконайтеся, що товар справді потрапив до групи через зниження попиту. А не тому, що були збої з постачанням.

Результати XYZ-аналізу можна використовувати у складській логістиці. Так, наприклад, товари групи X можна розташувати ближче до зони відвантаження. Товари з високим попитом який завжди прибуткові, а прибуткові який завжди ходові. Щоб знайти товари-локомотиви, ABC та XYZ-аналізи використовують разом. Це допомагає тримати руку на пульсі: ви завжди будете знати, що користується популярністю і приносить прибуток, а що продається час від часу.

Категорія A не завжди збігається з групою товарів з X, як і B з Y, а Z з Z. Всього виходить дев'ять груп:

- AX, BX, і AY (зелені осередки) - групи для просування та розвитку. Такі товари добре продаються та становлять основний обсяг продажів. Тому вони мають бути на складі завжди і їх можна сміливо рекламувати
- AZ, BY, CX (жовті осередки) - потрібно виділити більше уваги: такі товари приносять дохід, але при цьому відрізняються низькою прогнозованістю. Важливо знайти причину, чому товари купують не стабільно і докласти зусиль для їхнього просування в зелені групи
- BZ, CY, CZ (червоні осередки) – сюди потрапляють неліквідні товари спонтанного попиту. Частина з них можна виводити з асортименту – вони

не дають прибутку. А іншу стимулювати до продажу. Також у цій групі можуть збиратися нові товари, яким потрібен час для формування попиту на них.

Обидва аналізи допомагають у стратегічному плануванні. ABC-аналіз можна проводити вже за підсумками першого місяця роботи, щоби скоригувати плани на наступний. А ось XYZ-аналіз не має сенсу проводити так часто через сезонність, краще як мінімум за підсумками чотирьох місяців роботи.

Отже, для ефективного функціонування підприємства в умовах ринку необхідним є проведення систематичного аналізу асортиментних позицій, що дозволяє своєчасно вносити корективи до асортиментної політики підприємства, прикладати зусилля щодо розвитку окремих товарних позицій, своєчасно здійснювати заміну неефективної продукції або позбавлятися збиткових товарів. Дані методи дозволяють провести класифікацію товарів, що становлять асортиментну структуру та організувати проведення заходів щодо підвищення ефективності товарної політики.

1.3. Особливості формування ефективного продуктового портфелю бізнес-організації

Підприємницька діяльність є ефективною, коли вироблений фірмою товар або послуга знаходить попит на ринку, а задоволення певних потреб покупців завдяки придбання даного товару або послуги приносить прибуток. Необхідність реалізації пов'язаних з цим проблем потребує вирішення комплексу задач, основною серед яких є формування раціонального набору продукції, що випускається.

Товарна політика – набір методів щодо формування товарного асортименту, розробка споживчих властивостей товару, його марки, упаковки і системи

обслуговування [9]. Політика зміни асортименту може базуватися на трьох підходах (Додаток В).

Загальноприйнята думка полягає в тому, що різноманітний асортимент продукції позитивно впливає на обсяги продажів компанії, а різноманітність продукції часто виправдовується задоволенням вимог клієнтів. Різноманітність продуктів стало джерелом конкурентної диференціації у відповідь на запити про все більш індивідуалізовані продукти і послуги. Однак занадто широкий асортимент продукції може призвести до ускладнення вибору покупців, що призведе до ослаблення продажів. Широкий асортимент продукції знижує ефективність оперативної ланцюжка поставок, що призводить до зниження доданої вартості на одиницю чисельності персоналу, збільшення термінів виконання замовлень і скорочення своєчасних поставок [1;11].

Сьогодні компанії часто занадто зосереджені на управлінні окремими продуктами, замість того щоб управляти всім асортиментом продукції. Отже, компанії могли б отримати вигоду з розгляду декількох груп продуктів, а не окремо оптимізувати кожен продукт. Продуктивність може бути досягнута шляхом більш розумної роботи в відповідності зі стратегічними цілями компанії, а не просто збільшуючи обсяг роботи. Одним з аспектів, який часто ігнорується в літературі, є управління плануванням продуктів, що знаходяться на стадії розробок і продуктами на ринку протягом життєвого циклу продукту з точки зору наскрізного підходу.

Нові та існуючі продукти вимагають різних типів визначення мети й ключових показників ефективності. Згідно з новим дослідженням бенчмаркінгу розробки продуктів, існує кореляція між успішністю бізнес-результатів і систематичним використанням цілей управління продуктовим портфелем і ключових показників ефективності [28]. Найбільш успішні компанії частіше і систематично використовують цілі управління продуктовим портфелем і ключові показники ефективності для аналізу і коригування своєї нової фази розробки продуктового портфеля. Близько третини продажів припадає на технології і

продукти, впроваджені п'ять років тому, отже, продукти, що впроваджуються сьогодні, будуть впливати на майбутні доходи від продажів аналогічним чином. Аналіз складності продукту – це додаткова точка зору на портфель продуктів. Виділяються п'ять аспектів складності продукту: проектування, розробка, виробництво і збірка, а також ланцюжок поставок [16]. Кожен з цих вимірів впливає на прямі і непрямі витрати на продукцію.

Напрямок управління ефективністю діяльності компанії має визначатися її місією і стратегією. Стратегічне вирівнювання вказується як найбільш важливий фактор успіху для розвитку бізнес-процесів і практики управління ефективністю. Згідно бізнес-процеси компанії і управління їх ефективністю повинні бути пов'язані один з одним у вигляді інтегрованої системи управління ефективністю.

Місія може бути орієнтована на продукт, технологію і клієнта, і цим визначається конкурентна перевага компанії. Заява про місію відображає цінності, цілі, ідентичність і бізнес-цілі компанії і може розглядатися як розширення короткого бачення. Місія – це декларація «причини існування» організації, яка визначає положення компанії в ланцюжку створення вартості [2].

Основні напрямки удосконалення продуктового портфеля можна узагальнити наступним чином: стратегічна відповідність продуктового портфеля; максимізація вартості; баланс продуктового портфеля.

Цілі управління продуктовим портфелем і ключові показники ефективності представлені нижче.

1) ключові показники стратегічної придатності [16;30]:

- розробка продукту відповідно до бізнес-стратегії (так / ні);
- ресурси, узгоджені з бізнес-стратегією (так / ні);
- кількість ресурсів в розробці продукту (цільової / фактичний);
- вартість стратегічних інвестицій для розвитку продукту (цільовий показник / фактичний показник).

2) максимальне значення ключових показників ефективності:

- ринкова привабливість за продуктом: розмір ринку, зростання ринку і майбутній потенціал; маржа, отримана іншими учасниками цього ринку; конкурентоспроможність і конкуренція [6];
- комерційна перспектива, розмір фінансової можливості (очікуваний / фактичний);
- оборот продажів;
- собівартість продукції, собівартість реалізованих товарів;
- очікувана комерційна вартість (ECV), чиста приведена вартість (NPV);
- валовий прибуток, чиста маржа, рентабельність, чистий прибуток;
- внутрішня норма прибутку (IRR);
- кількість високоцінних і дохідних проектів.

3) збалансований і правильний розмір ключових показників ефективності портфеля:

- баланс довгострокових / короткострокових продуктів або заходів з розвитку, цільових і фактичних;
- баланс високоризикових / низькоризикових продуктів або проектів розвитку, цільових і фактичних;
- баланс технології, цільової і фактичний;
- розмір портфеля: кількість продуктів, позицій продажів, компонентів, загальних модулів (кількість позицій на кожному рівні структури продукту) [7];
- наявність ресурсів від маркетингу і продажів, НДДКР, технічних, операційних, сервісних послуг для розвитку та підтримки портфеля.

Можна виділити кілька стратегій поведінки при продовженні життєвого циклу товару [7]:

1. Створення модифікованого товару – процес удосконалення виробником характеристик вже існуючого продукту.

2. Модифікація товару передбачає поліпшення властивостей виробу, зміна дизайну, рівня якості з метою залучення нових користувачів.

3. Модифікація ринку, в рамках якої здійснюється пошук нових користувачів товару. Тут мова може йти як про розширення географії, так і про переорієнтацію на більший і зростаючий сегмент ринку.

4. Модифікація комплексу маркетингу включає в себе зміну ціни, місць продажу товару, позиціонування, рекламної політики з метою привернути увагу до товару нових споживачів і домогтися прихильності випробували товар.

5. Зняття товару з виробництва – комплекс маркетингових заходів по виведенню товару з ринку, який передбачає припинення випуску готових виробів, переорієнтацію ще наявних споживачів на інші товари компанії.

Оновлення продуктового портфеля – це додавання нових продуктів в продуктивний портфель, поліпшення і модифікація існуючих продуктів, а також видалення застарілих. Нові продукти вважаються життєво важливими для забезпечення конкурентних позицій компанії на ринку. Проте, частка розробки абсолютно нових продуктів скорочується, а існуючі продукти часто модернізуються для досягнення зниження витрат і поліпшення функціональності [11].

Злиття і поглинання компаній також можуть сприяти розширенню продуктового портфеля компанії без проведення розробки нових продуктів. Такого роду ситуації легко призводять до розширення продуктивних портфелів, як це сталося в ряді галузей промисловості протягом останніх десятиліть. На кожен застарілий продукт, якого виключено з портфеля, додається близько 1,8 нових продукту.

Таким чином, управління продуктивним портфелем може бути узагальнено наступними ключовими твердженнями:

- цільові показники діяльності компанії повинні бути описані в формі заяви про місію;
- ефективність діяльності компанії пов'язана з темпами інноваційного розвитку нових продуктів і технологій;

- ключовими областями ефективності управління продуктивним портфелем є стратегічне відповідність, максимізація вартості і збалансованість продуктового портфеля [79].

Отже, оптимально підібраний асортиментний портфель організації прямо впливає на збутову діяльність, що дозволяє управляти часткою маржинального доходу і, отже, часткою чистого прибутку у виручці компанії.

Класичний процес формування товарного асортименту і двох процедур:

1 – визначення основних груп і підгруп товарів за критерієм споживчого попиту, тобто. ширини товарного асортименту;

2 – визначення кількості включаються до асортиментного портфеля різних видів товарів за кожним окремим найменуванням – глибина асортименту.

Модель формування товарного асортименту складається з наступних етапів:

- перший етап – типізація споживачів товару, що вивчається за ціновими категоріями, смаками, потребами та вимогливістю;
- другий етап – виявлення конкретних вимог певних груп споживачів до асортименту та якості товару;
- третій етап – аналіз можливості врахування всіх вимог різних груп споживачів;
- четвертий етап полягає безпосередньо у формуванні асортименту конкретних груп товарів із використанням існуючих методів;
- п'ятий етап – побудова структури асортименту з урахуванням всіх мотивуючих та стримуючих факторів;
- шостий етап – відстеження реакції споживачів;
- сьомий етап – у разі потреби здійснення коригування асортименту з урахуванням реакції споживачів [36;53].

Формування асортиментного переліку за групами товарів (ширина асортименту) здійснюється з урахуванням спеціалізації оптової організації. Такий

перелік визначається на підставі даних про продаж та структуру асортименту за минулий рік та номенклатуру товарів, зазначених у договорах на постачання наступного року, а також обсяг потреби в товарах для покупців оптової організації (включаючи облік структури асортиментних матриць роздрібних організацій).

Визначення числа різновидів кожного товару (глибина асортименту) проводиться, головним чином, за ознаками конкретного споживчого попиту, що залежить від економічної доступності для споживачів, виду лікарської форми, термінів придатності, умов зберігання та інших властивостей.

Обґрунтування номенклатурних позицій товарів для утримання в незнижуваних запасах проводиться на підставі аналізу перманентних потреб роздрібною товаропровідною мережі з метою підтримки безперебійного забезпечення затребуваними товарами аптечних організацій та невеликих фармацевтичних дистриб'юторів, а також своєчасної актуалізації товарів, що виключаються, асортиментного переліку .

Основні принципи управління товарним асортиментом та формування товарної стратегії можуть бути сформульовані в наступному вигляді:

- принцип цілісності – проблема формування товарного асортименту сприймається як самостійна проблема чи частина інший, більш загальної проблеми, куди вона входить;
- принцип багатовимірності – оптимізація товарного асортименту проводиться з урахуванням багатьох факторів;
- принцип невизначеності та стохастичності, оскільки ринковий попит який завжди можна аналізувати і прогнозувати - іноді виникають випадкові коливання попиту [18].

Систему управління асортиментом товарів можна поділити на три основні етапи: планування, організація та контроль.

На першому етапі планування необхідно враховувати основні засади формування асортименту з орієнтацією на споживчий попит та нормативи

рентабельності, затверджені в організації. На даному етапі планують широту та глибину асортименту, його структуру, необхідні кількості та пропорції товарів. Періодичність планування індивідуальна кожної організації та залежить від специфіки організації, ринку, галузі діяльності. У разі нестабільного ринку, що з економічної ситуацією чи діяльністю конкурентів, період планування торгового асортименту скорочується до місяця. Якщо ж умови дозволяють, то горизонт планування може становити квартал чи півріччя. В рамках планування асортименту аналізують рівень споживчого попиту, вимоги клієнтів до товарів, сервісів та послуг, проводять аналіз займаної та планованої частки організації на ринку, формують в асортиментну матрицю з урахуванням включення актуальних груп товарів, які забезпечать рентабельність та економічну ефективність діяльності організації. Підбір груп товарів проводять з урахуванням їхнього життєвого циклу: товар-новинка; товар на стадії «зняття вершків»; товар, що перебуває тривалий час над ринком і знайомий споживачам; товар зі згасаючим попитом. На етапі планування асортименту визначають стратегії збуту, якими даний товар буде реалізовано [24].

На другому етапі процесу управління асортиментом проводять заходи щодо формування запланованої структури. На цьому етапі істотна роль відводиться дослідженню динаміки кон'юнктури ринку, надійності постачальників, ефективності логістичних систем, підготовці складського фонду до прийому та розміщення товарів відповідно до встановлених умов зберігання, забезпечення безпеки під час знаходження в запасах, своєчасного обліку наявності та руху, відпустки (відвантаження) товарів клієнтам відповідно до договірних зобов'язань.

Таким чином, управління асортиментною політикою є основою для планування ключових показників діяльності підприємства, в процесі якого, за допомогою систематичного аналізу, розробляються та застосовуються заходи щодо формування та актуалізації оптимальної структури товарного асортименту, що відповідає споживчому попиту.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ АТ «ФАРМАК» ТА АНАЛІЗ ЙОГО ПРОДУКТОВОГО ПОРТФЕЛЮ

2.1. Організаційно-економічна характеристика бізнес-організації

Компанія АТ «Фармак» займається розробкою, виробництвом та реалізацією рецептурних та безрецептурних лікарських засобів. Компанія працює на ринку України з 1994 року. Головний офіс компанії розташований за адресою: м. Київ, вул. Кирилівська, буд.63.

Представництва компанії розташовані в таких країнах (Казахстан, Узбекистан, Киргизія).

Основною діяльністю АТ «Фармак» та його дочірніх організацій (компаній) є виробництво та оптова реалізація фармацевтичної продукції. Правління Компанії є колегіальним виконавчим органом та здійснює свою діяльність на користь акціонерів АТ «Фармак», керується рішеннями загальних зборів акціонерів та Ради директорів Компанії. Правління Компанії відповідає за практичну реалізацію цілей, стратегії розвитку та політики Компанії та здійснює керівництво поточною діяльністю Компанії. Компетенцію Правління визначено Статутом АТ «Фармак», а правління очолюється генеральним директором компанії.

Розглянемо організаційну структуру АТ «Фармак», схема якої представлена на рис. 2.1. Управління у АТ «Фармак» здійснюється відповідно до законодавства України та Статуту АТ. Організаційна структура управління АТ «Фармак» має лінійно-функціональну структуру. Її перевагою є гнучкість, зрозумілість підпорядкування, розподіл обов'язків за відділами.

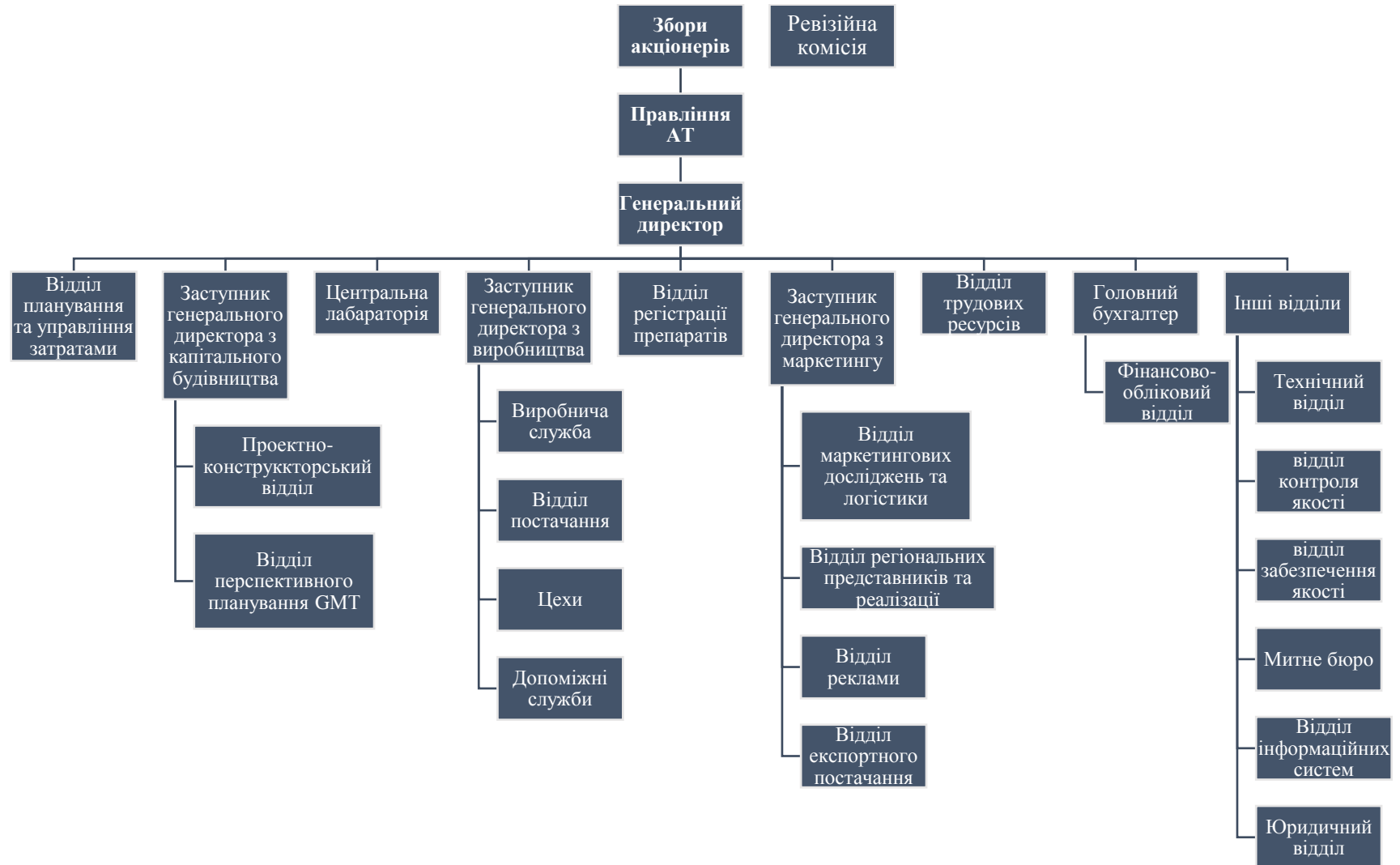


Рисунок 2.1 – Схема організаційної структури АТ «Фармак»

Джерело: складено автором за даними АТ «Фармак»

Недоліками даної структури є складність комунікації між відділами, що знижує ефективність управлінської діяльності. Усі відділи компанії взаємопов'язані як із керівництвом, і між собою.

Виробничий персонал становить основну частину людського капіталу (майже 2218 осіб), «польові» співробітники просування різними каналами становлять понад 267 осіб, а співробітники центральних корпоративних підрозділів – майже 276 осіб, що не перевищує 10% від загальної чисельності та свідчить про оптимальне співвідношення управлінських та операційних функцій у діяльності організації. Майже 80% співробітників на виробничих підприємствах та 50% у центральній корпоративній структурі працюють в організації 3 роки і більше.

У силу специфіки фармацевтичної галузі більшість співробітників Групи становлять жінки (понад 60% облікового складу в 2021 році. Керівництвом створено умови для того, щоб у компанії застосовувалися однакові підходи до винагороди та кар'єрних можливостей для чоловіків та жінок, завдяки такому підходу близько 30% у верхньому управлінській ланці становлять жінки.

В основі бізнесу лежить установка на дотримання вимог законодавства, нормативних актів та внутрішніх корпоративних процедур. Це повною мірою стосується діяльності служби персоналу, яка будує свої відносини зі співробітниками на основі неухильного дотримання трудового законодавства та поваги до прав людини, у тому числі права працівників на інформацію та права на збереження персональних даних.

Протягом кількох років АТ «Фармак» реалізує програму соціальної відповідальності за трьома напрямками:

- відповідальність роботодавця перед працівниками;
- відповідальність виробника перед споживачами;
- відповідальне ведення бізнесу та участь у житті суспільства, у тому числі на місцевому рівні.

АТ «Фармак» відповідально підходить до ведення свого бізнесу, розуміючи, яка відповідальність лежить на компанії як на одному з найбільших

вітчизняних виробників лікарських засобів. Пріоритет діяльності компанії – це виробництво високоякісної та ефективної продукції, яка покращує якість життя та здоров'я людей, тому величезна увага приділяється постійному вдосконаленню виробничих технологій та системі якості.

АТ «Фармак» постійно відстежує якість та безпеку своїх препаратів. Для цього використовується зокрема форми зворотного зв'язку на офіційному сайті компанії. Розглянемо основні фінансово-економічні показники діяльності АТ «Фармак» в 2018-2020 роках (табл.2.1).

Таблиця 2.1 – Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності АТ «Фармак» в 2018-2020 роках, тис.грн.

№	Показники	2018	2019	2020	Відхилення 2019/2018		Відхилення 2020/2019	
					"+, -"	%	"+, -"	%
1	Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	5 583 124	6 346 224	6 400 843	763 100	13,67%	54 619	0,86%
2	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	2 387 764	2 802 614	2 772 473	414 850	17,37%	-30 141	-1,08%
3	Чистий прибуток, тис. грн.	1 035 217	1 052 360	1 047 604	17 143	1,66%	-4 756	-0,45%
4	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, тис. грн.	0,43	0,44	0,43	0,01	3,26%	-0,01	-1,92%
5	Чисельність персоналу, осіб	2 456	2 560	2 698	104	4,23%	138	5,39%
6	Фонд оплати праці, тис.грн.	891 095	1 005 847	1 170 068	114 752	12,88%	164 221	16,33%
7	Середньомісячна ЗП, грн.	30 235	32 742	36 140	2 507	8,29%	3 398	10,38%
8	Продуктивність праці, тис.грн/особа	2 273	2 479	2 372	206	9,05%	-107	-4,30%

Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю АТ «Фармак»

З табл.2.1 бачимо, що в 2019 році доходи вирости на 13,67% та в 2020 році на 0,86% завдяки тому, що компанія постійно розширює лінійку лікарських препаратів, а також за рахунок підвищення цін на препарати через підвищення витрат на виробництво (внаслідок збільшення темпів інфляції). Оскільки вартість ряду лікарських засобів регулюється державою, то собівартість виробництва

виросла на 17,37% в 2019 році та скоротилась на 1,08% в 2020 році, тобто компанія не завжди підвищувала ціни на продукцію, собівартість якої зростає. Незважаючи на зростання собівартості продукції, компанія в 2019 році збільшила обсяг чистого прибутку на 1,66%, оскільки чистий прибуток компанії формується не тільки з операційних, а й з фінансових та інвестиційних доходів. Але в 2020 році чистий прибуток було знижено на 0,45%.

Витрати на 1 грн. продукцію в 2019 році виросли на 0,01 грн., через введення асортименту лікарських засобів з більш дорогою сировиною, в подальшому витрати на 1 грн. продукцію знижувались та склали 0,43 грн. в 2020 році. Через збільшення обсягів виробництва чисельність персоналу щорічно зростає та виросла за 3 роки на 242 особи. Рівень оплати праці на підприємстві досить високий, набагато вище, ніж середній рівень заробітної плати по Україні (рис. 2.2), оскільки у виробництві ліків задіяний високопрофесійний персонал, наприклад, на підприємстві працюють кандидати та доктори наук.

Порівняємо рівень заробітної плати у АТ «Фармак» та в середньому по Україні (рис. 2.2).

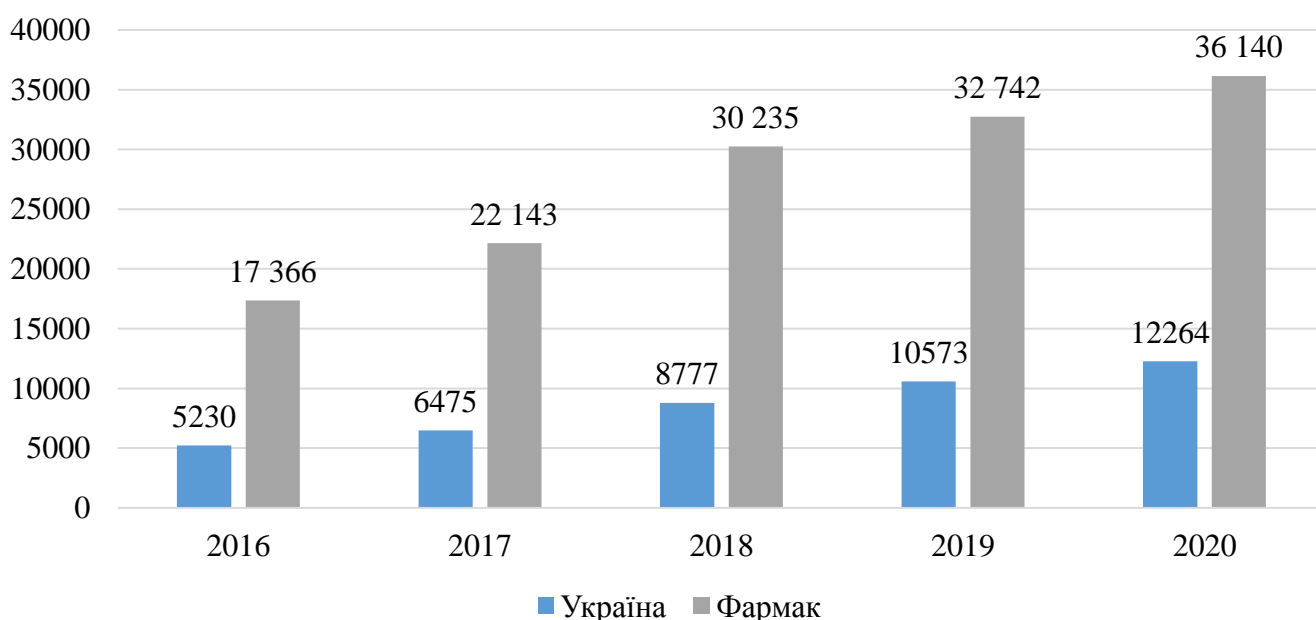


Рисунок 2.2 – Рівень оплати праці у АТ «Фармак» та в середньому по Україні в 2016-2020 роках, грн.

Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю АТ «Фармак»

З рис. 2.2 бачимо, що компанія пропонує своїм співробітникам високий рівень заробітної плати, що дозволяє мотивувати до плідної праці на підприємстві висококваліфікованих фахівців.

Продуктивність праці персоналу збільшилась в 2019 році на 9,05% завдяки удосконаленню технологічних процесів, оновленню обладнання та навчанню персоналу та зменшилась в 2020 році на 4,3% через негативний вплив карантинних обмежень на виробничий процес на підприємстві.

Проведемо аналіз операційних витрат АТ «Фармак» за 2018-2020 рр. у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка операційних витрат АТ «Фармак», 2018-2020 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2019/2018		Відхилення 2020/2019	
	2018	2019	2020	+/-	%	+/-	%
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	2 387 764	2 802 614	2 772 473	414 850	17,37%	-30 141	-1,08%
Адміністративні витрати	511 489	638 008	710 764	126 519	24,74%	72 756	11,40%
Витрати на збут	1 071 133	1 241 195	1 324 383	170 062	15,88%	83 188	6,70%
Інші операційні витрати, тис. грн.	382943	313576	404120	-69 367	-18,11%	90 544	28,87%
Всього операційних витрат	4 353 329	4 995 393	5 211 740	642 064	14,75%	216 347	4,33%

Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю АТ «Фармак»

З даних табл. 2.2 бачимо, що собівартість продукції виросла в 2020 році на 17,37% через збільшення цін на комунальні платежі та собівартості сировини та дещо скоротилась в 2020 році на 1,08%.

Адміністративні витрати збільшуються щороку передусім за рахунок зростання оплати праці управлінського персоналу. Витрати на збут продукції знижувались виросли в 2020 році на 15,88% та в 2020 році на 6,7%. Інші операційні витрати скоротились в 2020 році на 18,11% та виросли в 2020 році на 28,87%.

Стійкий фінансовий стан підприємства в ринкових умовах значною мірою обумовлюється його діловою активністю. Тож проведемо аналіз ділової активності підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Динаміка показників ділової активності АТ «Фармак», 2018-2020 рр.

Показники	2018	2019	2020	Відхилення 2019/2018		Відхилення 2020/2019	
				"+, -"	%	"+, -"	%
Коефіцієнт оборотності активів	1,16	1,05	0,07	-0,114	-9,82%	-0,98	-93,45%
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	2,56	2,34	0,15	-0,221	-8,64%	-2,18	-93,53%
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	5,07	4,53	5,05	-0,532	-10,51%	0,52	11,45%
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	16,48	15,92	26,81	-0,559	-3,39%	10,89	68,42%
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	5,82	5,53	4,12	-0,295	-5,07%	-1,41	-25,51%
Середній період обороту дебіторської заборгованості в днях	71	79	71	8,344	11,74%	-8,16	-10,27%
Середній період обороту кредиторської заборгованості в днях	22	23	13	0,767	3,51%	-9,19	-40,62%
Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	3,25	3,51	5,31	0,259	7,95%	1,79	51,11%

Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю АТ «Фармак»

Коефіцієнт оборотності активів знизився в 2020 році на 9,82%, тобто відбулось зниження прибутків на кожну одиницю активів компанії. Коефіцієнт оборотності оборотних засобів знизився в 2020 році на 93,45%. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості виріс в 2020 році на 11,45% та склав 5,05 на кінець звітного періоду. Чим вище цей показник, тим краще, тому що підприємство швидше одержує оплату по рахунках, тому зростання показника в 2020 році є позитивним явищем для підприємства. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості виріс в 2020 році на 68,42%. Зростання коефіцієнта

в 2020 році означає збільшення швидкості оплати заборгованості підприємства. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів знизився в 2020 році на 25,51%. Зниження даного показника свідчить про відносне збільшення виробничих запасів і незавершеного виробництва. Середній період обороту дебіторської заборгованості в 2018-2020 роках був 71 день. Середній період обороту кредиторської заборгованості знизився з 22 днів в 2018 році до 13 днів в 2020 році, тобто підприємство стало швидше сплачувати свої боргові зобов'язання. Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості в 2018 році становило 3,25 та виросло до 5,31 в 2020 році, тобто обсяги кредиторської заборгованості помітно знизилась. З проведеного аналізу можна зробити висновки, що в 2018-2020 роках підприємство покращувало показники своєї ділової активності.

Розглянемо баланс ліквідності АТ «Фармак» в 2016-2020 роках в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Баланс ліквідності АТ «Фармак» в 2016-2020 роках

Показники	2018	2019	2020
1. Найбільш ліквідні активи А1, тис.грн. (р. 1160 + р. 1165)	63 835	103 577	156 575
2. Середньоліквідні активи А2, тис.грн. (р. 1115 +...+ р. 1155+1180+...+р.1190)	1 224 088	1 563 384	1 559 922
3. Активи повільної реалізації, А3, тис.грн. (р.1100+р.1110+р.1170)	964 004	1 154 329	1 559 158
4. Активи, що важко реалізуються А4, тис.грн. (р.1095)	2 823 826	3 323 056	3 732 753
5. Найбільш термінові зобов'язання П1, тис.грн. (р.1610+...р.1650)	712 969	791 243	766 090
6. Короткострокові пасиви П2, тис.грн. (р.1695 – П1)	429 717	394 227	80 030
7. Довгострокові кредити і позики П3, тис.грн. (р.1595)	99 321	275 282	460 307
8. Постійні пасиви, П4, тис.грн. (р.1495)	3 769 910	4 580 017	5 545 406
А1 – П1	-649 134	-687 666	-609 515
А2 – П2	794 371	1 169 157	1 479 892
А3 – П3	864 683	879 047	1 098 851
П4 – А4	-946 084	-1 256 961	-1 812 653

Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю АТ «Фармак»

З табл. 2.4 бачимо, що в 2018-2020 роках:

$A1 < P1$, $A2 > P2$, $A3 > P3$, $A4 < P4$

Отже, підприємство в 2020 році немає достатньої кількості найбільш ліквідних активів для покриття найбільш термінових зобов'язань, тобто ліквідність балансу не є абсолютною. Короткострокові зобов'язання перевищують активи, що швидко реалізуються. Це означає, що підприємство не зможе розрахуватися з кредиторами після отримання грошових коштів від реалізації своєї продукції. Баланс підприємства не є абсолютно ліквідним.

Проведемо аналіз рентабельності АТ «Фармак» в 2018-2020 роках (рис. 2.3).

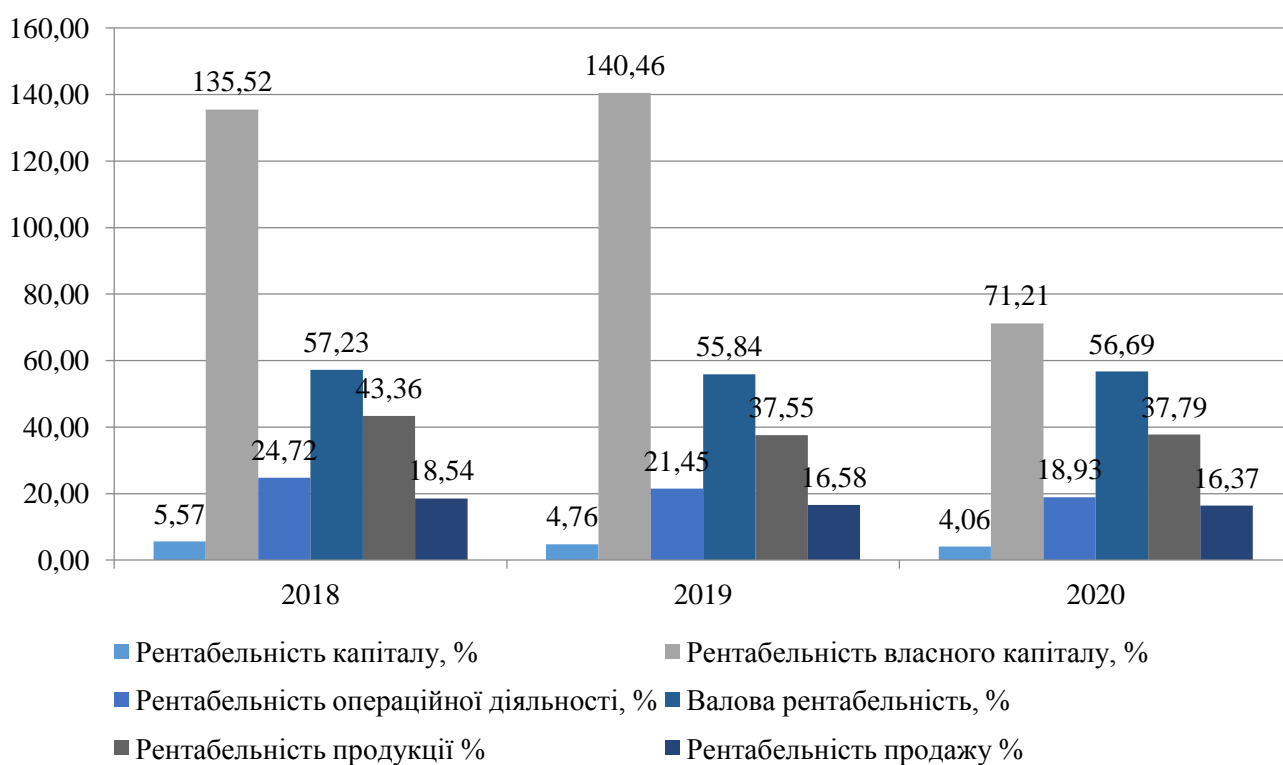


Рисунок 2.3 – Динаміка показників рентабельності АТ «Фармак» в 2018-2020 роках, %

Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю АТ «Фармак»

Як бачимо, в 2018-2020 роках АТ «Фармак» працювало рентабельно. В 2020 році, порівняно з 2018 роком компанія скоротила рентабельність власного капіталу, валову рентабельність та рентабельність операційної діяльності. До зниження рентабельності призвело зростання обсягу власного капіталу компанії, зростання витрат на виробництво одиниці продукції. Рентабельність продукції знизилась порівняно з 2018 роком на 5,57% через підвищення собівартості

виробництва продукції. Рентабельність продажу знизилась порівняно з 2018 роком на 2,18% завдяки збільшенню обсягів реалізації продукції компанії.

Отже, в 2018-2020 роках АТ «Фармак» погіршило показники рентабельності, ділової активності, однак все одно отримує високі прибутки, має нормальний рівень ліквідності та прибутковості завдяки ефективній організації виробничих та торгових процесів, мотивації праці та контролю якості продукції.

2.2. Дослідження середовища функціонування бізнес-організації та її конкурентної позиції на фармацевтичному ринку України

Компанія АТ «Фармак» реалізовує свою продукцію та закупає сировину для її виробництва як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Тому проведемо аналіз факторів, які впливають на діяльність компанії, у тому числі зовнішнього середовища.

Фармацевтична та біотехнологічна галузь займає особливе місце у світовій економіці. Це високотехнологічна промисловість за обсягом абсолютних і відносних витрат на НДДКР. Крім того, це одна з найбільш соціально значущих галузей, що забезпечує доступ пацієнтів до сучасних лікарських препаратів і підтримує стабільний розвиток системи охорони здоров'я. Ключовими довгостроковими драйверами зростання світового фармацевтичного ринку є демографічні фактори: зростання чисельності населення, його старіння, збільшення тривалості життя. За оцінками ООН, населення світу збільшиться на 1 млрд. у наступні 10 років і перевищить 8 млрд. до 2025 року, а частка населення старше 60 років збільшиться з 12% у 2015 р. до 15% до 2025 р. Найбільшими гравцями світового фармацевтичного ринку є компанії Roche (5,3%) та Novartis (5,2%). Загалом 5 основних гравців займає ринкову частку 24,9% (в 2021 році).

Незважаючи на те, що пандемія коронавірусу COVID-19 торкнулася всіх гравців ринку, вона різною мірою зачепила фармацевтичні та біотехнологічні

компанії в залежності від асортиментного портфеля та розміру бізнесу. Присутність у портфелі препаратів, що застосовуються при COVID-19, не мало істотного впливу на ринкову капіталізацію великих виробників та великих корпорацій. Їхній бізнес залишається найбільш стабільним навіть у економічно важкі часи

Проаналізуємо тенденції розвитку на світовому ринку, що наведено в Додатку Д, та експорту і імпорту (Додаток Є). Таким чином, найбільшу частку експорту фармацевтичної продукції серед досліджуваних країн мали Швейцарія (23,5%-26,45%), Ірландія (27,6%-31,19%) та Данія (12,67% - 15,82%). Далі розглянемо основні драйвери і стримуючі фактори розвитку світового фармацевтичного ринку (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Основні драйвери і стримуючі фактори розвитку світового фармацевтичного ринку

Драйвери	Стримуючі фактори
Демографічні тенденції (зростання населення, його старіння, збільшення тривалості життя)	Уповільнення темпів зростання світової економіки і фармацевтичного ринку до 2-5% на рік
Зростання економіки країн, що розвиваються (зокрема країн Південно-Східної Азії) і збільшення споживання ліків в цих країнах	Закінчення строків патентів на препарати – блокбастери
Пріоритизація розвитку людського капіталу та відповідно збільшення витрат на охорону здоров'я в розвинених і країнах, що розвиваються	Зростання витрат на Р&О з одночасним зниженням їх результативності
Розвиток нових технологій (Таргетна терапія, імунотерапія), інтеграція галузі з ІТ-гравцями для більш ефективної розробки нових препаратів	Жорсткість державного регулювання сфери обігу лікарських препаратів
Зростання сегменту біотехнологічних препаратів	Державне регулювання закупівельних цін на препарати
Зростаюче споживання дженериків та біоаналогів	Зниження цін на препарати в зв'язку з ростом конкуренції в багатьох сегментах фармацевтичного ринку
Розвиток стратегічних партнерств і моделі «відкритих інновацій»	Обмежувальні заходи урядів щодо імпорту препаратів
Зростання ринку венчурного капіталу	Зміна структури витрат на охорону здоров'я – розвиток концепції превентивної медицини
Виникнення нових форм коронавірусу та потреба в препаратах	Зниження платоспроможності населення

Джерело: [76;80]

Зростанню ринку сприяє також економічний підйом і збільшення добробуту в країнах, що розвиваються, головним чином в регіоні Південно-Східної Азії (ПСА). Розвиток нових технологій в області фармацевтики та біотехнологій дозволяє створювати продукти для лікування раніше невиліковних хвороб, що збільшує пацієнтську базу і відповідно сприяє зростанню ринку.

Важливим фактором є державна політика (особливо в розвинених країнах), де розвиток людського капіталу є пріоритетним завданням, відповідно охорона здоров'я є однією з основних статей бюджетних витрат. Наприклад в США витрати на охорону здоров'я становлять 17% від ВВП. Тому, багато в чому фармацевтика і біотехнології є однією з найбільш привабливих галузей для інвестицій. Серед фундаментальних обмежувальних чинників варто відзначити кардинальну зміну підходів до розвитку системи охорони здоров'я в світі. Пов'язано це з розвитком концепції превентивної медицини і фокусуванням державних зусиль на профілактичних заходах. За оцінками Frost & Sullivan, частка «лікування» в структурі сумарних витрат на охорону здоров'я знизиться на 20% до 2025 року в порівнянні з 2007 р.- з 70% до 51%. У той же час, сегменти «профілактики», «діагностики», «моніторингу» додадуть 7%, 6% і 6% відповідно.

Позитивне впливом на зростання ринку справила пандемія COVID-19. По-перше, це одна з небагатьох галузей у світі, яка не була змушена зупинити свою діяльність у зв'язку з обмеженнями. Крім того, пандемія призвела до формування кількох трендів на вітчизняному фармацевтичному ринку, в тому числі і зміни споживчих переваг. Це було викликане масовим просуванням лікарських засобів, спрямованих на попередження зараження вірусними захворюваннями, а також на полегшення їх симптомів. Також варто зазначити, що низка обмежувальних заходів призвела до «гіперпопиту» на медичні маски, антисептики та інші захисні засоби бар'єрного типу. При цьому протягом року спостерігалася нестача лікарських препаратів, які використовуються під час лікування COVID-19.

Однак пандемія також негативно вплинула на розвиток українського фармацевтичного ринку – обмеження призвели до зниження купівельної спроможності населення та їх фінансово-економічного становища. Ці фактори

призвели до підвищення економії серед населення і, як наслідок, скорочення обсягів продажу лікарських препаратів.

Ключовими довгостроковими драйверами зростання світового фармацевтичного ринку є демографічні чинники: зростання чисельності населення, його старіння, збільшення тривалості життя. За оцінками ООН, населення світу збільшиться на 1 млрд. В наступні 10 років і перевищить 8 млрд. до 2025 року, а частка населення старше 60 років збільшиться з 12% в 2015 р. до 15% 2025 року.

На діяльність АТ «Фармак» має вплив державне регулювання, яке здійснюється шляхом видачі дозволів та ліцензій. Компанія при виробництві лікарських засобів дотримується українських та міжнародних норм та вимог до безпеки та якості. На діяльність компанії також можуть впливати зміни в оподаткуванні, фіскальному та митному режимі. Реформа в медичній галузі, запроваджена в Україні, може вплинути на структуру споживання. Низький поріг компенсації, в системі реімбурсації, може значно вплинути на прибутковість бізнесу.

Серед політико-правових факторів впливу на діяльність компанії в Україні відзначимо воєнний стан, який призвів до зростання попиту на ліки, ускладнив поставку імпортованих ліків та їх транспортування в деякі регіони країни. Також на період війни дозволено продаж ряду рецептурних ліків без рецептів. Дані фактори, з одного боку, сприяють попиту на продукцію компанії всередині країни. Однак, з іншого боку, виробничі потужності підприємства опинились в ситуації ризику знищення внаслідок ракетних обстрілів або диверсій через війну.

Динаміку продаж різних категорій товарів «аптечного кошика» в 2020-2022 роках наведено на рис.2.4

. З рис.2.4 бачимо, що в 2021 році в грошовому виразі зросли надходження за всіма категоріями «аптечного кошику», а в 2022 році відбулось зниження. При цьому, в структурі аптечного продажу товарів українського та зарубіжного виробництва у I півріччі 2022 р. відзначається незначний зсув у бік вітчизняних препаратів у цілому по ринку.

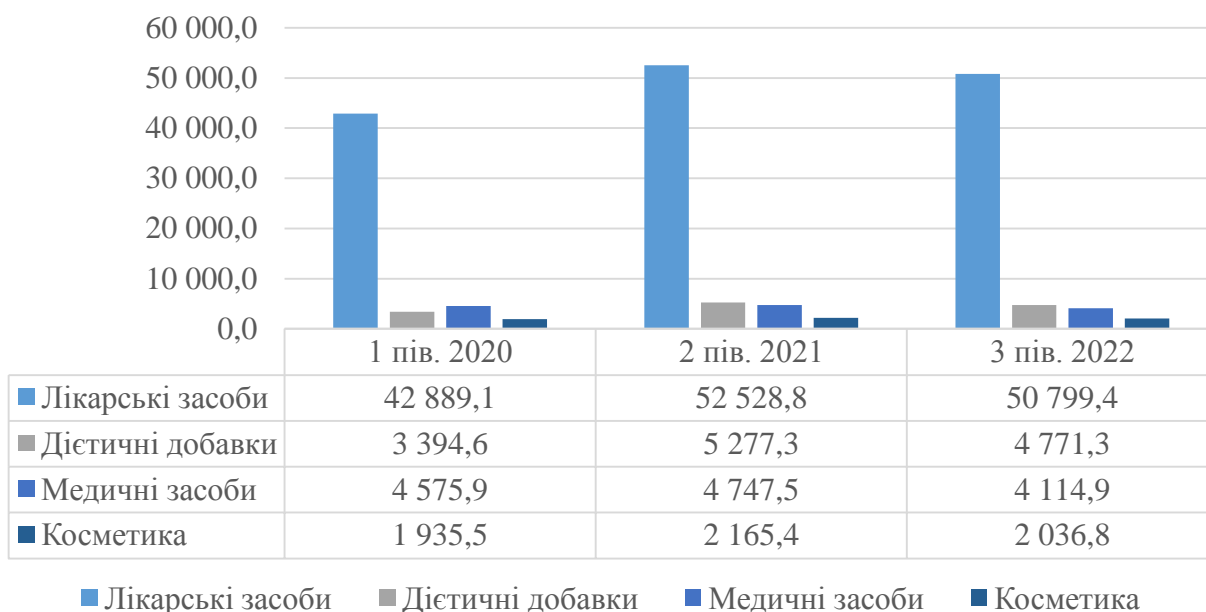


Рисунок 2.4 – Динаміка продаж різних категорій товарів «аптечного кошика» в 1. півр. 2020-2022 роках, млн.грн.

Джерело: [2;12;52]

Динаміка продаж різних категорій товарів «аптечного кошика» в 1. півр. 2020-2022 роках у натуральному виразі (упаковки), наведемо на рис.2.5.

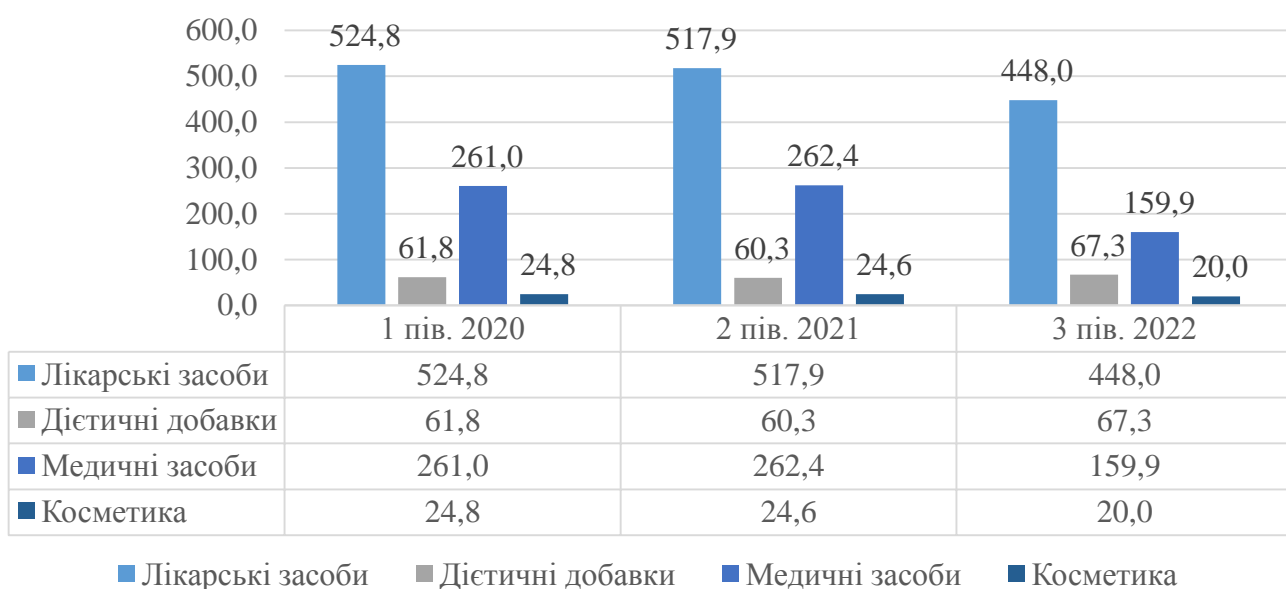


Рисунок 2.5 – Динаміка продаж різних категорій товарів «аптечного кошика» в 1. півр. 2020-2022 роках, упаковок

Джерело: [2;12;52]

Серед всіх категорій аптечного кошику, в 2022 року виросли продажі тільки за категорією «дієтичні добавки», що свідчить про спробу населення вести здоровий образ життя та підтримувати здоров'я без лікарських засобів.

Розглянемо структуру «аптечного кошика» в 1. півр. 2020-2022 роках, млн.грн. (рис.2.6).

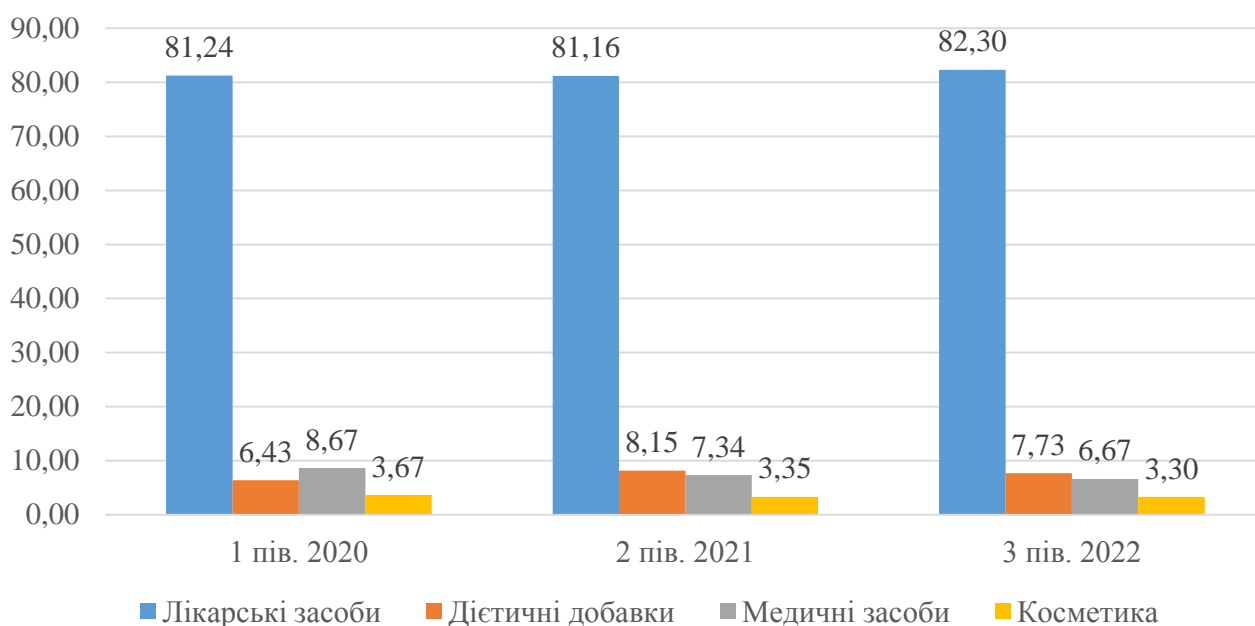


Рисунок 2.6 – Структура «аптечного кошика» в грошовому вираженні в 1. півр. 2020-2022 роках, %

Джерело: [2;12;52]

Як бачимо, найбільша частка в аптечному кошику – це лікарські засоби та їх частка виросла з 81,24% в 2020 році та до 82,3% в 2022 році.

Слід зазначити, що націнка на різні категорії лікарських засобів різна, а найбільш вигідним є продаж саме лікарських засобів, оскільки їх частка в грошовому виразі суттєво вища, ніж в натуральному (рис.2.7).

Як бачимо, частка лікарських засобів в натуральному виразі нижча, ніж в грошовому виразі. Вона виросла з 60,16% до 64,44%. Це свідчить, що найвищі ціни саме на лікарські засоби, а це вказує на зниження державного регулювання цін в фармацевтичній галузі.

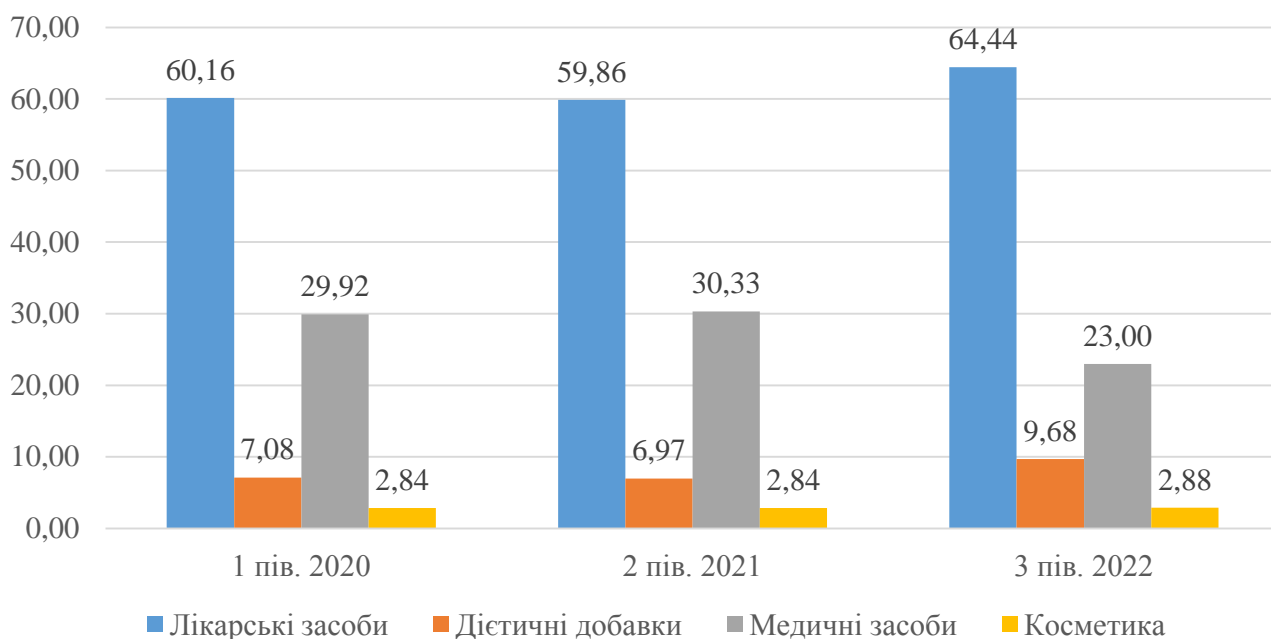


Рисунок 2.7 – Структура «аптечного кошика» в натуральному вираженні в 1. півр. 2020-2022 роках, % [2;12;52]

Економічними факторами впливу на діяльність компанії є суттєве зниження купівельної спроможності населення через зростання безробіття, зниження заробітних плат, росту темпу інфляції та курсу долара США. Динаміку долара США наведено на рис. 2.8.

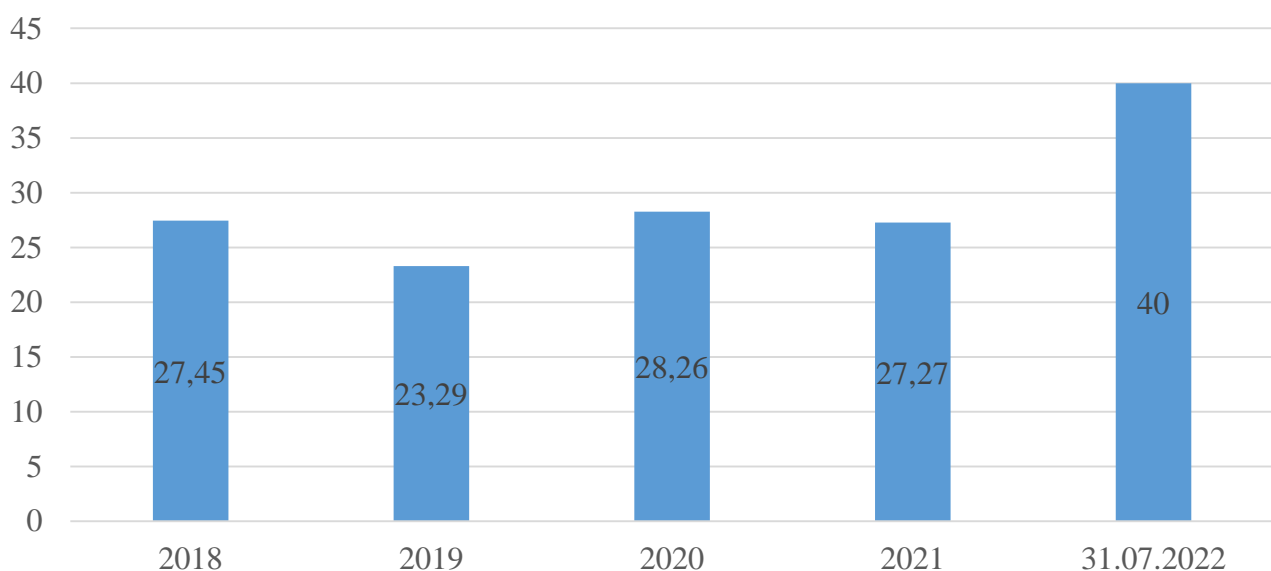


Рисунок 2.8 – Динаміка курсу долара США в 2018-2022 роках, грн.

Джерело: [39]

Як бачимо, через війну в країні курс долара значно виріс в 2022 році та 31.07.2022 року сягнув позначки 40 грн. за долар США, окрім того є ймовірність подальшого знецінення української гривні.

Розглянемо фактори середовища безпосереднього впливу на діяльність компанії.

Для початку проаналізуємо постачальників. АТ «Фармак» використовує у виробництві готової продукції наступні види сировини та матеріалів: субстанції, допоміжні речовини, пакувальні матеріали. За виключенням субстанцій, на ринку існує багато постачальників сировини та матеріалів. Закупівля субстанцій є стратегічно важливою для підприємства, оскільки вартість субстанцій має прямий вплив на собівартість готової продукції. АТ «Фармак» купує субстанції та іншу сировину та матеріали у різноманітних зовнішніх суб'єктів господарювання, включаючи виробників, ліцензіатів та трейдерів. Певні види сировини та матеріалів на території України не виробляються із забезпеченням необхідного рівня якості, або виробляється у недостатній кількості. Тому АТ «Фармак» імпортує близько 69% від загальної потреби сировини та матеріалів для виробництва фармацевтичних препаратів з ряду країн, включаючи Німеччина, Китай, США, Індія шляхом укладання прямих або контрактів з дистриб'юторами.

У 2022 році експортні та імпорتنі операції АТ «Фармак» були ускладнені через логістичні обмеження, оскільки транспортування продукції компанії можливе по території України тільки автомобільним транспортом та частково залізничним (залізничні колії обстрілюють ракетами). Тому компанія несе додаткові витрати, які є неминучим. Окрім того, компанія через війну в Україні та дії уряду Білорусі припинила поставку продукції в дану країну (за винятком виконання договорів, які були укладені в довоєнний період).

Розглянемо канали збуту продукції. Основна частка продукції АТ «Фармак» відвантажується оптовим дистриб'юторам, як в Україні так і на експортних ринках, решта відвантажується напряму в аптеки, госпіталі та інші заклади МОЗ, що знаходяться на території України.

Основними компаніями, з якими АТ «Фармак» співпрацює на ринку України безпосередньо являються: фармацевтичні дистриб'ютори ТОВ «БадМ», СП «Оптіма-Фарм, Лтд», ТОВ «Фармпланета», ТОВ «Вента, Лтд», АТ «Фармація», Міністерство охорони здоров'я, медичні заклади, аптечні мережі.

Споживачами продукції компанії є населення України та інших країн світу, які мають медичні показання для вживання лікарських засобів.

Учасниками фармацевтичного ринку є вітчизняні виробники – АТ «Фармак», ПАТ «Дарниця»; закордонні – підприємство «KRKA», франко-німецька компанія «Aventis»; оптові компанії (дистриб'ютори) – ТОВ «ФРА-М», ТОВ «БадМ» і ін. Проведемо розрахунок індексу Херфіндаля (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - Динаміка індексу Херфіндаля АТ «Фармак» в 2018-2020 рр.

Назва показника	2018	2019	2020	Відхилення, 2020/2018	
				Тис.грн.	%
Обсяг реалізації АТ «Фармак», тис. грн.	5 583 693	6 346 224	6 400 843	817 150	14,63%
Обсяг реалізації ПАТ «Дарниця», тис. грн.	2 529 678	3 002 135	3 312 103	782 425	30,93%
Обсяг реалізації ПАТ «Київмедпрепарат», тис. грн.	1 714 927	2 085 673	2 355 448	640 521	37,35%
Обсяг реалізації ПАТ НВЦ «Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод», тис. грн.	1 243 450	1 403 579	1 490 579	247 129	19,87%
Загальний обсяг реалізації продукції заданого асортименту, тис. грн.	28 948 900	34 205 900	36 394 700	7 445 800	25,72%
Індекс Херфіндаля	0,05	0,05	0,05	-0,01	-10,19%

Джерело: [39]

Оскільки індекс нижче 0,1, то можемо зробити висновок, що ринок низькоконцентрований. Найбільшими гравцями світового фармацевтичного ринку є компанії Roche (5,3%) та Novartis (5,2%). Загалом 5 основних гравців займають ринкову частку 24,9% (в 2021 році). Серед вітчизняних фармацевтичних корпорацій вершину ринкової піраміди в грошовому еквіваленті вже традиційно займає АТ «Фармак». У ТОП-5 найуспішніших також входять «Sanofi», «Артеріум», «Дарниця», «Bayer».

Проведемо аналіз конкурентних переваг АТ «Фармак» та його основних конкурентів (табл.2.7).

Таблиця 2.7 – Вихідні дані для побудови багатокутника конкурентоспроможності АТ «Фармак»

Критерії	вага	АТ «Фармак»	ПАТ «Дарниця»	ПАТ «Київмед-препарат»	ПАТ НВЦ «Борщагівський хіміко-фармацевитичний завод»
Якість лікарських засобів	0,2	5	5	5	5
Цінова політика	0,2	4	5	4	5
Репутація компанії	0,2	5	5	5	4
Широта асортименту лікарських засобів	0,2	5	4	4	3
Прихильність споживачів до продукції компанії	0,2	5	5	4	4
Всього	1	4,8	4,8	4,4	4,2

Джерело: розроблено автором

Побудуємо багатокутник конкурентоспроможності АТ «Фармак» та основних конкурентів компанії (рис.2.9).

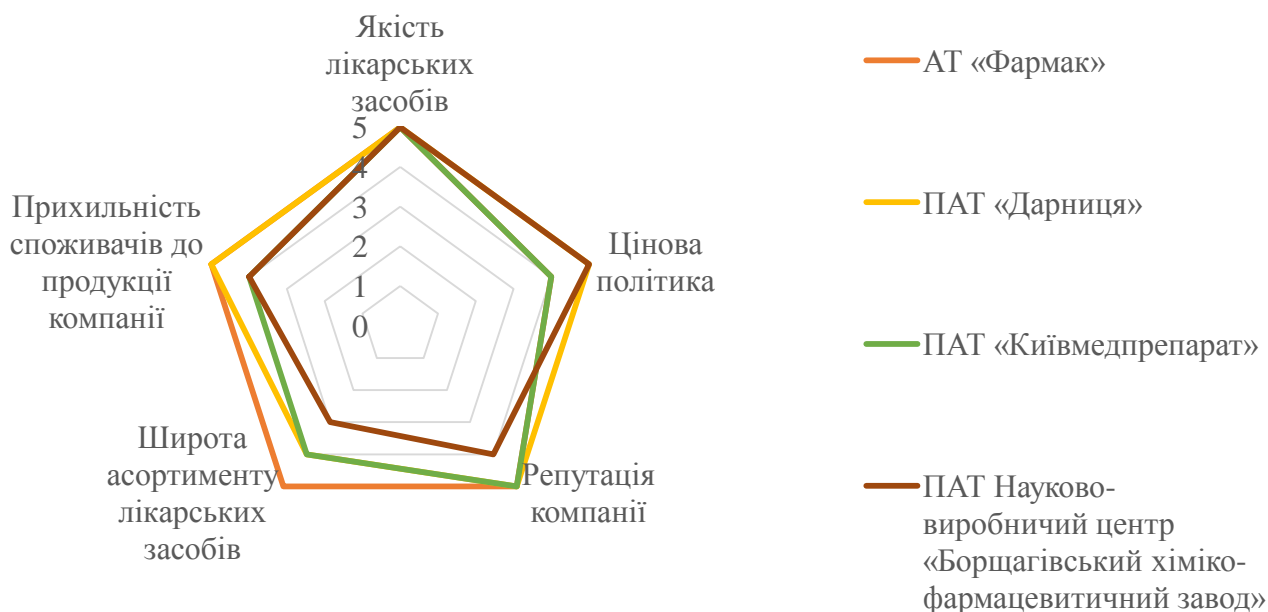


Рисунок 2.9 – Багатокутник конкурентоспроможності АТ «Фармак» та основних конкурентів компанії

Джерело: розроблено автором

Отже, лідером на українському фармацевтичному ринку є компанія АТ «Фармак», на другому місці ПАТ «Дарниця» та ПАТ «Київмедпрепарат». Основними конкурентними перевагами компанії АТ «Фармак» є якість продукції, цінова політика, широкій асортимент фармацевтичної продукції та прихильність споживачів до продукції брендів.

SWOT-аналіз компанії АТ «Фармак» наведено в табл.2.8.

Таблиця 2.8 – Матриця SWOT-аналізу компанії АТ «Фармак»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
	<ul style="list-style-type: none"> – Наявність високкваліфікованих працівників – Компанія є лідером фармацевтичного ринку – Високий рівень якості продукції компанії (фармацевтична продукція) – Низька собівартість виробництва – Власна дилерська мережа – Висока прибутковість 	<ul style="list-style-type: none"> – Необхідність ліцензування лікарських засобів – Недостатня інформованість потенційних клієнтів про продукцію компанії – Зниження показників рентабельності та чистого прибутку – Залежність від постачальників
Можливості (O)	SO-стратегія	WO-стратегія
<ul style="list-style-type: none"> – Зростання попиту на медикаменти в умовах воєнного стану – Підвищений попит на лікарські засоби в період пандемій (сезонний попит) – Збільшення державних закупівель лікарських засобів – Збільшення фінансування програми «доступні ліки» 	<ul style="list-style-type: none"> – Збільшення асортименту продукції – Збільшення країн реалізації продукції 	<ul style="list-style-type: none"> – Підвищення іміджу компанії – Налагодження зв'язків з новими постачальниками.
Загрози (T)	ST-стратегія	WT-стратегія
<ul style="list-style-type: none"> – Високий темп інфляції та низький рівень життя населення. – Зниження купівельної спроможності населення – Зростання курсу валют (що впливає на собівартість виробництва продукції) – Міграція кваліфікованих працівників закордон через війну – Зростання логістичних витрат – Зменшення чисельності населення через воєнні дії в Україні 	<ul style="list-style-type: none"> – Збалансування продуктового портфелю 	<ul style="list-style-type: none"> – Зниження витрат

Джерело: розроблено автором

З табл.2.8 можемо зазначити, що компанія має більше сильних сторін, ніж слабких, однак, в 2020 році компанія знизилася свої прибутки. Компанія має таку суттєву можливість як зростання попиту на ліки в Україні, однак компанія має високу частку експорту та припинення поставок продукції в Білорусію та РФ через воєнну агресію створюють необхідність розширення ринків збуту продукції. Зростання темпу інфляції та курсу валют приводить до зростання собівартості виробництва продукції, окрім того зростають і логістичні витрати через воєнні дії, що зумовлює потребу в економії витрат.

Побудуємо матрицю Shell / DPM АТ «Фармак» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Вихідні дані для побудови матриці Shell / DPM АТ «Фармак»

Критерії	Бали
привабливість галузі	3,67
темپ зростання галузі	5,00
бар'єри входу	3,00
державні обмеження	3,00
конкурентоспроможність бізнесу	4,67
ринкова частка	5,00
темп зростання доходів	4,00
рентабельність продаж	5,00

Джерело: розроблено автором

За вихідними даними побудуємо матрицю Shell / DPM АТ «Фармак» (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Матриця спрямованої політики (модель Shell / DPM) АТ «Фармак»

		Конкурентоспроможність бізнесу		
		2,33	3,66	5,00
Привабливість галузі	5,00	Подвоєння обсягу продажів або згорання бізнесу	Стратегія посилення конкурентних переваг	Лідер в бізнесі
	3,66	Обережне продовження бізнесу або часткове його згорання	Обережне продовження бізнесу	Стратегія зростання
	2,33	Стратегія згорання бізнесу	Стратегія часткового згорання бізнесу	Стратегія генератора коштів

Джерело: розроблено автором

Отже, компанія має привабливі ринкові позиції та може застосовувати стратегію зростання.

Таким чином, враховуючи проведений аналіз конкурентних переваг та стратегічного положення компанії можемо зробити висновки, що необхідно проводити стратегію зростання через збільшення ринків збуту, при цьому необхідно проводити скорочення витрат та оптимізацію продуктового портфелю відповідно до попиту в нових регіонах збуту продукції та вимог воєнного часу для задоволення потреб України в ліках.

2.3. Аналіз продуктового портфелю бізнес-організації й визначення особливостей її товарної політики

Управління продуктовим портфелем здійснюється комплексно. Відповідає за формування продуктового портфелю відділ планування та управління затратами. Для прийняття рішень про внесення змін до продуктового портфелю проводиться аналіз на основі звітів департаменту маркетингу щодо попиту, фінансово-облікового відділу щодо обсягів та динаміки продаж, також враховуються запити державних закладів (замовлення ліків).

При виявленні незадоволеного попиту на певні категорії фармацевтичної продукції формується заявка в центральну лабораторію, яка розробляє проект виробництва нових ліків, виробничий відділ надає розрахунки щодо собівартості виробництва, після чого фінансовий відділ розраховує доцільність виробництва даного виду продукції. Компанія дотримується асортиментної політики розширення асортименту продукції, тому щороку запроваджується 20-25 нових видів продукції.

Завершальною стадією маркетингу фармацевтичної організації є продаж ліків покупцю. Для АТ «Фармак» маркетинговий напрямок діяльності унікальний тим, що він орієнтований не на кінцевого споживача коштів, а на лікарів (або

інших осіб, які виписують рецепти, наприклад, на стоматологів). І хоча, зрештою, пацієнти є покупцями та споживачами ліків (виписаних), але саме лікар визначає, які ліки застосовувати, в якій лікарській формі, в якій кількості та як довго. Таким чином, основними об'єктами маркетингових зусиль у цій галузі є лікарі, які виписують рецепти.

У фармацевтичному портфелі компанії традиційно виділено кілька груп препаратів: безрецептурні препарати, рецептурні препарати, вироби медичного призначення та дієтичні добавки.

Розглянемо структуру продуктового портфелю АТ «Фармак» в 2018-2020 роках за категоріями продукції (рис.2.10).

З рис. 2.10 бачимо, що більша частка продукції компанії належить до категорії безрецептурні препарати – 60,52%, частка рецептурних препаратів складає 29,68%, частка дієтичних добавок 6,92% та найменшу частку складають вироби медичного призначення – 2,88%.

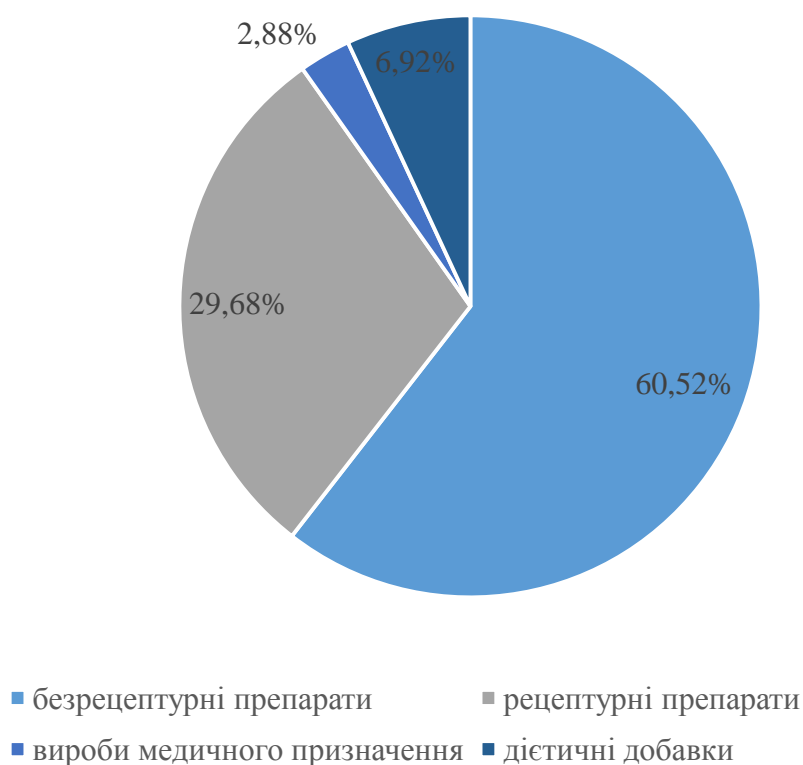


Рисунок 2.10 – Структура продуктового портфелю АТ «Фармак» в 2018-2020 роках, %

Джерело: розраховано за даними АТ «Фармак»

Основна частка продукції АТ «Фармак» відвантажується оптовим дистриб'юторам, як в Україні так і на експортних ринках, решта відвантажується напряму в аптеки, госпіталі та інші заклади МОЗ, що знаходяться на території України.

Проаналізуємо структуру продукції за країною продажу АТ «Фармак» в 2019-2021 роках (рис.2.11). Як бачимо, частка експорту виросла з 24,7% в 2019 році до 29,6% в 2021 році, оскільки компанія націлена на продаж ліків на зовнішніх ринках. Крім експортних ринків СНД, важливими ринками збуту є ринки Європи, зокрема, ринки Польщі, Болгарії, Латвії, Литви, Німеччини, Австрії. Збільшуються обсяги продажі на ринки інших країн, зокрема, ринки Іраку, В'єтнам, Австралії, Монголії. Значною є частки продаж в Узбекистан, Казахстан, Киргизстан.

З 2020 року АТ «Фармак» освоєє багато нових ринків збуту – почалися продажі на ринки Ізраїлю, Мексики, Італії, Чехії, Данії, Франції, Колумбії, Сингапуру.

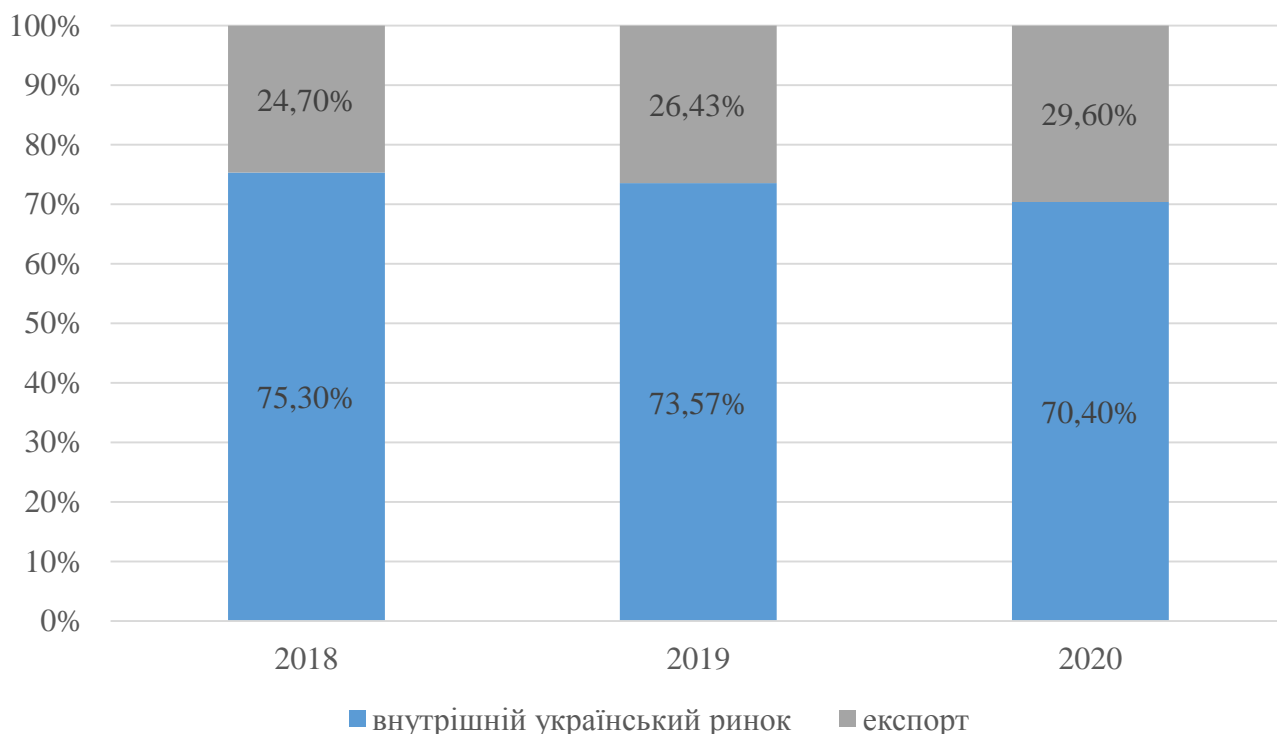


Рисунок 2.11 – Структура продукції за країною продаж АТ «Фармак» в 2018-2020 роках, %

Джерело: розраховано за даними АТ «Фармак»

Значну частку в експорті в країни СНД завжди мали такі препарати як корвалол, корвалдин та барбовал, які відповідно до Законодавства України можна експортувати без спеціального дозволу (сертифікату) Комітету з контролю за наркотиками при МОЗ України. Одна, дані препарати мало реалізують в країни Європи.

Проаналізуємо показники широти та повноти товарного асортименту, стійкості та новизни товарного асортименту в 2018-2020 роках (табл.2.11). Як бачимо, в останні роки невисоким є коефіцієнт новизни товарного асортименту, оскільки фармацевтичні компанії для випуску нової продукції повинні провести її ліцензування, а також прорекламувати нову продукцію споживачам. Діючий асортимент продукції компанії досить широкий та користується попитом у населення відповідно до значення коефіцієнту стійкості товарного асортименту. В цілому, можемо побачити, що в 2020 році компанія погіршила показники ефективності управління товарним портфелем.

Таблиця 2.11 – Показники ефективності управління товарним портфелем АТ «Фармак» в 2018-2020 роках

Показники	2018	2019	2020	Відхилення, 2019/2018	Відхилення, 2020/2019
Коефіцієнт широти товарного асортименту	0,97	0,98	0,97	0,01	-0,01
Коефіцієнт повноти товарного асортименту	0,97	0,98	0,96	0,01	-0,02
Коефіцієнт стійкості товарного асортименту	0,95	0,95	0,94	0,00	-0,01
Коефіцієнт новизни товарного асортименту	0,03	0,07	0,02	0,04	-0,04

Джерело: розраховано за даними АТ «Фармак»

Продуктовий портфель компанії АТ «Фармак» включає широкий перелік терапевтичних груп, проте компанія фокусується на 7 основних групах лікарських засобів (рис. 2.12).



Рисунок 2.12 – Основні товарні групи продуктового портфелю АТ «Фармак»

Джерело: складено за даними АТ «Фармак»

Окрім того, підприємство випускає спеціалізовані портфелів (офтальмологічний, психіатричний портфелі, контрастні засоби тощо) та виготовляє фармацевтичну продукцію по контракту для вітчизняних та міжнародних партнерів.

Проведемо АВС-аналіз товарного асортименту АТ «Фармак» в 2018-2020 роках (табл.2.12).

Як бачимо, найбільші доходи компанія отримує від продажу засобів, що впливають на травну систему та метаболізм – 20,6%, засобів, що діють на респіраторну систему – 17,5% та засобів, що діють на нервову систему – 17,5%, а також інших засобів, що включає в себе широкий перелік ліків – 19,9%. Значний обсяг продажів пояснюється тим, що більшість ліків даних груп безрецептурні.

Таблиця 2.12 – ABC-аналіз товарного асортименту АТ «Фармак»

Продукція	Чистий прибуток, тис.грн.	Частка	Акум. частка	Категорія
засоби, що впливають на травну систему та метаболізм	1 318 574	20,60%	20,60%	A
інші лікарські засоби	1 273 768	19,90%	40,50%	A
засоби, що діють на респіраторну систему	1 120 148	17,50%	58,00%	A
засоби, що діють на нервову систему	832 110	13,00%	71,00%	A
засоби, що впливають на кровотворення та кров	601 679	9,40%	80,40%	B
препарати гормонів для системного застосування	480 063	7,50%	87,90%	B
засоби, що впливають на серцево-судинну систему	409 654	6,40%	94,3%	C
вироби медичного призначення та БАД	256 034	4,00%	98,30%	C
імунобіологічні препарати	108 814	1,70%	100,00%	C
Всього:	6 400 843	100,00%	-	-

Джерело: розраховано за даними АТ «Фармак»

Найменше доходів компанія отримує від продажу засобів, що впливають на серцево-судинну систему – 6,4%, виробів медичного призначення та БАД – 4% (оскільки вони не є спеціалізацією компанії) та імунобіологічних препаратів – які є серозними лікарськими засобами та не вживаються без рекомендації лікарів, а окрім того мають високу вартість.

З проведеного аналізу можна зробити висновки, що компанії АТ «Фармак» доцільно розширювати продуктову лінійку саме тих груп товарів, які потрапили до категорії А. Однак, оскільки діяльність компанії має не тільки комерційні, а й соціальні цілі, то дослідження ведуться в напрямках розробки тих препаратів, в яких має найбільшу потребу населення України та світу.

Проведемо XYZ-аналіз товарного асортименту АТ «Фармак» в 2018-2020 роках (табл.2.13).

Як бачимо, всі категорії товарів відносяться до категорії X, тобто мають стабільний попит. Імунобіологічні препарати потрапили до категорії Y, тобто попит на них може коливатись та доцільно провести заходи зі стабілізації попиту.

Таблиця 2.13 – XYZ-аналіз товарного асортименту АТ «Фармак»

Категорія товарів	обсяги продаж за місяць в липні-грудні 2020 року, тис.грн.						Коеф. змін	Категорія
	1	2	3	4	5	6		
засоби, що впливають на травну систему та метаболізм	99 992	121 133	108 123	106 155	100 364	107 415	7%	X
інші лікарські засоби	108 631	117 017	112 475	110 945	107 107	112 886	3%	X
засоби, що діють на респіраторну систему	95 530	102 904	91 852	91 727	88 553	99 272	5%	X
засоби, що діють на нервову систему	70 965	76 443	68 233	72 145	69 649	73 745	4%	X
засоби, що впливають на кровотворення та кров	51 313	55 274	49 338	48 667	46 983	53 323	6%	X
препарати гормонів для системного застосування	40 941	44 102	39 365	42 154	40 695	38 457	4%	X
засоби, що впливають на серцево-судинну систему	34 937	37 634	33 592	33 135	31 988	36 305	6%	X
вироби медичного призначення та БАД	21 835	23 521	20 995	20 709	19 993	22 691	6%	X
імунобіологічні препарати	9 280	9 996	8 923	10 124	12 471	9 644	11%	Y

Джерело: розраховано за даними АТ «Фармак»

Проведемо стратегічний аналіз товарної політики компанії за допомогою матриці BCG АТ «Фармак» (табл.2.14).

Таблиця 2.14 – Характеристика портфелю пропозицій підприємства

Продукт	Обсяг реалізації, тис. грн.			Частка ринку 2020 р. (в Україні), %	
	2018	2019	2020	Підприємства	Конкурента
безрецептурні препарати	3 378 836	3 840 654	3 873 709	6,7	3,9
рецептурні препарати	1 657 239	1 883 749	1 899 962	6,1	4,7
вироби медичного призначення	160 897	182 888	184 462	1,1	1,3
дієтичні добавки	386 153	438 932	442 710	2	1,6
Всього	5 583 124	6 346 224	6 400 843	5,54	2,37

Джерело: розраховано автором

Розрахуємо вихідні дані для побудови матриці BCG (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 – Вихідні дані для побудови матриці BCG AT «Фармак»

Продукт	Відносна частка ринку	Темпи росту ринку, %	Питома вага, %
безрецептурні препарати	21,2%	21,40%	60,5%
рецептурні препарати	14,7%	10,60%	29,7%
вироби медичного призначення	6,4%	6,17%	2,9%
дієтичні добавки	3,2%	2,61%	6,9%

Джерело: розраховано автором

Складемо матрицю BCG AT «Фармак» (рис. 2.13).

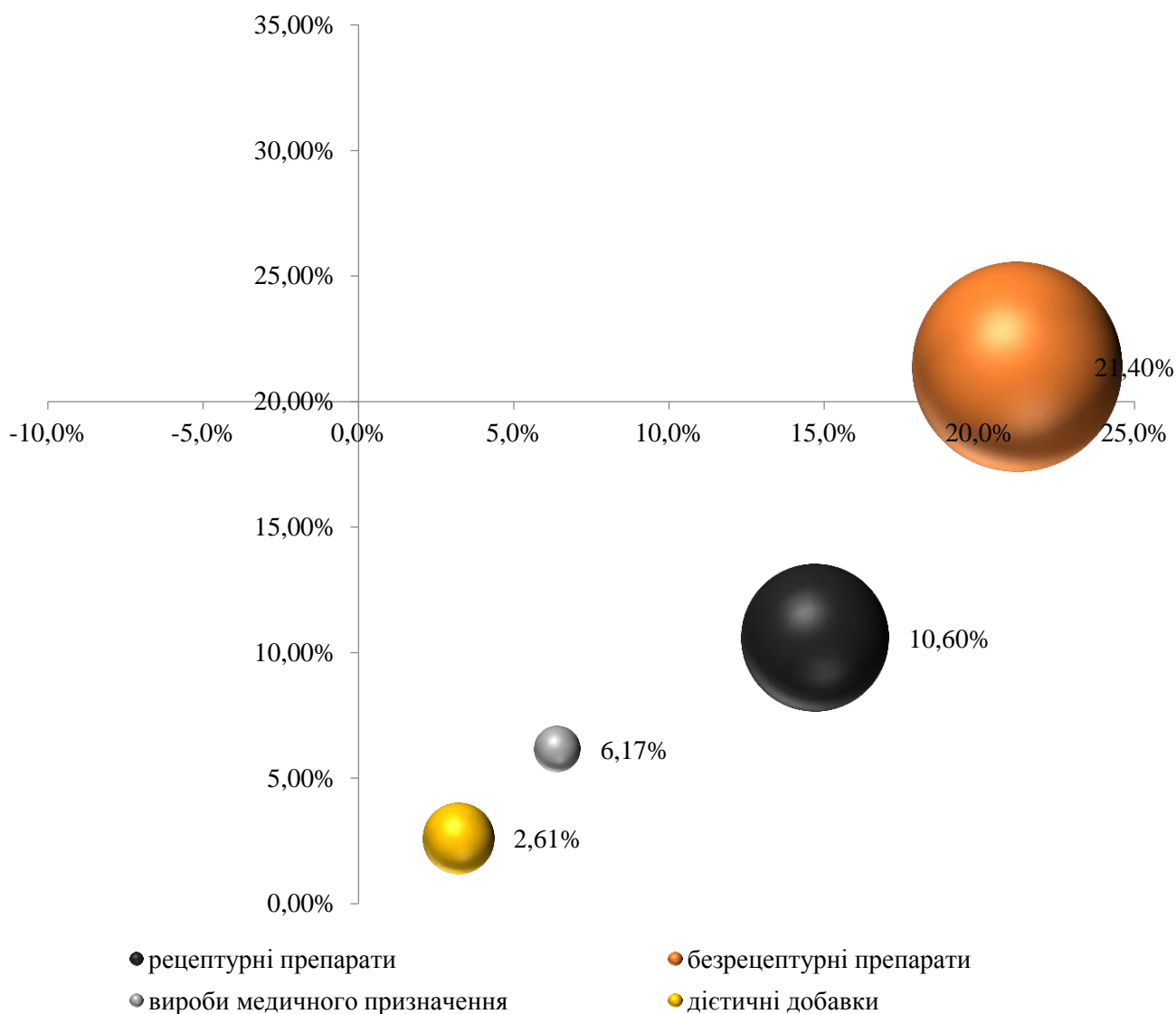


Рисунок 2.13 – Матриця BCG AT «Фармак»

Джерело: побудовано автором

З рис.2.13 видно, що до сегменту «дійних корів» потрапили всі групи товарів, крім безрецептурних засобів. Компанія має достатньо високу частку ринку в продажах даних категорій товарів та стабільний щорічний приріст в динаміці ринку (продажах даних категорій). Ці групи товарів приносять стабільний дохід компанії.

До сегменту «зірок» потрапили безрецептурні препарати, оскільки лінійку даних лікарських препаратів компанія щорічно розширює, що забезпечує зростання продажів, попит на дану групу товарів стабільний, а їх частка (частка продажів компанії у загальному обсягу) на ринку висока. Тому саме вони є найбільш перспективними для подальшого розширення асортименту.

Розглянемо варіанти продуктових стратегій АТ «Фармак» для різних категорій продукції (табл. 2.16).

Таблиця 2.16 – Варіанти продуктових стратегій АТ «Фармак» для різних категорій продукції

Сегмент	Вид продукту	Стратегія
зірки	безрецептурні препарати	Збільшення частки ринку шляхом розширення номенклатури продукції
дійні корови	рецептурні препарати, виробли медичного призначення та дієтичні добавки	Збереження частки ринку завдяки підтриманню високої якості продукції та маркетингового стимулювання продажів

Джерело: складене автором

Як бачимо, АТ «Фармак» використовує різні товарні стратегії для просування своєї продукції на ринках збуту.

Важливою складовою товарної політики компанії є її цінова політика.

Порівняємо ціни на деякі препарати групи анальгетики компанія Фармак та інших брендів, представлених на ринку України за допомогою сайту Таблетки. Юа (рис. 2.14) [44]. Як бачимо, компанія АТ «Фармак» дотримується принципу формування низьких цін на продукцію з метою утримання конкурентоспроможності на ринку збуту (оскільки для значної частини лікарських засобів існують товари-аналоги інших виробників).

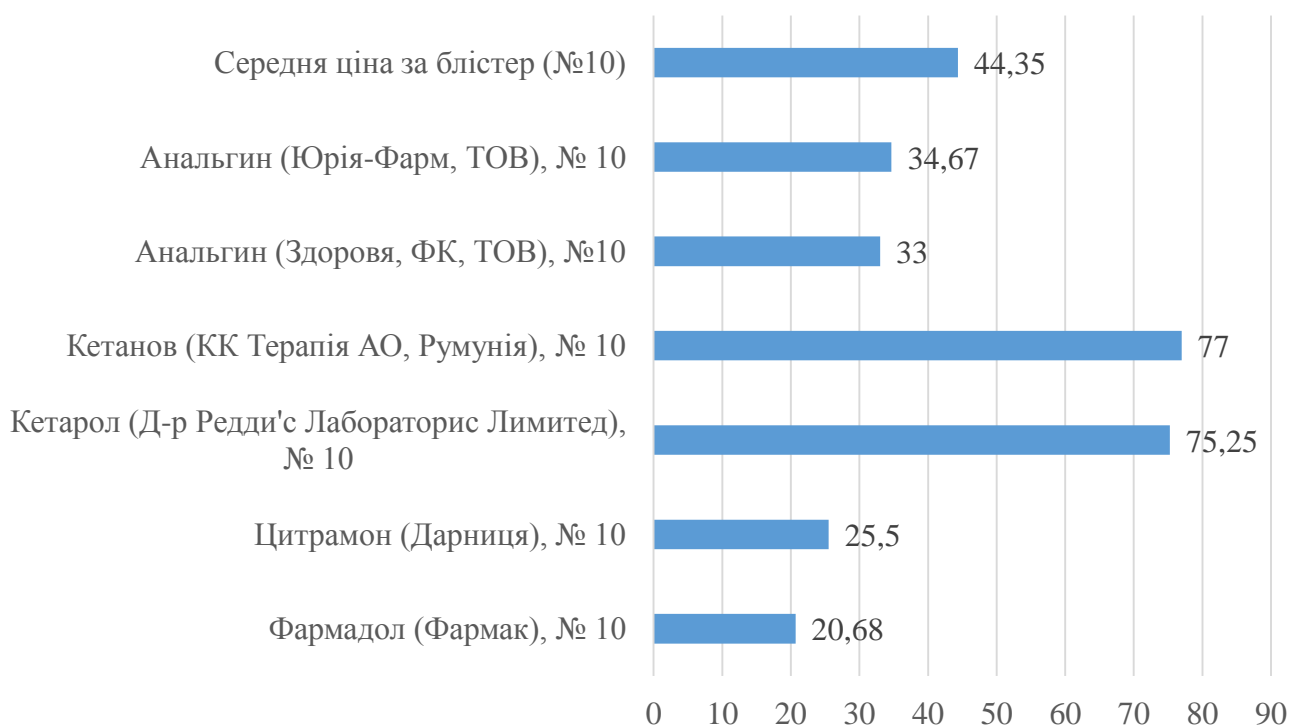


Рисунок 2.14 – Порівняння цінових характеристик на деякі препарати групи анальгетики компанії АТ «Фармак» та інших виробників

Джерело: [44]

Окрім того, на цінову політику фармацевтичних компаній впливає і державне регулювання цін на лікарські засоби (законодавство з цього приводу постійно змінюється), однак постійно існують обмеження щодо націнки на продаж лікарських засобів (особливо в медичні заклади та пільговим категоріям населення).

Окрім того, АТ «Фармак» надає знижки постійних клієнтам (аптекарські та медичні заклади) та прагне знижувати ціни на лікарські засоби, які користуються підвищеним попитом у населення. На формування цін впливає і собівартість виробництва продукції та ціни на її доставку (логістичні витрати).

Отже, можемо зробити висновки, що АТ «Фармак» має оптимальний продуктовий портфель, періодично розширює номенклатуру продукції, вся продукція компанії приносить їй стабільні доходи, а також компанія використовує політику низьких цін для утримання ринкової частки в умовах високої конкуренції на фармацевтичному ринку.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОДУКТОВОГО ПОРТФЕЛЮ АТ «ФАРМАК» ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ЇХ ВПРОВАДЖЕННЯ

3.1. Розробка проєкту удосконалення продуктового портфеля бізнес-організації

В попередньому розділі було виявлено, що АТ «Фармак» має збалансований продуктивний портфель, однак, в умовах висококонкурентного ринку та постійної розробки ліків нового покоління необхідно проводити цілеспрямовану роботу для збалансування товарного портфелю відповідно до запитів ринку та пропозицій конкурентів. Окрім того компанія постійно прагне до збільшення експорту, а для цього доцільним буде створювати окремі продуктивні портфелі для реалізації в Україні та для реалізації закордон (за країнами продаж).

Складемо древо цілей з метою удосконалення продуктового портфеля АТ «Фармак» (рис. 3.1).

Розглянемо детальніше кожний із запропонованих напрямків. Основними заходами для удосконалення продуктового портфеля АТ «Фармак» є:

1. Збільшення товарних позицій, які стратегічно важливі для країни в період війни.

Оскільки в Україні ще з лютого 2022 року триває війна та немає прогнозів щодо її припинення в найближчі півроку, то виросла потреба в ряді лікарських засобів, а саме: антибіотиках, засобах, що впливають на респіраторну систему, засобах, що впливають на кровотворення та кров (для поранених). Тому, на 2023 рік вважаємо доцільним збільшити випуск даних категорій лікарських засобів на 20%.



Рисунок 3.1 – Дерево цілей для удосконалення продуктового портфелю АТ «Фармак»

Джерело: складено автором

2. Збільшення асортименту лікарських засобів, що впливають на травну систему та метаболізм (безрецептурних).

Оскільки під час проведеного аналізу продуктового портфелю в попередньому розділі було виявлено, що в Україні найбільше продається продукції Фармак саме категорії «лікарських засобів, що впливають на травну систему та метаболізм», то пропонуємо проводити політику з розширення продуктової лінійки саме даної категорії продукції та збільшувати виробництво продукції даної категорії (в 2023 році на 10% та в подальшому за результатами попереднього аналізу).

3. Оптимізація експортного продуктового портфелю

Окрім сертифікатів якості міжнародних зразків (ISO 9001; ISO 13485; ISO 14000; ISO 22000; ISO 45001; ISO 50001) компанія отримала європейські

сертифікати GMP Хорватії та Польщі. Тому, на нашу думку буде доцільним збільшувати обсяги продаж в країни Європи та приділити увагу збалансуванню продуктового портфелю для країн Європи.

Для цього за допомогою матриці McKinsey проаналізуємо продуктивний портфель компанії, який поставляється в країни Європи (Польщі, Болгарії, Латвії, Литви, Німеччини, Австрії).

Для оцінки привабливості ринку країн Європи та конкурентоспроможності компанії АТ «Фармак» на ньому було проведено експертне опитування. Як шкала оцінки використовувалася бальна система від 1 до 10. Підсумкові показники за оцінками експертів за показниками привабливості ринку та конкурентоспроможності компанії представлені в табл.3.1 та 3.2. Виділимо основні потенційні СЗГ (стратегічні зони господарювання) компанії:

- 1 – Засоби, що впливають на травну систему та метаболізм.
- 2 – Засоби, що діють на респіраторну систему.
- 3 – Засоби, що діють на нервову систему.
- 4 – Засоби, що впливають на кровотворення та кров.
- 5 – Препарати гормонів для системного застосування.
- 6 – Засоби, що впливають на серцево-судинну систему.
- 7 – Вироби медичного призначення.
- 8 – БАД.
- 9 – Імунобіологічні препарати.
- 10 – Інші лікарські засоби.

Таблиця 3.1 – Експертні оцінки привабливості європейського фармацевтичного ринку

Характеристики	Вага	СЗГ									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Розмір та темп зростання ринку	0,1	2	3	3	4	2	2	2	1	1	1
Якість ринку	0,2	8	8	7	9	8	6	5	6	7	6
Конкурентна ситуація	0,3	8	6	5	7	6	5	8	8	8	5
Вплив довкілля	0,4	7	8	5	6	7	8	7	6	6	9
Всього	1,0	7,2	6,7	5,4	7,1	6,4	5,6	6,3	6,3	6,6	5,7

Джерело: складено автором

Таблиця 3.2 – Експертні оцінки конкурентної позиції компанії АТ «Фармак» щодо компанії «Novartis» (Швейцарія)

Характеристики	Вага	СЗГ									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Відносна позиція на ринку	0,1	8	9	7	9	7	8	5	7	1	1
Відносний потенціал виробництва	0,3	7	7	8	6	8	7	5	7	3	3
Відносний потенціал НДДКР	0,4	8	6	8	6	4	5	5	7	3	3
Відносний потенціал персоналу	0,2	3	3	5	4	3	3	3	5	6	5
Всього	1,0	5,8	5,3	6,7	5,5	4,7	4,9	4,2	6,2	3,4	3,2

Джерело: складено автором

Використовуючи дані табл. 3.1 та 3.2 побудуємо матрицю McKinsey (табл.3.3).

Таблиця 3.3 – Дані для побудови матриці McKinsey

СЗГ	Привабливість галузі	Конкурентні позиції	Відносна ринкова частка СЗГ
СЗГ 1	7,2	5,8	31,05%
СЗГ 2	6,7	5,3	22,41%
СЗГ 3	5,4	6,7	24,71%
СЗГ 4	7,1	5,5	20,16%
СЗГ 5	6,4	4,7	17,04%
СЗГ 6	5,6	4,9	15,09%
СЗГ 7	6,3	4,2	14,58%
СЗГ 8	6,3	6,2	3,30%
СЗГ 9	3,4	4,2	5,10%
СЗГ 10	3,2	5,2	4,80%

Джерело: складено автором

З цих даних побудуємо матрицю McKinsey для компанії АТ «Фармак» (рис.3.2).

Аналізуючи матрицю McKinsey для компанії АТ «Фармак» можна зробити такі висновки: СЗГ 1, СЗГ 2, СЗГ 3, СЗГ 4, СЗГ 5, СЗГ 6, СЗГ 7, СЗГ 8 – потрапили до категорії середній бізнес та потребують обережного розвитку. СЗГ 9, СЗГ 10 потрапили до зони «переможений», а тому поставляти товари даних категорій на ринок Європи недоцільно. Тому, пропонуємо видалити товари категорій «Імунобіологічні препарати» та «Інші лікарські засоби» з товарного портфелю поставок в країни Європи.

		<i>Сильна (8-10)</i>	<i>Середня (4-7)</i>	<i>Слабка (0-3)</i>		
Привабливість ринка					<i>Висока (8-10)</i>	
			СЗГ 1, СЗГ 2, СЗГ 3, СЗГ 4, СЗГ 5, СЗГ 6, СЗГ 7, СЗГ 8	СЗГ 9, СЗГ 10		<i>Середня (4-7)</i>
					<i>Низька (0-3)</i>	
		Конкурентні позиції				

Рисунок 3.2 – Матриця McKinsey, що характеризує привабливість європейського фармацевтичного ринку та конкурентоспроможність компанії АТ «Фармак»

Джерело: складено автором

Окрім того пропонуємо не включати до продуктового портфелю групи товарів «Вироби медичного призначення», оскільки вони мають низьку рентабельність та високу вартість логістичних витрат.

Також нами пропонується запровадження підтримуючих заходів для удосконалення продуктового портфелю компанії:

4. Удосконалення організаційної структури департаменту маркетингу

Для удосконалення роботи департаменту маркетингу та підвищення ефективності реалізації товарних стратегій пропонуємо перейти від лінійної організаційної структури департаменту маркетингу до продуктової.

Продуктова організаційна структура служби маркетингу (відділ експортного постачання) представлена на рис. 3.2.

5. Удосконалення форми представлення інформації про лікарські засоби ТМ «Фармак» в мережі інтернет (створення боту для отримання довідок щодо вживання лікарських засобів на сайті компанії).

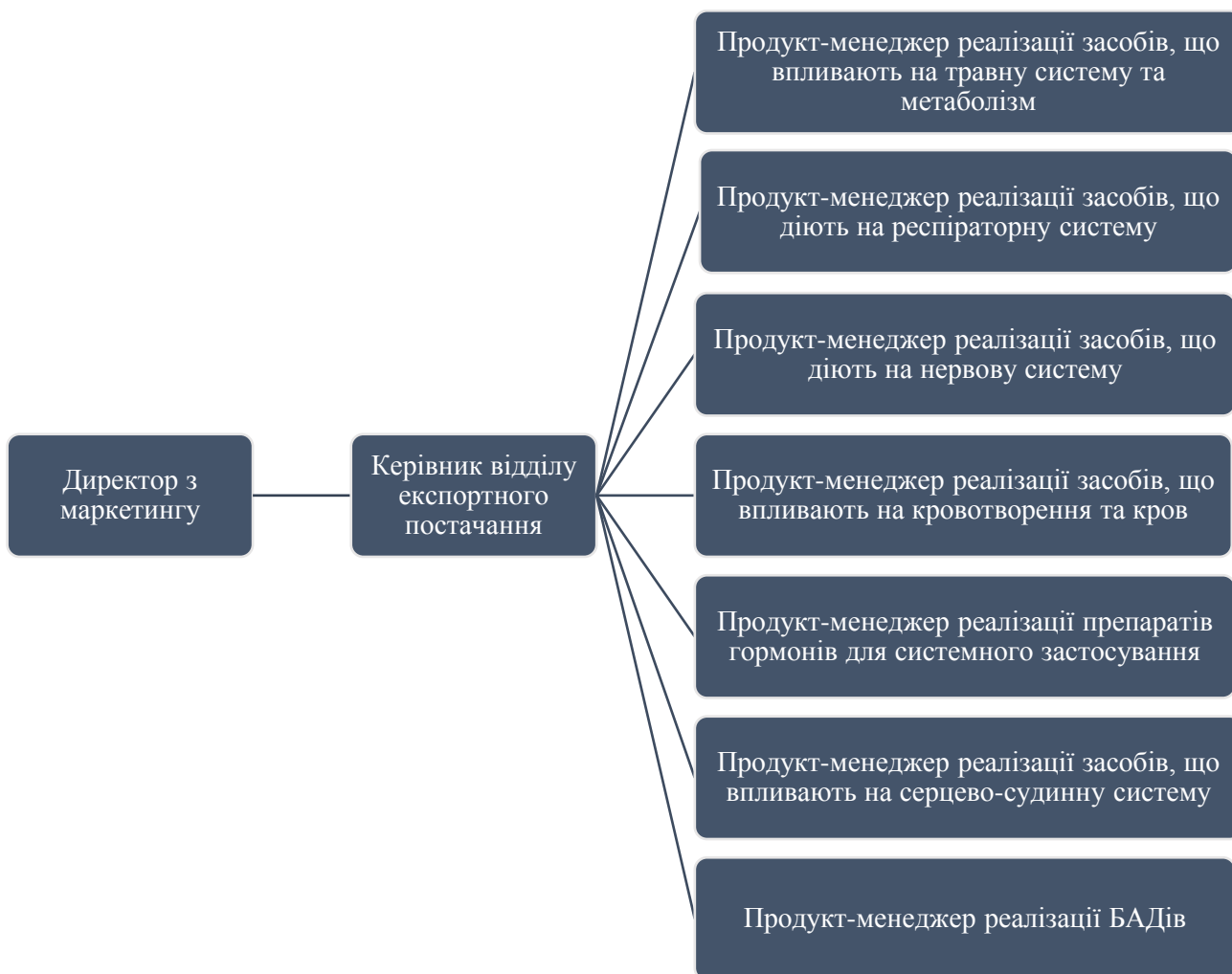


Рисунок 3.2 – Продуктова організаційна структура маркетингу (відділ експортного постачання)

Джерело: складено автором

Необхідно зазначити, що у зв'язку з особливостями діяльності на фармацевтичному ринку у відносинах продавець-покупець, а також у поданні лікарських засобів як товарів тут відбувається обмеження дії основних економічних законів. На фармацевтичному ринку часто доводиться стикатися з поняттям «соціальна справедливість», оскільки деякі категорії громадян (інваліди, пенсіонери та незаможні родини) самі нездатні повною мірою оплачувати ліки

У сучасних умовах завдяки розширенню системи інтернет-ресурсів значно спрощується процес купівлі певних товарів для споживачів, у тому числі фармацевтичної продукції. Але в демонстраційних залах аптек товар можна розглянути, доторкнутися до рук, а в інтернет-мережі немає цієї можливості.

Тому на сайтах компаній, що пропонують та продають фармацевтичну продукцію, описи пропонованих товарів мають бути вкрай коректними, докладними та комфортними для потенційних покупців, а також показано упаковку та формати самої продукції.

Також вкрай важливим у діяльності фармацевтичних компаній є питання, пов'язане з навчанням медичних представників, які є безпосередньо сполучною ланкою між кінцевим покупцем і провізором. Багато компаній, що пропонують послуги або реалізують фармацевтичну продукцію, найчастіше націлені не на задоволення потреби покупців, а лише на продаж набору продуктів, за допомогою яких вони частково можуть цю потребу задовольнити.

На жаль, фармацевтичний ринок характеризується асиметрією інформації щодо споживчих властивостей ліків у виробників, фармацевтичних працівників та споживачів. Недостатня чи некоректна поінформованість споживачів створює додаткові труднощі під час виборів лікарських засобів. Це завдання зобов'язаний вирішити (і певною мірою справді вирішує) лікар – проміжний споживач, який займає важливе місце у ланцюжку реалізації лікарських препаратів рецептурної відпустки. Всі ці аспекти прямим і безпосереднім чином позначаються на величині продажу та прибутку підприємств.

Тому пропонуємо створити чат-бот з можливістю переключення на оператора на сайті компанії Фармак для того, щоб споживачі лікарських засобів могли отримувати безкоштовну консультацію щодо споживання лікарських (безрецептурних) засобів.

Отже, з метою удосконалення продуктового портфелю компанії пропонуємо проведення наступних заходів. Основні заходи:

1. Збільшення товарних позицій, які стратегічно важливі для країни в період війни.
2. Збільшення асортименту лікарських засобів, що впливають на травну систему та метаболізм (безрецептурних).
3. Оптимізація експортного продуктового портфелю.

Підтримуючі:

4. Оптимізація організаційної структури департаменту маркетингу.

5. Удосконалення форми представлення інформації про лікарські засоби ТМ Фармак в мережі інтернет (створення боту для отримання довідок щодо вживання лікарських засобів на сайті компанії).

3.2. Економічне обґрунтування запропонованого проєкту та розрахунок фінансових результатів його впровадження

Проведемо розрахунки економічної доцільності запровадження даних заходів в компанії АТ «Фармак» в 2023 році.

Було запропоновано видалити товари категорій «Імунобіологічні препарати», «Інші лікарські засоби» та «Вироби медичного призначення» з товарного портфелю поставок в країни Європи. Зміна структури продуктового портфелю, який реалізується в європейські країни не вплине на експортні витрати компанії, але очікується, що коли в аптеки потраплять лікарські засоби, які найбільше відповідають запитам суспільства, то обсяг їх продажу виросте. До того, ж на даний час багато українців знаходиться у вимушеній міграції в країнах Європи, а тому також є потенційними споживачами європейського фармацевтичного ринку. Для них звичніше використовувати лікарські засоби якими вони вже користувались в Україні.

Однак, збільшення продаж експортної продукції не збільшить загальні обсяги продаж компанії, оскільки продаж в Україні неминуче знизить через міграцію населення, складнощі поставок в окуповані міста, зниження купівельної спроможності населення. Тому при складанні прогнозу фінансових результатів компанії на 2023 рік будемо враховувати тільки прогнозне збільшення продаж категорії «лікарських засобів, що впливають на травну систему та метаболізм». Щоб визначити ймовірний темп росту розглянемо динаміку зростання обсягів продаж в 2018-2020 роках (рис.3.3).

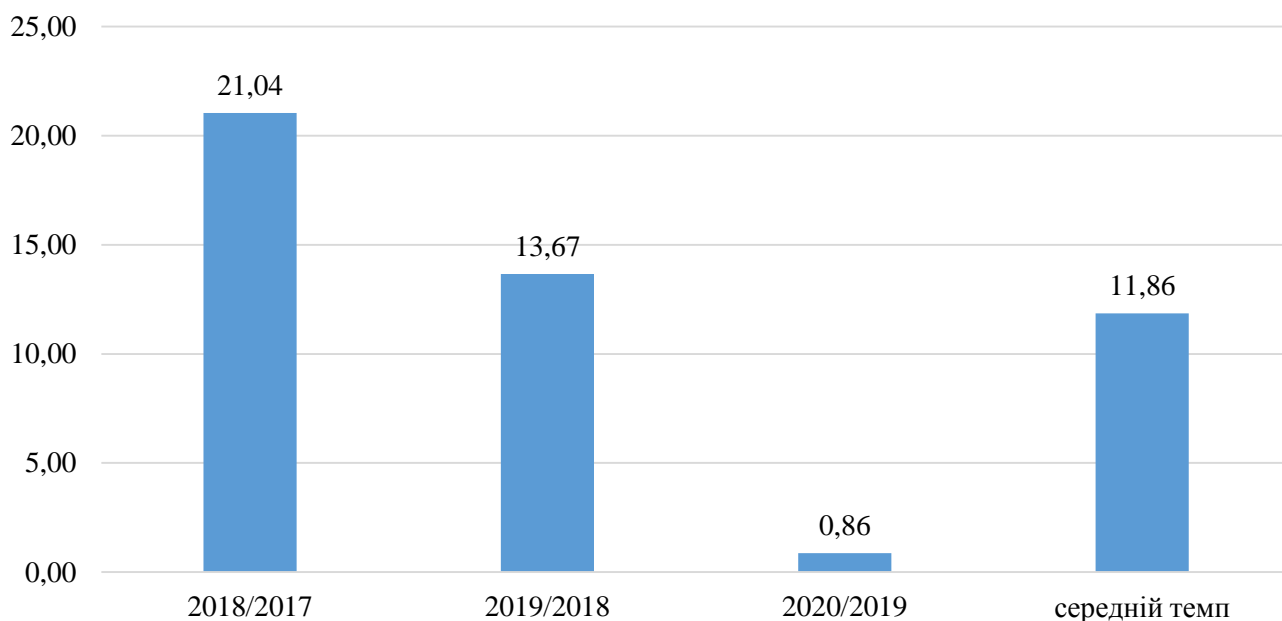


Рисунок 3.3 – Темп росту доходів компанії в 2018-2020 р.р.

Джерело: складено автором

Як бачимо, середній темп росту доходів компанії 11,86% за рік, тому спрогнозуємо зростання продаж категорії «лікарських засобів, що впливають на травну систему та метаболізм» на 10%.

Визначимо зростання суми доходів в 2023 році:

$$1\ 318\ 574 * 10\% = 131\ 857 \text{ тис.грн.}$$

Визначимо зростання собівартості виробництва лікарських засобів:

$$571\ 129 * 10\% = 57\ 113 \text{ тис.грн.}$$

Для проведення запропонованих заходів необхідно понести витрати. Так, для реорганізації відділу експортних продаж, необхідно збільшити кількість співробітників на 3 особи, оскільки в кожному напрямку продаж продукції необхідний окремий продукт-менеджер, то є потреба в наймі 3 співробітників. Заробітна плата працівників відділу в 2021 році складала 37 000 грн. в середньому (із урахуванням податків на ФОП), враховуючи темп інфляції, пропонуємо закласти в бюджет заробітну плату на рівні 40 000 грн. на місяць. Зростання фонду оплати праці складе:

$$40\ 000 * 3 * 12 = 1\ 440\ 000 \text{ грн. на рік.}$$

Також нами пропонується створити бот для отримання довідок щодо вживання лікарських засобів на сайті компанії (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Бюджет витрат на удосконалення форми представлення інформації про лікарські засоби ТМ Фармак в мережі інтернет

Стаття витрат	Сума, тис.грн.
Підбір інформації для відповідей (робота фахівця з якості, 2 місяці)	70
Оплата праці фахівця ІТ по створенню та налагодженню чат-бота	200
Всього	270

Джерело: складено автором

Отже, створення чат-боту буде коштувати компанії 270 тис. грн.

Окрім того необхідно провести маркетингові заходи з просування лікарських засобів. Компанія щорічно випускає близько 20-25 нових лікарських засобів. Для їх просування пропонуємо запустити рекламу в Ютуб, ТБ в 2022-2023 роках може бути малоефективним, оскільки через війну державні телеканали працюють без реклами.

Вартість реклами в Ютуб залежить від каналів, де її буде розміщено та кількості рекламних показів. Заплануємо вартість реклами в Ютуб 3000 грн. на день. Річні витрати складуть:

$$3000 * 365 = 1\,095\,000 \text{ грн.}$$

Окрім того, пропонуємо розмістити рекламні білборди в великих містах України (50 міст, протягом місяця). Вартість розміщення реклами на банерах протягом місяця по Україні коштує від 7000 грн. до 250000 грн. без урахування витрат на виготовлення конструкції (приблизно 6000 грн.).

Розрахуємо середню вартість виготовлення та розміщення 1 білборду:

$$15\,000 + 6000 = 21\,000 \text{ грн.}$$

В кожному місті в середньому буде розміщено 7 білбордів. Сукупні витрати за місяць складуть:

$$21\,000 * 50 * 7 * 2 = 7\,350\,000 \text{ грн.}$$

Складемо бюджет рекламних витрат на 2023 рік (табл.3.5).

Таблиця 3.5 - Бюджет рекламних витрат

Стаття витрат	Сума, тис.грн.
Реклама в Ютуб	1095
Зовнішня реклама (білборди)	7350
Всього	8445

Джерело: складено автором

Отже, витрати на рекламу нових лікарських засобів в 2023 році складуть 8 445 тис. грн. Визначимо вплив нових доходів та витрат на фінансовий результат компанії в 2023 році. Порівняння будуть проводитись з показниками за 2020 рік, оскільки компанія не оприлюднила результати за 2021 рік, а 2022 рік ще триває і даних також немає.

Таблиця 3.6 – Прогноз фінансових результатів на 2023 рік

Показники	2020	Прогноз	Відхилення, тис.грн.	Відхилення, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	6 400 843	6 532 700	131 857	2,06%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2 772 473	2 829 586	57 113	2,06%
Валовий: прибуток	3 628 370	3 703 114	74 744	2,06%
Інші операційні доходи	22 301	22 301	0	0,00%
Адміністративні витрати	710 764	712 204	1 440	0,20%
Витрати на збут	1 324 383	1 333 098	8 715	0,66%
Інші операційні витрати	404 120	404 120	0	0,00%
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	1 211 404	1 275 993	64 589	5,33%
Дохід від участі в капіталі	3 363	3 363	0	0,00%
Інші фінансові доходи	9 592	9 592	0	0,00%
Інші доходи	73 879	73 879	0	0,00%
Фінансові витрати	44 395	44 395	0	0,00%
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	1 253 843	1 318 432	64 589	5,15%
Витрати (дохід) з податку на прибуток	206 239	237 318	31 079	15,07%
Чистий фінансовий результат: прибуток	1 047 604	1 081 114	33 510	3,20%

Джерело: розраховано автором

Отже, внаслідок реалізації проекту удосконалення продуктового портфелю компанії очікується зростання чистого прибутку в 2023 році на 3,2%.

Визначимо вплив зміни фінансових результатів та рентабельність підприємства (рис.3.4).

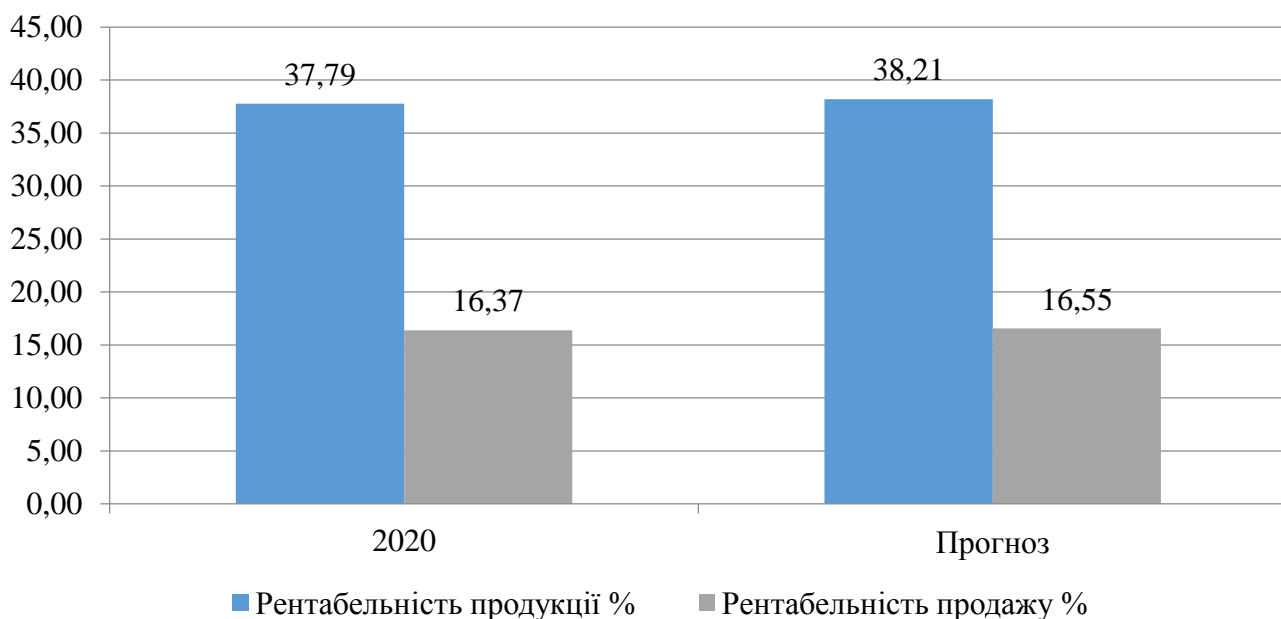


Рисунок 3.4 – Прогноз зміни показників рентабельності на 2023 рік

Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю АТ «Фармак»

Як бачимо, завдяки реалізації проєкту удосконалення продуктового портфелю компанії можна підвищити рентабельність продаж на 0,18% та рентабельність продукції на 0,42% в прогностному році.

3.3. Організаційно-управлінське забезпечення реалізації проєкту удосконалення продуктового портфелю бізнес-організації

Для забезпечення ефективності реалізації запропонованих заходів необхідно розробити досить детальну програму планування, здійснення та контролю. Під організаційним забезпеченням реалізації запропонованих заходів мається на увазі сукупність заходів, що гарантують раціональну організацію заходів у часі та просторі.

Метою організаційного забезпечення є підвищення результативності реалізації запропонованих заходів, мінімізація ризиків та негативного впливу факторів зовнішнього середовища, для чого мають бути вирішені такі завдання:

1. Контроль за дотриманням розробленої програми заходів, у тому числі контроль за дотриманням своєчасності початку реалізації заходів та послідовності їх етапів;
2. Забезпечення виділення достатньої та збалансованої кількості ресурсів (людських, фінансових, інформаційних та інших), необхідних для реалізації заходів;
3. Формування робочої групи та залучення до проекту реалізації заходів сторонніх консультантів;
4. Подолання опір персоналу змін (у питанні реструктуризації відділу експортного продажу).

З позиції часу організаційне забезпечення передбачає регламентацію процесу, а саме послідовності, взаємозв'язку та тривалості тих чи інших етапів реалізації заходів.

Для реалізації проекту удосконалення продуктового портфелю АТ «Фармак» необхідно обрати відповідальну особу (керівника проекту) та залучити команду, яка прийме участь в реалізації проекту.

При відборі кандидатур у робочу групу необхідно керуватися такими критеріями: компетентність та професійний досвід працівника; наявність спеціальних знань у галузі маркетингу; можливість залучення до роботи; влада та авторитет в компанії; здатність вирішувати конфліктні ситуації; особистий інтерес та мотивація.

Необхідно враховувати, що керівник групи грає вирішальну роль організації роботи; за своїми особистими якостями, здібностями та повноваженнями він повинен мати авторитет в очах керівників та співробітників функціональних підрозділів. Для реалізації заходів зі стимулювання збуту необхідно провести ряд організаційних заходів (табл.3.7). Визначимо терміни реалізації та відповідальних осіб.

Таблиця 3.7 – Відповідальні особи для проведення проведення запропонованих заходів

Заходи	Виконавець	Відповідальний
Оптимізація експортного продуктового портфелю	Керівник відділу експортних продаж	Директор з маркетингу
Оптимізація організаційної структури департаменту маркетингу	Директор з управління персоналом	Директор з маркетингу
Створення боту для отримання довідок щодо вживання лікарських засобів на сайті компанії	Програміст, фахівець відділу якості	Директор з маркетингу
Збільшення асортименту лікарських засобів, що впливають на травну систему та метаболізм (безрецептурних)	Керівник лабораторії з розробок	Директор з виробництва
Проведення рекламних заходів	Керівник відділу реклами	Директор з маркетингу
Збільшення товарних позицій, які стратегічно важливі для країни в період війни	Керівник відділу маркетингових досліджень та логістики	Директор з маркетингу

Джерело: складено автором

Складемо графік проведення запропонованих заходів щодо забезпечення реалізації проекту удосконалення продуктового портфелю АТ «Фармак» (табл.3.8).

Таблиця 3.8 – Графік проведення запропонованих заходів щодо забезпечення реалізації проекту удосконалення продуктового портфелю АТ «Фармак»

Заходи	березень	квітень	травень	червень	липень	Серпень-вересень
1	2	3	4	5	6	7
Визначення структури експортного продуктового портфелю	x	x				
Оптимізація організаційної структури департаменту маркетингу		x	x			
Створення боту для отримання довідок щодо вживання лікарських засобів на сайті компанії		x	x			
Розробка та початок виробництва нових лікарських засобів, що впливають на травну систему та метаболізм (безрецептурних)	x	x	x			

1	2	3	4	5	6	7
Введення нових лікарських засобів, що впливають на травну систему та метаболізм (безрецептурних) в продуктивний портфель				x		
Проведення рекламних заходів	x	x	x	x	x	x
Збільшення товарних позицій, які стратегічно важливі для країни в період війни				x		
Контроль за реалізацією проєкту	x	x	x	x	x	x

Джерело: складено автором

Складемо прогнозну матрицю BCG (табл. 3.9). Очікується зростання ринкової частки компанії з 16% до 17% (за рахунок збільшення обсягів продаж на 2%). Окрім того, через війну зростає попит за лікарські засоби в Україні. Частка безрецептурних лікарських засобів зростає до 61,3%.

Таблиця 3.9 – Вихідні дані для побудови матриці BCG АТ «Фармак»

Продукт	Відносна частка ринку	Темпи росту ринку, %	Питома вага, %
безрецептурні препарати	6,7%	4,0%	61,3%
рецептурні препарати	6,1%	-5,7%	29,1%
вироби медичного призначення	1,1%	6,2%	2,8%
дієтичні добавки	2,0%	2,6%	6,7%

Джерело: розраховано автором

Складемо матрицю BCG АТ «Фармак» після проведення заходів з удосконалення продуктового портфелю (рис. 3.5).

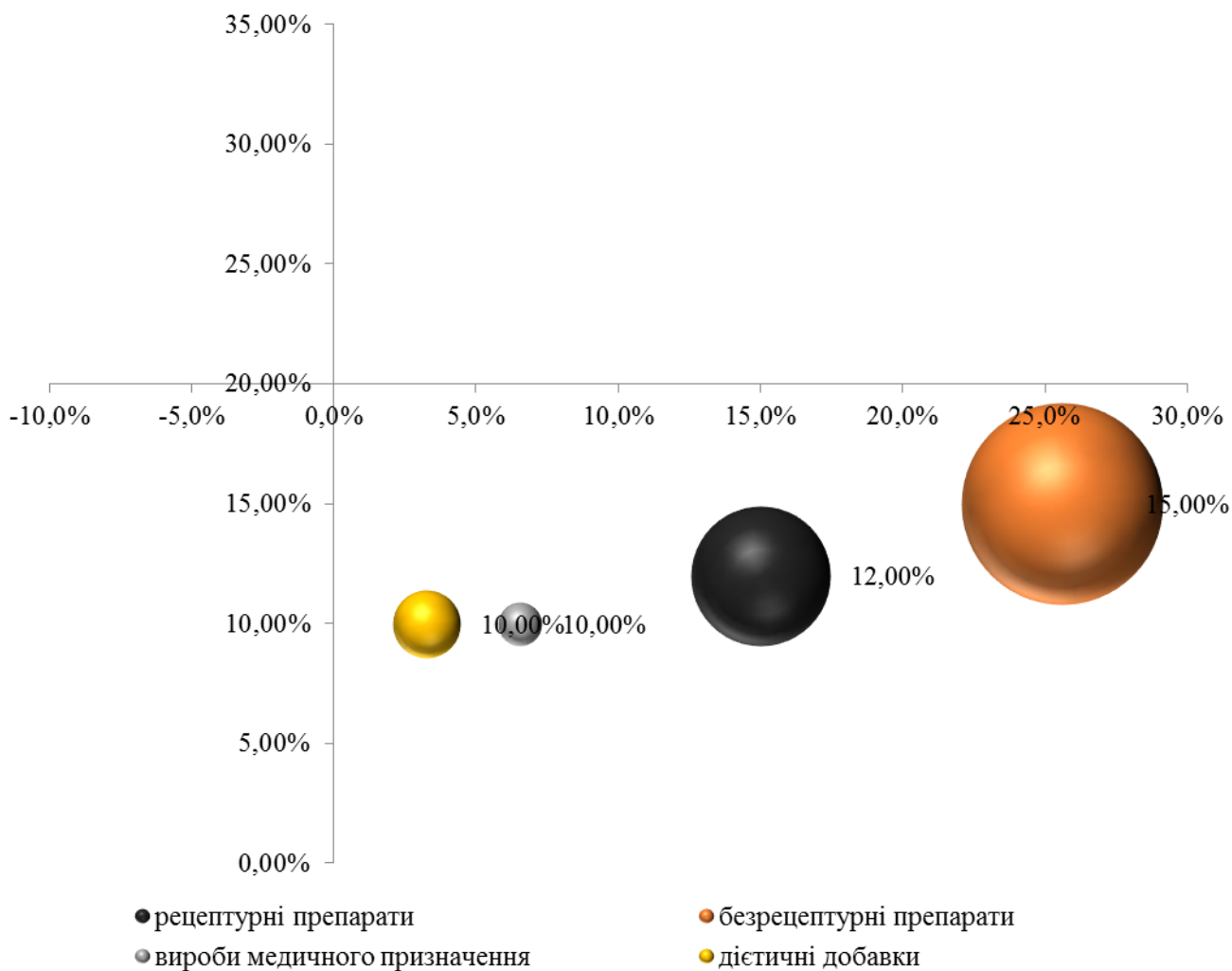


Рисунок 3.5 – Матриця BCG АТ «Фармак»

Джерело: побудовано автором

З рис.3.5 бачимо, що до сегменту «дійних корів» потрапили всі групи товарів, що свідчить про оптимальність товарного портфелю компанії.

Отже, для реалізації проєкту удосконалення продуктового портфелю АТ «Фармак» запропоновано скласти план робіт, затвердити його, обрати команду та керівника проєкту та забезпечувати контроль за реалізацією проєкту на всіх його стадіях.

ВИСНОВКИ

Під час написання кваліфікаційної магістерської роботи на тему «Управління продуктовим портфелем бізнес-організації» в першому розділі роботи було узагальнено наявні теоретичні підходи до визначення сутності продуктового портфелю бізнес-організації; здійснено критичний аналіз основних методичних підходів до аналізу продуктового портфелю бізнес-організації та розглянуто напрями й управлінські аспекти удосконалення продуктового портфелю бізнес-організації і зроблені наступні висновки:

1. Продуктовий портфель підприємства – це набір товарів, який формується під впливом споживчого попиту та реалізується підприємством з урахуванням виробничих потужностей та наявних ресурсів. Продуктовий портфель має бути збалансований і включати продукти, що знаходяться на різних стадіях життєвого циклу, з метою забезпечення прибутку та наступності виробничо-збутової діяльності організації. Продуктовий портфель повинен обумовлюватися ресурсами організації, враховувати її сильні, а також слабкі сторони, враховувати всі умови зовнішнього і внутрішнього середовища. Організація на основі проведеного аналізу свого портфелю повинна визначати, які напрямки діяльності слід розвивати, а від яких варто відмовитися.

2. Аналіз портфелю можна проводити різними методами, до основних методів його оцінки відносять: ABC-аналіз, матриця БКГ, матриця «привабливість галузі - конкурентна позиція», CVP-аналіз.

3. Напрямок управління ефективністю діяльності компанії має визначатися її місією і стратегією. Стратегічне вирівнювання вказується як найбільш важливий фактор успіху для розвитку бізнес-процесів і практики управління ефективністю. Згідно бізнес-процеси компанії і управління їх ефективністю повинні бути пов'язані один з одним у вигляді інтегрованої системи управління ефективністю. Основні напрямки удосконалення продуктового

портфеля можна узагальнити наступним чином: стратегічна відповідність продуктового портфеля; максимізація вартості; баланс продуктового портфеля.

В другому розділі кваліфікаційної магістерської роботи було наведено організаційно-економічну характеристику досліджуваної бізнес-організації – АТ «Фармак»; досліджено середовище функціонування АТ «Фармак», визначено його конкурентну позицію на фармацевтичному ринку України та здійснено аналіз продуктового портфелю АТ «Фармак» й охарактеризовано особливості його товарної політики:

4. Компанія АТ «Фармак» займається розробкою, виробництвом та реалізацією рецептурних та безрецептурних лікарських засобів. Представництва компанії розташовані в таких країнах (Казахстан, Узбекистан, Киргизія). Відповідно до проведеного аналізу в 2018-2020 роках АТ «Фармак» погіршило показники рентабельності, ділової активності, однак все одно отримує високі прибутки, має нормальний рівень ліквідності та прибутковості завдяки ефективній організації виробничих та торгових процесів, мотивації праці та контролю якості продукції.

5. Компанія АТ «Фармак» реалізовує свою продукцію та закупає сировину для її виробництва на внутрішньому та міжнародному ринках збуту. Основними компаніями, з якими АТ «Фармак» співпрацює на ринку України безпосередньо являються: фармацевтичні дистриб'ютори ТОВ «БадМ», СП «Оптіма-Фарм, Лтд», ТОВ «Фармпланета», ТОВ «Вента, Лтд», АТ «Фармація», Міністерство охорони здоров'я, медичні заклади, аптечні мережі. Основними конкурентними перевагами компанії Фармак є високі обсяги продаж, а також сильними сторонами компанії є якість продукції, цінова політика та прихильність споживачів до продукції брендів. Було виявлено, що компанія має привабливі ринкові позиції та може застосовувати стратегію зростання. Щоб нарощувати обсяги продаж на зовнішніх ринках необхідно його дослідити.

6. Проведений аналіз показав, що більша частка продукції компанії відноситься до категорії безрецептурні препарати – 60,52%, частка рецептурних препаратів складає 29,68%, частка дієтичних добавок 6,92% та найменшу частку

складають вироби медичного призначення – 2,88%. Основна частка продукції АТ «Фармак» відвантажується оптовим дистриб'юторам, як в Україні так і на експортних ринках, решта відвантажується напряму в аптеки, госпіталі та інші заклади МОЗ, що знаходяться на території України. АТ «Фармак» має оптимальний продуктивний портфель, періодично розширює номенклатуру продукції, вся продукція компанії приносить їй стабільні доходи, а також компанія використовує політику низьких цін для утримання ринкової частки в умовах високої конкуренції на фармацевтичному ринку.

У третьому розділі кваліфікаційної магістерської роботи було розроблено пропозиції щодо удосконалення продуктового портфелю АТ «Фармак» та здійснити їх організаційно-економічне обґрунтування; обраховано фінансові результати впровадження проекту удосконалення продуктового портфелю АТ «Фармак» та розроблено управлінські заходи щодо забезпечення реалізації запропонованого проекту удосконалення продуктового портфелю АТ «Фармак».

7. З метою удосконалення продуктового портфелю компанії було запропоновано проведення наступних заходів: удосконалення експортного продуктового портфелю; удосконалення організаційної структури департаменту маркетингу; удосконалення форми представлення інформації про лікарські засоби ТМ Фармак в мережі інтернет (створення боту для отримання довідок щодо вживання лікарських засобів на сайті компанії); збільшення асортименту лікарських засобів, що впливають на травну систему та метаболізм (безрецептурних); збільшення товарних позицій, які стратегічно важливі для країни в період війни.

8. Проведені прогностичні розрахунки показали, що внаслідок реалізації проекту удосконалення продуктового портфелю компанії очікується зростання чистого прибутку в 2023 році на 3,2%. Також внаслідок реалізації проекту удосконалення продуктового портфелю компанії очікується зростання чистого прибутку в 2023 році на 3,2%.

9. Під організаційним забезпеченням реалізації запропонованих заходів мається на увазі сукупність заходів, що гарантують раціональну організацію

заходів у часі та просторі. Для реалізації проєкту удосконалення продуктового портфелю АТ «Фармак» запропоновано скласти план робіт, затвердити його, обрати команду та керівника проєкту та забезпечувати контроль за реалізацією проєкту на всіх його стадіях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І. А. Товарний асортимент підприємства: сутність та умови формування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. №1. С. 6–9.
2. Аналіз ринку медичних послуг та фармацевтики в Україні. 2022 рік. - <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-medicinskih-uslug-i-farmaceutiki-v-ukraine-2022-god> (дата звернення: 15.09.2022).
3. Безугла Л.С., Агафонов О.Д., Гладкий Д.Р. Формування маркетингової товарної політики підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. №35. С.133-137.
4. Белоусова А.О., Шашина М.В. Особливості формування асортиментної політики. *Молодий вчений*. 2020. №5 (81). С.148-152.
5. Білоус Т. В., Гарафонова О. І., Ульченко О. В. Особливості управління товарним асортиментом на малому підприємстві. *БІЗНЕС-ІНФОРМ*. 2016. №11. С.216-221.
6. Бозуленко О. Я. Формування асортименту товарів як стратегічний елемент комерційної діяльності. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. – № 4. С.294-297.
7. Браницька І.І. Огляд сучасного ринку: стан асортименту та шляхи його удосконалення. *Вісник України*. 2018. № 1. С. 6–7.
8. Бриндіна О. А., Труш М. С. Стратегічний набір товарної політики та стратегії управління товарним портфелем. *Агросвіт*. 2020. № 11. С. 107–114.
9. Булава М.І. Методичні підходи до оцінювання ефективності асортиментної політики сучасного підприємства. *Молодий вчений*. 2020. №10. С.209-214.
10. Бутенко О.П. Суміщення методів аналізу та формування портфелю продукції підприємства. Державне управління та адміністрування, сфера обслуговування, економіка та міжнародні відносини як рушійні сили економічного зростання держав XXI століття. Колективна наукова монографія.

2020. С.28-47.

11. Василюха Н.В. Ассортиментна політика – важливий інструмент товарної політики торговельного підприємств. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 960-965.

12. Війна і ліки: аптечний продаж за підсумками I півріччя 2022 р. - URL: <https://www.apteka.ua/article/641331> (дата звернення: 15.09.2022).

13. Гаврилишин В. В., Олексин І. І. Окремі аспекти управління асортиментом продовольчих товарів у провідних роздрібних мережах. *Підприємництво і торгівля*. 2019. № 24. С. 31-36.

14. Глущенко Ю. Є., Шумкова О.В. Особливості маркетингового управління асортиментом. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. № 24. С. 96-100

15. Громова Т. М. Торговельні підприємства і їх роль у створенні конкурентного середовища. *Інтелект XXI*. 2018. №4. С. 50-53.

16. Дамінов П.А. Огляд асортименту підприємств. *Ділові новини. Вісник Сумської ТПП*. 2017. № 4. С. 30–31.

17. Данилюк В. О., Костромін А. О. Особливості управління виробничою програмою підприємств харчової промисловості. *Економічні науки*. 2021. №5. С. 118-124.

18. Дима О.О. Маркетингова товарна політика посередницького підприємства: монографія. К.: КНЕУ, 2015. 431 с.

19. Дронова Т.С. Аналіз товарного асортименту ритейла. *Економіка і суспільство*. 2021. № 25. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-11>. (дата звернення: 01.07.2022).

20. Дячков Д.В, Потапюк І.П., Яковенко І.О. Особливості товарної політики підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. № 4 (27). С.46-51.

21. Закон України «Про лікарські засоби» від 04.04.1996 № 124/96-ВР. - URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/123/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 15.09.2022).

22. Єфімова Є. О. Актуальність асортиментної політики у сучасному управлінні підприємством роздрібною торгівлі. *Траектория науки*. 2016. № 7. С. 3.1-3.14.
23. Іпполітова І. Я., Федорченко А. В. Оцінювання збалансованості портфеля маркетингових стратегій підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. №48-2. С.46-51.
24. Калініченко О. О. Формування маркетингової товарної політики підприємства в сучасних економічних умовах. *Економіка. Управління. Інновації*. Серія: Економічні науки. 2017. № 1. С. 18-21.
25. Кардаш В.Я. Маркетингова товарна політика: підручник / В.Я. Кардаш, О.К. Шафалюк, М.Ю. Антонченко К. : КНЕУ, 2009. 419 с.
26. Касич А.О., Марченко К.О. Асортиментна політика підприємства: мета, завдання, моделі. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6387>. (дата звернення: 30.06.2022)
27. Кириченко С. О., Половинка К. І. Принципи формування асортиментної політики. *Агросвіт*. 2021. № 1-2. С. 90–94.
28. Кузьменко А.В., Перець К.Г. Аналіз ефективності управління товарним асортиментом. *Інфраструктура ринку*. 2019. №31. С.295-300
29. Кузьминчук Н. В. Теоретичні підходи до розуміння сутності маркетингової товарної політики підприємства. *Вісник економіки транспорту і підприємництва*. 2019. № 66. С. 149-158.
30. Ламбен Ж.-Ж. Стратегічний маркетинг/Ж.-Ж. Ламбен. Європейська перспектива СПб.: Наука, 1996. 589 с.
31. Латишев К. О., Мороз О. В., Герасимчук В. В. Споживчі переваги як основа формування асортиментної лінійки борошняних кондитерських виробів. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. №5. С. 102–106.
32. Марченко В.М., Башилова В.П. ABC-XYZ-аналіз як засіб управління асортиментом машинобудівного підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. №13. С.597-601.
33. Марчук О. О. Формування конкурентоспроможної товарної

політики підприємства. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2018. № 54. С. 116-119.

34. Мельник Т.Ю. Товарознавство : підручник (для студентів економічних спеціальностей): Житомир : Державний університет «Житомирська політехніка», 2020. 364 с.

35. Могилова А. Ю., Шибун М. О. Управління асортиментом торгового підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7939> (дата звернення: 30.06.2022).

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

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

38. Олійник А.С., Тургеля Ю.С., Соколовська Ю.Є. Виробничо-маркетингові стратегії антикризового управління. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 19–20. С. 110–116.

39. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 08.07.2022).

40. Петрикiва О. С. Товарний асортимент як об'єкт управління на підприємстві. *Modern Economics*. 2021. № 27(2021). С. 128-132.

41. Потапюк І.П., Прокопенко О.В., Родько О.С. Особливості формування товарно-цінової політики сучасних підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 36/2019. С. 254–259

42. Проскурович, О. В., Рудь В. Ю. Моделювання асортиментної політики на підприємстві переробної промисловості. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. №5. С. 165-174.

43. Романченко Н.В., Кузнєцова К.В. Управління продуктивним портфелем компаній на ринку фешн-ритейлу. *Економічні науки*. 2020. С.51-59.

44. Сайт «Таблетки. Юа». URL: <https://tabletki.ua/> (дата звернення:

30.07.2022)

45. Сенишин О. С., Сенишин О. В. Маркетинг: підручник. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. – 347 с.

46. Середа Д. Ю. Удосконалення асортименту продовольчих товарів. *Молодий вчений*. 2020. №9. С.253-257.

47. Сокол П.М., Хітько О.О. Особливості проведення портфельного аналізу підприємства (на прикладі ТОВ «Сінергія груп»). *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. №7. С.122-130.

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

49. Суркіс А.С. Товарознавство: сучасний стан та методи удосконалення. Київ : Діловод, 2018. 587 с.

50. Терещенко С.І., Нагорна П.О. Аналіз обсягів та структури товарообороту в товарному портфелі підприємства. *Економіка та підприємництво*. 2020. № 5 (116). С.78-82.

51. Тюха І.В., Ковальська В.В. Основні напрями підвищення товарної політики підприємства при виході на зовнішні ринки. *Молодий вчений*. 2017. №12. С.782-786.

52. Фармацевтична галузь і фармацевтичний ринок в Україні: стан і проблеми розвитку. URL: http://www.nbuviap.gov.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=4227:riнок-likarskikh-zasobiv-v-ukrajini-2&catid=8&Itemid=350 (дата звернення: 15.09.2022).

53. Хамініч С.Ю., Сокол П.М., Чубакова А.А. Формування асортиментної політики суб'єкта господарювання у сучасних умовах. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. №53. С.129-134.

54. Хамініч С. Ю., Сокол П. М., Чубакова А. А. Формування асортиментної політики суб'єкта господарювання у сучасних умовах. *Причорноморські економічні студії*. 2020. № 53. С. 129-134.

55. Хуторской П. А., Степура В.А. Методические аспекты управления

продуктовим портфелем виробничого підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. № 11. С. 189-194

56. Широков О.Є. Економічне обґрунтування шляхів вдосконалення асортиментної політики сучасного підприємства. *Економіка України*. 2018. № 11. С. 30–33.

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

58. Яцков Д.С. Товарна політика в розрізі продовольчих товарів. *Вісник КНЕУ. Серія Економіка*. 2017. № 3(10). С. 12–16.

59. Adizes I.K. Upravlenie zhiznennym ciklom korporacij; per. s angl. V. Kuzina. M. : Mann, Ivanov i Ferber, 2014. 512 s

60. Bartol Kathryn M., Martin, David C. Management / M. Kathryn Bartol, C. David Martin. Div: McGraw Hill, 1994. 832 p.

61. Gruca, T.S. and Sudharshan, D. (1995), “A framework for entry deterrence strategy: the competitive environment, choices, and consequences”, *Journal of Marketing*, 1995 № 3. p. 44-55

62. Dichtl E. Practical marketing / E. Dichtl, H. Hershgen - M.: Vyscha shkola, 2005. 369 p.

63. Chendler A.D. Strategy and Structure: A Chapter in History of industrial Enterprizez. Cambridge, Mass, MITPress, 1962. 724 p.

64. Kim W. Chan and Mauborgne R. Blue Ocean Strategy: From theory to practice // *California management review*. 2005. № 3. P. 110.

65. Kiselev V. M., Nikolaeva M. A. Category management: textbook. M. : Norma: NITs INFRA-M, 2013. 208 p.

66. Hauser, J. R., and S.M. Shugan (1983). *Defensive Marketing Strategy*, *Marketing Science*

67. Hendrick R. Strategic planning environment, process, and performance in public agencies : A comparative study of departments in Milwaukee // *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2003. № 13. p. 491-519

68. Higgins. J.M. Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases: 2nd ed [Text] / J.M. Higgins. Chicago: The Dryden Press. 1983. 237 p.
69. Harris. C. D. The market as a factor in the localization of production / C. D. Harris. // Annals of the Association of American Geographers. 1954. p.44
70. Frank. R. Generic entry and the pricing of pharmaceuticals / Frank. R., Salkever, D. // Journal of Economics and Management Strategy, 1997. № 6. p. 75-90.
71. Karakaya F. Market exit and barriers to exit: theory and practice / F. Karakaya // Psychology & Marketing. 2000. - №8. pp. 651-68
72. Karakaya F. Barriers to entry and market entry decisions in consumer and industrial goods market / Karakaya F. // Journal of Marketing. 1989. №2. p. 80-91
73. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning. / H. Mintzberg. N.Y.: The Free Press, 1994. 164 p.
74. Porter M. Competitive strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors / Porter M. // New York: The Free Press, 1998. 422 p.
75. Porter M. E. What is Strategy/ Porter M. // Harvard Business Review, Nov/Dec. 1996.
76. The Global Use of Medicines: Outlook through 2020. URL: <http://www.quotidianosanita.it/> (дата звернення: 30.06.2022).
77. Thompson A. A. Strategic Management: Concept and Cases / Thompson A. A., Strickland A. // University of Alabama, Business Publication Inc. , Plano, Texas. 1987. 568 p.
78. Wright P. Strategic Management Text and Cases/ Wright P., Pringle C., Kroll M. // Needham Heights, MA: Allyn and Bacon, 1992.
79. Ward, J., Zhang, B., Jain, S., Fry, C., Olavson, T., Mishal, H., Amaral, J., Beyer, D., Brect, A., Cargille, B., Chadinha, R., Chou, K., DeNyse, G., Feng, Q., Padovani, C., Raj, S., Sunderbruch, K., Tarjan, R., Venkatraman, K., Woods, J., and Zhou, J. (2010). HP transforms product portfolio management with operations research. Interfaces, vol. 40, no. 1, pp. 17–32.
80. World Industry Outlook, Healthcare and Pharmaceuticals, The Economic

Intelligence Unit. URL: <https://store.eiu.com/product/healthcare-world-outlook/> (дата звернення: 30.06.2022).

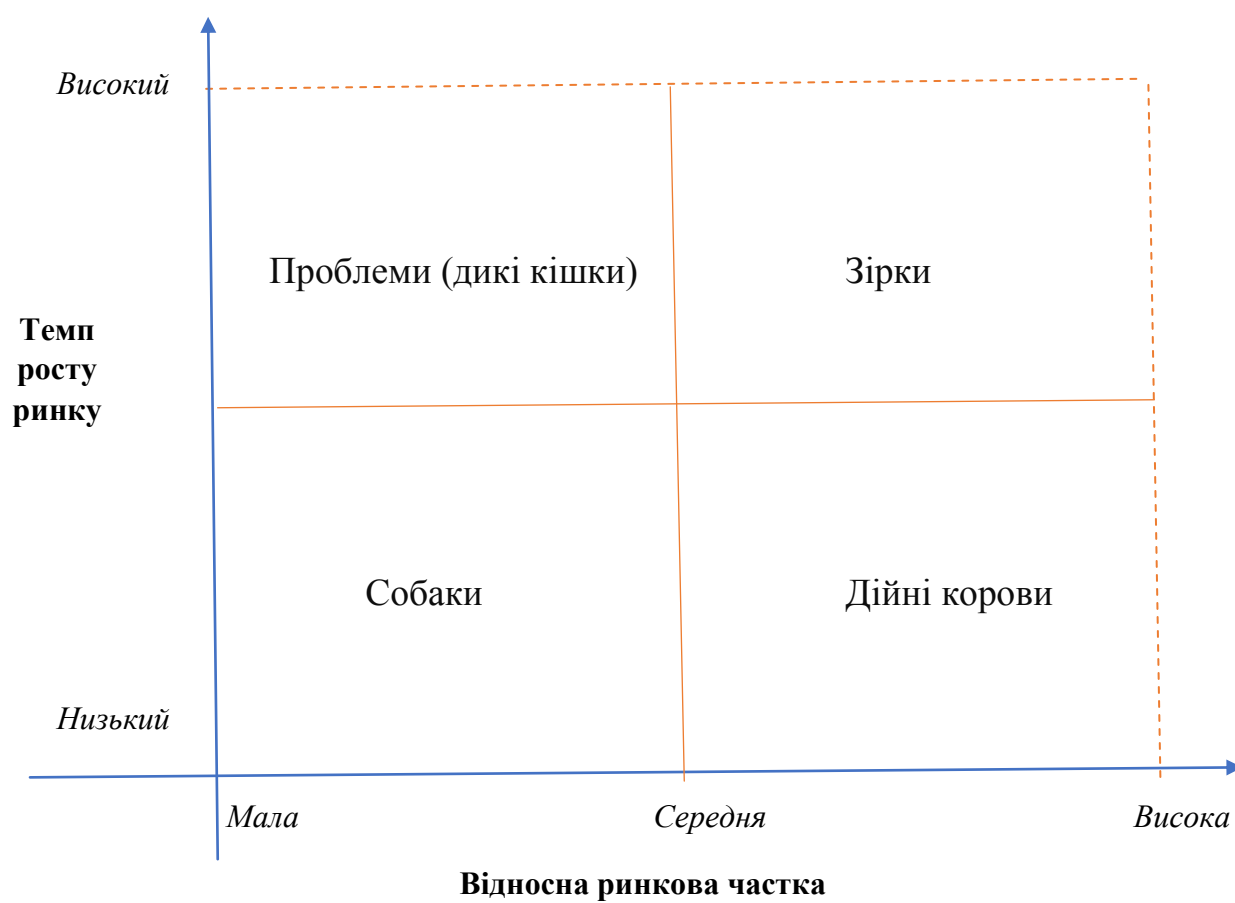


Рисунок А.1 - Матриця БКГ

Джерело: [16]

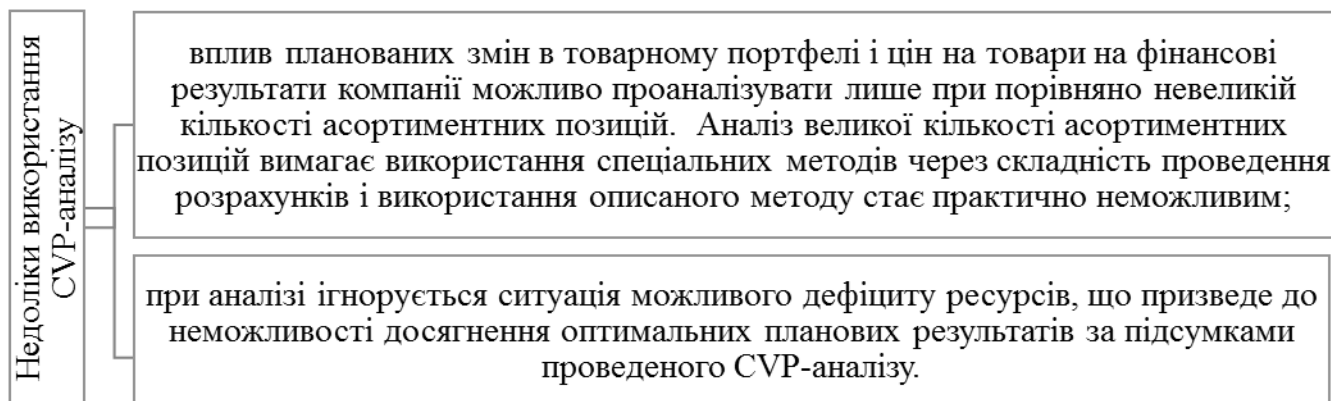


Рисунок Б.1 - Недоліки використання CVP-аналізу

Джерело: [28;79]

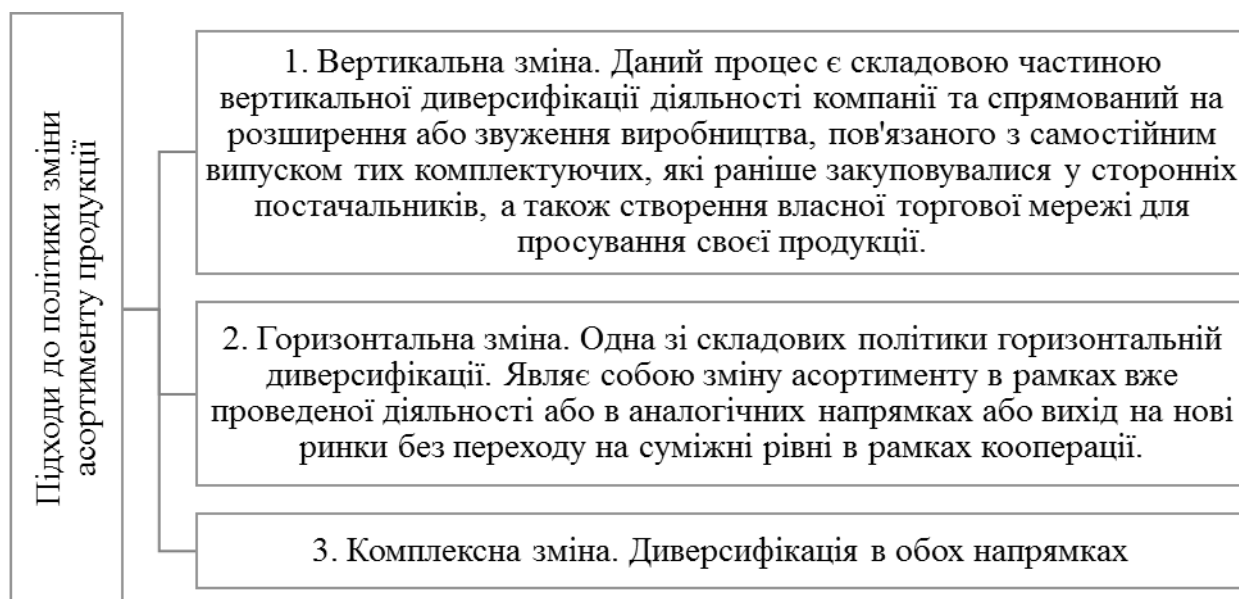


Рисунок В.1 - Підходи до політики зміни асортименту продукції

Порівняльний аналіз розвитку фармацевтичної галузі економіки в країнах світу в 2018-2020 рр.

Показник	Роки	Світ у цілому	Країни світу										
			Україна	Швейцарія	Німеччина	Італія	Франція	Великобританія	Ірландія	Іспанія	Данія	Бельгія	Швеція
1. Обсяги виробництва, млн. дол.	2018	1200000	1207	44297	30460	30452	22304	22089	18720	14580	14087	13025	8061
	2019	1400000	1385	45885	32905	32200	23213	23039	19305	14970	14391	13312	8153
	2020	1472000	1497	47132	36520	32407	24140	23850	19704	15473	15110	13750	8456
2. Частка у ВВП країни, %	2018	1,49	1,08	6,51	0,83	1,55	0,86	0,83	5,55	1,11	4,28	2,59	1,49
	2019	1,63	1,06	6,50	0,83	1,54	0,83	0,80	4,99	1,05	4,05	2,45	1,47
	2020	1,68	0,97	6,69	0,95	1,62	0,89	0,84	4,94	1,11	4,35	2,60	1,59
3. Частка у зовнішній торгівлі (експорту галузі в загальному експорті), %	2018	10,43	0,40	23,48	5,73	5,03	5,99	5,09	27,67	3,64	12,67	9,91	5,07
	2019	10,97	0,40	24,22	6,13	5,05	5,95	4,44	31,94	3,34	13,12	10,14	5,2
	2020	11,81	0,39	26,45	6,04	6,3	6,4	3,9	31,19	3,78	15,82	11,84	6,36
4. Темпи зростання галузі (обсягів продажу), %	2018												
	2019	16,67	14,77	3,58	8,03	5,74	4,08	4,30	3,13	2,67	2,16	2,20	1,14
	2020	5,14	8,06	2,72	10,99	0,64	3,99	3,52	2,07	3,36	5,00	3,29	3,72
5. ВВП країни, млрд. дол.	2018	80716,2	112,13	680,04	3681,3	1961,1	2594,24	2668,45	337,15	1312,09	329,42	503,61	541,02
	2019	85689,96	130,93	705,52	3965,57	2086,71	2789,13	2864,34	386,63	1420,38	355,68	542,93	555,88
	2020	87552,44	154,69	704,83	3861,55	2001,47	2715,82	2830,76	398,47	1394,27	347,03	529,67	530,88

Динаміка експорту та імпорту фармацевтичної продукції за країнами в 2018-
2020 рр.

Показник	Країна	Роки, млн. дол.			Темп приросту, %	
		2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019
Загальний експорт країни	Швейцарія	299308,69	310524,28	313629,55	3,75	1,00
	Німеччина	1446642,44	1562418,82	1492834,58	8,00	-4,45
	Італія	507430,24	549907,00	532683,66	8,37	-3,13
	Франція	523385,13	568535,88	556364,11	8,63	-2,14
	Великобританія	640907,69	671694,26	692494,17	4,80	3,10
	Ірландія	138072,21	167017,89	170743,38	20,96	2,23
	Іспанія	311600,62	346064,32	337215,11	11,06	-2,56
	Данія	101434,43	108564,26	109991,55	7,03	1,31
	Бельгія	430092,42	468643,26	445214,43	8,96	-5,00
	Швеція	152902,20	165959,03	160568,11	8,54	-3,25
Загальний імпорт	Швейцарія	267501,50	278665,56	276291,81	4,17	-0,85
	Німеччина	1167753,36	1292726,05	1240503,78	10,70	-4,04
	Італія	453583,03	503581,13	473562,25	11,02	-5,96
	Франція	613132,64	659374,52	643208,11	7,54	-2,45
	Великобританія	640907,69	671694,26	692494,17	4,80	3,10
	Ірландія	88828,36	106931,07	101473,37	20,38	-5,10
	Іспанія	341421,16	391056,71	375485,17	14,54	-3,98
	Данія	92117,79	101675,70	97209,69	10,38	-4,39
	Бельгія	409024,84	454713,80	426489,08	11,17	-6,21
	Швеція	154195,43	170591,78	158958,87	10,63	-6,82
Фармацевтичний експорт	Швейцарія	70281,62	75199,87	82955,47	7,00	10,31
	Німеччина	82866,20	95754,31	90205,66	15,55	-5,79
	Італія	25508,75	27766,46	33553,60	8,85	20,84
	Франція	31376,27	33821,18	35584,15	7,79	5,21
	Великобританія	32603,03	29966,17	27004,16	-8,09	-9,88
	Ірландія	38205,35	53351,53	53258,22	39,64	-0,17
	Іспанія	11346,62	11575,71	12747,25	2,02	10,12
	Данія	12848,14	14347,78	17397,24	11,67	21,25
	Бельгія	42617,41	47539,46	52700,28	11,55	10,86
	Швеція	7750,25	8630,74	10214,00	11,36	18,34
Фармацевтичний імпорт	Швейцарія	28705,83	29970,45	31510,88	4,41	5,14
	Німеччина	51528,17	55842,45	57615,98	8,37	3,18
	Італія	23395,85	26753,57	27120,50	14,35	1,37
	Франція	23053,51	25169,10	25108,03	9,18	-0,24
	Великобританія	32945,68	30076,91	27657,79	-8,71	-8,04
	Ірландія	9400,17	12766,34	7605,07	35,81	-40,43

	Іспанія	14070,05	15737,95	15639,26	11,85	-0,63
	Данія	4057,46	4440,12	4430,60	9,43	-0,21
	Бельгія	34985,28	40679,69	45458,38	16,28	11,75
	Швеція	4281,87	4586,14	4823,96	7,11	5,19
Частка галузі в експорті	Швейцарія	23,48	24,22	26,45	0,74	2,23
	Німеччина	5,73	6,13	6,04	0,40	-0,09
	Італія	5,03	5,05	6,30	0,02	1,25
	Франція	5,99	5,95	6,40	-0,05	0,45
	Великобританія	5,09	4,46	3,90	-0,63	-0,56
	Ірландія	27,67	31,94	31,19	4,27	-0,75
	Іспанія	3,64	3,34	3,78	-0,30	0,44
	Данія	12,67	13,22	15,82	0,55	2,60
	Бельгія	9,91	10,14	11,84	0,24	1,69
	Швеція	5,07	5,20	6,36	0,13	1,16
	Частка галузі в імпорті	Швейцарія	10,73	10,75	11,40	0,02
Німеччина		4,41	4,32	4,64	-0,09	0,32
Італія		5,16	5,31	5,73	0,15	0,41
Франція		3,76	3,82	3,90	0,06	0,09
Великобританія		5,14	4,48	3,99	-0,66	-0,48
Ірландія		10,58	11,94	7,49	1,36	-4,44
Іспанія		4,12	4,02	4,17	-0,10	0,14
Данія		4,40	4,37	4,56	-0,04	0,19
Бельгія		8,55	8,95	10,66	0,39	1,71
Швеція		2,78	2,69	3,03	-0,09	0,35



метадані

Заголовок

Управління продуктивним портфелем бізнес-організації

Автор

Адаменко Вадим Сергійович

Науковий керівник

Лазаренко Юлія Олександрівна

Підрозділ

кафедра менеджменту

Перелік можливих спроб маніпуляцій з текстом

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про **МОЖЛИВІ маніпуляції** в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		12
Інтервали		0
Мікропробіли		79
Білі знаки		16
Парафрази (SmartMarks)		73

Обсяг знайдених подібностей

Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



16011

Кількість слів



121693

Кількість символів

Подібності за списком джерел

Прокрутіть список та аналізуйте, особливо, фрагменти, які перевищують КП 2 (позначено жирним шрифтом). Скористайтеся посиланням "Позначити фрагмент" та перевіряйте, чи є явні короткі фрази, розкидані в документі (випадкові схожості), численними короткими фразами поруч з іншими (мозаїчний плагіат) або великими фрагментами без зазначення джерела (прямий плагіат).

10 найдовших фраз

Копію тексту

порядковий номер	назва та адреса джерела URL (назва бази)	кількість ідентифікованих слів (фрагментів)	
1	https://farmak.ua/wp-content/uploads/2020/04/nchba-informacziya-emitenca-cikninh-papery-at-farmak-za-2019-rik.pdf	116	0.72 %
2	https://www.stockworld.com.ua/en/analytcs/emiteni/template71120/156	62	0.39 %
3	http://universum.kiev.ua/2009-09-18-12-57-46/2013-01-31-11-57-35/413-2020-12-28-10-24-44.html	57	0.36 %
4	http://adoc.zaventag.com/text/19102/index-1.html	44	0.27 %
5	https://westudents.com.ua/glavy/41322-101-otsnka-zovnishno-efekti-vnost-upravlnnya-zbulovoyu-politikoyu-pdporinstva.html	41	0.26 %

ПРОТОКОЛ АНАЛІЗУ ЗВІТУ ПОДІБНОСТІ НАУКОВИМ КЕРІВНИКОМ

Заявляю, що я ознайомила з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Адаменко Вадим Сергійович

Назва роботи: Управління продуктивним портфелем бізнес-організації

Науковий керівник: Лазаренко Юлія Олександрівна

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності 1: 8,86%

Коефіцієнт подібності 2: 3,29%

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

виявлені в роботі запозичення є сумнівними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;

виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання;

виявлені в роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. У зв'язку з чим, робота не допускається до захисту.

Обґрунтування:

Виявлені у роботі запозичення супроводжуються відповідними посиланнями на оригінальні інформаційні джерела, етика посилань дотримана. Кваліфікаційна магістерська робота є самостійним дослідженням і може бути допущена до захисту.

«20» січня 2023 р.

Дата



к.е.н., доцент Лазаренко Ю.О.

Підпис наукового керівника

**Міністерство освіти і науки України /
Ministry of Education and Science of Ukraine
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана /
Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman**

СТРАТЕГІЧНІ ІМПЕРАТИВИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

STRATEGIC IMPERATIVES OF MODERN MANAGEMENT

Збірник матеріалів / Proceedings

**VI Міжнародної науково-практичної конференції /
VI International conference**

**м. Київ / Kyiv
21 жовтня 2022 р. / 21, October 2022**

Програмний комітет конференції

Лук'яненко Д. Г. - голова комітету – в.о. ректора КНЕУ імені Вадима Гетьмана, д.е.н., професор; **Сагайдак М. П.** - заступник голови комітету - завідувач кафедри менеджменту КНЕУ імені Вадима Гетьмана, д.е.н., професор; **Анжелкович М.** - декан Факультету інформаційних технологій та інженерії, Університет «УНІОН - Нікола Тесла» (м. Белград, Республіка Сербія); **Велбрук В.** – факультет менеджменту та продажів, доктор філософії Вищої школи Хайльброннського університету, проф. д-р (Німеччина); **Веспері В.** – науковий співробітник з організаційних досліджень та управління людськими ресурсами (HRM), Університет “Magna-Graecia” в Катандзаро, PhD, доцент (м. Катандзаро Італія); **Востряков О. В.** - декан факультету економіки та управління КНЕУ імені Вадима Гетьмана, к.е.н., доцент; **Гагнідзе І.** - Тбіліський державний університет імені Іване Джавахішвілі, факультет економіки і бізнесу, PhD, доцент (м. Тбілісі, Грузія); **Гуджраті Р.** – директор кампусу, KС Group of Institutions, доктор, професор (Наваншахр, Індія); **Йохна М. А.** - завідувач кафедри менеджменту Хмельницького національного університету, д.е.н., професор; **Карий О. І.** – завідувач кафедри менеджменту організацій, Національний університет «Львівська політехніка», д.е.н., професор; **Касич А. О.** – завідувачка кафедри управління та смарт інновацій, Київський національний університет технологій та дизайну, д.е.н., професорка; **Кожушко Л. Ф.** - завідувач кафедри менеджменту Національного університету водного господарства і природокористування, д.т.н., професор; **Краснокутська Н. С.** - завідувач кафедри менеджменту і оподаткування Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут», д.е.н., професор; **Кузнецова І.О.** - завідувач кафедри менеджменту організацій та зовнішньоекономічної діяльності Одеського національного економічного університету, д.е.н., професор; **Кузьміна-Мерліно І.** - доктор економіки, професор кафедри економіки, фінансів та управління Інституту транспорту і зв'язку (м. Рига, Латвія); **Лекашвілі Е.** – Тбіліський державний університет імені Іване Джавахішвілі, факультет економіки і бізнесу, PhD, доцентка (м. Тбілісі, Грузія); **Мікаберідзе Т.** - декан, заступник директора Інституту досліджень розвитку, факультет бізнесу та туризму, Університет Сульхан-Саба Орбеліані, Ph.D., професор (м. Тбілісі, Грузія); **Мучова Е.** – завідувач кафедри економіки, Університет економіки в Братиславі, PhD, професор (м. Братислава, Словацька Республіка); **Настасе К. С.** - декан факультету економіки та державного управління, кафедра економіки, ділового управління та туризму, PhD, професор, Університет «Стефан чел Маре» (м. Сучава, Румунія); **Папачашвілі Н.** - директор Інституту досліджень розвитку, факультет бізнесу та туризму, Університет Сульхан-Саба Орбеліані, PhD, професор (м. Тбілісі, Грузія); **Парімал Ч. Б.** - професор школи економіки, декан департаменту зв'язків із студентами та міжнародних зв'язків, доктор, Адамас Університет (м. Колката, Індія); **Петрович Н.** – Університет Ніша, факультет електротехніки, аспірант (Ніш, Республіка Сербія); **Радосавлевич М.** - декан Факультету бізнесу та права, Університет «УНІОН - Нікола Тесла», доктор наук, професор (м. Белград, Республіка Сербія); **Роблек В.** – незалежний дослідник, аспірант, факультет організаційних студій (Ново-Место, Словенія); **Саркісян К.** – кафедра міжнародних економічних відносин Економічної академії ім. Д. Ценова, PhD, доцентка, (м. Свіштов, Болгарія); **Фіністерраду Пасу А. М.** – декан факультету соціальних і гуманітарних наук, факультет менеджменту та економіки, Університет Бейра Інтеріор, PhD, доцентка (м. Ковільян, Португалія).

Матеріали друкуються в авторській редакції.

BUSINESS ORGANIZATION UNDER THE TRANSFORMATION CONDITIONS OF THE ENVIRONMENT	
Стовба Т.А. ТРЕНДИ ЦИФРОВОГО УПРАВЛІННЯ МОРСЬКИМИ ПОРТАМИ / Stovba T.A. TRENDS IN DIGITAL MANAGEMENT OF SEA PORTS	176
Щербина О.В., Шкуренко М.І. HR-АНАЛІТИКА: ПЕРЕВАГИ ТА ВИКЛИКИ / Shkurenko M.I., Shcherbyna O.V. HR – ANALYTICS: ADVANTAGES AND CHALLENGES	179
SECTION 3. MODERN PARADIGM OF STRATEGIZING / СЕКЦІЯ 3. СУЧАСНА ПАРАДІГМА СТРАТЕГУВАННЯ	
Lekashvili E.R., Gaprindashvili G.J. ACTUALIZAGTION OF COORDINATED INDUSTRIAL POLICY ISSUES: EUROPEAN UNION EXPERIENCE FOR GEORGIA	180
Oksana Ostrohliad ANALYTICAL ACTIVITY IN THE SYSTEM OF ECONOMIC SECURITY	187
Барабаш Л. РЕФОРМА ОПОДАТКУВАННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ / Barabash L. TAX REFORM IN UKRAINE UNDER MARTIAL STATUS	189
Батенко Л.П., Степанець А.А. СУЧАСНІ ЗАСОБИ СТРАТЕГУВАННЯ В КОРПОРАТИВНОМУ СЕКТОРІ / Batenko L.P., Stepanets A.A. MODERN MEANS OF STRATEGIZING IN THE CORPORATE SECTOR	192
Біловодська О.А. МЕТОДИ ГЕНЕРУВАННЯ ІДЕЙ ІННОВАЦІЙ ЗА ФОРМАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ / Bilovodska O. A. METHODS OF GENERATING INNOVATION IDEAS BY ORGANIZATION ACTIVITIES FORMS	196
Галушка З.І. СТЕЙКХОЛДЕРСЬКИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ / Halushka Z. STAKEHOLDER APPROACH IN ORGANIZATION MANAGEMENT	199
Данилевич Н.С., Рудакова С.Г. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПРИ ВІДДАЛЕНІЙ РОБОТІ / Danylevych N.S., Rudakova S.G. DIRECTIONS OF THE PERSONNEL COMPETENCE DEVELOPMENT DURING REMOTE WORK	203
Ємельяненко Л.М., Дмитрієва О.В., Дмитрієва Д.С. ФОРСАЙТ-ПІДХІД ДО СТРАТЕГУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ / Yemelienenko L., Dmitriieva O., Dmitriieva D. FORESIGHT APPROACH TO STRATEGIC ECONOMIC DEVELOPMENT OF UKRAINE IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY	206
Жегус О. СТРАТЕГУВАННЯ ЯК ДРАЙВЕР ЗМІН В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ / Zhegus O. STRATEGY AS A DRIVER OF CHANGES IN THE CONDITIONS OF MODERN CHALLENGES	210
Карий О.І. ТУРИЗМ І ВІЙНА: ЗАВДАННЯ ДЛЯ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ / Karyu O.I. TOURISM AND WAR: TASKS FOR CRISIS MANAGEMENT	214
Лазаренко Ю.О., Адаменко В. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО ПРОДУКТОВОГО ПОРТФЕЛЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ / Lazarenko Y., Adamenko V. SPECIFIC FEATURES OF FORMING AN EFFECTIVE PRODUCT PORTFOLIO OF A BUSINESS ORGANIZATION	216

Лазаренко Ю.О.,
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
КНЕУ імені Вадима Гетьмана
yuliia.lazarenko@kneu.ua

Адаменко В.
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
vadimadamenko333@gmail.com

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО ПРОДУКТОВОГО ПОРТФЕЛЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

***Анотація.** Розвиток підприємств у сучасних умовах економіки неможливий без ефективного використання ними виробничих та фінансових ресурсів, спрямованих на забезпечення запитів споживачів за рахунок підтримки відповідного асортименту продукції, що випускається. Досягненню такої мети сприяє ефективна асортиментна політика підприємства, яка має застосовуватись у рамках внутрішньофірмового планування. Насправді ж сьогодні далеко не всі вітчизняні підприємства мають достатню кількість внутрішніх ресурсів, та здатні адекватно і своєчасно відреагувати на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі й відповідним чином оптимізувати продуктивний портфель. Саме тому дослідження*

216

теоретичних основ та практичних засад управління продуктивним портфелем із урахуванням умов зовнішнього середовища діяльності компанії набуває все більшої актуальності.

***Ключові слова:** продуктивний портфель, управління продуктивним портфелем, оптимізація продуктивного портфелю, критерії ефективності.*

Актуальність. У сучасних умовах господарювання, коли для підвищення організаційно-економічної стійкості часто необхідно диверсифікувати виробничі процеси, на перший план виходить проблема ефективного комплектування і управління портфелем продукції. Особливо актуально це питання постає для високотехнологічних виробництв, де диверсифікація і спеціалізація визначається на основі напрацьованих технологій і ноу-хау. В умовах виведення на ринок нових видів продукції істотно змінюється бізнес-портфель підприємства і дуже важливою стає оцінка конкурентоспроможності окремих номенклатурних позицій. На перший план висувається завдання підвищення ступеня задоволеності клієнтів. І завдання виробника у цьому випадку – домогтися відповідного рівня задоволення запитів конкретного ринку та конкретних споживачів за рахунок високого рівня конкурентоспроможності своєї продукції.

Найбільш успішні компанії частіше та систематичніше використовують цілі управління продуктивним портфелем та ключові показники ефективності для аналізу та коригування нової фази розробки продуктивного портфелю. Саме тому дослідження теоретичних та практичних засад управління продуктивним портфелем із урахуванням умов зовнішнього середовища діяльності компанії набуває все більшої актуальності.

Дослідженню проблематики управління продуктивним портфелем компанії присвячені роботи таких авторів: Безуглої Л.С., Білоус Т.В., Гарафонові О.І., Дячкова Д.В, Потапюк І.П., Яковенко І.О., Кузьменко А.В., Сафонова М.С., Петриківої О.С., Степури В.А. та багатьох інших. Проте деякі питання критеріїв ефективності продуктивного портфелю й напрямів його оптимізації потребують подальшого розгляду.

Постановка задачі. Метою дослідження є визначення критеріїв формування ефективного продуктового портфелю у сучасних бізнес-організаціях та розробка на цій основі комплексу заходів, спрямованих на оптимізацію управління продуктовим портфелем.

Результати. Продуктовий портфель підприємства – це набір товарів, який формується під впливом споживчого попиту та реалізується підприємством з урахуванням виробничих потужностей та наявних ресурсів. Продуктовий портфель має бути збалансований і включати продукти, що знаходяться на різних стадіях життєвого циклу, з метою забезпечення прибутку та наступності виробничо-збутової діяльності організації [1]. Формування збалансованого продуктового портфеля є основою конкурентної стратегії. Необхідність адаптації продуктового портфеля пов'язана з різницею в життєвому циклі вироблених товарів та з наявною на сучасних ринках загальною тенденцією до його скорочення. Продуктовий портфель також можна розглядати як набір продуктів, що знаходяться на різних стадіях кривої життєвого циклу. Продуктовий портфель повинен обумовлюватися наявними ресурсами організації, враховувати її сильні та слабкі сторони, а також умови зовнішнього і внутрішнього середовища.

Варто зазначити, що проведення управлінського аналізу по формуванню або оптимізації товарного портфеля компанії здійснюється з позиції товарознавчого підходу, що викликано об'єктом і предметом управлінського аналізу. Об'єктом проведення управлінського аналізу є результати діяльності компанії, тобто прибуток і дохід, і можливості для їх подальшого поліпшення. У зв'язку з цим при управлінському аналізі формування та оптимізації асортименту розглядається з точки зору підвищення рентабельності організації та пошуку можливостей досягнення більш високих результатів діяльності в подальшому.

Проведення управлінського аналізу може бути здійснено як в рамках перспективного аналізу (аналіз за напрямом «витрати – обсяг випуску – прибуток»), так і факторного аналізу діяльності компанії або ретроспективного аналізу, а також з позиції формування оптимального товарного портфеля, націленого на найбільш ефективне використання ресурсів компанії.

У сучасних умовах багато компаній здійснюють господарську діяльність на ринках з високим рівнем конкуренції, що виражається в додатковому обмеженні можливостей реалізації продукції, що продається. В результаті компанії стикаються з ситуаціями, при яких реалізація продукції вище певного цінового рівня не має можливості через насиченість ринку пропозицією по продукції. Збільшити свою ефективність діяльності компаніям можливо не тільки за допомогою проведення оптимізації асортименту, але і при перегляді цінової політики. Таким чином, проблеми формування оптимального товарного портфеля і конкурентної цінової стратегії тісно взаємопов'язані.

попиту і пропозиції на товари і формує відповідні рекомендації. Попит на продукцію визначається її ціною, споживчою цінністю, прибутковістю споживачів, цінами на інші товари та іншими факторами. Важливим фактором, який визначає величину попиту, є ціна реалізації, оскільки між ціною і попитом існує стійкий взаємозв'язок. Змінюючи ціну товару, можна істотно змінити обсяг попиту на даний товар. З цієї причини проведення аналізу взаємозв'язку ціни і попиту є необхідною умовою для визначення рівня ціни продажів [2].

Нові та існуючі продукти вимагають різних типів визначення мети й ключових показників ефективності. Згідно з новим дослідженням бенчмаркінгу розробки продуктів, існує кореляція між успішністю бізнес-результатів і систематичним використанням цілей управління продуктивним портфелем і ключових показників ефективності [3].

Основні напрями удосконалення продуктового портфеля можна узагальнити наступним чином: стратегічна відповідність продуктового портфеля; максимізація вартості; баланс продуктового портфеля. Розглянемо цілі управління продуктивним портфелем в розрізі ключових показників ефективності:

1) Ключові показники стратегічної придатності [4-5]:

- розробка продукту відповідно до бізнес-стратегії;
- ресурси, узгоджені з бізнес-стратегією;
- кількість ресурсів в розробці продукту;
- вартість стратегічних інвестицій для розвитку продукту.

2) Максимальне значення ключових показників ефективності:

- ринкова привабливість за продуктом: розмір ринку, зростання ринку і майбутній потенціал; маржа, отримана іншими учасниками цього ринку; конкурентоспроможність і конкуренція [6];
- комерційна перспектива, розмір фінансової можливості (очікуваний / фактичний);
- оборот продажів;
- собівартість продукції, собівартість реалізованих товарів;
- очікувана комерційна вартість (ECV), чиста приведена вартість (NPV);
- валовий прибуток, чиста маржа, рентабельність, чистий прибуток;
- внутрішня норма прибутку (IRR);
- кількість високоцінних і дохідних проектів.

3) Збалансований і правильний розмір ключових показників ефективності портфеля:

- баланс довгострокових / короткострокових продуктів або заходів з розвитку, цільових і фактичних;

- баланс високоризикових / низькоризикових продуктів або проектів розвитку, цільових і фактичних;
- баланс технології, цільової і фактичної;
- розмір портфеля: кількість продуктів, позицій продажів, компонентів, загальних модулів (кількість позицій на кожному рівні структури продукту) [2];
- наявність ресурсів від маркетингу і продажів, R&D, технічних, операційних, сервісних послуг для розвитку та підтримки портфеля.

Сьогодні компанії часто занадто зосереджені на управлінні окремими продуктами, замість того щоб управляти всім асортиментом продукції. Отже, компанії могли б отримати вигоду з розгляду декількох груп продуктів, а не окремо оптимізувати кожен продукт. Продуктивність може бути досягнута шляхом більш розумної роботи в відповідності зі стратегічними цілями компанії, а не просто збільшуючи обсяг роботи. Одним з аспектів, який часто ігнорується, є управління плануванням продуктів, що знаходяться на стадії розробок і продуктами на ринку протягом життєвого циклу продукту з точки зору наскрізного підходу.

Висновки. Таким чином, управління продуктовим портфелем може бути узагальнено наступними ключовими твердженнями: цільові показники діяльності компанії повинні бути описані в формі заяви про місію; ефективність діяльності компанії пов'язана з темпами інноваційного розвитку нових продуктів і технологій; ключовими областями ефективності управління продуктовим портфелем є стратегічне відповідність, максимізація вартості і збалансованість продуктового портфеля. Отже, оптимально підібраний продуктовий портфель організації прямо впливає на збутову діяльність, що дозволяє управляти часткою маржинального доходу і, отже, часткою чистого прибутку у виручці компанії.

Список використаних джерел

1. Абрамович І. А. Товарний асортимент підприємства: сутність та умови формування. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. №1. С. 6–9.
2. Браницька І.І. Огляд сучасного ринку: стан асортименту та шляхи його оптимізації. Вісник України. 2018. № 1. С. 6–7.
3. Кузьменко А.В., Перець К.Г. Аналіз ефективності управління товарним асортиментом. Інфраструктура ринку. 2019. №31. С.295-300
4. Дамінов П.А. Огляд асортименту підприємств. Ділові новини. Вісник Сумської ТПП. 2017. № 4. С. 30–31.
5. Ламбен Ж.-Ж. Стратегічний маркетинг/Ж.-Ж. Ламбен. Європейська перспектива СПб.: Наука, 1996. 589 с.
6. Бозуленко О. Я. Формування асортименту товарів як стратегічний елемент комерційної діяльності. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. – № 4. С.294-297.