

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

ФЕДОРЧУК Сергій Валерійович

УДК 65.01:339.13:330.15

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Управління асортиментною політикою підприємства
на засадах екологічного маркетингу

Спеціальність 073 Менеджмент
Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають
посилання на відповідне джерело

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:
Бездітко Олена Євгенівна
кандидат економічних наук, доцент

Житомир – 2023

АНОТАЦІЯ

Федорчук С.В. Управління асортиментною політикою підприємства на засадах екологічного маркетингу. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2023.

У кваліфікаційній роботі досліджені теоретико-методичні основи управління асортиментною політикою підприємства на засадах екологічного маркетингу. Проаналізовано сучасний стан управління асортиментною політикою ПАТ «Біоветфарм» та рівня диверсифікації його діяльності. Запропоновано напрями удосконалення управління асортиментною політикою на засадах екологічного маркетингу.

Ключові слова: управління, асортиментна політика, концепція маркетинг-менеджменту, екологічний маркетинг, соціальна відповідальність бізнесу.

SUMMARY

Fedorchuk S.V. Management of the assortment policy of the enterprise on the basis of ecological marketing. – Manuscript.

Qualification work for obtaining the Master's degree in the specialty 073 «Management». – Polissia National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, 2023.

In the qualification work, the theoretical and methodological foundations of managing the assortment policy of the enterprise on the basis of ecological marketing are investigated. The current state of assortment policy management of Biovetpharm PJSC and the level of diversification of its activities are analyzed. Directions for improving assortment policy management on the basis of ecological marketing are proposed.

Keywords: management, assortment policy, concept of marketing management, ecological marketing, social responsibility of business.

ЗМІСТ

| | | |
|--|--|----|
| ВСТУП | | 4 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА: ПРИЗМА ЕКОЛОГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ | | 7 |
| 1.1. Концептуальний профіль асортиментної політики підприємства | | 7 |
| 1.2. Методичні засади управління асортиментною політикою підприємства | | 10 |
| 1.3. Екологічний маркетинг в управлінні асортиментною політикою підприємства | | 12 |
| Висновки до Розділу 1 | | 14 |
| РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПАТ «БІОВЕТФАРМ» ТА РІВЕНЬ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ | | 15 |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства | | 15 |
| 2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства | | 17 |
| 2.3. Стан управління асортиментною політикою та рівень диверсифікації товарних груп | | 19 |
| Висновки до Розділу 2 | | 21 |
| РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПАТ «БІОВЕТФАРМ» НА ЗАСАДАХ ЕКОЛОГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ | | 22 |
| 3.1. Імперативи управління асортиментною політикою підприємства | | 22 |
| 3.2. Економічний ефект імплементації концепції екологічного маркетинг-менеджменту: вектор на оптимізацію товарного асортименту | | 25 |
| Висновки до Розділу 3 | | 28 |
| ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ | | 29 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | | 31 |
| ДОДАТКИ | | 36 |

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Стратегічно важливими завданнями для сучасних підприємств вбачаються завоювання сталих ринкових позицій, збільшення обсягів реалізації продукції та, відповідно, максимізація чистого прибутку. Визначальна роль при досягненні окреслених цілей належить маркетинговому менеджменту підприємства, однією із базових компонент якого є асортиментна політика. До маркетингових інструментів управління асортиментною політикою підприємства на різних цільових ринках необхідно підходити виважено та обґрунтовано. Підприємству слід виробити алгоритм здійснення послідовних кроків щодо управління цим процесом, який дозволить впорядкувати процес прийняття управлінських рішень та забезпечить контроль за всіма учасниками виробничо-збутового ланцюга. З цією метою слід враховувати всі ключові управлінські процеси, що пов'язані з асортиментною політикою, у т. ч. й ті, що передбачають імплементацію інструментів екологічного маркетингу як імперативу реалізації принципів сталого розвитку.

Аналіз останніх досліджень. Питання управління асортиментною політикою є предметом дослідження багатьох вітчизняних вчених, зокрема: М. Бардаш, Т. Білоус, А. Величко, І. Волкової, Л. Гармідера, Т. Єлисеєвої, В. Зіновчука, Н. Кубишиної, О. Кухленко, Т. Мазепи, О. Назаренко, О. Овсак, Н. Степаненко, О. Череп, О. Чигрина, Т. Шири та ін. На піднесенні ролі екологічного маркетингу в процесах управління товарним асортиментом підприємств наголошують у своїх дослідженнях О. Власенко, Н. Зіновчук, Б. Оксенюк, А. Ращенко, О. Рибіна, А. Лесь, І. Салькова, Л. Тарасович, А. Фітісов, Н. Шлапак, В. Юрчук та ін. Відзначаючи цінність результатів дослідження вказаних вчених, варто наголосити на необхідності подальших наукових пошуків у цьому напрямі, адже євроінтеграційний вектор нашої країни вимагає зміщення акцентів у традиційних підходах до менеджменту в бік посилення значимості соціально відповідальних принципів ведення бізнесу.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є розробка пропозицій щодо удосконалення управління асортиментною політикою підприємства на засадах екологічного маркетингу (на прикладі ПАТ «Біоветфарм»). Для реалізації мети слід виконати такі завдання:

- розкрити концептуальний профіль та окреслити методичні підходи до управління асортиментною політикою підприємства;
- визначити місце та роль екологічного маркетингу в управлінні асортиментною політикою підприємства;
- охарактеризувати організаційно-економічний стан підприємства;
- проаналізувати сучасний стан управління асортиментною політикою підприємства;
- визначити імперативи удосконалення управління асортиментною політикою підприємства;
- розрахувати економічний ефект від імплементації концепції екологічного маркетинг-менеджменту з позицій оптимізації товарного асортименту.

Об'єкт і предмет дослідження. *Об'єктом дослідження* є процес управління асортиментною політикою ПАТ «Біоветфарм» на засадах екологічного маркетингу. *Предметом дослідження* є сукупність теоретико-методичних і практичних положень щодо удосконалення управління асортиментною політикою підприємства на засадах екологічного маркетингу.

Методи дослідження. Теоретичною і методичною основою дослідження виступили наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників з теорії та практики управління асортиментною політикою підприємства. Кваліфікаційна робота базується на таких методах наукового дослідження: *монографічний* (для характеристики досліджуваного підприємства); *індукції і дедукції* (під час формування загальних висновків щодо проведеного дослідження, а також висновків до розділів); *аналізу і синтезу* (для оцінювання фінансово-економічного стану підприємства, а також для характеристики системи управління асортиментною політикою); *ABC-аналізу* (для детальної оцінки асортименту продукції і визначення чітких напрямів

ефективного управління ним); *оптимізації структури асортименту за ряду обмежень* (для оптимізації товарного асортименту підприємства); *графічної візуалізації* (для наочного зображення отриманих результатів дослідження).

Інформаційною базою дослідження стали нормативні акти України з питань здійснення підприємствами господарської та маркетингової діяльності; підручники, публікації в періодичних виданнях і мережі Інтернет з питань асортиментної політики підприємства; первинна документація, що характеризує діяльність ПАТ «Біоветфарм» за період 2020–2022 рр.

Практичне значення отриманих результатів. Розроблені пропозиції щодо управління асортиментною політикою на засадах екологічного маркетингу можуть бути імплементовані в практичну діяльність ПАТ «Біоветфарм», а також інших підприємств досліджуваної галузі, а також використовуватися в освітньому процесі ЗВО, зокрема під час вивчення дисциплін «Стратегічне управління», «Екологічний маркетинг» та ін.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення кваліфікаційної роботи викладено в таких наукових працях:

1. Tarasovych L., Yaremova M., Budnik O., Fedorchuk S. Assortment policy formation as a marketing management tool in business processes: theoretical content and methodological foundation. *Агросвіт*. 2023. № 22. С. 148–154. DOI: 10.32702/2306-6792.2023.22.148.

2. Тарасович Л.В., Юрчук В.Ю., Федорчук С.В. Екологічний маркетинг-менеджмент як імператив соціально відповідального бізнесу. *Агросвіт*. 2023. № 2. С. 42–46. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.2.42>.

3. Силантьєв В., Федорчук С. Маркетинг в умовах війни: як змінилися акценти брендів. *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів*. зб. наукових праць у 2 ч.; Ч. 2. Житомир: Поліський національний університет, 2022. С. 156–158.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 43 сторінках комп'ютерного тексту (основний зміст – 30 сторінок). Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки та пропозиції, список використаних джерел (40 найменувань), 8 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА: ПРИЗМА ЕКОЛОГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ

1.1. Концептуальний профіль асортиментної політики підприємства

Для сучасних підприємств важливе значення має вирішення таких стратегічно важливих завдань, як забезпечення стійких конкурентних переваг, завоювання сталих ринкових позицій, збільшення обсягів реалізації продукції та чистого прибутку. Визначальна роль при досягненні окреслених цілей належить управлінню маркетинговою діяльністю як складовою системи менеджменту. Йдеться про такий імператив сучасного бізнесу, як маркетинговий менеджмент, однією із базових компонент якого є асортиментна політика – складова маркетингової товарної політики.

Нині асортиментна політика багатьох підприємств формується переважно безсистемно. Як свідчить практика, у разі її відсутності структура асортименту товарів, під дією низки факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ, має нестабільний характер та не задовольняє належним чином споживчий попит. Це призводить до зниження якісного рівня обслуговування покупців, зменшення місткості ринку та обсягу товарообороту, погіршення результативності бізнес-діяльності. Відтак логічно, що лише на основі ефективної оптимальної асортиментної політики, розробленої та імплементованої на засадах маркетингу, суб'єкт господарювання може забезпечити стратегічне зростання.

Асортиментна політика є базовим елементом товарної стратегії підприємства. Її ключовою метою є визначення набору товарів, найбільш затребуваних цільовим сегментом ринку. З позицій маркетингу, повнота задоволення купівельного попиту і якість обслуговування споживачів

залежать від присутності на ринку такого обсягу товарів, який відповідає його споживчим запитам [15, с. 27]. З огляду на те, що у процесі руху товарів від виробника до споживача їх частина концентрується у відповідних місцях (на складах, у логістичних центрах, на транспортних засобах, у споживачів тощо), необхідним є адаптивний механізм угруповання товарів за певними ознаками, що й визначає поняття «асортимент».

Асортимент (фр. *assortment*) – це 1) набір різних видів товарів у магазині виробів на виробничому підприємстві (наприклад, харчових продуктів); 2) підбір однорідних предметів різних сортів (наприклад, ручок) [17, с. 67]. За своєю сутністю, «асортиментна політика – це сфера діяльності керівника й фахівців підприємства, що представляє собою сукупність принципів, стратегій і методів, що забезпечують формування оптимального асортименту продукції з метою підвищення ефективності діяльності підприємства й задоволення потреб споживачів» [12].

Відтак, метою і власне імперативом управління асортиментною політикою підприємства є забезпечення його конкурентоспроможності та стійкого розвитку інструментами й засобами розроблення та оптимізації структури випуску та формування асортименту продукції. Компонентами слід обрати оптимальний асортимент, якість та конкурентоспроможність продукції, дизайн, упаковку, супроводжувані послуги з продажу та експлуатації товарів тощо. До цілей асортиментної політики слід віднести: задоволення потреб споживачів; розширення цільової аудиторії; освоєння нових ринкових ніш; оптимальне використання ресурсного капіталу підприємства; ідентифікація ресурсного потенціалу для поліпшення асортиментної структури; оптимізація витрат щодо формування асортименту; забезпечення належного рівня прибутковості бізнесу тощо [3; 7; 11; 31].

Концептуальний профіль асортиментної політики підприємства подано на рис. 1.1. Слід зазначити, що в основу постановки і розв'язання завдань асортиментної політики слід закладати стратегічний підхід – вектор на

досягнення ключової мети підприємницької діяльності – отримання запланованого обсягу прибутку.



Рис. 1.1. Концептуальний профіль асортиментної політики підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі досліджених джерел [1; 8; 12; 18; 34].

Відтак, прийняття управлінських рішень потребує деталізованого вивчення низки питань, які формують асортиментну політику, а саме: 1) оптимізація асортименту продукції з урахуванням її споживчих характеристик і технологічних особливостей; 2) можливість прискорення

темрів інноватизації продукції з урахуванням життєвого циклу товару (ЖЦТ); 3) визначення оптимального співвідношення нових і застарілих товарів, а також нових та уже освоєних ринків збуту; 4) виведення на ринок принципово нових видів продукції; 5) прийняття рішення щодо моменту виведення на ринок нових товарів та зняття з виробництва неприбуткових та ін. Вказаний перелік питань вимагає обґрунтування методичних засад управління асортиментною політикою підприємства.

1.2. Методичні засади управління асортиментною політикою підприємства

На сучасному етапі розвитку ринкових відносин практично не існує підприємств, які зосереджуються на виробництві і продажах лише одного виду товару (послуги). Окремі підприємства обмежують свою діяльність виробництвом і збутом лише однієї групи товарів, деякі – декількох груп товарів. В будь-якому випадку на підприємстві має місце незаперечна потреба управління товарною політикою, базовим елементом якої є управління асортиментом продукції.

До старту програми з розробки асортименту продукції необхідно прийняти низку стратегічних управлінських рішень, а саме: вибір стратегії розвитку товару та ринку; вибір товарної стратегії (пропонується орієнтація на концепцію недиференційованого, диференційованого чи концентрованого маркетингу); вибір конкурентної стратегії; дослідження ринкової ніші, диференціювання, лідерство у витратах; вибір привабливих стратегічних зон бізнесу [18; 27; 30]. Лише на наступному етапі розробляється асортимент продукції підприємства, формування якого включає відповідні етапи (Додаток А).

Концепція управління асортиментною політикою підприємства передбачає комплекс відповідних дій, серед яких: аналіз ринку і брендів; комунікації; розподіл; юридичні відносини; відносини з конкурентами;

пакування та транспортування; постачання товарів; продаж та післяпродажне обслуговування [9; 25; 34].

Дослідженнями встановлено, що більшість сучасних дослідників, колом наукових інтересів яких є асортиментна політика, фокусують свою увагу на управлінні товарним асортиментом, його оптимізації та поліпшенні, пропонуючи для цього низку інноваційних заходів [1; 4; 5; 8; 13]. У цьому ключі і методи управління товарним асортиментом ґрунтуються переважно на проблематиці процесу формування асортиментного портфелю підприємства. У табл. 1.1 систематизовано найпоширеніші методи (методичний інструментарій) формування товарного асортименту на підприємстві, які згруповано за назвами груп (ідентифікація споживчих переваг, методи економічного аналізу, методи портфельного аналізу) і до кожної із вказаних груп наведено базове методичне забезпечення. У контексті даної кваліфікаційної роботи застосовано метод ABC-аналізу та метод оптимізації структури асортименту за існування ряду обмежень.

Таблиця 1.1

Методи формування товарного асортименту на підприємстві

| ГРУПА | МЕТОДИ, ЩО ВХОДЯТЬ ДО ГРУПИ |
|---------------------------------|---|
| Ідентифікація споживчих переваг | <ul style="list-style-type: none"> • спостереження залежно від стадії вияву споживчих переваг; • спостереження залежно від форми вияву споживчих переваг; методів диференціювання окремих елементів і властивостей продуктів: <ul style="list-style-type: none"> ✓ модель Розенберга; ✓ багатомірні методи; методи зіставлення необхідного і реального профілю. |
| Методи економічного аналізу | <ul style="list-style-type: none"> • ABC-аналіз; • XYZ-аналіз; • Метод оцінки продуктового портфеля Діббі-Сімкіна; • Матриця Маркон; Метод оптимізації структури асортименту за існування ряду обмежень. |
| Методи портфельного аналізу | <ul style="list-style-type: none"> • Boston Consulting Group (BCG), адаптована BCG; • General Electric (GE) або McKinsey; • Матриця розробки товару; • Матриця конкуренції за М. Портером; • Товар-ринки за І. Ансоффом; • Матриця росту за рахунок зовнішнього придбання; Комплексна оцінка асортименту Варламова |

Джерело: адаптовано [8].

Підсумовуючи, важливо зробити акцент на тому, що в умовах кризи можливі істотні і, найчастіше, досить різкі зміни зовнішніх умов, під які сучасні підприємства змушені адаптовуватись. І для того, щоб цей процес проходив з найменшими втратами, варто виважено підходити до питань управління товарним асортиментом у площині упровадження інноваційних технологій, однією із яких є технологія екологічного маркетингу.

1.3. Екологічний маркетинг в управлінні асортиментною політикою підприємства

За умов посилення глобальних викликів соціальна відповідальність бізнесу виступає незамінним атрибутом пропагування принципів сталого розвитку. Нині все більше уваги приділяється питанням екологізації практично усіх виробничо-господарських процесів, популяризації концепції екологічної рівноваги та соціально орієнтованих підходів до реалізації бізнес-ініціатив [29, с. 43]. Не виключенням є і досліджувана сфера, екологічна складова у бізнес-процесах якої займає одне з ключових місць.

Концепція екологічного маркетингу є перспективною технологією ведення бізнесу в конкурентних умовах як для соціально-економічної системи країни в цілому, так і для окремих регіонів, галузей, підприємств і сфер діяльності [19; 21–23; 28]. Екологічному маркетингу відводиться важлива роль і в процесі управління асортиментною політикою підприємства, адже його принципи і механізми здатні спрямувати виробничі потужності в руслі виробництва екологічних товарів й дотримання вимог щодо ведення бізнесу на засадах екологічної орієнтованості і сталості. У контексті даного дослідження це питання особливо актуальне з огляду на те, що виробництво біопрепаратів повинно здійснюватися з урахуванням принципів екологічної орієнтованості бізнесу [29, с. 44].

Екологічний маркетинг вченими трактується по-різному, залежно від їх належності до наукової школи. Для прикладу, дослідники Н. Зіновчук та А. Ращенко пропонують розглядати екологічний маркетинг як господарський процес, що, по-перше, має на меті задовольнити екологічні потреби споживачів; по-друге, забезпечує певні переваги суб'єктам господарювання, зокрема збільшення прибутку підприємств; по-третє, задовольняє вимоги щодо збереження довкілля; сприяє утворенню соціального, екологічного та економічного ефектів [10, с. 12]. Натомість Б. Оксентюк розглядає екологічний маркетинг виключно як «управлінську діяльність у системі менеджменту підприємства, спрямовану на визначення, прогнозування та задоволення споживацьких потреб таким чином, щоб не порушувати екологічної рівноваги в довкіллі й не завдавати шкоди здоров'ю людей» [19].

Масове розширення проекологічної прихильності та ініціативи в маркетингових стратегіях пов'язане з пошуком балансу між традиційними цілями нарощування обсягів продажів і прибутковості суб'єктів бізнесу та екологічними викликами, які поступово стають жорсткішими через об'єктивні процеси в навколишньому середовищі [29, с. 44]. Тобто, екологічний маркетинг передбачає:

- орієнтацію на задоволення екологічних потреб споживачів;
- забезпечення відповідних переваг суб'єктам господарювання (ціль – прибуток);
- задоволення вимог щодо збереження довкілля;
- сприяння утворенню соціального, екологічного та економічного ефектів (сталий підхід) [22; 24; 29; 32].

Відтак, місце і роль екологічного маркетингу в системі управління товарним асортиментом на підприємстві ідентифікується тим, що він базується на кращому урахуванні суспільних пріоритетів. У контексті управління асортиментною політикою підприємства екологічний маркетинг швидше орієнтований на взаємну співпрацю в межах бізнес-процесів, ніж на

звичайну конкуренцію, тобто цілісно трансформує бізнес-культуру і фокусується на демократичних цінностях.

Висновки до Розділу 1

1. Асортиментну політику слід розглядати як важливу компоненту товарної політики підприємства, яка, на основі відповідних принципів, методів і стратегій, забезпечує формування оптимального асортименту продукції для підвищення ефективності бізнес-процесів підприємства й задоволення потреб споживачів. Розроблений концептуальний профіль асортиментної політики підприємства окреслює сутність, мету, цілі, компоненти, а також визначає критерії та фактори прийняття управлінських рішень щодо управління асортиментною політикою.

2. Для характеристики методичного забезпечення управління асортиментною політикою підприємства методи формування товарного асортименту згруповано за назвами груп (ідентифікація споживчих переваг, методи економічного аналізу, методи портфельного аналізу) і до кожної із вказаних груп наведено базове методичне супроводження. У контексті даної кваліфікаційної роботи акцентовано на необхідності застосування методу АВС-аналізу та методу оптимізації структури асортименту за існування ряду обмежень.

3. Місце екологічного маркетингу в системі управління товарним асортиментом на підприємстві визначається тим, що він базується на повноцінному урахуванні суспільних пріоритетів з позицій ведення екологічно орієнтованого бізнесу. В системі управління асортиментною політикою екологічний маркетинг швидше орієнтований на взаємну співпрацю в межах загальних бізнес-процесів, ніж на звичайну конкуренцію, тобто цілісно трансформує бізнес-культуру і фокусується на демократичних цінностях.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПАТ «БІОВЕТФАРМ» ТА РІВЕНЬ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ВАТ «Біоветфарм» зареєстровано 11 травня 1998 р. (юридична адреса: 11703, Житомирська область, Звягельський район, м.Звягель, вул. Житомирська, буд. 100). У 2012 р. ВАТ перейменовано у ПАТ (Публічне акціонерне товариство). У відповідності з даними ЄДР юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань підприємство станом на 22.09.2023 р. має назву: Приватне акціонерне товариство «Біоветфарм» (англ. *PrJSC «Biovetpharm»*). Підприємство перебуває у недержавній власності [20].

ПАТ «Біоветфарм» є юридичною особою, яка функціонує відповідно до чинного законодавства України та свого Статуту. Керівником підприємства є Висоцький В.П. [20]. Управління ПАТ «Біоветфарм» здійснюють такі інституції: загальні збори акціонерів; правління товариства; спостережна рада; ревізійна комісія. Акціонерами ПАТ «Біоветфарм» з великими частками є такі компанії: ПРАТ «Виробничо-наукове підприємство «Укрзооветпромстач» (9,9%); В. П. Лісовенко (9,6%); А. А. Василюшин (7,9%); Т. В. Василюшина (7,8%); К. В. Лісовенко (7,6%); В. П. Висоцький (7,1%); І. Я. Капало (6,9%). Корпоративними правами володіє дві компанії: ГС «Укрзооветпромстач» та Українська виробничо-комерційна корпорація по зоотехнічному та ветеринарному постачанню «Укрзооветпромстач».

Основною спеціалізацією підприємства є виробництво ветеринарних препаратів і біологічних засобів захисту рослин [20]. Крім того, досліджуваний суб'єкт має ліцензії на окремі види діяльності, у т.ч. на виробництво ветеринарних медикаментів і препаратів, їх оптовою й

роздрібною торгівлею. Підприємство виготовляє: ветеринарні препарати – антибіотики, які застосовуються у лікувально-профілактичних цілях; антипаразитні препарати для тварин на основі авермектинів (увуртин, нововерм ін'єкційний – 1%); засоби захисту рослин (ЗЗР) на основі аверметинів (актофіт); препарати культури тканин рослин женьшеню, родіоли рожевої, міцелію гриба «Глива» [20].

ПАТ «Біоветфарм» – одне із небагатьох в Україні підприємств, яке впроваджує технологію виробництва високоефективних антипаразитних препаратів на основі авермектинів (для ветеринарії). Підприємство також виготовляє та реалізує препарати на основі культури тканин рослин, які використовуються у ветеринарній медицині, парфумерній промисловості, побутовій хімії, лікєро-горілчаній та фармацевтичній промисловості.

Основними видами сировини для виробництва продукції ПАТ «Біоветфарм» є кукурудзяна мука, рибний жир, пшенична мука тощо. Сировину та матеріали для виробництва продукції підприємство отримує від надійних постачальників із різних міст України (Додаток Б). Покупцями продукції (цільовою аудиторією), яка виготовляється на підприємстві, є переважно аграрні підприємства, ветеринарні аптеки, птахофабрики, ФГ та інші суб'єкти аграрної сфери. Також зарубіжними покупцями ПАТ «Біоветфарм» є такі країни, як Литва та Молдова. До війни на ці країни припадало 40 % виробленого біовіту (Додаток В). Нині експорт здійснюється у незначних обсягах.

Отже, ПАТ «Біоветфарм» є сучасним інноваційно орієнтованим підприємством мікробіологічної промисловості внутрішнього ринку України. Перевагою підприємства є унікальність у виготовленні власної продукції, тобто відсутність аналогів, що вбачається ключовою конкурентною перевагою на цільовому ринку. Водночас, нині підприємство має суттєві труднощі у формуванні внутрішнього споживчого сегменту, що пояснюється значним економічним спадом в країні, передусім спричиненому воєнними діями, та занепадом тваринницької галузі. Підприємство наразі перебуває на стадії оновлення й переобладнання, перепрофілювання та диверсифікації.

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства

Фінансовий стан ПАТ «Біоветфарм» значною мірою залежить від доцільності та економічній обґрунтованості інвестицій фінансових ресурсів в активи. У процесі бізнес-діяльності величина активів та їх структура постійно трансформуються. У табл. 2.1 представлено основні економічні показники діяльності досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.1

Основні результати господарської діяльності ПАТ «Біоветфарм»

| Показник | Рік | | | 2022 р. до 2020 р., % |
|--|--------|--------|--------|-----------------------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | |
| Виручка від реалізації продукції, тис. грн | 8593,3 | 7466,9 | 5536,9 | 64,4 |
| Чистий прибуток, тис. грн | 91,9 | 42,0 | 10,7 | 8,6 раза |
| Активи, тис. грн | 7054,3 | 7280,3 | 7189,1 | 101,9 |
| Зобов'язання, тис. грн | 267,4 | 390,6 | 320,4 | 119,8 |
| Середньооблікова чисельність працівників, чол. | 51 | 45 | 33 | 64,7 |

Джерело: розраховано за [20].

В цілому обсяг виручки від реалізації продукції у 2022 р. склав 5536,9 тис. грн, що на 35,6 % менше рівня 2020 р., коли цей показник становив 8593,3 тис. грн. Чистий прибуток у звітному періоді склав лише 10,7 тис. грн, що у 8,6 раза менше аналогічного показника 2020 р. (91,9 тис. грн). Активи підприємства перебувають упродовж досліджуваного періоду практично на одному рівні – 7189,1 тис. грн у 2022 р., що лише на 1,9 % більше, ніж у 2020 р. При цьому, зобов'язання у 2022 р. зросли до рівня 320,4 тис. грн, що на 19,8 % більше, ніж у 2020 р. (267,4 тис. грн).

ПАТ «Біоветфарм» має певне зростання зобов'язань, зокрема за рахунок поточних зобов'язань на 8,6 %. Це свідчить про те, що підприємство має заборгованість, яку повинне сплатити в короткий термін і це необхідно зробити за рахунок ресурсів безпосередньо підприємства. Обсяг реалізації продукції ПАТ «Біоветфарм» представлено у табл. 2.2. Обсяги товарної продукції у 2022 р. у порівнянні з 2020 р. зменшилися на 35,6 %. Найбільше

зменшення обсягів реалізації продукції спостерігається у таких її видах, як уривіт, увертин та женьшень.

Таблиця 2.2

Обсяг реалізації продукції ПАТ «Біоветфарм», тис. грн

| Продукція | Рік | | | 2022 р. до 2020 р., % |
|--|--------|--------|--------|-----------------------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | |
| Біовіт | 498,6 | 230,1 | 451,2 | 90,5 |
| Увертин | 123,3 | 31,3 | 56,9 | 46,1 |
| Нововерм | 33,6 | 7,1 | 35,6 | 106,0 |
| Актофіт | 4676,1 | 3213,9 | 3891,1 | 83,2 |
| Уривіт | 2713,6 | 3801,9 | 731,1 | 3,7 раз |
| Суша біомаса женьшеня та радіоли рожевої | 468,7 | 165,2 | 304,1 | 64,9 |
| Міцелій гриба «Глива» | 79,4 | 17,3 | 66,9 | 84,3 |
| Разом | 8593,3 | 7466,9 | 5536,9 | 64,4 |

Джерело: за даними підприємства.

Для детальної оцінки асортименту продукції і визначення чітких напрямів ефективного управління ним проведено АВС-аналіз (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

АВС-аналіз товарного асортименту ПАТ «Біоветфарм»

(за критерієм «обсяг реалізації продукції»)

| Асортиментна позиція | Виручка від реалізації, тис. грн | Частка, % | Кумулятивна частка, % | Група |
|--|----------------------------------|-----------|-----------------------|-------|
| Актофіт | 3891,1 | 70,3 | 70,3 | А |
| Уривіт | 731,1 | 13,2 | 83,5 | |
| Біовіт | 451,2 | 8,1 | 91,6 | В |
| Суша біомаса женьшеня та радіоли рожевої | 304,1 | 5,5 | 97,1 | |
| Міцелій гриба «Глива» | 66,9 | 1,2 | 98,3 | С |
| Увертин | 56,9 | 1,0 | 99,3 | |
| Нововерм | 35,6 | 0,7 | 100,0 | |
| Разом | 5536,9 | 100,0 | х | х |

Джерело: розраховано за даними підприємства.

В основу даного методу закладено принцип Парето (20 % товарів дає 80 % ефективності, решта – 80 % товарів – лише 20 %. Відтак, до групи «А» віднесено актофіт (70,3 %) та уривіт (13,2 %), до групи «В» – біовіт (8,1 %) та суху біомасу женьшеню та радіоли рожевої (5,5 %), до групи «С» – міцелій гриба «Глива» (1,2 %), увертин (1,0%), нововерм (0,7 %).

Підсумовуючи вищенаведене слід зазначити, що існуюча наразі ситуація на підприємстві є близькою до критичної, що може стати причиною банкрутства, уповільнюється інвестиційна та інноваційна діяльність, що вимагає обґрунтування напрямів нівелювання ідентифікованих проблем.

2.3. Стан управління асортиментною політикою та рівень диверсифікації товарних груп

Асортиментна політика займає важливе місце в діяльності ПАТ «Біоветфарм». Наразі підприємство як суб'єкт бізнесу самостійно формує стратегію розвитку, обирає вид товарної продукції, її кількість, способи виготовлення, формуючи цільову аудиторію. Питання, пов'язані із асортиментною політикою, у компетенції відділу маркетингу, а також планово-економічного та виробничого відділів (рис. 2.1).

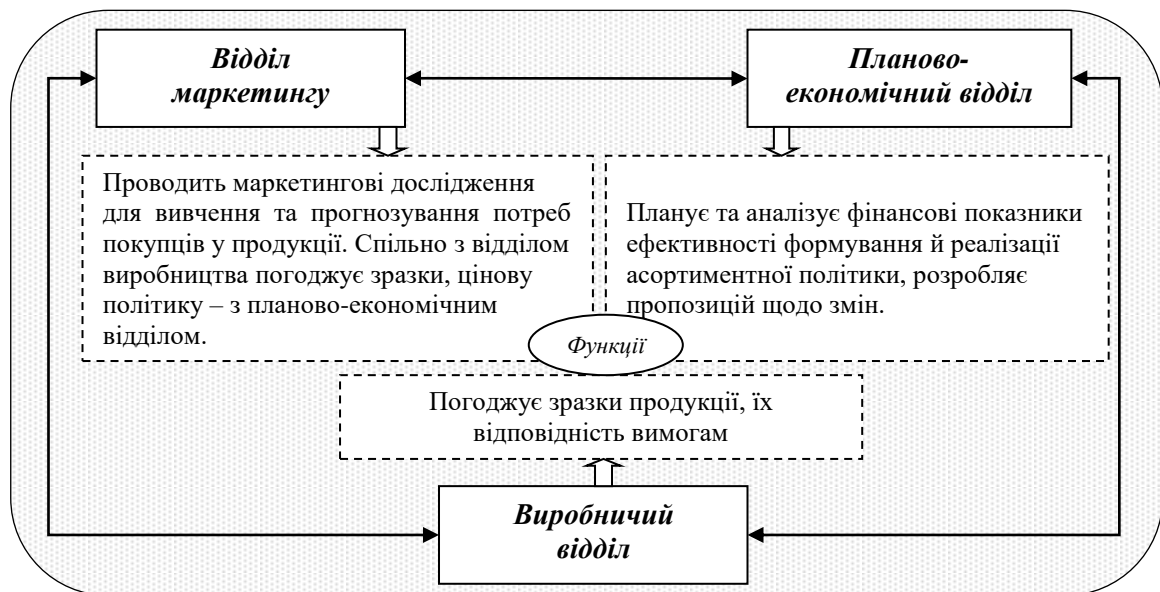


Рис. 2.1. Відділи, що відповідають за формування асортиментної політики ПАТ «Біоветфарм», та їх функції

Джерело: побудовано за даними підприємства.

Асортиментна політика ПАТ «Біоветфарм» проводиться за відповідними етапами (Додаток Г). Нині відділ маркетингу налічує 4 особи: 1 особа є спеціалістом з цінової політики; 1 особа – спеціаліст з ФОПСТИЗу;

1 особа – спеціаліст з маркетингових досліджень, а також керівник відділу. Питаннями збуту продукції займається відділ збуту й торгівлі. З метою управління асортиментною політикою маркетингологами підприємства створено корпоративний сайт, де споживачі дізнаються про перелік продукції, її якість, ціни; залишають відгуки; дізнаються про умови поставки товарів та місця продажу (адреса сайту <http://biovetfarm.com.ua/>). ПАТ «Біоветфарм» має власну торгову марку (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Емблема торгової марки ПАТ «Біоветфарм»

Джерело: за даними [20].

Управління асортиментом продукції ПАТ «Біоветфарм» здійснюється постійно на всіх етапах виробничого процесу – від виробництва до споживання й визначається асортиментною політикою. Моніторинг асортименту за індикаторами ширини, глибини, насиченості й гармонійності є детермінантою розробки продуктової стратегії підприємства. Товарна номенклатура – це сукупність усіх асортиментних груп і товарних одиниць підприємства, що пропонуються для продажу. Вона прямо пов'язана з товарним асортиментом. Широта товарної номенклатури та глибина (насиченість) товарного асортименту підприємства представлені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Широта товарної номенклатури та глибина (насиченість) товарного асортименту продукції ПАТ «Біоветфарм»

| Насиченість товарного асортименту | Широта товарної номенклатури | | |
|-----------------------------------|------------------------------|----------------|--|
| | Ветеринарні препарати | Біологічні ЗЗР | Інші препарати |
| | Увертин | Актофіт | Суша біомаса женьшеня та радіоли рожевої |
| | Нововерм | Біовіт | Міцелій гриба «Глива» |
| Уровіт | | | |

Джерело: побудовано за даними підприємства.

До групи ветеринарних препаратів належать: увертин, нововерм, уровіт; біологічних ЗЗР – біовіт та актофіт. Найбільшу частку займає виробництво актофіту. Візуалізацію окремих товарних одиниць ПАТ «Біоветфарм» подано у Додатку Д. В цілому в 2022 р. обсяг товарного випуску зменшився на 32,7 %. Хоча у ПАТ «Біоветфарм» спостерігається і збільшення обсягу виробництва актофіту майже удвічі та все ж загальна ситуація призвела до того, що підприємство у 2022 р. має лише 10,0 тис. грн чистого прибутку. На зменшення обсягів товарної продукції вплинуло два фактори: зміна кількості випущеної продукції; структурні зрушення в асортименті продукції.

Висновки до Розділу 2

1. ПАТ «Біоветфарм» – підприємство мікробіологічної промисловості, яке впроваджує технологію виробництва високоефективних антипаразитних препаратів на основі авермектинів. Конкурентною перевагою є унікальність у виготовленні власної продукції. Нині підприємство має суттєві труднощі щодо формування внутрішнього споживчого сегменту.

2. Асортиментна політика займає ключове місце в діяльності ПАТ «Біоветфарм». Підприємство самостійно вибудовує стратегію розвитку, обирає вид товарної продукції, її кількість, технології виготовлення, формуючи власну цільову аудиторію. Управління асортиментною політикою у компетенції відділу маркетингу, а також планово-економічного та виробничого відділів.

3. Активи підприємства упродовж досліджуваного періоду перебувають практично на одному рівні – 7189,1 тис. грн у 2022 р. Зобов'язання у 2022 р. зросли до рівня 320,4 тис. грн, що на 19,8 % більше, ніж у 2020 р. У 2022 р. обсяг товарного випуску зменшився на 32,7 %, що призвело до отримання чистого прибутку у розмірі 10,0 тис. грн. На зменшення обсягів товарної продукції вплинуло два фактори: 1) зміна кількості випущеної продукції і 2) структурні зрушення в асортименті продукції.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПАТ «БІОВЕТФАРМ» НА ЗАСАДАХ ЕКОЛОГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ

3.1. Імперативи управління асортиментною політикою підприємства: вектор екологічного маркетингу

За результатами аналітичного дослідження можна стверджувати, що в умовах економічної кризи досліджуване підприємство не раціонально використовує власні можливості щодо формування й поліпшення асортиментної політики. Зважаючи на дані, представлені у Розділі 2, та виявлені проблеми в питаннях управління асортиментною політикою, пропонуються напрями удосконалення цього процесу (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Першочергові заходи щодо удосконалення асортиментної політики ПАТ «Біоветфарм»

Джерело: власні дослідження.

Одним із векторів удосконалення управління асортиментною політикою ПАТ «Біоветфарм» вбачається імплементація маркетингового підходу до прийняття управлінських рішень у площині формування асортиментної політики з позицій виокремлення тактичного й стратегічного рівнів. Пропонується зосередити увагу на таких важливих інструментах, як стратегічний та оперативний менеджмент. Інструментарій стратегічного менеджменту слід фокусувати на розробці стратегічних цілей підприємства та стратегічному плануванні його розвитку на довгострокову перспективу. Натомість оперативний – на реалізації ініціативи і планів стратегічного менеджменту через покрокову системну організацію, управління та контроль саме за поточною діяльністю підприємства (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Обґрунтування управлінських рішень щодо асортиментної політики ПАТ «Біоветфарм»

Джерело: власні дослідження.

Стратегічний рівень системи управління асортиментною політикою ПАТ «Біоветфарм» конфігурує вибір товарної стратегії, формування асортиментної політики та планування системи товароруху (логістична компонента). Ці рішення передбачають довгострокові зобов'язання перед іншими суб'єктами господарювання та потребують належного економічного обґрунтування крізь призму маркетингових управлінських дій. Тактичні управлінські дії спрямовані на поточне регулювання процесу управління асортиментною політикою і реалізацію напрямів маркетингової активності, що забезпечують досягнення окреслених цілей.

Пропонується також розробити заходи щодо активізації маркетингової діяльності на підприємстві. До них слід віднести: удосконалення відділу маркетингу; активізацію комунікаційної політики, зокрема рекламної діяльності; посилення системності маркетингових досліджень. Процес реорганізації служби маркетингу пропонується здійснювати за рахунок залучення спеціаліста з товарної політики, який відповідатиме за планування й обробку результатів маркетингових досліджень, проведених відділом маркетингу як на внутрішньому, так і на зарубіжному ринках, визначення товарної політики підприємства за кожною товарною позицією. В таких умовах у співпраці із іншими працівниками відділу маркетингу стане можливою ефективна асортиментна політика підприємства. Для підвищення ефективності управління асортиментною політикою ПАТ «Біоветфарм» також рекомендується активізувати комунікаційну політику, зокрема рекламну діяльність, орієнтовану на інформацію потенційних споживачів про якість, властивості та асортимент продукції підприємства.

Орієнтуючись на запропоновані управлінські рішення, в дослідженні розроблено схему ефективного управління асортиментною політикою ПАТ «Біоветфарм» (Додаток Е). Слід зазначити, що представлена схема є дієвою та передбачає послідовний, продуманий й адекватний механізм формування, кожен з етапів якого супроводжується контролем, що сприятиме успішній роботі підприємства на ринку.

Принципи управління асортиментною політикою ПАТ «Біоветфарм»: виконання місії, стратегічних цілей і завдань підприємства; відповідність асортименту товарів та номенклатури контингенту оптових покупців; комплексність задоволення попиту покупців у рамках обраного сегменту цільового ринку; оптимальність асортименту; підвищення споживчої цінності товарів за рахунок надання широкого спектру послуг, гармонійності товарної політики зі збутовою; стійкі конкурентні позиції підприємства і зростання його ринкової вартості; соціальна відповідальність та екологічна свідомість ведення бізнесу.

В умовах ПАТ «Біоветфарм» важливо розробляти маркетингові стратегії, в основі яких будуть постулати соціально відповідального бізнесу. Вибір стратегії залежить від рівня розвитку підприємства, його ринкової частки, конкурентної позиції, типу продукції та ринку збуту тощо. Для підприємства актуальними є стратегії зеленого маркетингу.

3.2. Економічний ефект імплементації концепції екологічного маркетинг-менеджменту: вектор на оптимізацію товарного асортименту

Важливим завданням для ПАТ «Біоветфарм», у рамках реалізації концепції екологічного маркетинг-менеджменту, є орієнтація на споживача і завоювання найбільшого сегмента ринку з урахуванням принципів екологічного (зеленого) маркетингу. При цьому, ресурси підприємства (зважаючи на складний фінансово-економічний стан) повинні бути використані максимально ефективно. Для того, щоб імплементувати ці принципи, слід систематично удосконалювати управління асортиментною політикою з урахуванням впливу низки чинників та умов бізнес-середовища. Ці чинники визначальною мірою впливають на прийняття рішень щодо формування асортименту продукції, його коригування та оптимізацію.

Задачу оптимізації асортименту продукції ПАТ «Біоветфарм» сформульовано так: знайти оптимальні обсяги виробництва продукції, які

забезпечать максимальний економічний ефект за наявного ресурсного забезпечення та з орієнтацією на принципи екологічного маркетинг-менеджменту. У цільовій функції окремо виділено прибуткову частину – дохід від здійснення операційної діяльності, та видаткову – витрати на виробництво оптимальної кількості продукції. Враховуючи зазначене, цільова функція має такий вигляд:

$$F(x) = \sum_{j=1}^n p_j x_j - v_j x_j \Rightarrow \max, \quad (3.1)$$

де x_j – шуканий обсяг виробництва продукції j -го виду, грн;

p_j – ціна реалізації продукції j -го виду, од.;

v_j – грошові витрати на виробництво продукції j -го виду, грн.

З-поміж ресурсів, які є обмеженими для ПАТ «Біоветфарм», виділено грошові й трудові ресурси. Також у систему обмежень включено обмеження за виробничою потужністю підприємства та за попитом на окремі види продукції (на екологічні препарати попит буде вищий). У розробленій задачі оптимізації враховано 7 видів продукції: біовіт, увертин, нововерм, уровіт, актофіт, суха біомаса женьшеня та радіоли рожевої, міцелій гриба «Глива». Вихідні дані для розв'язання запропонованої оптимізаційної моделі зведено у Додатку Є. Розв'язання задачі здійснено у середовищі прикладної програми *MS Excel* із використанням інструментарію «Пошук рішень».

За результатами моделювання встановлено, що за наявних ресурсів та мінімально необхідних обсягів виробництва окремих видів продукції ПАТ «Біоветфарм» не вигідно виготовляти увертин, нововерм, міцелії гриба «Глива», оскільки витрати на їх виробництво перевищують дохід від реалізації. При цьому найбільш прибутковим є виготовлення та реалізація біовіту, сухої біомаси і настойки женьшеня та радіоли рожевої. Враховуючи вищевказане, ПАТ «Біоветфарм» рекомендується збільшити обсяги виробництва та збуту біовіту, сухої біомаси женьшеня та радіоли рожевої, уровіту. За результатами оптимізації збиткові види продукції рекомендується не виготовляти або виготовляти у мінімально необхідних обсягах (табл. 3.1).

Виробництво ж економічно ефективних біоліту та аквавіту обмежено наявними у підприємства ресурсами. Що ж стосується женьшеню, то нарощенню обсягів виробництва цього найбільш вигідного виду продукції перешкоджає верхня межа (1340 кг), зумовлена обмеженістю ринку збуту.

Таблиця 3.1

**Економічний ефект оптимізації виробництва продукції
ПАТ «Біоветфарм»**

| Вид продукції | Обсяг виробництва, кг | | Оптимальний рівень до фактичного, % | Економічний ефект, тис. грн |
|--|-----------------------|---------|-------------------------------------|-----------------------------|
| | Факт. | Опт. | | |
| Біовіт | 8691,0 | 14320,6 | 164,8 | 240,1 |
| Увертин | 881,0 | 800,0 | 90,8 | -9,2 |
| Нововерм | 10,2 | 0,0 | 0,0 | -100,0 |
| Уровіт | 1040,0 | 1300,0 | 125,0 | 25,0 |
| Актофіт | 44002,0 | 55965,6 | 127,2 | 57,7 |
| Суша біомаса женьшеня та радіоли рожевої | 760,0 | 1340,0 | 176,3 | 56,3 |
| Міцелій гриба «Глива» | 3080,0 | 3000,0 | 97,4 | -2,6 |
| В цілому | | | | 267,3 |

Джерело: власні дослідження.

Відтак, оптимізація асортименту продукції ПАТ «Біоветфарм» забезпечить отримання економічного ефекту у розмірі 267,3 тис. грн. При цьому, у сформованій задачі оптимізації враховано необхідність виготовлення економічно не вигідних видів продукції, а саме: увертину, нововерму та міцелій гриба «Глива». Найбільші ж прибутки товариству має забезпечити виробництво та реалізація біовіту, актофіту та сухої біомаси женьшеня та радіоли рожевої. Практична реалізація задачі оптимізації асортименту передбачає використання всіх наявних у підприємства ресурсів. Це означає, що виробництво додаткової кількості прибуткових видів продукції обмежений саме наявними ресурсами.

Найбільш раціональним та прийнятним способом збільшити економічний ефект підприємства є залучення додаткових грошових та трудових ресурсів. Для збільшення прибутку ПАТ «Біоветфарм» доцільно збільшити обсяги фінансування виробництва, що, в т. ч., дасть можливість збільшити наявні трудові ресурси. Одним із найбільш дієвих способів

підвищення економічного ефекту за рахунок управління трудовими ресурсами є зменшення норм прямих витрат праці шляхом збільшення рівня продуктивності праці. Це дасть можливість скоротити витрати трудових ресурсів на виробництво одиниці продукції. Також підприємству доцільно більше уваги приділяти прибутковим видам продукції, нарощувати обсяги їх виробництва із подальшим посиленням своїх ринкових позицій. Що ж стосується збиткових видів продукції, то необхідним є або повне припинення їх виробництва, або термінове зниження собівартості шляхом організації адекватної системи управління витратами.

Висновки до Розділу 3

1. Імперативами управління асортиментною політикою ПАТ «Біоветфарм» визначено такі: удосконалення інструментів управління; активізація маркетингової діяльності; удосконалення товарного асортименту, його розширення на інноваційних засадах.

2. Пріоритетним напрямом удосконалення асортиментної політики вбачається удосконалення інструментів управління нею, зокрема імплементація маркетингового підходу до прийняття управлінських рішень з позицій виокремлення тактичного й стратегічного рівнів. Розроблена схема управління асортиментною політикою сприятиме оптимізації товарного асортименту та збільшенню прибутку підприємства.

3. В умовах досліджуваного підприємства імплементація концепції екологічного маркетинг-менеджменту є необхідною умовою розробки нових підходів до ведення бізнесу у відповідь на виклики глобалізації. Доведено необхідність зосередження уваги на стратегії зеленого маркетингу: зелений дизайн; відповідальність; зелене ціноутворення. Оптимізація асортименту продукції ПАТ «Біоветфарм», у рамках реалізації концепції екологічного маркетинг-менеджменту, забезпечить отримання економічного ефекту у розмірі 267,3 тис. грн.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Асортиментну політику слід розглядати як важливу компоненту товарної політики підприємства, яка, на основі відповідних принципів, методів і стратегій, забезпечує формування оптимального асортименту продукції для підвищення ефективності бізнес-процесів підприємства й задоволення потреб споживачів. Побудований концептуальний профіль асортиментної політики окреслює сутність, мету, цілі, компоненти, а також визначає критерії та фактори прийняття управлінських рішень щодо управління асортиментною політикою. В системі управління асортиментною політикою екологічний маркетинг орієнтований на взаємну співпрацю в межах загальних бізнес-процесів, а не на звичайну конкуренцію, тобто цілісно трансформує бізнес-культуру і фокусується на демократичних цінностях.

2. Детермінантою управління асортиментною політикою є формування товарного асортименту, методичну платформу якого згруповано за назвами груп (ідентифікація споживчих переваг, методи економічного аналізу, методи портфельного аналізу) і до кожної із них наведено базові методичні підходи. У контексті даної кваліфікаційної роботи застосовано метод ABC-аналізу та метод оптимізації структури асортименту за існування ряду обмежень.

3. ПАТ «Біоветфарм» – підприємство мікробіологічної промисловості, яке впроваджує технологію виробництва антипаразитних препаратів на основі авермектинів. Конкурентною перевагою є унікальність у виготовленні власної продукції. Нині підприємство має суттєві труднощі щодо формування внутрішнього споживчого сегменту, перебуває на стадії оновлення й переобладнання, диверсифікації. Активи підприємства перебувають практично на одному рівні – 7189,1 тис. грн у 2022 р. Зобов'язання у 2022 р. зросли до рівня 320,4 тис. грн, що на 19,8 % більше, ніж у 2020 р. У 2022 р. обсяг товарного випуску зменшився на 32,7 %.

4. Асортиментна політика займає ключове місце в діяльності ПАТ «Біоветфарм». Управління асортиментною політикою у компетенції відділу маркетингу, а також планово-економічного та виробничого відділів.

Ключовими проблемами в управлінні асортиментною політикою виявлено такі: 1) відсутність чіткої системи прийняття управлінських рішень щодо формування асортиментної політики; 2) неналежний рівень маркетингового супроводження виробничо-господарської діяльності; 3) невідповідність стану формування асортименту з сучасниками викликами для бізнесу, у т. ч. й щодо посилення соціальної відповідальності бізнесу. На зменшення обсягів товарної продукції вплинуло два фактори: 1) зміна кількості випущеної продукції і 2) структурні зрушення в асортименті продукції.

5. Імперативами управління асортиментною політикою ПАТ «Біоветфарм» є такі: а) удосконалення інструментів управління; б) активізація маркетингової діяльності (удосконалення відділу маркетингу; посилення маркетингових досліджень; активізація комунікаційної та збутової політики); в) удосконалення товарного асортименту, його розширення на інноваційних засадах (оптимізація товарного асортименту; г) диверсифікація, виробництво нових екологічно безпечних засобів та препаратів).

6. Обґрунтовано, що дієвою технологією і, водночас, ефективним засобом просування екологічних ініціатив у сфері виробництва органічних хімічних речовин, фармацевтичних продуктів, фармацевтичних препаратів і матеріалів, є екологічний маркетинг-менеджмент – механізм системної взаємодії інструментів маркетингу та менеджменту у процесі адаптації суб'єкта господарювання до мінливого бізнес-середовища для повноцінного задоволення потреб ринку та досягнення цілей організації на засадах ефективного ресурсного розподілу.

7. Рекомендовано упровадження маркетингових стратегій, в основі яких будуть постулати соціально відповідального бізнесу. Доведено необхідність зосередження уваги на стратегії зеленого маркетингу: а) зелений дизайн; б) відповідальність; в) зелене ціноутворення. Оптимізація асортименту продукції ПАТ «Біоветфарм», у рамках реалізації концепції екологічного маркетинг-менеджменту, забезпечить отримання економічного ефекту у розмірі 267,3 тис. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бардаш М. С., Хоменко О. І. Асортиментна політика підприємства та шляхи її вдосконалення. *Ефективна економіка*. 2016. № 11. URL: <http://surl.li/lqvmtx>. (дата звернення: 04.09.2023).
2. Белопольський М. Г., Толпежнікова Т. Г. Система екологічного маркетингу промислових підприємств. URL: <http://surl.li/lqump>. (дата звернення: 04.09.2023).
3. Білоус Т. В., Гарафонова О. І., Ульченко О. В. Особливості управління товарним асортиментом на малому підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2016. №11. С. 216–221.
4. Величко А. В. Асортиментна політика торговельного підприємства : thesis. 2019. URL: <http://surl.li/lqvne>. (дата звернення: 06.06.2023).
5. Волкова І. М., Степаненко Н. І. Маркетингове інформаційне супроводження товарної політики підприємств сфери агробізнесу. *Вісник Університету «Україна» (Серія «Економіка, менеджмент, маркетинг»)*. 2022. Вип. 6 (33). URL: <http://surl.li/lqvng>. (дата звернення: 06.06.2023).
6. Волкова І.М., Степаненко Н.І. Діагностика маркетингового інформаційного забезпечення товарної політики підприємств сфери агробізнесу. *Вісник Одеського національного університету імені І.І. Мечникова*. 2021. Т. 26. Вип. 5 (90). С.36-41.
7. Гармідер Л. Д., Самай І. О. Дослідження формування товарного асортименту підприємства. *Академічний огляд*. 2016. № 1. С. 111–118.
8. Єлісеєва Т.С., Кубишина Н.С. Методи формування товарного асортименту на підприємстві. URL: <http://probleconomy.kpi.ua/pdf/2012-32.pdf>. (дата звернення: 29.09.2023).
9. Зіновчук В.В. Вертикально інтегровані маркетингові канали в агробізнесі. Сучасний маркетинг: тренди, інновації, інструменти: монографія / [Ромат Є.В., Бабаченко Л.В., Багорка М.О., Білоткач І.А.

- та ін.]; за ред. Є.В. Ромата та С.Ф. Смерічевського. Київ.: Студцентр, 2021. С. 161–170.
10. Зіновчук Н. В., Ращенко А. В. Екологічний маркетинг : навч. посіб. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2015. 190 с.
11. Калініченко С., Власенко Т., Вітковський Ю., & Грібіник А. Формування асортименту послуг – пріоритетний напрям маркетингової діяльності туристичної фірми. *Innovation and Sustainability*. 2022 (2). С. 61–67.
12. Кухленко О.В., Михалишин Д.О. Управління асортиментною політикою на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2017. № 6. URL: <http://surl.li/lklsq>. (дата звернення: 29.09.2023).
13. Левків Г. Я. Ефективне управління ризиками маркетинг-менеджменту підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 5. С. 129–134.
14. Лесь А.В., Ращенко А.В., Фітисов А.М. Ефективність системи екологічного менеджменту на підприємствах лісопромислового комплексу. *Агросвіт*. 2020. № 19–20. С. 69–74.
15. Мазепа Т. С. Формування асортиментної політики підприємств торгівлі: зміст і основні підходи. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 2018. 73 с.
16. Маркетингова діяльність підприємства: навчальний посібник / В. В. Зіновчук, Л. В. Тарасович, О. М. Буднік та ін. ; за ред. В. В. Зіновчука, Л. В. Тарасович. Житомир: Вид-во О. О. Євенок, 2019. 464 с.
17. Новий словник іншомовних слів : близько 40000 сл. і словосполучень / Л. І. Шевченко, О. І. Ніка, О. І. Хом'як, А. А. Дем'янюк ; за ред. Л. І. Шевченко. К.: Арій, 2008. 672 с.
18. Овсак О. П., Назаренко О. П., Зелінський В. В. Особливості формування асортиментної політики виробничого підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 34. С. 149–153.

19. Оксентюк Б. Екологічний маркетинг: необхідність виникнення, поняття, характеристика. URL: <http://surl.li/dfiht>. (дата звернення: 02.09.2023).
20. ПАТ «Біоветфарм»: офіційний сайт. URL: <http://surl.li/lknxz>. (дата звернення: 29.09.2023).
21. Поняття концепції екологічного маркетингу. URL: <http://surl.li/dfihq>. (дата звернення: 03.10.2023).
22. Ращенко А. В. Сутність та тенденції розвитку екологічного маркетингу. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: <http://surl.li/lqumh>. (дата звернення: 27.09.2023).
23. Рибіна О. І. Формування механізму екологічного маркетингу в контексті концепції сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: <http://surl.li/lgwa>. (дата звернення: 27.09.2023).
24. Салькова І.Ю., Тарасович Л.В. Рефлексивні засади маркетинг-менеджменту персоналу підприємств за умов екологізації сільськогосподарського виробництва. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 6. С.199–203
25. Силантьєв В., Федорчук С. Маркетинг в умовах війни: як змінилися акценти брендів. *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів*. зб. наукових праць у 2 ч.; Ч. 2. Житомир: Поліський національний університет, 2022. С. 156–158.
26. Степаненко Н. І., Волкова І. М. Інформаційна система розробки маркетингових рішень в товарній політиці підприємств сфери агробізнесу. *Економіка та суспільство*. 2022. №. 44. URL: <http://surl.li/lqvo0>. (дата звернення: 27.09.2023).
27. Степаненко Н.І., Волкова І.М. Моделювання споживацької поведінки в контексті формування лояльності цільової аудиторії. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/100>. (дата звернення: 27.09.2023).

- 28.Тарасович Л. В., Юрчук В.М. Екологічний маркетинг-менеджмент: інструменти реалізації в умовах лісогосподарських підприємств. *Становлення та розвиток маркетингу в Україні: від теорії до практики* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Умань, 25 жов. 2022. Умань: Видавець «Сочінський М.М.», 2022. С. 41–44.
- 29.Тарасович Л.В., Юрчук В.Ю., Федорчук С.В. Екологічний маркетинг-менеджмент як імператив соціально відповідального бізнесу. *Агросвіт*. 2023. № 2. С. 42–46.
- 30.Чигрин О. Ю., Пімоненко Т. В., Люльов О. В. Green branding as a driver to boost the development of green investment market. *Вісник Черкаського університету. Серія «Економічні науки»*. 2019. № 1. С. 144–150.
- 31.Шира Т. Б. Функціональний аспект управління асортиментом у комерційній діяльності. *Наукові записки Української академії друкарства. Серія «Економічні науки»*. 2016. № 1. С. 63–73.
- 32.Шлапак Н.С. Концепція екологічного менеджменту. URL: <http://surl.li/dfijp>. (дата звернення: 04.10.2023).
33. Юрчук В. М. Екологічний маркетинг як інструмент управління розвитком лісогосподарських підприємств : кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спец. 073 Менеджмент. URL: <http://surl.li/lqurx>. (дата звернення: 04.09.2023).
- 34.Череп О. Г., Коцеруба А. В. Формування системи маркетингової товарної політики. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 1. С. 320–323.
- 35.Chygryn O., Bilan Y., Kwilinski A. Stakeholders of Green Competitiveness: Innovative Approaches for Creating Communicative System. *Marketing and Management of Innovations*. 2020. № 3. P. 358–370.
- 36.Les, Anastasiya & Rashchenko, Anastasia & Tsyvenkova, Nataliya & Les, Tetyana. (2021). Strategic planning in process of adapting cities to climate change. 10.22616/ERDev.2021.20.TF270.

37. Ramanauskas J., Žukovskis J., Zinovchuk V. The Experience of Agricultural Producer Organisations in the European Union and the Perspectives for Ukraine. *Management, Tourism, Culture: Studies And Reflections On Tourism Management*. by Łukasz Burkiewicz and Agnieszka Knap-Stefaniuk. Ignatianum University Press. Kraków 2020. P.217–234.
38. Tarasovych L., Yaremova M. Coherence of Marketing Imperatives for Managing the Development of Socio-Economic Systems. *Scientific Horizons*, 2021, Vol. 24, No. 7. P.81–89.
39. Tkachuk, V.I., Zinovchuk, V.V., Tarasovych, L.V., & Yaremova, M.I. (2020). A Significance of Digital Marketing for Promoting Bio-economy in Ukrainian Economy. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(6s), 1043–1049. Retrieved from <http://sersc.org/journals/index.php/IJAST/article/view/9171>
40. Yaremova M., Tarasovych, L., Vlasenko O. Strategic marketing in the management system: business adaptation technology under global challenges. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. №7. P. 46–50.

ДОДАТКИ

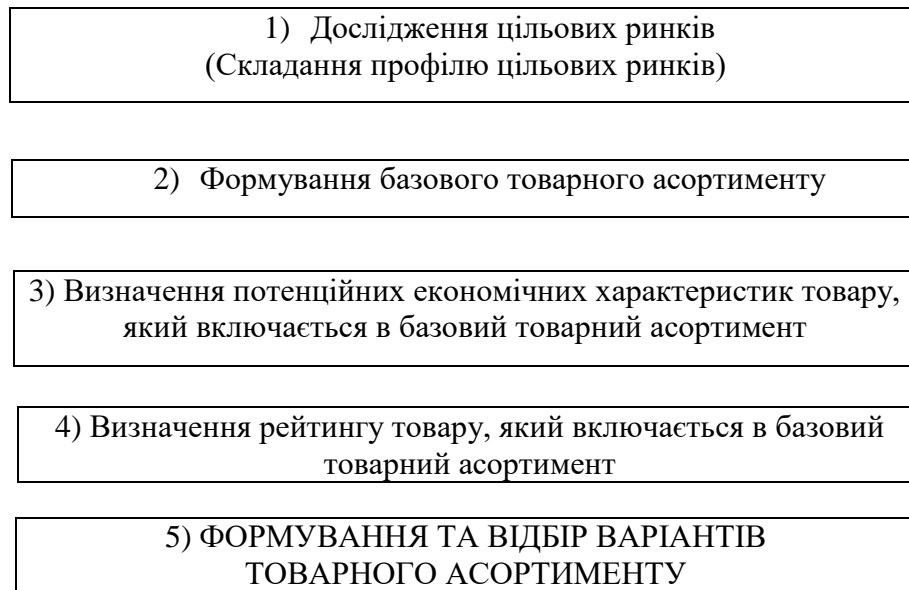


Рис. Етапи формування товарного асортименту на підприємстві

Примітка: 1) маркетингові дослідження товарів і ринків, що дозволяє визначити місткість, кон'юнктуру ринку (кількісні показники), потреби покупців, дослідити власні товари і товари конкурентів (оцінка і порівняння);
2) формування базового товарного асортименту;
3) розгляд пропозицій про створення нових товарів та удосконалення існуючих, про нові сфери їх застосування;
4) оцінка економічних характеристик товарів;
5) тестування, тобто випробування товарів з урахуванням думки споживачів.

Джерело: адаптовано [9; 25; 34].

Ключові постачальники ПАТ «Біоветфарм», 2022 р.

| Постачальник | | Ресурси |
|------------------------|---------|--|
| Назва | Адреса | |
| ПАТ «Макрохіл» | Київ | Пробірки, колби, хім. реактиви. |
| ТОВ «Кристал» | Полтава | Мука кукурудзяна, мука соєва, глюкоза. |
| ПАТ «Житомиргаз» | Житомир | Природний газ |
| ПАТ «Рівнеазот» | Рівне | Аміачна селітра |
| ПАТ «Волинь-Пак» | Рівне | Мішки паперові |
| ПАТ «Житомиробленерго» | Житомир | Електроенергія |
| ТОВ «Креаст-Сервіс» | Київ | Труби і металопродукція |
| ТОВ «Альтера» | Черкаси | Мука кукурудзяна, мука житня. |

Джерело: сформовано за даними підприємства.

Основні споживачі продукції ПАТ «Біоветфарм», 2022 р.

| Споживач | Вид продукції |
|---------------------------------------|----------------------------------|
| ПАТ «Укрзовветпромпостач», Київ | Актофіт, біовіт, увертин |
| ТОВ «Зооветпромпостач», Хмельницький | Біовіт |
| ПАТ «Чернівці Зооветпостач», Чернівці | Біовіт, нововерм |
| Агрофірма «Міг», Житомир | Міцелій гриба «Глива» |
| ТОВ «Кристал», Полтава | Актофіт, уровіт, увертин, біовіт |
| ТОВ «Укрфлора», Вінниця | Актофіт |
| ТОВ «Центрбіотехніка», Львів | Актофіт |

Джерело: за даними підприємства.

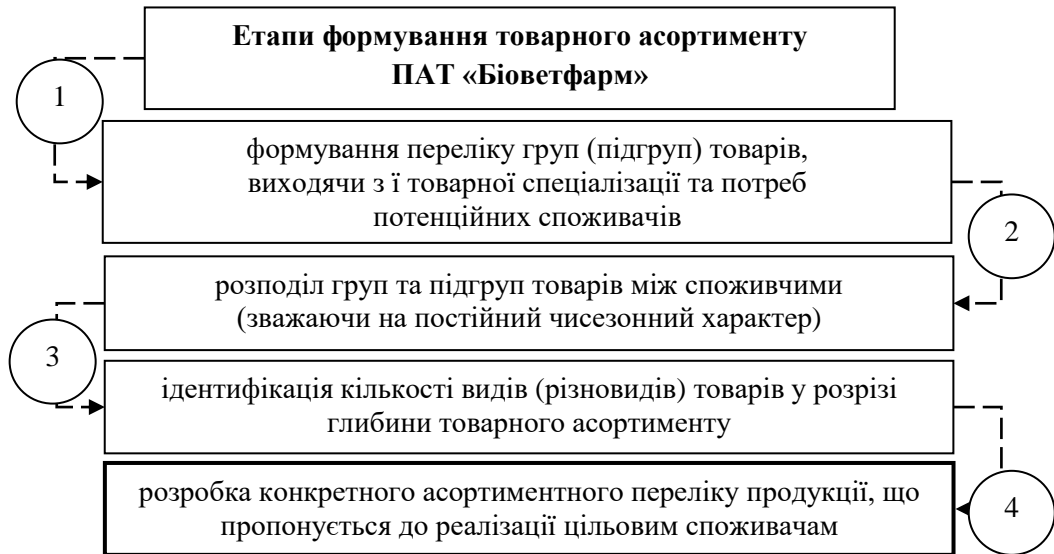


Рис. Етапи формування товарного асортименту ПАТ «Біоветфарм»

Джерело: власні дослідження.



**Рис. Окремі позиції товарного асортименту
ПАТ «Біоветфарм»**

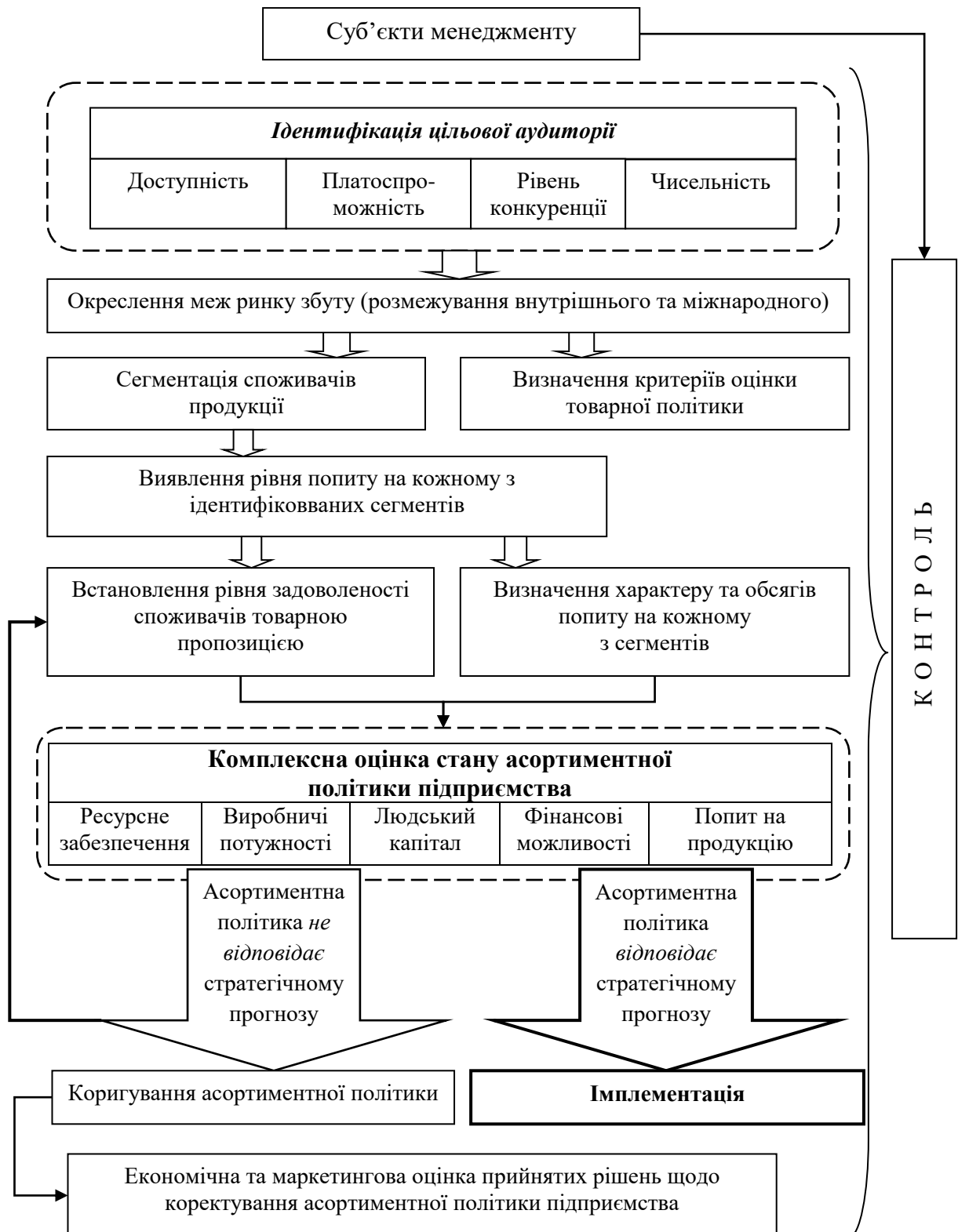


Рис. Рекомендована схема управління асортиментною політикою ПАТ «Біоветфарм»

Джерело: адаптовано [4; 8; 15; 18; 31; 35].

Вихідні дані для оптимізації асортименту продукції

ПАТ «Біоветфарм»

| Продукція | Змінна | Показник | | | Нижня межа, кг | Верхня межа, кг |
|--|--------|---|--|---|----------------------|-----------------------|
| | | Ціна одиниці продукції, грн/кг | Норма витрат (собівартість) грошових ресурсів, грн/кг | Норма витрат трудових ресурсів, люд- год./кг | | |
| Біовіт | x_1 | 14,17 | 12,8 | 21 | | |
| Увертин | x_2 | 70 | 112,4 | 9 | 800 | |
| Нововерм | x_3 | 583,3 | 640 | 13 | | |
| Уровіт | x_4 | 282,6 | 304,3 | 46 | 1300 | |
| Актофіт | x_5 | 68,63 | 62,9 | 12 | | |
| Суша біомаса женьшеня та радіоли рожевої | x_6 | 147,08 | 117,8 | 52 | | 1340 |
| Міцелій гриба «Глива» | x_7 | 6,25 | 9,7 | 7 | 3000 | |
| Знак | | | \leq | \leq | \geq | \leq |
| Обмеження | | | 2000000 | 1420000 | – | – |

**НАУКОВІ ПРАЦІ, У ЯКИХ ВІДОБРАЖЕНО
РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ**