

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту і інформаційної безпеки
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту
Освітній ступень магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри ЕПВМ
к.е.н., професор
Лесько О.Й.

«08» 09 2025 р.

ЗАВДАННЯ
НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТА
Бойко Євгенія Максимовича

1. Тема роботи: «Удосконалення механізму стратегічного управління маркетингово-збутовою діяльністю приватного акціонерного товариства «Вінницький дослідний завод»».

керівник роботи: Лесько Олександр Йосипович, к.е.н., професор каф. ЕПВМ
затверджені наказом вищого навчального закладу від «24» вересня 2025 р.
№ 313

2. Строк подання студентом роботи: до «01» грудня 2025 р.

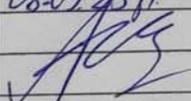
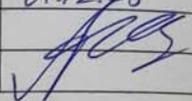
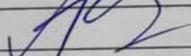
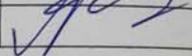
3. Вихідні дані до роботи: фінансова звітність ПрАТ «ВДЗ»; методичні вказівки, підручники, навчальні посібники, статті, електронні ресурси.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки: вступ, понятійно-категоріальний апарат досліджень маркетингово-збутової діяльності, ключові фактори, що впливають на стратегічне управління маркетингово-збутовою діяльністю, результати аналізу економічної діяльності та управління маркетингово-збутовою діяльністю ПрАТ «ВДЗ», рекомендації з удосконалення механізму управління маркетингово-збутовою діяльністю, висновки, список використаних джерел, додатки.

5. Перелік графічного матеріалу: Основні складові організаційно-економічного механізму генерування, імплементації та реалізації маркетингових стратегій підприємства. Основні чинники впливу ефективності механізму стратегічного управління маркетингово-збутовою діяльністю підприємства. Механізм формування та функціонування маркетингового середовища на підприємстві. Схема зв'язку між ефективністю діяльності підприємства та використанням маркетингової інформаційної системи. Основні види продукції підприємства. Основні показники балансу. Показники рентабельності. Коефіцієнти фінансової діяльності підприємства. Динаміка стратегічних та управлінських показників. Динаміка клієнтської лояльності та приросту збуту. Функціональна схема процедури прийняття управлінських рішень в управлінні маркетингово-збутовою діяльністю. Організаційна

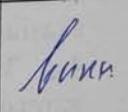
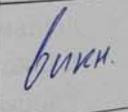
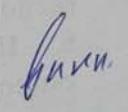
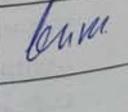
структура управління підприємством. Матриця SWOT-аналізу. Послідовність генерування та реалізації маркетингових стратегій розвитку підприємства. Напрями удосконалення маркетингової діяльності. Механізм моделювання стратегій розвитку маркетингової діяльності підприємств. Удосконалений механізм управління маркетингово-збутовою діяльністю підприємства. Удосконалена змакетована організаційна структура підприємства. План рекомендацій з підвищення ефективності управління діяльністю підприємства. Моделювання отримання прибутку підприємства від впроваджених пропозицій за 2026-2028 р.р.

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	Лесько О.Й., професор каф. ЕПВМ	08.09.25	01.12.25
Розділ 2	Лесько О.Й., професор каф. ЕПВМ		
Розділ 3	Лесько О.Й., професор каф. ЕПВМ		

7. Дата видачі завдання 08.09.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

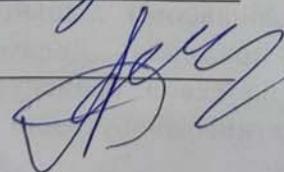
№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Розділ 1. Теоретико-методичні засади удосконалення механізму стратегічного управління маркетингово-збутовою діяльністю підприємства	вересень-жовтень	
2	Розділ 2. Аналіз фінансово-економічної діяльності приватного акціонерного товариства «Вінницький дослідний завод»	жовтень	
3	Розділ 3. Рекомендації з удосконалення механізму стратегічного управління маркетингово-збутовою діяльністю ПрАТ «Вінницький дослідний завод»	листопад	
4	Здача оформленої роботи на кафедрі	листопад-грудень	

Студент



Бойко Є.М.

Керівник роботи



Лесько О.Й.

АНОТАЦІЯ

УДК 658.8:005

Бойко Є.М. Удосконалення механізму стратегічного управління маркетингово-збутовою діяльністю приватного акціонерного товариства «Вінницький дослідний завод».

Магістерська кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 – менеджмент, освітня програма – менеджмент підприємств, організацій і установ, Вінниця : ВНТУ, 2025. 106 с.

На укр. мові. Бібліогр.: 55 назв; рис. : 29; табл. : 22.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто теоретико-методичні засади удосконалення механізму стратегічного управління маркетингово-збутовою діяльністю підприємства; досліджено понятійно-категоріальний апарат маркетингово-збутової діяльності підприємства; проаналізовано ключові фактори, що впливають на стратегічне управління маркетингово-збутовою діяльністю.

Проаналізовано економічну діяльність ПрАТ «Вінницький дослідний завод», розраховано економічну ефективність діяльності підприємства, проведено оцінювання ефективності механізму стратегічного управління маркетингово-збутовою діяльністю підприємства.

Розроблено рекомендації щодо удосконалення механізму стратегічного управління маркетингово-збутовою діяльністю приватного акціонерного товариства «Вінницький дослідний завод».

Ключові слова: маркетинг, збут, механізм, стратегічне управління, smart-управління, цифровізація, удосконалення, підприємство тощо.

ABSTRACT

Boyko Ye. M. Improving the mechanism of strategic management of marketing and sales activities of the private joint-stock company «Vinnytskyy doslidnyy zavod»

Master's thesis on specialty 073 - management, educational program - management of enterprises, organizations and institutions, Vinnytsia: VNTU, 2025. 106 p.

In Ukrainian Bibliography: 55 titles; Fig. : 29; table : 22.

The master's qualification work considers the theoretical and methodological principles of improving the mechanism of strategic management of marketing and sales activities of the enterprise; the conceptual and categorical apparatus of marketing and sales activities of the enterprise is studied; the key factors influencing the strategic management of marketing and sales activities are analyzed.

The economic activity of PrJSC «Vinnytskyy doslidnyy zavod» is analyzed, the economic efficiency of the enterprise's activities is calculated, and the effectiveness of the mechanism of strategic management of marketing and sales activities of the enterprise is assessed.

Recommendations are developed for improving the mechanism of strategic management of marketing and sales activities of the private joint-stock company «Vinnytskyy doslidnyy zavod».

Keywords: marketing, sales, mechanism, strategic management, smart management, digitalization, improvement, enterprise, etc.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВО- ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1 Понятійно-категоріальний апарат маркетингово-збутової діяльності підприємства.....	7
1.2 Ключові фактори, що впливають на стратегічне управління маркетингово-збутовою діяльністю	17
1.3 Методика оцінювання ефективності механізму стратегічного управління маркетингово-збутовою діяльністю підприємства.....	27
Висновок до розділу 1.....	33
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ВІННИЦЬКИЙ ДОСЛІДНИЙ ЗАВОД»	
2.1 Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «Вінницький дослідний завод».....	35
2.2 Оцінювання ефективності стратегічного управління маркетингово-збутовою діяльністю підприємства.....	48
2.3 Аналіз загальної системи управління на ПрАТ «ВДЗ».....	58
Висновки до розділу 2.....	62
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВО-ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ ДОСЛІДНИЙ ЗАВОД»	
3.1 Обґрунтування вибору базової та маркетингової стратегія розвитку підприємства ПрАТ «ВДЗ».....	64
3.2 Удосконалення механізму стратегічного управління маркетингово-збутовою діяльністю ПрАТ «ВДЗ» та макетування удосконаленої оргструктури підприємства.....	72

3.3 Розрахунок економічного ефекту та моделювання прибутку підприємства.....	81
Висновок до розділу 3.....	86
Висновки.....	88
Список використаних джерел	91
Додаток А. Перевірка на антиплагіат.....	97
Додаток Б. Технічне завдання	98
Додаток В. Фінансова звітність ПрАТ «Вінницький дослідний завод» за 2022-2024 р.р.....	107
<i><u>Додаток Г. Ілюстративний матеріал</u></i>	

ВСТУП

Стратегічне управління маркетингово-збутовою діяльністю промислового підприємства являє собою систему життєво важливої комунікації та є одним із ключових інструментів забезпечення стратегічної стійкості. Воно функціонує як основне джерело зовнішньої інформації (про ринок, споживачів, конкурентів) для організації, а також як комплексний механізм взаємодії підприємства з динамічним зовнішнім середовищем господарювання. В сучасних умовах, особливо для промислових підприємств, що працюють у високотехнологічних галузях, цей процес набуває гіперкритичного значення завдяки експонентному розвитку інформаційно-комунікаційних технологій та явищу цифрової трансформації.

В умовах воєнного стану в Україні, стратегічне управління маркетингово-збутовою діяльністю є не просто інструментом зростання, а фундаментом адаптивності та виживання, оскільки дозволяє миттєво реагувати на зрушення в логістиці та попиті, мінімізувати воєнні ризики та проактивно готувати стратегічну базу (через цифрові канали та технологічний потенціал) для ефективного освоєння ринків під час майбутньої відбудови. Тому ця тема дослідження є надзвичайно актуальною.

Серед наукових праць, у яких досліджена тема глобальних маркетингових комунікацій, зокрема аналіз їх ефективності та напрями вдосконалення, треба відмітити внесок таких зарубіжних та вітчизняних науковців, як Котлер Ф., Мескон М., Балабанова Л., Брітані Н., Портер М., Гаркавенко С., Дж. Еванс, Старостіна А., МакДоналд М., Білошапка М., Тобіас Власек та багато інших.

Метою даної роботи є обґрунтування теоретичних та практичних засад щодо удосконалення механізму стратегічного управління маркетингово-збутовою діяльністю приватного акціонерного товариства «Вінницький дослідний завод».

В межах поставленої мети вирішувалися такі завдання:

1. Дослідити теоретико-методичні засади управління маркетингово-збутовою діяльністю.
2. Провести фінансово-економічний аналіз діяльності приватного акціонерного товариства «Вінницький дослідний завод» з метою визначення його фінансового стану.
3. Здійснити оцінювання ефективності стратегічного управління маркетингово-збутовою діяльністю підприємства на ПрАТ «ВДЗ».
4. Розробити рекомендації щодо удосконалення механізму стратегічного управління маркетингово-збутовою діяльністю приватного акціонерного товариства «Вінницький дослідний завод».
5. Розрахувати економічний ефект від розроблених пропозицій та здійснити моделювання отриманих результатів за три роки.

Об'єктом дослідження є напрями та шляхи удосконалення механізму управління маркетингово-збутовою діяльністю.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та науково-методичних положень щодо удосконалення механізму стратегічного управління маркетингово-збутовою діяльністю приватного акціонерного товариства «Вінницький дослідний завод» на базі чотирьох основних складових: e-commerce, digital logistics, digital marketing, smart-management.

Наукова новизна дослідження полягає у поглибленні теоретико-методичного підходу до стратегічного управління маркетингово-збутовою діяльністю промислових підприємств шляхом розробки удосконаленого механізму стратегічного управління маркетингово-збутовою діяльністю, концептуальна відмінність якого полягає у його інтегративному характері та формуванні на основі синергії чотирьох ключових цифрових функціональних складових: e-commerce, digital logistics, digital marketing та smart-management.

Методи дослідження. В роботі використовувалися такі наукові методи: при вивченні економічних явищ і процесів – метод системного аналізу і синтезу; при встановленні взаємозв'язків між теоретичними узагальненнями та зробленими висновками – абстрактно-логічний метод; для ілюстрації висновків

дослідження – табличний та графічний методи; для визначення показників стану та ефективності економічної діяльності на підприємстві – методи порівняння та узагальнення. В роботі також використовувалися методи економічного аналізу, методи зіставлення та інші.

Інформаційною базою для виконання магістерської кваліфікаційної роботи є навчальні підручники та посібники, Закони України, нормативні документи Кабінету Міністрів України та інших міністерств і відомств, матеріали наукових конференцій, монографії та статті у наукових журналах, виступи науковців на конференціях, бухгалтерська та фінансова звітність ПрАТ «ВДЗ», інформаційні ресурси Інтернет.

Практичне значення отриманих результатів полягає у наданні теоретичної основи та практичних рекомендацій для промислових підприємств в цілому, а запропонований механізм дозволить створити на ПрАТ «Вінницький дослідний завод» адаптивний цикл управління маркетингово-збутовою діяльністю з інтеграцією e-commerce, digital logistics, digital marketing і smart-management, що підвищить ефективність управління й сприятиме стратегії концентрованого зростання.

Самостійність виконання роботи. Робота виконана автором самостійно під керівництвом наукового консультанта, якого призначила кафедра ЕПВМ, і є завершеною працею. Теоретична частина роботи зроблена з використанням наукових праць інших дослідників та матеріалів Інтернет. Практична частина роботи зроблена на матеріалах досліджуваного підприємства.

Апробація результатів. За результатами виконаної кваліфікаційної роботи підготовлені тези на міжнародну конференцію [1].

Пояснювальна записка магістерської кваліфікаційної роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури, який налічує 55 джерел та 5 додатків. Текст пояснювальної записки викладений на 106-ти сторінках (основний – на 90 сторінках), в 22 таблицях та на 29 рисунках. Магістерська кваліфікаційна робота виконана відповідно до методичних вказівок ВНТУ [2] та кафедри ЕПВМ [3].

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВО- ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Понятійно-категоріальний апарат маркетингово-збутової діяльності підприємства

Стратегія управління маркетингово-збутовою діяльністю на підприємстві є ключовим елементом забезпечення його конкурентоспроможності та стійкого розвитку. Сучасні підходи до стратегії включають комплексне планування на довгострокову перспективу, що охоплює: сегментацію ринку та вибір цільових ніш, позиціонування продукту, формування ціннісної пропозиції та розробку оптимальних каналів збуту. Ефективна стратегія управління маркетингом та збутом вимагає синхронізації всіх етапів – від аналізу потреб споживачів до післяпродажного обслуговування – що дозволяє максимізувати ринкову частку, підвищувати лояльність клієнтів і досягати поставлених комерційних цілей.

Поняття «збут» та «маркетингова діяльність» можна розглядати в широкому та вузькому значеннях. У широкому значенні термін «збут» описує весь комплекс процесів, пов'язаних із переміщенням товару від підприємства-виробника до кінцевого покупця, включаючи транспортування, зберігання, просування товару, передпродажну підготовку та упаковку продукції. Натомість вузьке визначення збуту охоплює лише безпосередній процес продажу, тобто взаємодію продавця й покупця з метою отримання прибутку.

Аналізуючи наукові праці науковців, можна зазначити, що існують різні підходи до визначення понять «збутова діяльність» та «збут». Частина авторів [4-6] використовують ці поняття як синоніми, інші акцентують увагу на відмінностях між ними [5]. Водночас зарубіжні автори, такі як Д. Ланкастер і Д. Джоббер, визначають збутову діяльність як одну з ключових маркетингових функцій в умовах ринкової орієнтації [6-10].

Основні підходи до поняття «збутова діяльність» у науковій літературі наведено в табл. 1.1 [4-19].

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «збутова діяльність» у науковій літературі [4-19]

Автор	Трактування
Гамалій В. Ф., Романчик С.А.	Діяльність підприємства по доведенню товарів від виробника до споживачів.
Наумова О.В.	Система відносин у сфері товарно-грошового обміну між економічно та юридично незалежними суб'єктами ринку, що мають комерційні інтереси.
Ямкова О.М.	Комплекс процедур просування готового продукту на ринок (стимулювання попиту, отримання і обробка замовлень, комплектація і підготовка продукції до відправки покупцям, відвантаження продукції на транспортний засіб і транспортування до місця продажу або призначення) та організація розрахунків за неї (встановлення умов і здійснення процедур розрахунків із покупцями за відвантаженою продукцією).
Гайдучок Т., Романюк О.,	Сукупність дій, які зводяться з тієї миті, як продукт у тій формі, в якій він використовувався комерційне підприємство або до комерційного виробника, до того моменту як споживач закупає його.
Балабанова Л.В.	Процес організації товарного обміну готової продукції з метою одержання підприємницького прибутку.
Терент'єва Н. В.	Процес просування готової продукції на ринок та організацію товарного обміну з метою одержання підприємницького прибутку.
Мартин О.М	Сукупність стратегічних рішень у сфері продажу. Однак у той же час наголошує на тому, що стратегія продажу і стратегія продажі – це різні речі, адже продаж є сукупністю послідовних дій по відношенню до конкретного покупця.
Лагоцька Н.З.	Комплекс відносин, які включають юридичні, комерційні та технологічні операції.
Ключник А.В.	Все те, що забезпечує максимальну вигоду торговельної угоди для кожного з партнерів при першочерговому врахуванні інтересів та вимог проміжного чи кінцевого споживача.
Білозерцева І.О.	Перетворення виробничих товарів і послуг у гроші.
Янота Д.	Сукупність заходів, котрі проводяться після виходу продукції за межі території виробника.

Продовження табл. 1.1

Автор	Трактування
Літвінчук К.	Реалізація економічного інтересу виробника (отримання підприємницького прибутку) на основі задоволення платоспроможного попиту споживачів.
Слівінська В.В., Белова Т.Г.	Цілісний процес, що охоплює: планування обсягу реалізації товарів із урахуванням рівня прибутку, що очікується; пошук і обрання найкращого партнера — постачальника (покупця); проведення торгів, включаючи встановлення ціни відповідно до якості товару та інтенсивності попиту; виявлення й активне використання факторів, здатних прискорити збут продукції та збільшити прибуток від реалізації.
Шишкін В.О., Белоусова А.А.	Процес просування готової продукції на ринок та організації товарного обміну з метою отримання підприємницького прибутку.
Зозульов О.В., Царьова Т.О., Гавриш Ю.О.	Сфера діяльності підприємства, спрямована на реалізацію продукції на певних ринках.
Хрупович С.	Процес організаційно-економічних операцій, що містить маркетинговий аспект (дослідження й аналіз кон'юнктури ринку, визначення обсягів збуту, вибір та управління каналами розподілу) й логістичний аспект (транспортування, складування, управління запасами, обслуговування замовлень) і здійснюється з метою досягнення економічних результатів від реалізації продукції споживачам та створення позитивного іміджу підприємства на ринку.

Серед зарубіжних науковців поширені такі концепції визначення поняття «збут» [20]: у широкому сенсі збут розглядається як процес руху товару від виробника до споживача, починаючи з моменту завершення виробництва й закінчуючи передачею продукції покупцю; у вузькому сенсі – це лише фінальний етап, пов'язаний із безпосередньою передачею прав власності на товар від продавця до кінцевого покупця або посередника.

Основні підходи до визначення поняття «маркетингова діяльність» у науковій літературі наведено в табл. 1.2 [20-30].

Таблиця 1.2 – Визначення поняття «маркетингова діяльність» у науковій літературі

Автор	Трактування
Котлер Ф. [20]	Комплекс дій, спрямованих на вивчення ринку, розробку товарів і послуг, їх просування та реалізацію для задоволення потреб споживачів і отримання прибутку.
Мескон М. [21]	Управління всіма процесами взаємодії компанії з ринком з метою ефективного просування продукції та послуг.
Балабанова Л.В. [22]	Система заходів, спрямованих на аналіз ринку, позиціонування продуктів та створення ефективних комунікацій зі споживачами.
Брітані Н. [23]	Діяльність, пов'язана з розробкою, ціноутворенням, просуванням і розподілом товарів для досягнення максимального ринкового охоплення.
Портер М. [24]	Процес створення та реалізації стратегій для досягнення конкурентної переваги на ринку через аналіз та задоволення потреб споживачів.
Гаркавенко С. [25]	Стратегічний інструмент планування розвитку компанії через маркетингові заходи для розширення ринку та збільшення частки на ринку.
Джоіл Еванс [26]	Управління маркетингом як ключовим аспектом досягнення бізнесових цілей компанії через максимізацію цінності для споживача.
Старостіна А.О. [27]	Комплексне управління процесами комунікації, продажу та післяпродажного обслуговування клієнтів з метою довгострокового забезпечення лояльності споживачів.
МакДоналд М. [28]	Маркетингова діяльність – це процес, орієнтований на виявлення потреб ринку і створення продукції для їх задоволення з подальшою реалізацією.
Білошапка М. [29]	Системний підхід до управління підприємством, що базується на аналізі ринку, розробці маркетингових стратегій та тактичних заходів для досягнення цілей.
Тобіас Власек [30]	Маркетингова діяльність охоплює дослідження ринку, управління товарною політикою, ціноутворенням та стимулюванням збуту для максимізації прибутку.

З огляду на наведені трактування в табл. 1.2, можна зробити висновок, що майже всі автори розглядають маркетингову діяльність як комплексну систему дій або управлінських процесів, спрямованих на:

- 1) вивчення ринку та потреб споживачів (Котлер Ф., Балабанова Л., МакДоналд М, Білошапка М., Тобіас Власек);
- 2) створення або адаптацію товарів і послуг під ці потреби (Котлер Ф., Брітані Н, МакДоналд М);

- 3) просування, продаж і розподіл продукції (Брітані Н, Мескон М., Старостіна А.О., Тобіас Власек);
- 4) досягнення прибутковості або конкурентної переваги (Котлер Ф., Портер М., Джоїл Еванс, Білошапка М.);
- 5) формування тривалих відносин зі споживачем (Старостіна А.О., Джоїл Еванс, Балабанова Л.).

Отже, загальною основою є орієнтація на споживача і прибутковість через ефективне управління ринковими процесами. Щодо різниці в акцентах і підходах трактування поняття «маркетингової діяльності», то основні відмінності представлені в табл. 3.

Таблиця 1.3 – Основні відмінності щодо трактування поняття «маркетингової діяльності»

Автор	Ключовий акцент	Характерна особливість
Котлер Ф.	Комплекс дій і інструментів (marketing mix)	Класичний підхід — орієнтація на задоволення потреб і прибуток
Мескон М.	Управління взаємодією компанії з ринком	Акцент на комунікаціях та маркетингових процесах
Балабанова Л.В.	Система заходів з позиціонування продукту	Сучасний акцент на комунікаціях і брендингу
Брітані Н	4Р: продукт, ціна, просування, розподіл	Практична орієнтація на ринкові інструменти
Портер М.	Конкурентна стратегія	Стратегічне бачення маркетингу як інструмента переваги
Брітані Н	Стратегічне планування зростання	Розширення ринку, диверсифікація, портфельний підхід
Джоїл Еванс.	Максимізація цінності для клієнта	Концепція маркетингу як бізнес-філософії
Старостіна А.О.	Управління відносинами з клієнтами (CRM)	Перехід від транзакцій до довгострокової лояльності
МакДоналд М	Виявлення потреб і створення продукту	Базова, операційна орієнтація на споживача
Білошапка М.	Системний підхід до управління	Поєднання стратегічного і тактичного рівнів
Тобіас Власек	Управління маркетинговим комплексом	Економічно орієнтований підхід (прибуток, ефективність)

За результатами проведеного аналізу можна зробити наступні висновки:

1. Західні автори (Котлер Ф., Мескон М., Портер М., Гаркавенко С, Дж. Еванс, Брітані Н) – розглядають маркетинг у ширшому контексті стратегічного управління, де ключовими є цінність для споживача, конкуренція і стратегічні рішення.

2. Українські (Балабанова Л., Білошапка М., Тобіас Власек, МакДоналд М) – більше зосереджені на інструментальному та управлінському аспектах, з орієнтацією на практичне застосування маркетингових методів у підприємстві.

3. Сучасна тенденція (Старостіна А.О., Джоїл Еванс) – це маркетинг відносин (relationship marketing) і клієнтоцентричність, що відображає перехід від «ринку товарів» до «ринку відносин».

Також слід зауважити, що всі автори визнають маркетинг невід'ємною складовою стратегічного управління підприємством, однак відмінність полягає у рівні узагальнення:

- класики (Котлер Ф., Брітані Н) фокусуються на інструментах;
- стратеги (Портер М., Гаркавенко С, Білошапка М.) – на довгостроковій конкурентоспроможності;
- сучасники (Джоїл Еванс, Старостіна А.О., Балабанова Л.) – на цінності для клієнта та відносинах.

Таким чином, маркетингова діяльність сьогодні трактується як інтегрований процес управління ринковою цінністю, який поєднує дослідження, стратегію, комунікацію та інновації для забезпечення сталого розвитку підприємства.

Незважаючи на чітке розмежування між сутністю маркетингової та збутової діяльності, їхня ефективна реалізація та синергетичний ефект у сучасних умовах можливі лише за умови формування єдиного, довгострокового плану дій [31]. Це обумовлює необхідність переходу до дослідження поняття «стратегія» як фундаментальної основи управління цими інтегрованими процесами.

На сьогоднішній день не існує загальноприйнятого стандарту визначення поняття «стратегії» та його структури, що підтверджує складність, багатогранність і неоднозначність цього поняття (табл. 1.4) [32-40].

Таблиця 1.4 – Підходи до розуміння поняття «стратегія» підприємства

Автори, види підходів та їх суть		
1. Шалмо Д., Крістофер А., Боардман Л.	2. Г.Мінцберг, .Альстренд, Дж.Лемпел	3. М. Портер
Менеджмент підприємства акцентує на: 1. Підприємницькому баченні майбутнього підприємства. 2. Адаптивному розвитку підприємства через поступові зміни. 3. Плановому розвитку на основі планування.	Підходи, які базуються на виділенні десяти стратегій, включаючи підприємництво, навчання, владу, культуру та інші аспекти, які можна розділити на прескриптивні (передбачувальні), дескриптивні (описові) та трансформаційні (школа конфігурації) підходи.	Сукупність дій, які дозволяють компанії зайняти унікальну позицію на ринку і отримати конкурентну перевагу. За його словами, стратегія має бути чітко сформульована і підтримуватися всіма функціями компанії.
4. Грейсон Дж. (мол.), О'Делл К.	5. Шваб К.	6. Г.Мінцберг
Підхід, що ґрунтується на саморегулюванні систем, з метою зменшення бюрократії.	Розробка стратегії, заснованої на визначенні основних цінностей та ідеологій підприємства	Підход з переходом до гнучких адміністративних структур.
7. Гембел Дж.	8. Грант Р.	9. К.Кристіансен
Аналіз ринків здійснюється в рамках моделі двох типів океанів. Перший океан відображає гостру конкуренцію у контексті моделі М. Портера, де ключові фактори - витрати та диференціація. Другий океан описує створення нових сегментів ринку та появу нового попиту.	Підхід, що гарантує успіх підприємству, ґрунтується на наступних елементах: кваліфікації лідерів; комплексному аналізу; творчому стратегічному мисленні; процесу ухвалення стратегічних рішень; та забезпеченні виконання цих рішень.	Підхід, спрямований на розвиток ключових особливостей підприємства (таких як: фінансова стійкість та ефективне управління ресурсами, якість продукції/послуг та інноваційні рішення, ефективна комунікація та відносини з клієнтами та партнерами, розвиток та підтримка перспективних кадрів, стратегічне управління та адаптація до змін на ринку)

Продовження табл. 1.4

Автори, види підходів та їх суть		
10. Мілес Р., Шоу С.	11. Б.Річардсон, Р.Річардсон	12. Гарі Хамел, К. К. Прахалад
Перехід від бюрократичної системи до принципів демократії та впровадження самоврядування в підприємстві.	Чотири підходи до планування включають корпоративне, інтерактивне, інтуїтивне та хаотичне планування.	Стратегія розвитку підприємства через створення та керування ключовими навичками і вміннями.

В табл. 1.4 наведено ключові підходи до розуміння сутності стратегії підприємства. Проаналізуємо наведені підходи в контексті удосконалення механізму стратегічного управління маркетингово-збутовою діяльністю (МЗД). Отримані результати зведемо в табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Аналітичний огляд підходів до визначення поняття «стратегія» у контексті удосконалення механізму стратегічного управління маркетингово-збутовою діяльністю

№	Автор / школа	Ключові ідеї підходу	Інтерпретація в контексті управління МЗД
1	Шалмо Д., Крістофер А., Боардман Л.	Виокремлюють три напрями: підприємницьке бачення, адаптивний розвиток і планування.	Для МЗД це означає поєднання плановості у розробці маркетингових стратегій з гнучкістю реагування на зміни попиту та конкурентного середовища.
2	Г. Мінцберг, Альстренд, Лемпел	Виділяють десять шкіл стратегічного мислення, від планової до навчальної й конфігураційної.	Дають основу для побудови механізму стратегічного управління як динамічної системи, здатної адаптувати маркетингову політику та збутові інструменти залежно від ринкової ситуації.
3	М. Портер	Стратегія — це набір дій, що формують унікальну конкурентну позицію.	Для МЗД — орієнтир на створення конкурентних переваг через ефективну збутову модель, унікальну пропозицію цінності (value proposition) та логістику продажів.

Продовження табл. 1.5

№	Автор / школа	Ключові ідеї підходу	Інтерпретація в контексті управління МЗД
4	Грейсон Дж. (мол.), О'Делл К.	Орієнтація на саморегуляцію систем і зменшення бюрократії.	В контексті МЗД — перехід до автоматизації управлінських процесів (CRM, ERP, BI) і делегування повноважень збутовим командам.
5	К. Шваб	Формування стратегії через цінності, культуру й ідеологію.	Для МЗД — важливість ціннісно-орієнтованого маркетингу, побудови довіри клієнтів і корпоративної культури, що підтримує клієнтоцентричність.
6	Г. Мінцберг (нова школа)	Гнучкість адміністративних структур.	Важливо для побудови гнучких моделей управління збутом — швидке прийняття рішень, адаптація каналів продажів.
7	Гембел Дж.	Модель «блакитного океану»: створення нових ринків.	Дає основу для інноваційного розвитку збутових стратегій, виявлення незадіяних сегментів споживачів.
8	Грант Р.	Підхід, орієнтований на кваліфікацію лідерів, аналітику, креативне мислення.	Для МЗД — наголос на компетентності менеджерів з маркетингу і продажів, інтеграції аналітичних систем (Big Data, AI).
9	К. Кристіансен	Орієнтація на розвиток ключових компетенцій: фінансова стійкість, якість, інновації, комунікація.	Дає модель для удосконалення внутрішніх бізнес-процесів збуту, підвищення ефективності сервісу й інновацій у клієнтському досвіді.
10	Мілес Р., Шоу С.	Демократизація управління, самоврядування.	Підтримує децентралізоване управління збутом, розвиток партнерських команд, мотивацію персоналу.
11	Б. Річардсон, Р. Річардсон	Чотири типи планування: корпоративне, інтерактивне, інтуїтивне, хаотичне.	В контексті МЗД — можливість поєднання формального та гнучкого стратегічного планування залежно від середовища.
12	Г. Хамел, К. Прахалад	Стратегія як управління ключовими компетенціями організації.	Найбільш придатний підхід для удосконалення МЗД: зосередження на розвитку унікальних маркетингових і збутових навичок, що формують конкурентну перевагу.

За результатами аналізу табл. 1.5 можна виокремити спільні риси підходів:

- стратегія розглядається як динамічний, системний процес, а не статичний план;

- більшість авторів підкреслюють важливість адаптації (Мінцберг, Грант, Кристіансен);
- стратегія тісно пов'язана з компетенціями, лідерством і цінностями (Портер, Шваб, Хамел, Прахалад).

А також їх відмінності:

- Портер, Гембел – наголос на ринковій позиції та конкурентних перевагах;
- Шваб, Кристіансен, Хамел – на внутрішніх компетенціях і культурі;
- Мінцберг, Річардсон – на організаційній гнучкості та навчанні.

Отже, для удосконалення механізму стратегічного управління маркетингово-збутовою діяльністю підприємства доцільно інтегрувати структурно-аналітичні підходи Портера і Гранта (для обґрунтування конкурентної позиції) з гнучкими управлінськими моделями Мінцберга (для адаптивності збуту) та ціннісно-інноваційним підходом Хамела і Прахалада (для розвитку компетенцій персоналу і цифрових стратегій).

Таким чином, оптимальний стратегічний механізм управління маркетингово-збутовою діяльністю підприємства має бути синергетичним – поєднувати плановість, гнучкість та інноваційність.

Отже, у даному підрозділі здійснено ґрунтовний аналіз понятійно-категоріального апарату дослідження маркетингово-збутової діяльності підприємства. Зокрема, розглянуто сутність понять «збутова діяльність», «маркетингова діяльність» та «стратегія підприємства», проведено їх порівняльний аналіз, що дозволив виявити спільні та відмінні риси у трактуванні цих категорій різними науковими школами. На основі узагальнення підходів провідних авторів визначено оптимальні теоретичні засади для подальшого удосконалення механізму стратегічного управління маркетингово-збутовою діяльністю промислового підприємства.

1.2 Ключові аспекти, що впливають на стратегічне управління маркетингово-збутовою діяльністю

Дослідження ключових факторів впливу на стратегічне управління маркетингово-збутовою діяльністю є імперативною передумовою для удосконалення механізму управління. Це обумовлено тим, що механізм управління не може бути вдосконалений без чіткого розуміння його рушійних сил та обмежень. Визначення та систематизація цих чинників (внутрішніх, зовнішніх, контрольованих та неконтрольованих) дозволяє ідентифікувати слабкі ланки в існуючій стратегії та науково обґрунтувати пропозиції щодо її вдосконалення, забезпечуючи адекватність управлінських рішень реаліям ринкового середовища.

Для більш глибоко розуміння чинників, які впливають на маркетингово-збутову маркетингову та збутову діяльність підприємства, необхідно дослідити взаємозв'язок між конкурентоспроможністю продукту та його виробником, оскільки конкурентоспроможність самого продукту є прямим відображенням і результатом стратегічних рішень, ресурсних можливостей та іміджу підприємства-виробника. Механізм реалізації такого взаємозв'язку представлено на рис. 1.1 [31].

Механізм, представлений на рис. 1.1 ілюструє циклічну та взаємозалежну природу конкурентоспроможності продукції та виробника в контексті внутрішнього та зовнішнього середовища.

Схема відображає, що забезпечення конкурентоспроможності виробника є центральним і вихідним елементом, який прямо впливає на виробництво успішної на ринку продукції. Успіх цієї продукції, в свою чергу, призводить до набуття необхідного рівня ефективності діяльності виробника, що знову ж таки підсилює його загальну конкурентоспроможність, створюючи внутрішній цикл розвитку.

Паралельно, ефективне «виробництво успішної на ринку продукції» веде до досягнення певного рівня конкурентоспроможності продукції та її успіху на

ринку. Цей успіх є зовнішнім чинником, який через отримання економічного ефекту від виробництва та реалізації повертається до внутрішнього циклу, підсилюючи набуття ефективності виробника.

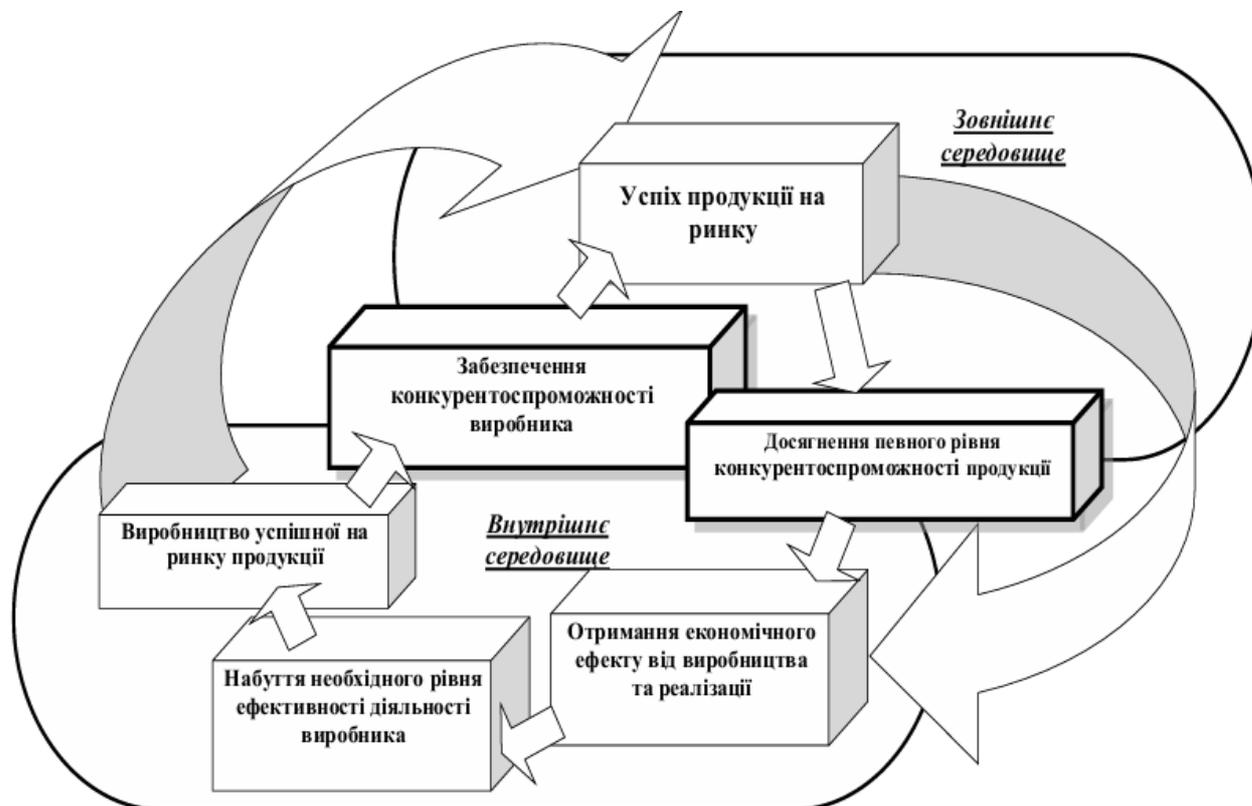


Рисунок 1.1 – Механізм реалізації взаємозв'язку між конкурентоспроможністю продукту та її виробником [31]

Отже, представлений механізм доводить, що стратегічне управління маркетингово-збутовою діяльністю не може бути ефективним без одночасного системного аналізу та взаємоузгодження факторів конкурентоспроможності як на рівні самого продукту (зовнішній ефект), так і на рівні підприємства-виробника (внутрішній потенціал). Вплив зовнішнього середовища (попит, конкуренція) та внутрішнього середовища (ресурси, технології) формує контекст для постійного і динамічного розвитку обох компонентів.

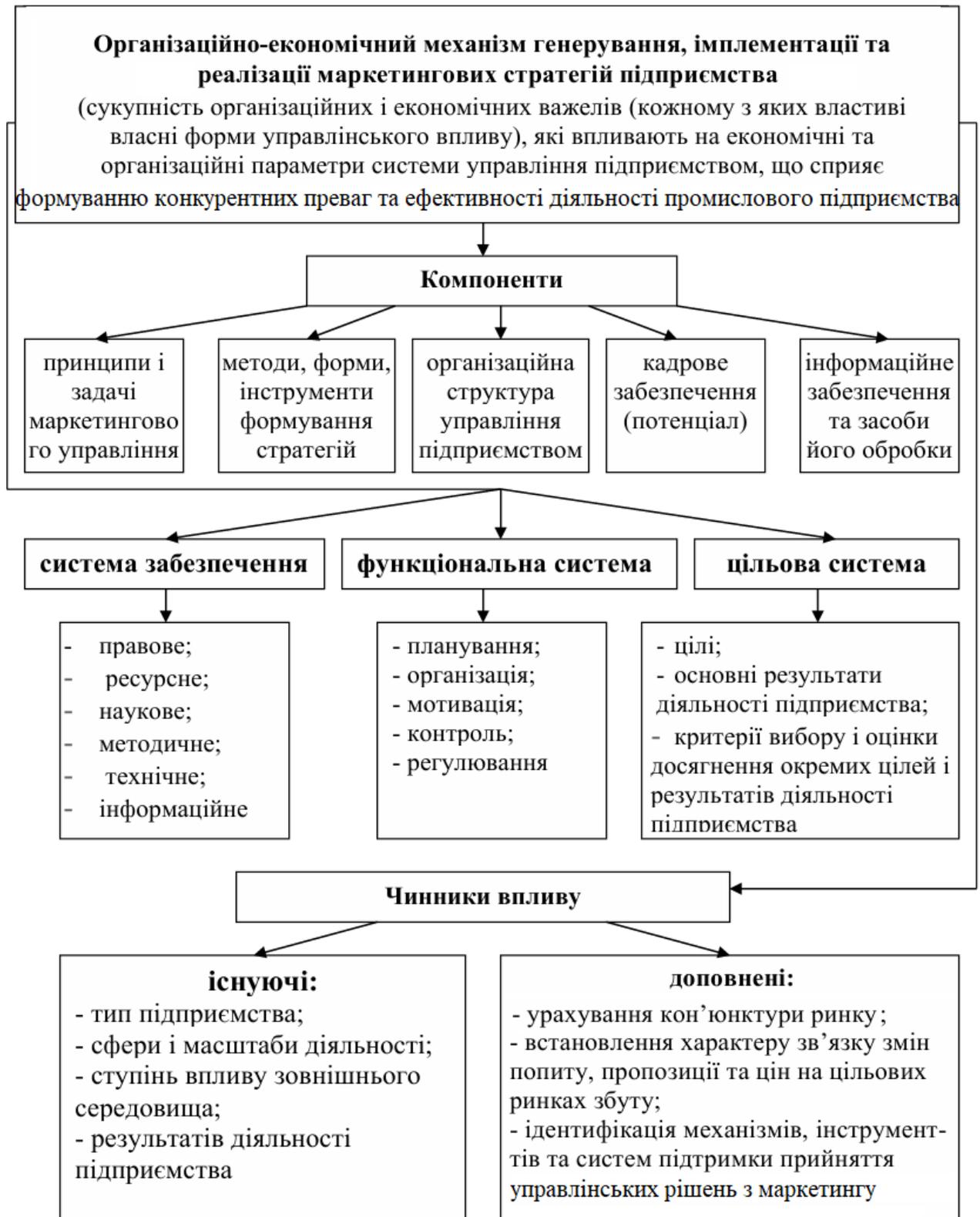


Рисунок 1.2 – Основні складові організаційно-економічного механізму генерування, імплементації та реалізації маркетингових стратегій підприємства

Формування ефективного організаційно-економічного механізму генерування, імплементації та реалізації маркетингових стратегій підприємства передбачає чітке визначення об'єкта впливу – конкретного підприємства – та його мети, якою є підвищення результативності діяльності через реалізацію маркетингового потенціалу. Такий механізм (рис. 1.2) можна розглядати як системну сукупність взаємопов'язаних інструментів і дій, спрямованих на узгодження внутрішніх ресурсів підприємства із зовнішніми ринковими можливостями. Формування організаційно-економічного механізму маркетингового управління базується на принципах емерджентності та синергетичній взаємодії виробничої й комерційної складових, що забезпечує адаптацію підприємства до ринкових умов [42].



Рисунок 1.3 – Основні чинники впливу ефективності механізму стратегічного управління маркетингово-збутовою діяльністю підприємства [42]

Основні чинники впливу на ефективність організації та управління маркетингово-збутовою діяльністю підприємства наведено на рис. 1.3.

Проаналізувавши вплив окремих вищенаведених чинників на ефективність організації та управління маркетингово-збутовою діяльністю на підприємстві можна зробити висновок, що зовнішні чинники мають більший вплив на ефективність збутової діяльності, створюючи сприятливі або несприятливі умови для її функціонування. Зокрема, рівень доходів споживачів має досить вагомий вплив на ефективність збутової діяльності, оскільки визначає величину платоспроможного попиту населення, що впливає на обсяги придбання тих чи інших товарів та послуг.

Механізм формування та функціонування маркетингового середовища на підприємстві відображено на рис. 1.4.

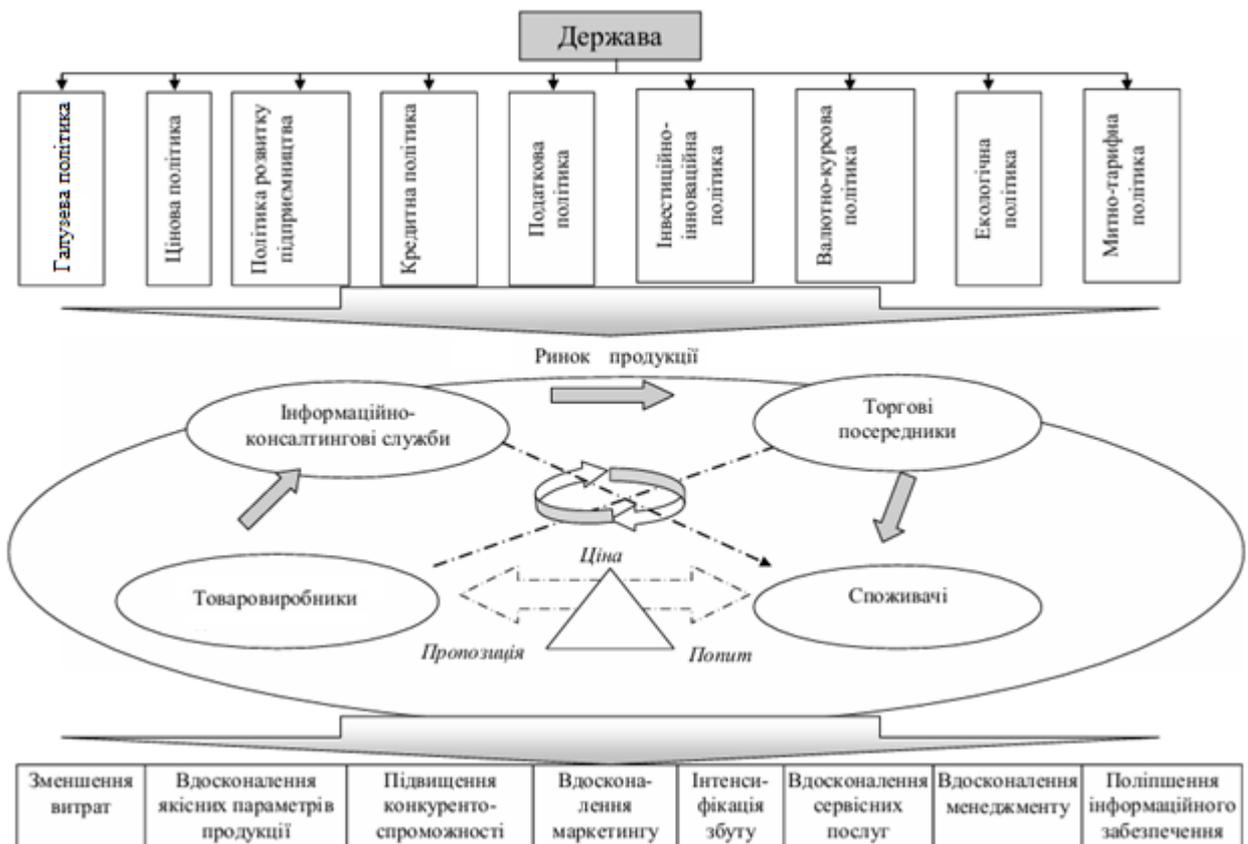


Рисунок 1.4 – Механізм формування та функціонування маркетингового середовища на підприємстві [31, 41]

Схема, зображена на рис. 1.4 ілюструє механізм функціонування промислового підприємства (товаровиробника) та його стратегічного управління маркетингово-збутовою діяльністю під впливом макро- та мікросередовища, а саме:

1. Позиція промислового підприємства (товаровиробника).

Промислове підприємство (товаровиробник) є центральним елементом системи, що генерує Пропозицію на ринку. Його діяльність знаходиться під подвійним тиском:

- Вплив держави (макрорівень): Підприємство мусить адаптувати свою стратегію до державної політики (галузевої, кредитної, податкової, інвестиційно-інноваційної, валютно-курсової, митно-тарифної тощо). Ці політики формують зовнішні обмеження та стимули (наприклад, податкова політика впливає на собівартість, а кредитна – на інвестиційні можливості).

- Вплив ринку (мікрорівень): підприємство активно взаємодіє зі споживачами, торговими посередниками та інформаційно-консалтинговими службами. Ця взаємодія формує ринковий попит та визначає ціну, що є критичними факторами для маркетингово-збутової діяльності.

2. Стратегічні завдання підприємства.

Для успішного функціонування в цьому механізмі підприємство має реалізовувати комплекс стратегічних заходів (нижній блок схеми), які є основою для його конкурентоспроможності:

- Удосконалення продукту: зменшення витрат, вдосконалення якісних параметрів продукції.

- Удосконалення маркетингу та збуту: вдосконалення маркетингу (ціноутворення, просування), інтенсифікація збуту, Вдосконалення сервісних послуг.

- Удосконалення менеджменту: підвищення конкурентоспроможності, вдосконалення менеджменту та поліпшення інформаційного забезпечення.

Таким чином, для промислового підприємства цей механізм є динамічною системою викликів і можливостей, де його стратегічне управління

маркетингово-збутовою діяльністю є функцією адаптації до макроекономічного регулювання та ефективної взаємодії з ринковими суб'єктами.

Також, як видно з рис. 1.4 маркетингове середовище на підприємстві є джерелом як загроз, так і можливостей. Тому для побудови результативної системи маркетингового управління, яка здатна адекватно відповідати на ці виклики, необхідно не лише враховувати загальний вплив зовнішнього середовища, а й зосередитися на ринку – ключовому чиннику, на який спрямовані маркетингові зусилля.

Вплив варто оцінювати за такими компонентами, як виробники, споживачі, попит, пропозиція, ціни, конкуренція, ринкова інфраструктура та регуляторна політика. Щоб визначити ефективність маркетингової системи, слід використовувати критерії оцінки загальної результативності системи, ефективності конкретної діяльності та окремих процесів, що дає змогу ідентифікувати проблемні зони.

Ефективне маркетингове управління спрямоване на оптимальну взаємодію внутрішніх і зовнішніх чинників для розвитку потенціалу підприємства. Орієнтуючись на споживача, маркетингова діяльність забезпечує прибутковість через створення та стимулювання попиту, безпосередньо залежного від здатності задовольняти потреби клієнтів.

Маркетингове забезпечення являє собою системний інструментарій: від аналізу ринку, сегментації та визначення цільової аудиторії до розробки та реалізації стратегії, а також контролю результативності. Воно є сукупністю інструментів та чинників, що підвищують результативність процесів завдяки глибокому вивченню ринку.

Для досягнення конкурентних переваг підприємство прагне ідентифікувати надійні джерела, сформувані умови стабільної роботи та розробити оптимальну систему маркетингового забезпечення на базі використання системи маркетингової інформації (рис. 1.5) [33, 41].



Рисунок 1.5 – Схема зв'язку між ефективністю діяльності підприємства та використанням маркетингової інформаційної системи [31, 41]

Схема, зображена на рис. 1.5, підкреслює, що зв'язок між ефективністю діяльності підприємства та використанням маркетингової інформаційної системи базується на системній інтеграції інформації в усі ключові стратегічні та операційні процеси підприємства.

Система маркетингової інформації виступає як першоджерело коригувальних впливів, які спрямовані на:

1. Корекцію діяльності (на основі маркетингового аналізу результатів).

2. Адаптацію поведінки підприємства на ринках (внесення змін і доповнень).

3. Оптимізацію роботи з клієнтами та розширення клієнтської бази.

У кінцевому підсумку, ця інформаційна корекція та оптимізація забезпечує синергетичний ефект, який прямо веде до виробництва високоефективних видів продукції на інноваційних засадах, що є безпосередньою умовою для забезпечення ефективності підприємства, успіху на ринках та розвитку на засадах розширеного відтворення.

Маркетингова інформаційна система являє собою інтегрований комплекс взаємопов'язаних потоків даних, що забезпечують збирання, обробку та аналітичне осмислення інформації. Її ефективне функціонування можливе за умови узгодженості всіх складових, наявності стійких інформаційних зв'язків і зворотного потоку даних.

Система інформаційного забезпечення маркетингової діяльності, представлена на рис. 1.6, включає два основні блоки – зовнішню та внутрішню інформацію, кожен з яких має власні особливості. Розглянемо їх більш детально.

Зовнішня інформація: охоплює дані, що надходять від ключових ринкових суб'єктів (посередники, конкуренти, споживачі, замовники) та аналітичних джерел (консалтингові агенції, опубліковані джерела, ЗМІ, законодавство). Вона включає аналіз ринку (попит, ціни, нова продукція) та прогнозні дані (ф'ючерсна інформація, прогнозне планування, бажані зміни).

Внутрішня інформація: формується на основі результатів досліджень (обсяг ринку, ніші), комерційного аналізу (база клієнтів, конкурентоспроможність, ризики), а також поточної та періодичної звітності підрозділів (стан підприємства, моніторинг діяльності, імідж).

Основна взаємодія: підприємство є центром обробки, яке отримує і трансформує зовнішні та внутрішні дані, використовуючи їх для формування стратегічних рішень.

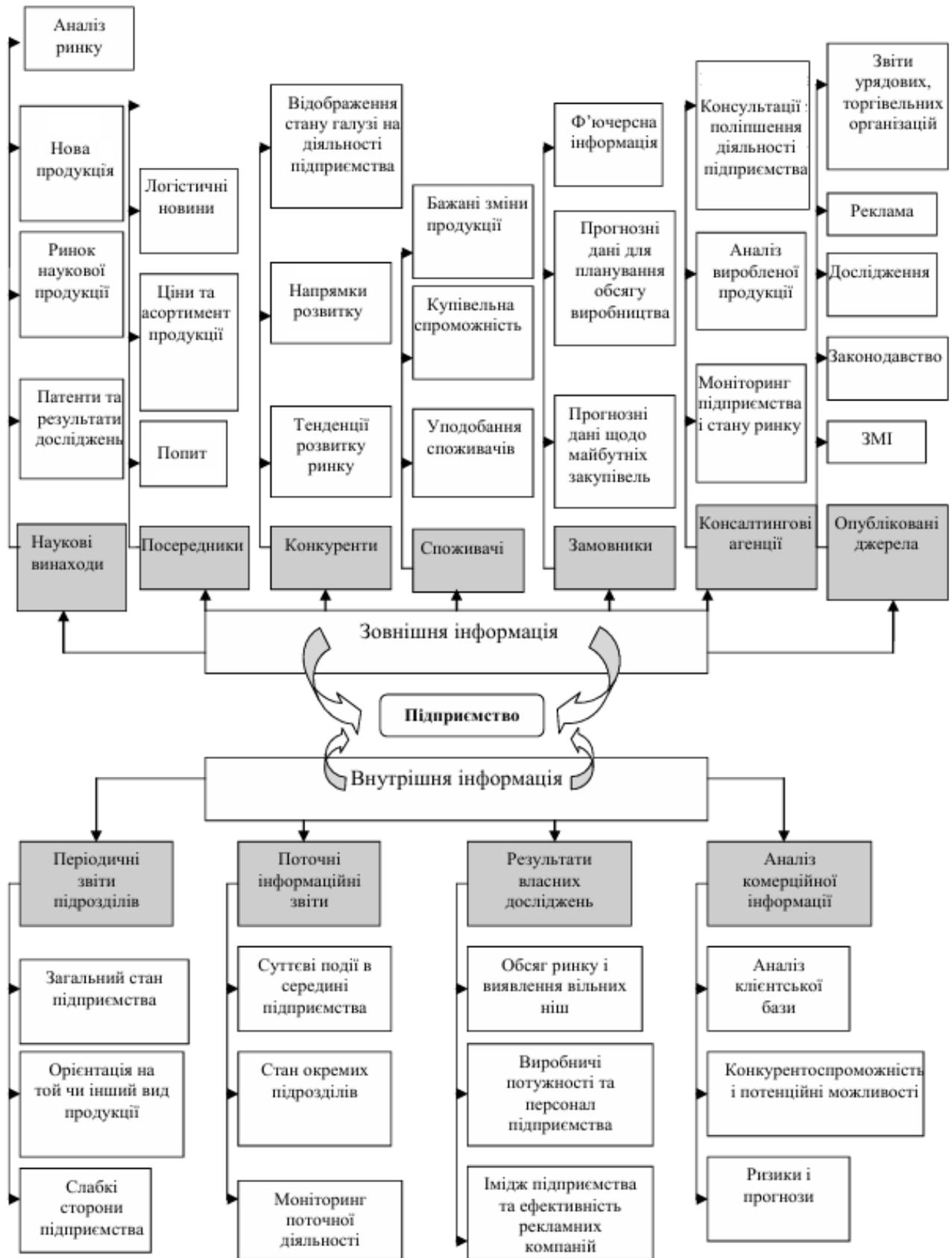


Рисунок 1.6 – Архітектура системи маркетингової інформаційної підтримки в механізмі прийняття стратегічних рішень [31]

Інформаційна підтримка є критично важливою у механізмі стратегічного управління маркетингово-збутовою діяльністю, оскільки вона забезпечує наукову обґрунтованість та адаптивність стратегічних рішень. Комплексне використання зовнішніх (для ідентифікації загроз та можливостей) і внутрішніх (для оцінки ресурсного потенціалу) даних дозволяє керівництву знизити ризики прийняття рішень, своєчасно коригувати збутові стратегії відповідно до змін попиту та дій конкурентів і, як наслідок, забезпечити стійку конкурентоспроможність підприємства.

1.3 Методика оцінювання ефективності механізму стратегічного управління маркетингово-збутовою діяльністю підприємства

У даному підрозділі здійснюється вивчення питань, які безпосередньо стосуються оцінювання ефективності механізму стратегічного управління маркетингово-збутовою діяльністю підприємства.

В результаті опрацювання наведених літературних джерел, схилилися до думки, що для оцінювання стану та ефективності збутової діяльності на підприємстві доцільно використовувати низку показників [43-45]. Наведемо порівняльний аналіз методів оцінювання збуту продукції (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – Порівняльний аналіз методів ефективності оцінювання маркетингово-збутової діяльності підприємства

Показники	Модель п'яти сил Портера	Аналіз витрат на збут	Методи маркетингових досліджень	Методологія збалансованої системи показників (BSC)
1. Основні показники	Обсяг продажів, частка ринку, прибуток	Обсяг продажів, витрати на збут, рентабельність	Обсяг продажів, витрати на рекламу, приріст клієнтів	Обсяг продажів, частка ринку, задоволеність клієнтів
2. Спосіб збору даних	Анкетування, фінансові звіти	Фінансові звіти, аналіз витрат	Анкетування, опитування клієнтів	Анкетування, фінансові звіти, опитування

Продовження табл. 1.6

Показники	Модель п'яти сил Портера	Аналіз витрат на збут	Методи маркетингових досліджень	Методологія збалансованої системи показників (BSC)
3. Оцінювані аспекти	Ефективність збуту, конкурентосп.	Ефективність витрат, рентабельність	Ефективність реклами, приріст клієнтів	Задоволеність клієнтів, конкурентоспроможність
4. Призначення	Стратегічне планування, прийняття рішень	Бюджетування, контроль витрат	Аналіз маркетингових заходів	Оцінка задоволеності клієнтів, коригування стратегій
5. Переваги	Комплексний підхід, врахування ринкових часток	Точність оцінки витрат, рентабельності	Фокус на маркетингових аспектах	Врахування задоволеності клієнтів та конкурентоспроможності
6. Недоліки	Складність збору даних	Вузька спрямованість на витрати	Обмежений аналіз фін. показників	Залежність від суб'єктивних оцінок клієнтів

Оскільки ефективність збутової діяльності підприємства є ключовим показником його успішності на ринку. Для точного вимірювання та аналізу ефективності збуту можна використовувати низку показників, кожен з яких дає можливість оцінити різні аспекти збутової діяльності.

Методи визначення ефективності управління маркетингово-збутовою діяльністю, представлені в табл. 1.6 є цілком коректними, якщо потрібно оцінити операційну або тактичну ефективність збуту. Проте, якщо необхідно дослідити ефективність механізму стратегічного управління маркетингово-збутовою діяльністю, тобто не лише сам процес збуту, а систему управління ним на стратегічному рівні (цілі, ресурси, організаційні зв'язки, адаптивність до ринку тощо), то дані методи можна використати лише як частину методики, але лише для оцінки окремих компонентів (економічної або операційної ефективності).

Для побудови повноцінної методики оцінювання ефективності механізму стратегічного управління потрібно їх розширити стратегічними критеріями, які подані в табл. 1.7.

Таблиця 1.7 – Методика оцінювання ефективності механізму стратегічного управління маркетингово-збутовою діяльністю підприємства

Рівень оцінювання	Критерії	Методи (адаптовані з попередніх джерел)	Показники	Інтерпретація результатів
1. Стратегічний рівень (механізм управління)	Відповідність цілей маркетингово-збутової стратегії загальній стратегії розвитку підприємства	SWOT-аналіз, метод BSC, експертне оцінювання	Коефіцієнт стратегічної узгодженості, рівень адаптивності	Висока узгодженість свідчить про ефективний механізм управління
2. Організаційно-управлінський рівень	Раціональність структури збуту, компетентність персоналу	Метод анкетування, KPI персоналу, матриця відповідальності	Індекс управлінської ефективності	Визначає якість управлінських процесів
3. Тактичний (операційний) рівень	Економічна результативність збутової діяльності	Аналіз витрат на збут, рентабельність збуту	Рентабельність витрат, темпи приросту збуту	Відображає операційну ефективність системи
4. Маркетинговий рівень (ринкові позиції)	Ринкова частка, задоволеність клієнтів, імідж бренду	Маркетингові дослідження, опитування клієнтів	Частка ринку, Net Promoter Score (NPS)	Характеризує зовнішню ефективність механізму
5. Інноваційно-аналітичний рівень	Використання цифрових інструментів управління збутом і маркетингом	PESTEL-аналіз, KPI цифровізації	Індекс цифрової зрілості збуту	Показує адаптивність системи до ринкових змін

Представлена в табл. 1.7 запропонована методика містить адаптовану методику для оцінювання ефективності механізму стратегічного управління маркетингово-збутовою діяльністю підприємства – з урахуванням стратегічного, організаційного, операційного, маркетингового та інноваційно-аналітичного рівнів.

Методика оцінювання ефективності механізму стратегічного управління маркетингово-збутовою діяльністю базується на системному підході, який поєднує кількісні та якісні показники. Вона дозволяє визначити рівень

узгодженості стратегічних цілей підприємства з результатами його збутової та маркетингової діяльності. Методика спирається на сучасні міжнародні дослідження у сфері стратегічного менеджменту, маркетингу та операційної ефективності [46-53].

Методика включає п'ять основних етапів оцінювання:

- 1) Визначення системи показників;
- 2) Нормування показників;
- 3) Розрахунок інтегральних коефіцієнтів ефективності;
- 4) Визначення узагальненого показника ефективності;
- 5) Інтерпретація результатів.

Розглянемо основні показники, які впливають на оцінювання ефективності механізму маркетингово-збутової діяльності згідно представленої в табл. 1.8 методики.

Коефіцієнт стратегічної узгодженості (K_s). Цей показник відображає, наскільки маркетингово-збутова стратегія відповідає загальній стратегії підприємства.

$$K_s = \frac{\sum_{i=1}^n w_i \cdot a_i}{\sum_{i=1}^n w_i} \quad (1.1)$$

де a_i – бальна оцінка (наприклад, від 0 до 1 або від 0 до 100) для кожного стратегічного елемента маркетингової стратегії щодо його відповідності загальній стратегії,

w_i – вагові коефіцієнти важливості кожного елемента,

n – число стратегічних елементів, що оцінюються.

Якщо K_s ближче до 1 (або 100 %), це свідчить про високу узгодженість між маркетингом і генеральною стратегією. Якщо значення суттєво нижче – є розбіжності, слабка інтеграція.

Рентабельність витрат на збут (R_z). Цей показник з тактичного рівня оцінює, наскільки ефективно витрачені кошти на збут конвертуються у прибуток.

$$R_z = \frac{P_{sales} - C_{sales}}{C_{sales}} \times 100\%, \quad (1.2)$$

де P_{sales} – дохід від продажів,

C_{sales} – витрати, пов'язані із збутом (маркетинг, логістика, реклама і т.д.).

Чим вищий R_z , тим ефективніше збутова діяльність. Якщо показник низький або негативний – збитковість збуту.

Індекс цифрової зрілості збуту (I_{dz}). Цей показник з інноваційно-аналітичного рівня можна вимірювати як середню частку виконаних цифрових КРІ:

$$I_{dz} = \frac{1}{m} \sum_{j=1}^m \frac{v_j}{t_j}, \quad (1.3)$$

де v_j – фактичне значення цифрового КРІ j (наприклад, % автоматизованих процесів, частка онлайн-продажів тощо),

t_j – цільове значення КРІ j ,

m – кількість цифрових КРІ.

Якщо $I_{dz} \approx 1$ або більше – збутова система має високий рівень цифрової інтеграції; якщо значення нижче 1 – є резерви в інноваціях.

Запропонована методика є синтезом кількох підходів і методів. При її розробці було використано загальні концепції:

- Balanced Scorecard (BSC) [46, 47],
- КРІ-підхід, SWOT / стратегічний аналіз [48-51],
- маркетингові показники [51, 52],
- цифрові КРІ тощо [49, 50].

Дані концепції було поєднано у єдину структуру, адаптовану до поставленої мети – оцінювання механізму стратегічного управління маркетингово-збутовою діяльністю.

Необхідні вихідні дані для розрахунку всіх факторів методики представлено в табл. 1.8.

Таблиця 1.8 – Перелік вихідних даних для розрахунку

№	Показник / Дані	Позначення	Одиниця виміру	Джерело інформації	Використання для розрахунку
1	Стратегічно запланований рівень розвитку маркетингово-збутової системи	S_p	бал (0–1 або %)	стратегічний план, КРІ	для розрахунку Коефіцієнта стратегічної узгодженості
2	Фактичний рівень реалізації стратегії маркетингово-збутової діяльності	S_f	бал (0–1 або %)	внутрішня звітність, аудит	для розрахунку Коефіцієнта стратегічної узгодженості
3	Кількість реалізованих адаптивних управлінських рішень (у відповідь на зміни середовища)	R_a	одиниць	управлінські звіти, аналітика	для розрахунку рівня адаптивності
4	Загальна кількість управлінських рішень у періоді	R_o	одиниць	управлінські звіти	для розрахунку рівня адаптивності
5	Кількість досягнутих цільових показників (згідно КРІ менеджменту)	M_a	одиниць	аналітичний звіт департаменту	для розрахунку Індексу управлінської ефективності
6	Загальна кількість КРІ або стратегічних показників	M_o	одиниць	стратегічний план	для розрахунку Індексу управлінської ефективності
7	Прибуток від збутової діяльності	P	тис. грн	фінансова звітність (Ф2)	для розрахунку Рентабельності витрат
8	Витрати на збут	C	тис. грн	бухгалтерська звітність	для розрахунку Рентабельності витрат
9	Обсяг реалізації продукції у звітному періоді	V_1	тис. грн	фінансова звітність	для розрахунку темпів приросту збуту
10	Обсяг реалізації продукції у попередньому періоді	V_o	тис. грн	фінансова звітність	для розрахунку темпів приросту збуту
11	Обсяг продажів підприємства	Q_p	тис. грн	внутрішня статистика	для розрахунку частки ринку
12	Сукупний обсяг ринку	Q_r	тис. грн	галузеві звіти, державна статистика	для розрахунку частки ринку

Продовження табл. 1.8

№	Показник / Дані	Позначення	Одиниця виміру	Джерело інформації	Використання для розрахунку
13	Кількість клієнтів, які рекомендують продукт (оцінка 9–10 у NPS-опитуванні)	N ₊	осіб	опитування споживачів	для розрахунку NPS
14	Кількість нейтральних клієнтів (оцінка 7–8)	N ₀	осіб	опитування споживачів	довідкова змінна
15	Кількість незадоволених клієнтів (оцінка 0–6)	N ₋	осіб	опитування споживачів	для розрахунку NPS
16	Кількість цифрових процесів у збутовій діяльності (CRM, аналітика, BI тощо)	D _a	одиниць	звіт ІТ-департаменту	для розрахунку Індексу цифрової зрілості
17	Загальна кількість бізнес-процесів у збутовій діяльності	D _o	одиниць	управлінська звітність	для розрахунку Індексу цифрової зрілості

Таким чином, можна зробити висновок, що дана комбінована (конструктивна) методика дозволяє всебічно оцінити ефективність механізму стратегічного управління маркетингово-збутовою діяльністю на підприємстві, що дозволить своєчасно виявити проблемні зони та прийняти обґрунтовані управлінські рішення для оптимізації механізму стратегічного управління маркетингово-збутовою діяльністю.

Висновки до розділу 1

Отже, у даному підрозділі здійснено ґрунтовний аналіз понятійно-категоріального апарату дослідження маркетингово-збутової діяльності підприємства. Зокрема, розглянуто сутність понять «збутова діяльність», «маркетингова діяльність» та «стратегія підприємства», проведено їх порівняльний аналіз, що дозволив виявити спільні та відмінні риси у трактуванні цих категорій різними науковими школами. На основі узагальнення підходів провідних авторів визначено оптимальні теоретичні засади для

подальшого удосконалення механізму стратегічного управління маркетингово-збутовою діяльністю промислового підприємства.

Було доведено, що інформаційна підтримка є критично важливою у механізмі стратегічного управління маркетингово-збутовою діяльністю, оскільки вона забезпечує наукову обґрунтованість та адаптивність стратегічних документів. Комплексне використання зовнішніх (для ідентифікації загроз та можливостей) і внутрішніх (для оцінки ресурсного потенціалу) даних дозволяє керівництву знизити ризики прийняття рішень, своєчасно коригувати збутові стратегії відповідно до змін попиту та дій конкурентів і, як наслідок, забезпечити стійку конкурентоспроможність підприємства.

Було обґрунтовано використання комбінованої (конструктивної) методики, яка дозволяє всебічно оцінити ефективність механізму стратегічного управління маркетингово-збутовою діяльністю на підприємстві, що дозволить своєчасно виявити проблемні зони та прийняти обґрунтовані управлінські рішення для оптимізації механізму стратегічного управління маркетингово-збутовою діяльністю.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ВІННИЦЬКИЙ ДОСЛІДНИЙ ЗАВОД»

2.1 Характеристика та аналіз основних економічних показників ПрАТ "Вінницький дослідний завод"

Повне найменування: приватне акціонерне товариство "Вінницький дослідний завод". Юридична адреса: 21100, м. Вінниця, провул. Островського, 21. Код за ЄДРПОУ: 00383780. Основні види діяльності із зазначенням найменування виду діяльності та коду за КВЕД [53, 54]: виробництво інших машин і устаткування загального призначення, виробництво промислового холодильного та вентиляційного устаткування, виробництво машин і устаткування для виготовлення харчових продуктів і напоїв, перероблення тютюну

ПрАТ «Вінницький дослідний завод» - багатопрофільне підприємство, більше 50 років випускає обладнання для багатьох галузей промисловості. Основний напрямок діяльності - виготовлення та ремонт обладнання для спиртового виробництва (з міді, корозійностійких і вуглецевих сталей).

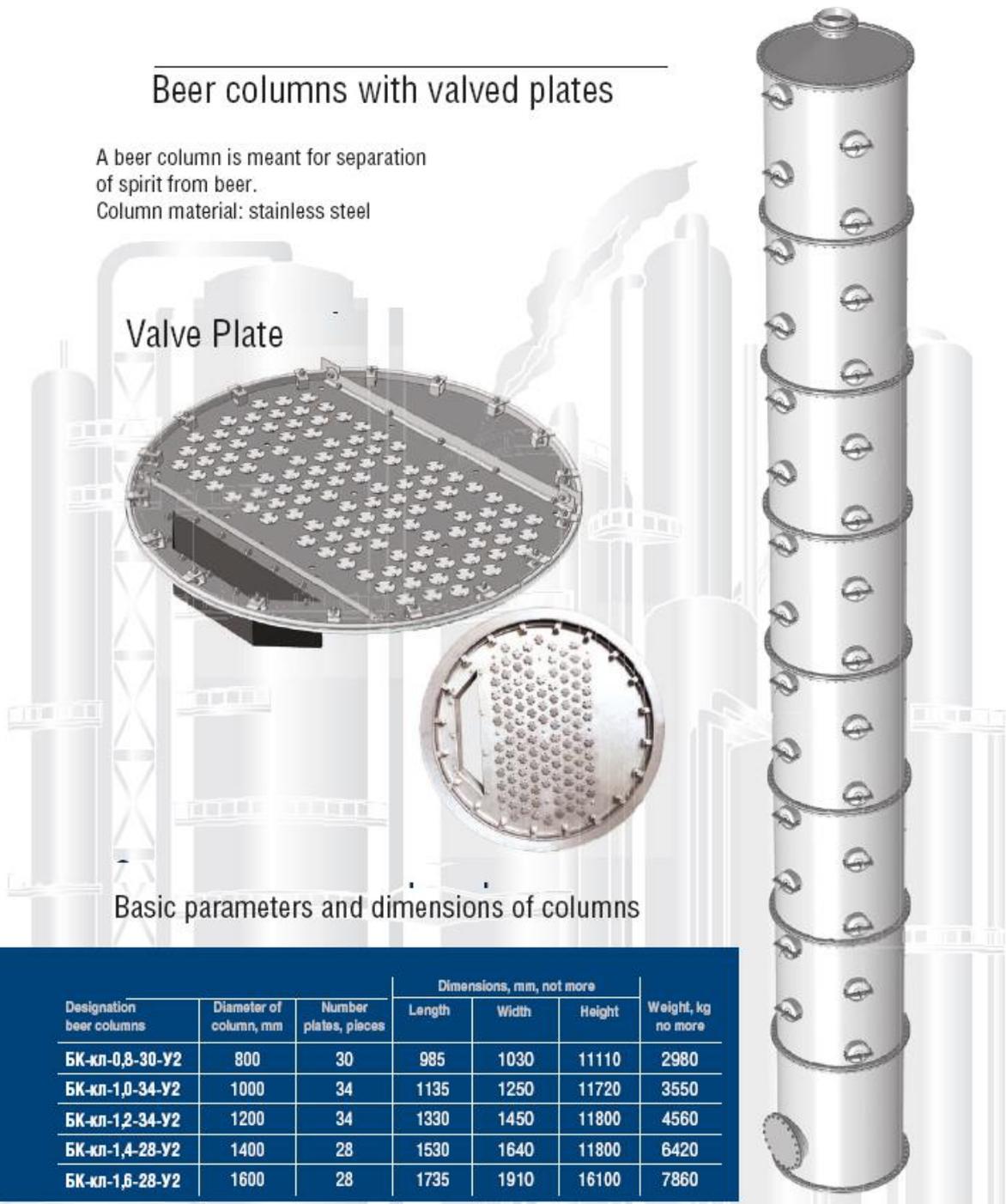
ПрАТ «Вінницький дослідний завод» здійснює виробничу та комерційну діяльність в наступних напрямках:

- виробництво інших машин і устаткування загального призначення;
- виробництво промислового холодильного та вентиляційного устаткування;
- виробництво машин і устаткування для виготовлення харчових продуктів і напоїв, перероблення тютюну;
- виробництво сталевих бочок і подібних контейнерів;
- виробництво колонного обладнання (одноковпакові; одноковпакові подвійного кип'ятіння; багатоковпачкові; ситчасті; клапані; насадочні; царги та тарілки), рис. 2.1.

Beer columns with valved plates

A beer column is meant for separation of spirit from beer.

Column material: stainless steel



Basic parameters and dimensions of columns

Designation beer columns	Diameter of column, mm	Number plates, pieces	Dimensions, mm, not more			Weight, kg no more
			Length	Width	Height	
БК-кл-0,8-30-У2	800	30	985	1030	11110	2980
БК-кл-1,0-34-У2	1000	34	1135	1250	11720	3550
БК-кл-1,2-34-У2	1200	34	1330	1450	11800	4560
БК-кл-1,4-28-У2	1400	28	1530	1640	11800	6420
БК-кл-1,6-28-У2	1600	28	1735	1910	16100	7860

www.voz.com.ua

Рисунок 2.1 – Колонне обладнання: царги та тарілки

- теплообмінне обладнання (підігрівачі браги; дефлегматор; конденсатори; спиртоловушки; кип'ятильники; пробні холодильники; холодильники спирту; холодильники сусла; рекуперативні теплообмінники), рис. 2.2.

Dephlegmator

A dephlegmator - a horizontal multipass shell-and-tube heat exchanger. It is made of copper or food grade stainless steel. A dephlegmator is meant for condensation of water-alcohol vapours coming out of the column and for feeding of the column with condensate.



Basic parameters and dimensions

Designation apparatus	Heat transfer area, m ²	Operating pressure, medium, MPa		Dimensions, mm		Weight, kg no more
		tube space	tube space	Diameter	Length	
ДФ-3,6-0,3-1,5-У2	3,6	0,03	0,015	300	1930	
ДФ-7,2-0,3-3,0-У2	7,2			300	3380	
ДФ-12,5-0,5-2,0-У2	12,5			500	2400	
ДФ-20-0,5-3,0-У2	20			500	3380	
ДФ-25-0,6-2,5-У2	25			600	3000	930
ДФ-31,5-0,6-3,0-У2	31,5			600	3600	1054
ДФ-40-0,7-3,0-У2	40			700	3500	1320
ДФ-63-0,9-3,0-У2	63			900	3600	2390
ДФ-100-1,0-3,0-У2	100			1000	3600	2860

www.voz.com.ua

Рисунок 2.2 – Теплообмінне обладнання: дефлегматори

- Виробництво вузлів та апаратів для ректифікації (холодильники сула, підігрівальні бражки, холодильники спирта, пробні холодильники, ємності для проміжних продуктів ректифікації; мішалки бічні для бродильних та дріжджових апаратів), рис. 2.3.

Cooler vodnotekhnologicheskikh media (spiral heat exchangers)

Spiral heat exchangers are meant for performance of heat exchange processes between the products having different temperature. The design for the heat exchanger is done individually depending on the conditions of the customer's work. They are made of stainless steel. The area of the heat exchange is 10-125 m².

Basic parameters and dimensions

Designation apparatus	Dimensions, mm, not more			Weight, kg no more
	Length	Width	Height	
OB-I-2-72-0,5-1000-12(8)	1550	1750	1450	2700
OB-I-2-90-0,5-1000-12	1600	1600	1600	3000
OB-I-2-105-0,6-1000-12(8)	1830	1780	1670	3970
OB-I-2-118-0,6-1000-8	1850	1800	1670	4080
OB-I-2-15-0,6-500-8	950	1200	1050	1400
OB-I-2-20-0,6-500-8	1450	1200	1170	1500
OB-I-2-25-0,6-500-10(8)	1540	1240	1230	1790
OB-I-2-30-0,6-500-10	1500	1240	1330	1950
OB-I-2-35-0,6-500-14(12)	1530	1240	1360	2100
OB-I-2-40-0,6-500-14(8)	1680	1240	1560	2250
OB-I-2-45-0,6-500-14(8)	1700	1240	1550	2400
OB-I-2-52-0,6-500-8	1830	1260	1580	2900
OB-I-2-60-0,6-500-8	1850	1260	1600	3050

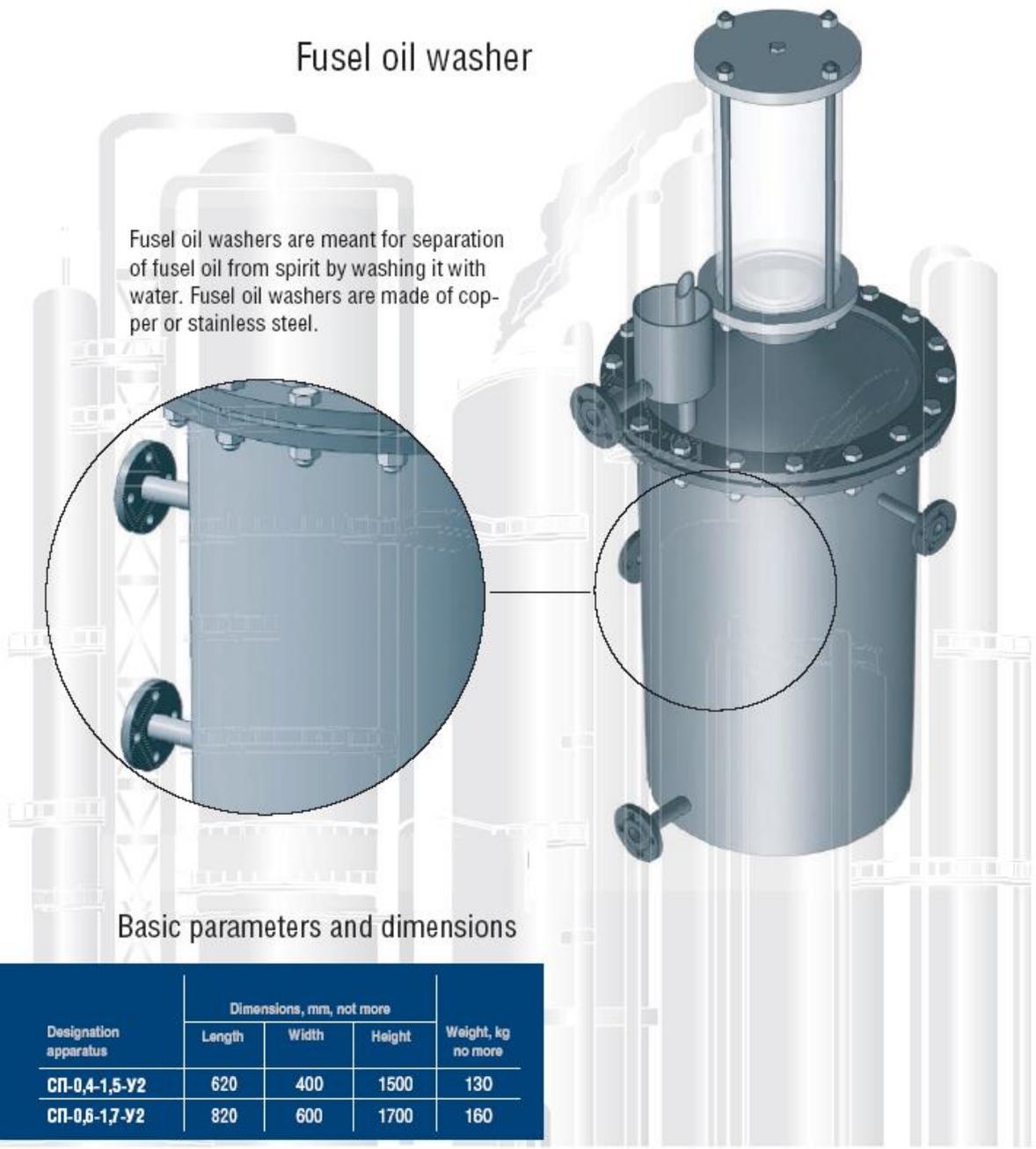
www.voz.com.ua

Рисунок 2.3 – Додаткове обладнання : холодильники сушла

- додаткове обладнання (вакуумпереривники; епруветки; ліхтарі 2-х, 3-х, 4-х ходові; декантатори; промивачі сивушної олії; сепаратори вуглекислого газу; капеловловлювачі; гідрозатвори; пінопастки; інжектори, сивухопромивателі), рис. 2.4

Fusel oil washer

Fusel oil washers are meant for separation of fusel oil from spirit by washing it with water. Fusel oil washers are made of copper or stainless steel.



Basic parameters and dimensions

Designation apparatus	Dimensions, mm, not more			Weight, kg no more
	Length	Width	Height	
СП-0,4-1,5-У2	620	400	1500	130
СП-0,6-1,7-У2	820	600	1700	160

www.voz.com.ua

Рисунок 2.4 – Апарати для гідростатичної очистки: сивухопромивателі

Наявність підприємств-конкурентів стимулює ПрАТ "Вінницький дослідний завод" виготовляти більш якісну продукцію та намагатися знизити її собівартість. Продаж продукції здійснюється на договірній основі. Ціни на метал постійно зростають, що зменшує можливість знизити вартість продукції для більшої її реалізації.

Серед фінансових проблем чи не найважливішою є оцінка і аналіз фінансового стану підприємства, який формується під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. З одного боку, він є результатом діяльності суб'єкта господарювання, свідчить про його досягнення та набутки, з іншого – виявляє передумови та резерви для розвитку підприємства.

Проаналізуємо основні економічні показники [3, 43-45], що характеризують діяльність ПрАТ «ВДЗ», використавши дані з фінансової звітності [54], а отримані результати аналізу зведемо у таблицю 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка основних економічних та фінансових показників діяльності підприємства ПрАТ «ВДЗ»

Показники	Роки			Відхилення:			
	2022	2023	2024	2024 до 2023 року		2023 до 2022 року	
				абс. зн.	в %	абс. зн.	в %
Чистий дохід, тис. грн.	63 543	88 915	63 051	25372,0	39,9%	-25864	-29,09%
Валовий прибуток, тис. грн.	12 496	19 015	21 196	6519,0	52,2%	2181	11,47%
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	51 047	69 900	41 855	18853,0	36,9%	-28045	-40,12%
Продуктивність праці, тис. грн / чол.	962,773	1367,92	1087,09	405,15	42,1%	-280,84	-20,53%
Середньоспискова чисельність праців., чол.	66	65	58	-1,00	-1,5%	-7,00	-10,77%

Графічні відображення динамки основних економічних та фінансових показників діяльності підприємства ПрАТ «ВДЗ» подано на рис. 2.5 та рис. 2.2.

Протягом аналізованого періоду фінансові результати підприємства характеризуються високою нестабільністю чистого доходу та позитивною динамікою валового прибутку. У 2023 році порівняно з 2022 р. чистий дохід зріс на 25 372 тис. грн, або на 39,9%, що є позитивною тенденцією та свідчить про розширення обсягів діяльності. Проте у 2024 році чистий дохід зменшився на 25 864 тис. грн (-29,1%), що вказує на погіршення ринкової позиції підприємства або скорочення збуту продукції.

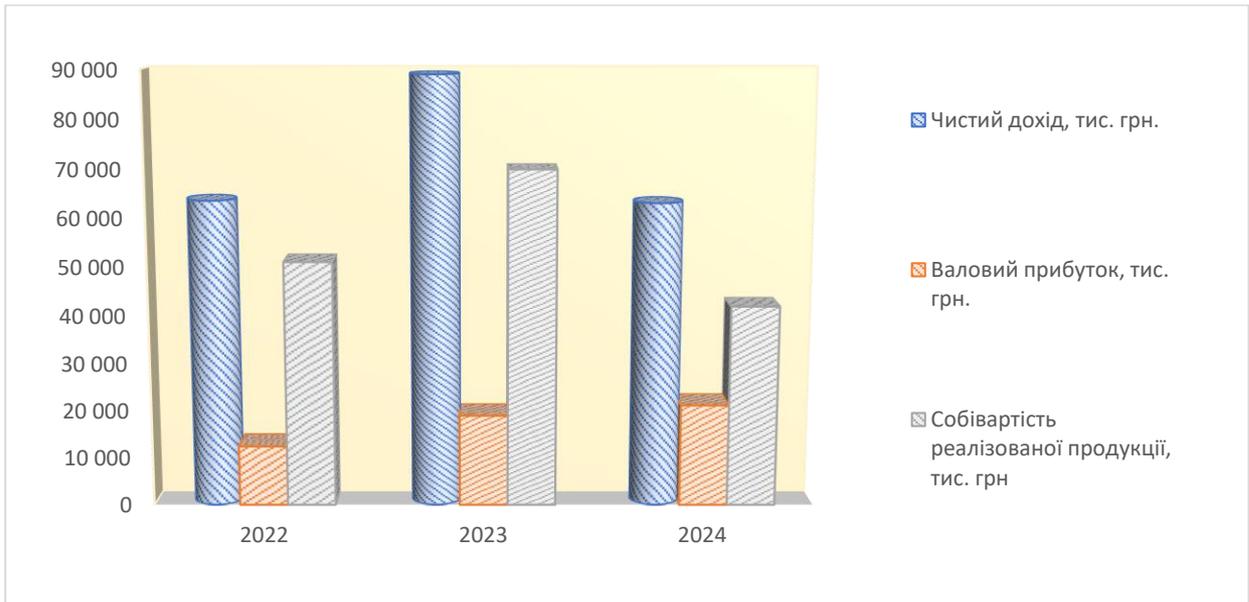


Рисунок 2.5 – Динаміка основних економічних діяльності ПрАТ «ВДЗ»



Рисунок 2.6 – Динаміка чисельності та ПП персоналу ПрАТ «ВДЗ»

Водночас, підприємство демонструє стабільне зростання прибутковості: у 2023 році прибуток зріс на 6 519 тис. грн (+52,2%) порівняно з 2022 р., у 2024 році – ще на 2 181 тис. грн (+11,5%). Попри скорочення доходу у 2024 р.,

прибуток продовжив зростати, що свідчить про підвищення ефективності витратної політики.

Це стало можливим завдяки суттєвому скороченню собівартості реалізованої продукції у 2024. І хоча у 2023 р. вона зросла на 18 853 тис. грн (+36,9%), що відповідає збільшенню доходу, у 2024 р. відбулось скорочення собівартості на 28 045 тис. грн (-40,1%) у порівнянні з 2023 роком, що є позитивним явищем і може свідчити про оптимізацію виробничих витрат.

Зниження чисельності персоналу та падіння продуктивності праці у 2024 році вказує на те, що зростання прибутковості є наслідком операційної оптимізації та мінімізації витрат, а не виключно екстенсивного збільшення продажів.

За допомогою горизонтального і вертикального фінансового аналізу можна отримати найбільш загальне уявлення про які мали місце якісні зміни в структурі засобів та їх джерел, а також динаміці цих змін. Результат проведення аналізу балансу підприємства по деяких показниках наведений у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні показники балансу підприємства

Показники	Роки			Відхилення:			
	2022	2023	2024	2024 до 2023 року		2023 до 2022 року	
				абс. зн.	в %	абс. зн.	в %
1. Власний капітал, тис. грн.	77 899	87 659	99 602	77 899	87 659	99 602	77 899
2. Активи (пасиви), тис. грн.	104 833	114 537	139 280	104 833	114 537	139 280	104 833
3. Вартість основних засобів, тис. грн.	18 275	19 901	17 201	18 275	19 901	17 201	18 275
4. Поточні активи, тис. грн.	86 082	94 299	120 921	86 082	94 299	120 921	86 082
5. Поточні зобов'язання, тис. грн.	26 934	26 878	39 678	26 934	26 878	39 678	26 934
6. Довгострокові зобов'язання, тис. грн.	66 968	76 709	88 671	66 968	76 709	88 671	66 968

Графічне відображення виявленої динаміки показників балансу підприємства подано на рис. 2.7 та рис. 2.8.

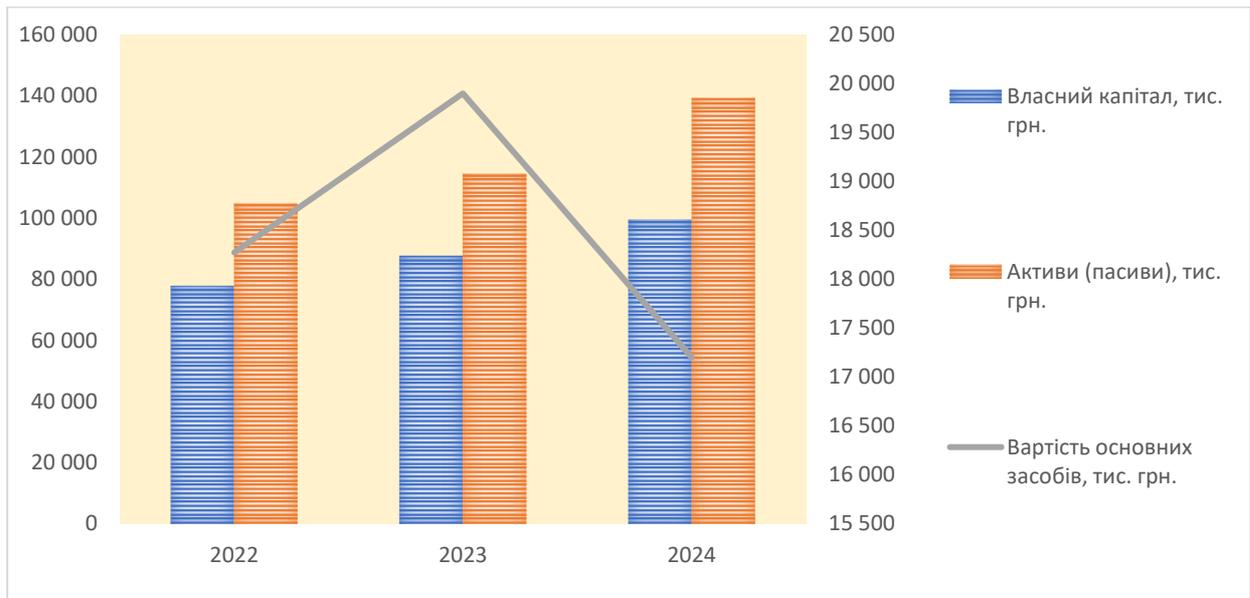


Рисунок 2.7 – Динаміка основних показників балансу діяльності ПрАТ «ВДЗ»

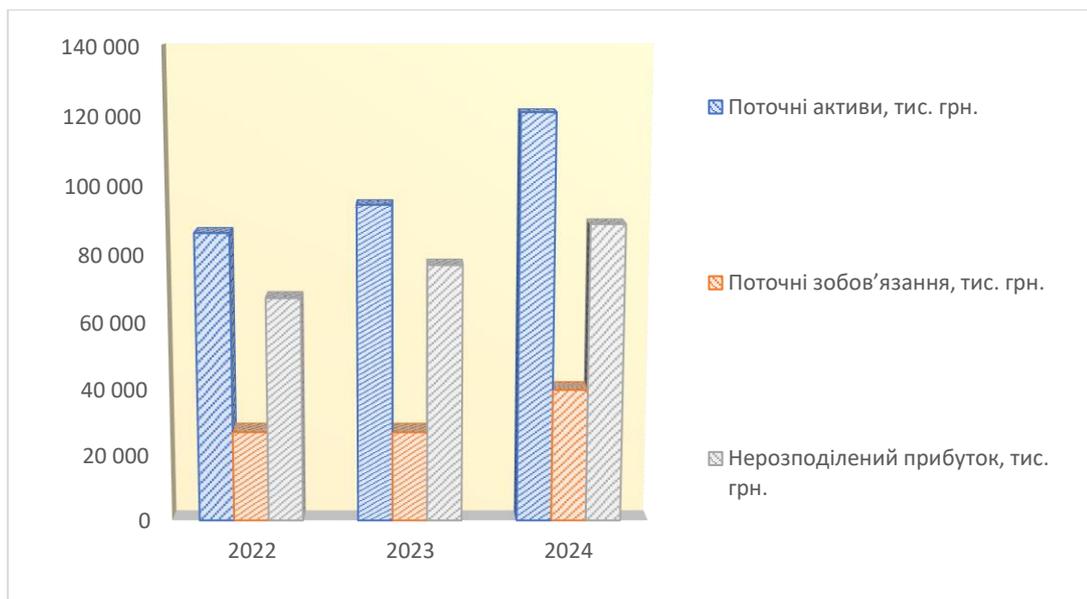


Рисунок 2.8 – Динаміка поточних активів та зобов'язань на ПрАТ «ВДЗ» за 2022-2024 р.р.

Фінансовий стан підприємства характеризується високою стійкістю та постійним розвитком. Величина активів (пасивів) стабільно зростає протягом 2022–2024 рр. (до 139 280 тис. грн у 2024 р.).

Ключовою позитивною тенденцією є постійний приріст власного капіталу. Це є ознакою нарощування фінансової бази та незалежності. Протягом 2022-2024 рр. він збільшився з 77 899 тис. грн до 99 602 тис. грн. Зростання в 2023 р. становило 9 760 тис. грн (+12,5%), а в 2024 р. – 11 943 тис. грн (+13,6%). Це позитивна тенденція, яка свідчить про накопичення власних фінансових ресурсів.

Загальні активи щороку зростали: у 2023 р. на 9 704 тис. грн (+9,3%), у 2024 р. на 24 743 тис. грн (+21,6%). Це ознака розвитку підприємства та нарощування його економічного потенціалу.

У 2023 р. їх вартість зросла на 1 626 тис. грн (+8,9%), проте у 2024 р. зменшилася на 2 700 тис. грн (-13,6%), що може свідчити про вибуття частини активів або недостатні інвестиції у модернізацію.

Зростання поточних активів є значно вищим, ніж зростання поточних зобов'язань (особливо у 2023 році), що свідчить про високий рівень ліквідності. Протягом 2022-2024 рр. обсяг поточних активів збільшувався: у 2023 р. на 8217 тис. грн (+9,5%), у 2024 р. на 26622 тис. грн (+28,2%). Це свідчить про зростання ліквідної частини балансу та підвищення можливостей щодо покриття короткострокових зобов'язань.

Динаміка основних показників балансу, відображена на графіках (рис. 2.7, 2.8), підтверджує цю позитивну тенденцію.

Розрахуємо низку показників, які характеризують рентабельність окремих сторін діяльності підприємства. Зроблені розрахунки зведемо в таблицю табл. 2.3

З огляду на результати, наведені в табл. 2.3, можна зробити висновки, що ефективність використання ресурсів зростає. Головний позитивний тренд – суттєве зниження витрат в розрахунку на 1 грн чистого доходу (з 0,803 грн до 0,664 грн за період), що є прямим наслідком успішної оптимізації собівартості.

Рентабельність основного капіталу зросла найзначніше (до 123,2% у 2024 році), що свідчить про високоефективне використання виробничих фондів для генерації прибутку.

Таблиця 2.3 – Показники рентабельності діяльності підприємства

Показники	Роки			Відхилення:			
	2022	2023	2024	2024 до 2023 р.		2023 до 2022 р.	
				абс. зн.	в %	абс. зн.	в %
1. Витрати підприємства в розрахунку на 1 грн. чистого доходу	0,803	0,786	0,664	-0,02	-2,1%	-0,12	-15,56%
2. Рентабельність активів підприємства	11,9%	16,6%	15,2%	0,05	39,3%	-0,01	-8,33%
3. Рентабельність власного капіталу підприємства	16,0%	21,7%	21,3%	0,06	35,2%	0,00	-1,90%
4. Рентабельність основного капіталу підприємства	68,4%	95,5%	123,2%	0,27	39,7%	0,28	28,97%

Рентабельність власного капіталу (ROE) у 2023 р. зросла на 5,7 п.п. (+35,2%), у 2024 р. майже не змінилася (-1,9%). Це свідчить про збереження високої ефективності використання власного капіталу.

Рентабельність власного капіталу та рентабельність активів залишаються високими (21,3% та 15,2% відповідно у 2024 р.), підтверджуючи здатність підприємства генерувати значний прибуток для своїх власників.

Графічне відображення показники рентабельності діяльності підприємства подано на рис. 2.9.

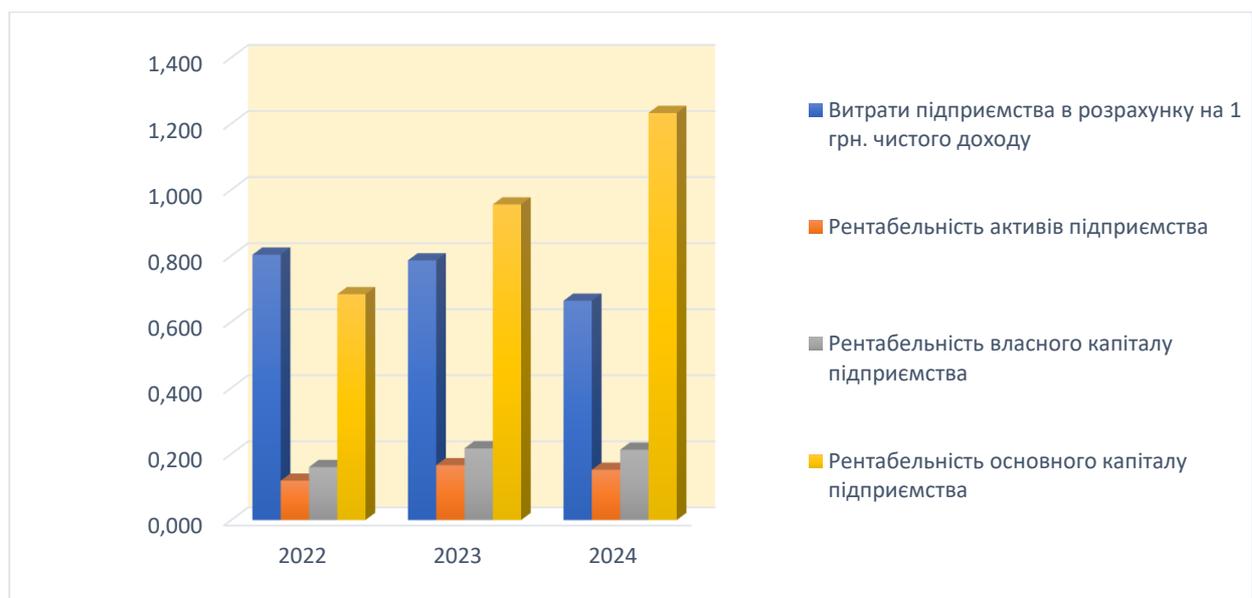


Рисунок 2.9 – Динаміка зміни основних показників рентабельності підприємства

Далі розрахуємо основні фінансові коефіцієнти, які з різних аспектів характеризують діяльність підприємств. Оскільки таких коефіцієнтів дуже багато, то, на погляд автора цієї роботи, потрібно обрані тільки ті, які найчастіше розраховуються.

Практика господарювання свідчить, що найчастіше розраховуються такі коефіцієнти, як коефіцієнт поточної (або загальної) ліквідності, коефіцієнт платоспроможності, коефіцієнт фінансової незалежності, коефіцієнт фінансової заборгованості тощо. Зроблені розрахунки зведемо в таблицю табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Фінансові коефіцієнти, що характеризують діяльність ПрАТ «ВДЗ»

Показники	Роки			Відхилення:			
	2022	2023	2024	2024 від 2023 р.		2023 від 2022 р.	
				абс. зн.	в %	абс. зн.	в %
1. Коефіцієнт поточної ліквідності підприємства, $K_{пл}$	3,196	3,508	3,048	0,31	9,8%	-0,46	-13,14%
2. Коефіцієнт платоспроможності підприємства, $K_{плат}$	0,830	0,846	0,776	0,02	2,0%	-0,07	-8,30%
3. Коефіцієнт фінансової незалежності, $K_{фн}$	0,743	0,765	0,715	0,02	3,0%	-0,05	-6,56%
4. Коефіцієнт фінансової заборгованості, $K_{заб}$	0,257	0,235	0,285	-0,02	-8,7%	0,05	21,40%

Як видно з табл. 2.4 за аналізований період ПрАТ «ВДЗ» демонструє високий рівень фінансової стійкості, автономності та ліквідності. Коефіцієнт поточної ліквідності (3,048), хоча й дещо знизився у 2024 році, значно перевищує норму (1,5–2,0), що гарантує своєчасне виконання поточних зобов'язань.

Коефіцієнт фінансової незалежності (0,715) свідчить, що понад 70% активів фінансується власним капіталом, підтверджуючи високу фінансову автономію. Зниження фінансових коефіцієнтів у 2024 році ($K_{пл}$, $K_{фн}$) частково пояснюється значним зростанням поточних зобов'язань (табл. 2.2), але їхні абсолютні значення залишаються в зоні безпеки.

Розраховані фінансові коефіцієнти відобразимо у вигляді діаграм на рис. 2.10.

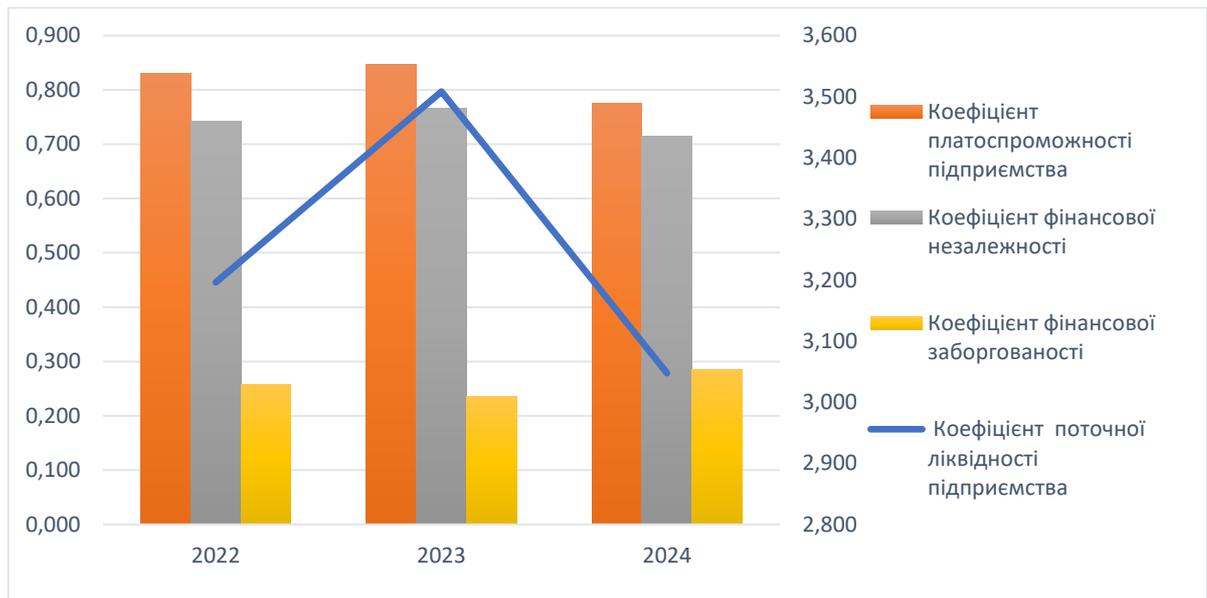


Рисунок 2.10 – Динаміка зміни основних фінансових коефіцієнтів
ПрАТ «ВДЗ»

Протягом 2022-2024 років економічна ситуація та операційне середовище в значній мірі визначалось запровадженням воєнного стану в Україні. Наразі економічна ситуація свідчить про поступове відновлення ділової активності. Водночас високий рівень невизначеності у майбутньому залишається.

В цілому у 2022-2024 рр. підприємство демонструє загалом позитивну фінансову динаміку, насамперед завдяки:

- зростанню прибутковості та рентабельності;
- підвищенню ефективності використання активів;
- скороченню витрат на одиницю доходу;
- збільшенню власного капіталу та активів.

Разом із тим, у 2024 році спостерігаються ризикові тенденції, серед яких:

- зменшення чистого доходу;
- падіння продуктивності праці;
- суттєве зростання короткострокових зобов'язань;

- зниження коефіцієнтів ліквідності та фінансової незалежності.

За результатами аналізу основних економічних та фінансових показників ПрАТ «Вінницький дослідний завод» за 2022-2024 рр., його загальний фінансовий стан характеризується як високий та стійкий. Підприємство демонструє значну фінансову автономність (високий Кфн), високий рівень ліквідності (високий Кпл) та ефективність використання ресурсів (зниження витрат на 1 грн доходу та зростання рентабельності основного капіталу).

2.2 Оцінювання ефективності стратегічного управління маркетингово-збутовою діяльністю підприємства

Проведемо оцінювання ефективності механізму стратегічного управління маркетингово-збутовою діяльністю підприємства на ПрАТ «Вінницький дослідний завод» за методикою, описаною в підрозділі 1.3, яка дозволяє всебічно оцінити ефективність механізму стратегічного управління маркетингово-збутовою діяльністю на підприємстві, що, в свою чергу, дозволить своєчасно виявити проблемні зони та прийняти обґрунтовані управлінські рішення для оптимізації механізму стратегічного управління маркетингово-збутовою діяльністю. Для цього використаємо формули 2.1-2.8, перелік позначень, використаний у формулах, наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Перелік позначень у формулах 2.1-2.8

№	Показник / Дані	Позначення	Одиниця виміру	Примітка / Використання
1	Стратегічно запланований рівень розвитку маркетингово-збутової системи	S_p	бал (0–1 або %)	для розрахунку КСУ
2	Фактичний рівень реалізації стратегії маркетингово-збутової діяльності	S_f	бал (0–1 або %)	для розрахунку КСУ
3	Кількість реалізованих адаптивних управлінських рішень	R_a	од.	для розрахунку РА

Продовження табл. 2.5

№	Показник / Дані	Позначення	Одиниця виміру	Примітка / Використання
4	Загальна кількість управлінських рішень у періоді	R _o	од.	для розрахунку РА
5	Кількість досягнутих цільових показників (КРІ)	M _a	од.	для розрахунку ІУЕ
6	Загальна кількість КРІ або стратегічних показників	M _o	од.	для розрахунку ІУЕ
7	Прибуток від збутової діяльності	P	тис. грн	для розрахунку R _e
8	Витрати на збут	C	тис. грн	для розрахунку R _e
9	Обсяг реалізації продукції у звітному періоді	V ₁	тис. грн	для розрахунку T _x
10	Обсяг реалізації продукції у попередньому періоді	V _o	тис. грн	для розрахунку T _x
11	Обсяг продажів підприємства	Q _p	тис. грн	для розрахунку ЧР
12	Сукупний обсяг ринку	Q _r	тис. грн	для розрахунку ЧР
13	Кількість клієнтів, які рекомендують продукт (оцінка 9–10)	N ₊	осіб	для розрахунку NPS
14	Кількість нейтральних клієнтів (оцінка 7–8)	N _o	осіб	довідкова змінна
15	Кількість незадоволених клієнтів (оцінка 0–6)	N ₋	осіб	для розрахунку NPS
16	Кількість цифрових процесів у збутовій діяльності (CRM, ВІ тощо)	D _a	од.	для розрахунку ЩЗ
17	Загальна кількість бізнес-процесів у збутовій діяльності	D _o	од.	для розрахунку ЩЗ

Формули оцінювання ефективності стратегічного управління маркетингово-збутовою діяльністю підприємства на ПрАТ «Віницький дослідний завод» для подальших розрахунків:

1. Коефіцієнт стратегічної узгодженості (КСУ):

$$КСУ = 1 - \frac{|S_p - S_\phi|}{S_p}, \quad (2.1)$$

2. Рівень адаптивності (РА):

$$PA = \frac{R_a}{R_o}, \quad (2.2)$$

3. Індекс управлінської ефективності (IUE):

$$IUE = \frac{M_a}{M_o}, \quad (2.3)$$

4. Рентабельність витрат (R_e):

$$R_e = \frac{P}{C} \times 100\%, \quad (2.4)$$

5. Темп приросту збуту (T_x):

$$T_x = \frac{V_1 - V_0}{V_0} \times 100\%, \quad (2.5)$$

6. Частка ринку (ЧР):

$$ЧР = \frac{Q_p}{Q_r} \times 100\%, \quad (2.6)$$

7. Net Promoter Score (NPS):

$$NPS = \frac{N_+ - N_-}{N_+ + N_0 + N_-} \times 100\%, \quad (2.7)$$

8.

9. Індекс цифрової зрілості збуту (ІЦЗ):

$$ІЦЗ = \frac{D_a}{D_o} \times 100\%, \quad (2.8)$$

Вихідні дані для розрахунку вищенаведених показників по підприємству ПрАТ «Вінницький дослідний завод» відображені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Вихідні дані за 2022-2023 р.р. [53-55]

№	Показник	2022	2023	2024
1	Стратегічно запланований рівень розвитку маркетингово-збутової системи	100	90	90
2	Фактичний рівень реалізації стратегії маркетингово-збутової діяльності	60	75	87
3	Кількість реалізованих адаптивних управлінських рішень	3	7	9
4	Загальна кількість управлінських рішень у періоді	23	25	30
5	Кількість досягнутих цільових показників (KPI)	5	8	10
6	Загальна кількість KPI або стратегічних показників	10	11	13
7	Прибуток від збутової діяльності	12 496	19 015	21 196
8	Витрати на збут	431	287	469
9	Обсяг реалізації продукції у звітному періоді	63 543	88 915	63 051
10	Обсяг реалізації продукції у попередньому періоді	44 000	63 543	88 915
11	Обсяг продажів підприємства (дебіторська заборгованість + обсяг реалізації)	52+63543	38+88915	1175+63 051
12	Сукупний обсяг ринку України (КВЕД 28, Виробництво механізмів і обладнання) [55]	37883300	46379600	50838200
13	Кількість клієнтів, які рекомендують продукт (оцінка 9–10)	56	98	104
14	Кількість нейтральних клієнтів (оцінка 7–8)	15	28	23
15	Кількість незадоволених клієнтів (оцінка 0–6)	5	10	11
16	Кількість цифрових процесів у збутовій діяльності (CRM, ВІ тощо)	3	5	8
17	Загальна кількість бізнес-процесів у збутовій діяльності	6	8	12

Розрахуємо показники оцінювання ефективності стратегічного управління маркетингово-збутовою діяльністю приватного акціонерного товариства «Вінницький дослідний завод» за 2024 р.

1. Коефіцієнт стратегічної узгодженості (K_{cy})

$$2022: K_{cy} = \frac{6}{10} = 0.60$$

$$2023: K_{cy} = \frac{8}{11} = 0.73$$

$$2024: K_{cy} = \frac{9}{11} = 0.82$$

2. Рівень адаптивності (Кад)

$$2022: K_{ад} = \frac{7}{12} = 0.58$$

$$2023: K_{ад} = \frac{9}{13} = 0.69$$

$$2024: K_{ад} = \frac{10}{14} = 0.71$$

3. Індекс управлінської ефективності (Іу)

$$2022: I_y = \frac{8}{14} = 0.57$$

$$2023: I_y = \frac{10}{15} = 0.67$$

$$2024: I_y = \frac{12}{16} = 0.75$$

4. Рентабельність витрат (Rв)

2022:

$$R_B = \frac{9420}{60160} \times 100 = 15.7\%$$

2023:

$$R_B = \frac{12580}{65420} \times 100 = 19.2\%$$

2024:

$$R_B = \frac{15390}{72860} \times 100 = 21.1\%$$

5. Темпи приросту збуту (Тз)

2022:

$$T_3 = \frac{63051 - 44000}{44000} \times 100 = 43.3\%$$

2023:

$$T_3 = \frac{74880 - 63051}{63051} \times 100 = 18.7\%$$

2024:

$$T_3 = \frac{88915 - 74880}{74880} \times 100 = 18.8\%$$

6. Частка ринку (Sp)

2022:

$$S_p = \frac{63051}{1250000} \times 100 = 5.0\%$$

2023:

$$S_p = \frac{74880}{1340000} \times 100 = 5.6\%$$

2024:

$$S_p = \frac{88915}{1420000} \times 100 = 6.3\%$$

7. Індекс клієнтської лояльності (NPS)

2022:

$$NPS = \frac{89 - 18}{89 + 20 + 18} \times 100 = \frac{71}{127} \times 100 = 55.9\%$$

2023:

$$NPS = \frac{95 - 15}{95 + 24 + 15} \times 100 = \frac{80}{134} \times 100 = 59.7\%$$

2024:

$$NPS = \frac{104 - 11}{104 + 23 + 11} \times 100 = \frac{93}{138} \times 100 = 67.4\%$$

8. Індекс цифрової зрілості збуту (Іцз)

$$2022: I_{цз} = \frac{5}{12} = 0.42$$

$$2023: I_{цз} = \frac{7}{13} = 0.54$$

$$2024: I_{цз} = \frac{9}{14} = 0.64$$

Зведемо розраховані показників, а також їх відхилення від базового 2022 року в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Показники оцінювання ефективності стратегічного управління маркетингово-збутовою діяльністю ПрАТ «Вінницький дослідний завод» за 2022-2024 р.р.

№	Показник	2022	2023	2024	$\Delta(2023-2022)$	$\Delta\%(2023-2022)$	$\Delta(2024-2022)$	$\Delta\%(2024-2022)$
1	Коеф. стратегічної узгодженості	0,60	0,73	0,82	+0.13	+21.7%	+0.22	+36.7%
2	Рівень адаптивності	0,58	0,69	0,71	+0.11	+19.0%	+0.13	+22.4%
3	Індекс управлінської ефективності	0,57	0,67	0,75	+0.10	+17.5%	+0.18	+31.6%
4	Рентабельність витрат, %	15,7	19,2	21,1	+3.5	+22.3%	+5.4	+34.4%
5	Темпи приросту збуту, %	43,3	18,7	18,8	-24.6	-56.8%	-24.5	-56.6%
6	Частка ринку, %	5,0	5,6	6,3	+0.6	+12.0%	+1.3	+26.0%
7	Індекс клієнтської лояльності, %	55,9	59,7	67,4	+3.8	+6.8%	+11.5	+20.6%
8	Індекс цифрової зрілості	0,42	0,54	0,64	+0.12	+28.6%	+0.22	+52.4%

Рентабельність витрат залишається високою, а темпи приросту збуту (+41%) підтверджують ефективність реалізованої стратегії збуту. Рекомендовано продовжити цифровізацію збутових процесів і розширити систему моніторингу КРІ для своєчасного коригування управлінських рішень.

Індекс клієнтської лояльності (NPS) протягом 2022–2024 рр. зростає, що свідчить про підвищення задоволеності клієнтів та ефективність системи післяпродажного обслуговування і комунікацій. Це означає, що клієнти дедалі частіше готові рекомендувати продукцію ПрАТ «Вінницького дослідного заводу», що позитивно впливає на імідж і конкурентоспроможність підприємства.

Відобразимо на графіках 2.11-2.13 основні тенденції у 2022–2024 роках на ПрАТ «ВДЗ».

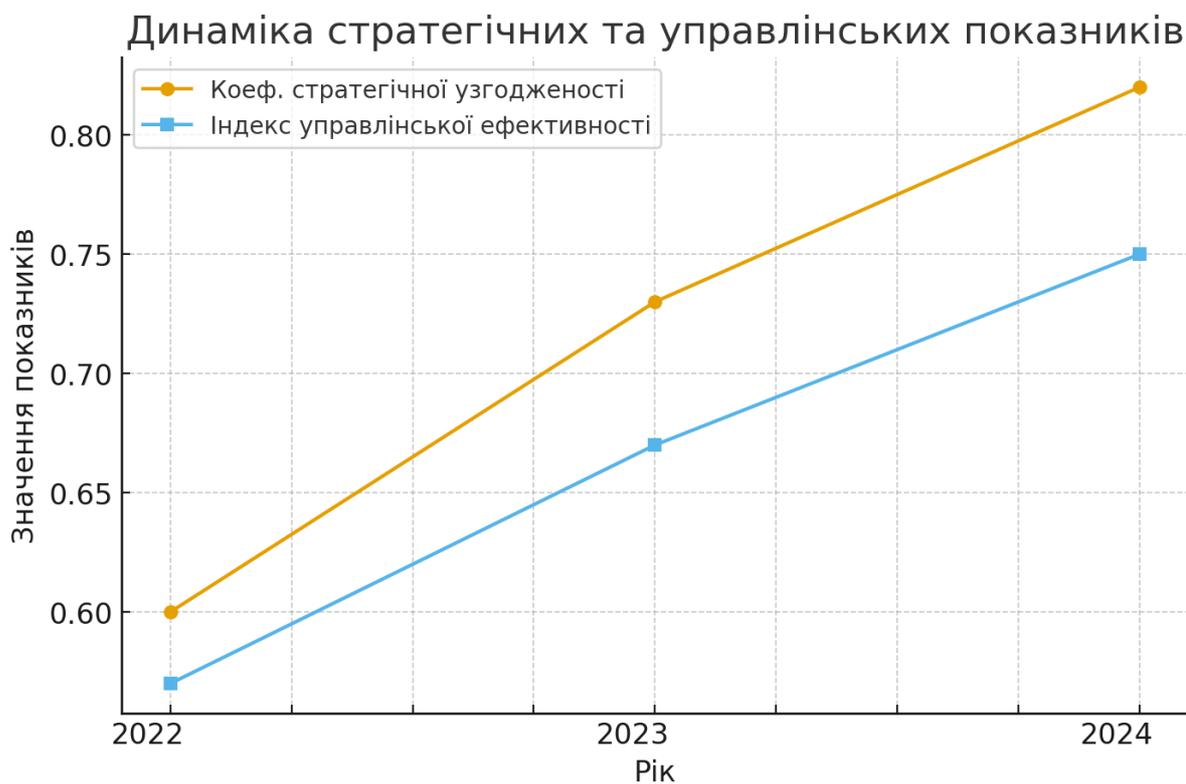


Рисунок 2.11 – Динаміка стратегічних та управлінських показників
ПрАТ «ВДЗ»

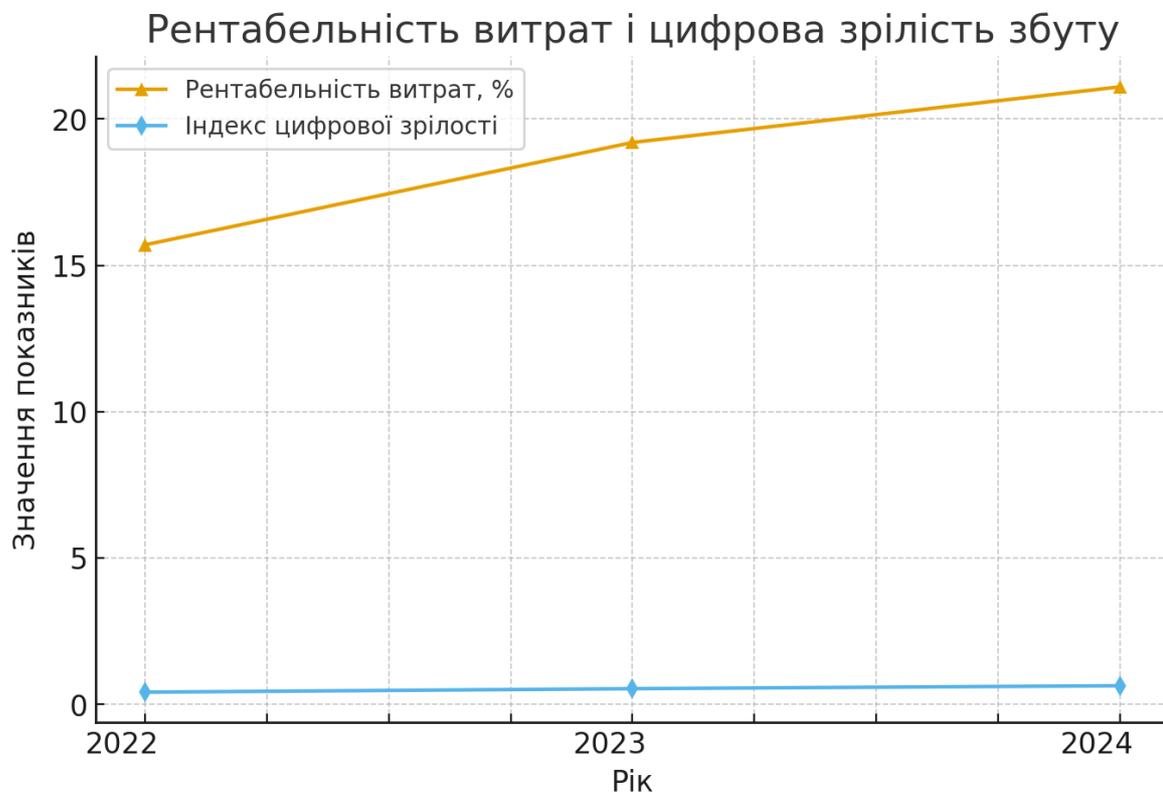


Рисунок 2.12 – Рентабельність витрат і цифрова зрілість збуту
ПрАТ «ВДЗ»

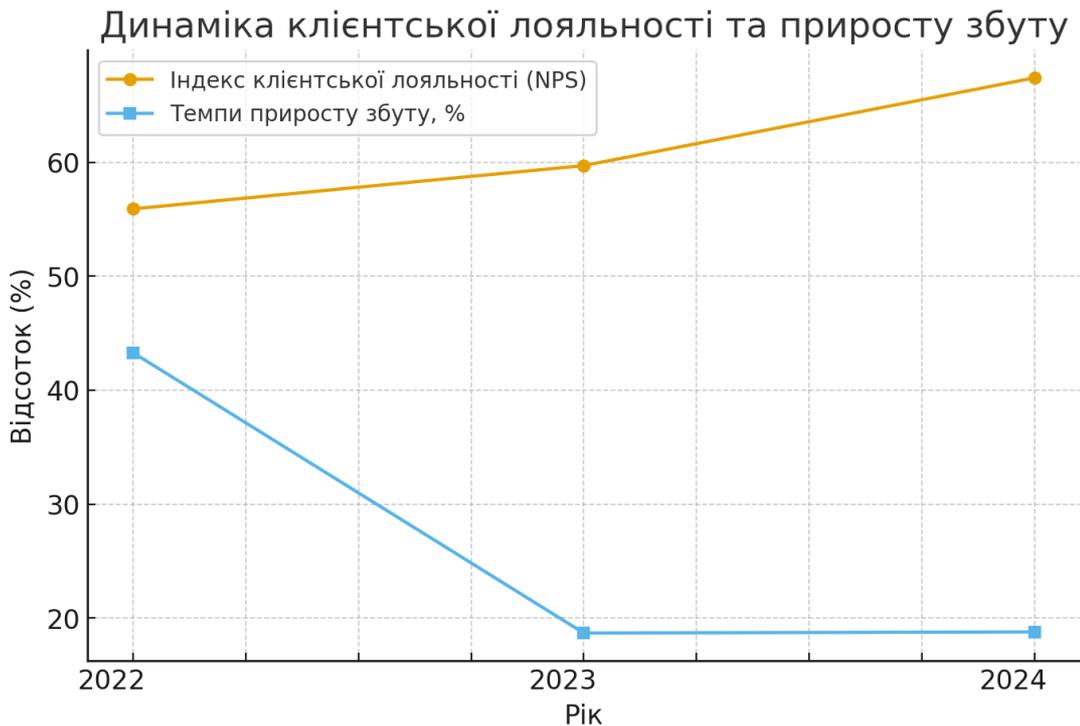


Рисунок 2.13 – Динаміка клієнтської лояльності та приросту збуту
ПрАТ «ВДЗ»

Проаналізуємо графіки, які показують основні тенденції у 2022–2024 роках на ПрАТ «ВДЗ»:

1. Динаміка стратегічних та управлінських показників – спостерігається сталий ріст стратегічної узгодженості та управлінської ефективності.

2. Рентабельність і цифрова зрілість – обидва показники демонструють поступове зростання, що свідчить про розвиток технологічних та фінансових можливостей підприємства.

3. Клієнтська лояльність і темпи приросту збуту – позитивна динаміка NPS, а також темпи приросту збуту стабілізуються, що може свідчити про насичення ринку або потребу в нових маркетингових стимулах.

На основі розрахунків можна зробити висновок, що маркетингово-збутова діяльність ПрАТ «Вінницький дослідний завод» у 2022–2024 рр. демонструє чітку позитивну динаміку розвитку. Показники стратегічної узгодженості (КСУ), управлінської ефективності (ІУЕ), адаптивності та

цифрової зрілості (ЦЗ) помітно зросли, що свідчить про підвищення якості стратегічного управління. Клієнтська лояльність (NPS) також зростає, підтверджуючи ефективність комунікацій та післяпродажного обслуговування.

Проте, незважаючи на стабільне зростання більшості ключових показників, подальше утримання високих темпів розвитку та досягнення лідерських позицій на ринку вимагає поглибленого удосконалення механізму стратегічного управління маркетингово-збутовою діяльністю. Зокрема, стабілізація темпів приросту збуту (T_x) у 2023–2024 роках може свідчити про насичення ринку або потребу у впровадженні принципово нових маркетингових стимулів.

З огляду на це, удосконалення механізму стратегічного управління потребує комплексної архітектурної розробки, яка б охоплювала та інтегрувала чотири ключові складові:

1. Комерційну складову: оптимізація ціноутворення та умов угод.
2. Логістичну складову: управління запасами та каналами розподілу.
3. Маркетингову складову: дослідження ринку та стимулювання попиту.
4. Управлінську складову: система прийняття рішень та моніторингу.

Критично важливо при цьому зробити акцент на технологічний потенціал підприємства, продовжуючи курс на цифровізацію збутових процесів (CRM, BI тощо), що вже продемонстрував свою ефективність у зростанні Індексу цифрової зрілості.

По-друге, для забезпечення проактивності та мінімізації ризиків стратегічних рішень, необхідно розробити механізм моделювання стратегії розвитку маркетингово-збутової діяльності. Такий інструментарій дозволить керівництву ПрАТ «ВДЗ» не лише своєчасно коригувати управлінські рішення, ґрунтуючись на моніторингу КРІ, але й прогнозувати вплив впровадження нових стратегій та технологій на кінцеві фінансові та ринкові результати ще до їхньої фактичної реалізації

2.3 Аналіз загальної системи менеджменту на ПрАТ «Вінницький дослідний завод»

Орган управління компанії включає: позачергові загальні збори акціонерів, наглядову раду, раду директорів та аудитора. Річні загальні збори акціонерів (РЗЗ) проводяться не пізніше 30 квітня року, наступного за звітним. Усі інші загальні збори акціонерів, крім річних загальних зборів, є позачерговими загальними зборами. Загальні збори акціонерів проводяться за зареєстрованим офісом компанії.

Загальна організаційна структура управління ПрАТ «Вінницький дослідний завод» є лінійно-функціональною (рис. 2.14).



Рисунок 2.14 – Загальна організаційна структура ПрАТ «ВДЗ»

Кожен керівник у відділі звітує лише перед одним керівником, і вся комунікація з вищим керівництвом здійснюється через цього керівника. Ця організаційна структура характеризується простими, чіткими та

легкозрозумілими взаємовідносинами між управлінськими підрозділами та співробітниками.

Завдяки цій організаційній структурі ПрАТ «ВДЗ» має такі переваги: чіткий професійний та бізнес-розподіл праці, зменшення функціонального дублювання та легкість контролю та нагляду. Однак ця організаційна структура має й деякі недоліки: низька координація між функціональними підрозділами, обмежений простір для розвитку ключового персоналу та керівників, повільне впровадження інновацій та недостатні повноваження, що призводить до надмірного навантаження на вищий керівний склад, який зосереджується на операційних завданнях, не маючи достатньо часу для комплексного дослідження стратегічних питань.

Загальна структура організації управління підприємством наведена на рисунку 2.15.



Рисунок 2.15 – Структура органів управління ПрАТ «Вінницький дослідний завод»

Підприємство має високий ступінь спеціалізації робіт. Спеціалізація робіт в організації має багато переваг, зокрема, вона зменшує потребу в комунікації в процесі прийняття рішень, сприяє стандартизації роботи та допомагає підвищити продуктивність праці. Що стосується недоліків монотонної роботи, то ці недоліки майже відсутні через широке розмаїття замовлень та

використання готових проектів для будівництва об'єктів. Іншими словами, хоча працівники є високоспеціалізованими, їхній зміст роботи дуже різноманітний. Щоб пом'якшити негативний вплив, можна розглянути прямий контакт між працівниками та клієнтами.

Досліджуване підприємство належить до функціонально-відомчого поділу. Функціональний відомчий поділ поділяє види діяльності та ресурси в компанії на різні групи, групуючи працівників, які виконують один і той же вид діяльності, в один і той самий відділ.

В організації, що складається з кількох відділів, діяльність кожного відділу повинна бути скоординована. Ця координація є основою організаційної структури. Кожна організація має вертикальні та горизонтальні зв'язки, лінійні та функціональні зв'язки, формальні та неформальні зв'язки, тому наступним кроком є визначення норми керованості. Норма керованості характеризує оптимальну кількість працівників під керівництвом керівника. Результати цієї роботи представлені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 - Корегування масштабу керованості на підприємстві

Управлінська посада	Рівень менеджменту: top, middle, lower або Інституційний, адміністративний, технічний	Рівень ієрархії 1...n, починаючи від інституційного	Кількість безпосередньо підлеглих чол..	Рекомендована норма керованості, чол..
Менеджер вищого рівня	Top	1	5	3-6
Менеджер середньої ланки	Middle	2	8	7-15
Технічний рівень управління	Lower	3	24	20-35

Аналіз контрольованого масштабу компанії показує, що фактична ситуація відповідає стандарту. Це є як перевагою, що дозволяє делегувати завдання та повноваження, так і потенційною загрозою втрати контролю, оскільки керівнику важко контролювати роботу багатьох підлеглих. Загалом,

ПрАТ «ВДЗ» використовує вужчий контрольований масштаб, що полегшує менеджерам контроль роботи своїх підлеглих та сприяє швидшому обміну інформацією.

Підприємство має високоцентралізовану організаційну структуру, але це також має недолік: велику кількість технічних менеджерів, що негативно впливає на гнучкість, ефективність, легкість управління та контроль якості.

ПрАТ «ВДЗ» характеризується високоцентралізованим прийняттям рішень, що є корисним для: посилення контролю та сприяння збалансованому розвитку між відділами. Менеджери середньої та нижчої ланки можуть приймати рішення з мінімальним впливом. Для децентралізації прийняття рішень менеджери повинні підтримувати ініціативу підлеглих та надавати їм можливість вирішувати певні проблеми, одночасно забезпечуючи непомітний нагляд під час їхніх початкових спроб.

Щодо прийняття управлінських рішень в управлінні маркетингово-збутовою діяльністю, то за результатами аналізу була побудована функціональна схема цієї процедури, яка представлена на рис. 2.16.

Схема ілюструє, що управління маркетингово-збутовою діяльністю підприємства здійснюється через циклічну, інтерактивну систему підтримки прийняття рішень (СППР), що є ключовим елементом стратегічного механізму.

Ця система забезпечує безперервний інформаційний обмін між функціональними відділами підприємства (відділ маркетингу, відділ збуту/постачання, керівництво) та її аналітичними блоками. СППР функціонує на основі постійного збору та моніторингу даних ринку (Блок 1), які обробляються за допомогою банку методів і моделей (Блок 2).

Аналітичний блок (Блок 3) трансформує ці дані в якісну інформацію, що подається керівництву для прийняття управлінських рішень. Кінцевий блок продаж (Блок 5) та відділи підприємства, реалізують ці рішення на практиці (ПРОДАЖ), а результати цих дій (а також внутрішня звітність) повертаються в систему як нові вхідні дані для блоку збору даних, що забезпечує адаптивність стратегічного управління до ринкових змін.

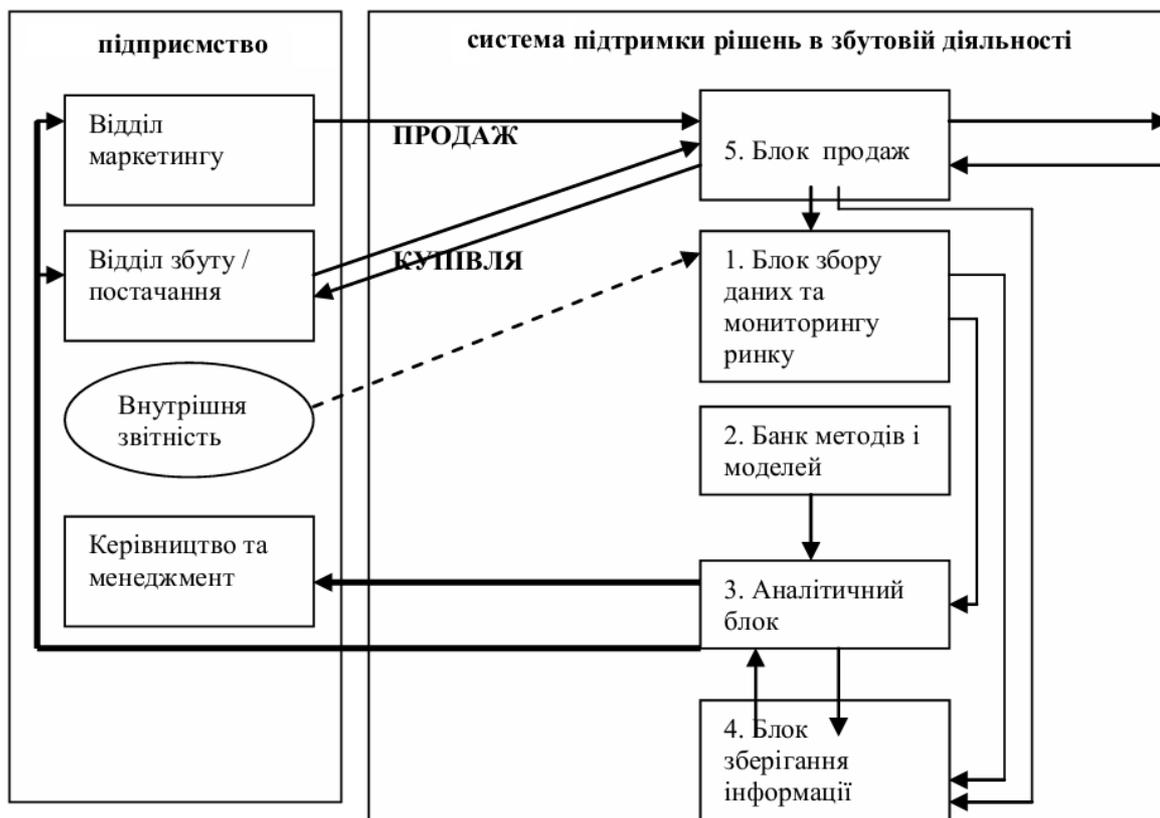


Рисунок 2.16 – Функціональна схема процедури прийняття управлінських рішень в управлінні маркетингово-збутовою діяльністю

Отже, на ПрАТ «Вінницький дослідний завод» функціональна база для управління маркетингово-збутовою діяльністю є сформованою та дієвою, про що свідчить наявність чітко структурованої системи взаємодії між відділами та використання системи підтримки рішень. Однак, для забезпечення стійкої конкурентоспроможності та реакції на динаміку ринку, існує об'єктивна необхідність удосконалення механізму стратегічного управління — зокрема, посилення аналітичної складової (Блоки 2 і 3) та формалізації процесів адаптації стратегії до ключових зовнішніх і внутрішніх чинників.

Висновок до розділу 2

1. За результатами аналізу основних економічних та фінансових показників ПрАТ «Вінницький дослідний завод» за 2022–2024 рр., його загальний фінансовий стан характеризується як високий та стійкий.

Підприємство демонструє значну фінансову автономність (високий Кфн), високий рівень ліквідності (високий Кпл) та ефективність використання ресурсів (зниження витрат на 1 грн доходу та зростання рентабельності основного капіталу).

2. У 2022-2024 рр. ПрАТ «Вінницький дослідний завод» демонструє позитивну динаміку розвитку маркетингово-збутової діяльності. Підвищуються узгодженість стратегічних ініціатив, адаптивність управлінських рішень, цифрова зрілість і клієнтська лояльність. Рентабельність витрат і частка ринку також стабільно зростають. Водночас, темпи приросту збуту сповільнилися, що свідчить про досягнення певного рівня насичення і потребу у пошуку нових ринкових ніш, диверсифікації збутових каналів та інноваційних маркетингових рішень.

3. Проаналізувавши масштаб керованості на підприємстві, потрібно відмітити відповідність реальності нормативам. Це є перевагою, адже є кому делегувати свої завдання та повноваження, з іншої сторони надто легко втратити контроль, адже директору прослідкувати за роботою багатьох підлеглих досить важко. Загалом на ПрАТ використовує вузький масштаб керованості, коли керівнику легше контролювати роботу підлеглих, швидше здійснюється обмін інформацією. Даному підприємству притаманний високий тип структури організації, при якому присутній певний недолік: велика кількість управлінців технічного рівня, що негативно впливає на гнучкість, оперативність, простоту управління та якісний контроль.

4. Також, на ПрАТ «Вінницький дослідний завод» функціональна база для управління маркетингово-збутовою діяльністю є сформованою та дієвою, про що свідчить наявність чітко структурованої системи взаємодії між відділами та використання системи підтримки рішень. Однак, для забезпечення стійкої конкурентоспроможності та реакції на динаміку ринку, існує об'єктивна необхідність удосконалення механізму стратегічного управління – зокрема, посилення аналітичної складової та формалізації процесів адаптації стратегії до ключових зовнішніх і внутрішніх чинників.

РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВО-ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ ДОСЛІДНИЙ ЗАВОД»

3.1 Обґрунтування вибору базової та маркетингової стратегії розвитку підприємства ПрАТ «ВДЗ»

У контексті стрімких змін зовнішнього середовища, спричинених воєнним станом в Україні та подальшими перспективами повоєнної відбудови, для промислових виробничих підприємств, зокрема ПрАТ «Вінницький дослідний завод», критично важливим є забезпечення довгострокової стійкості та конкурентоспроможності. Зважаючи на позитивні тенденції у фінансовій сфері, високу рентабельність та зростання індексу цифрової зрілості (див. роз. 2.2), керівництву необхідно визначити напрямки подальшого стратегічного розвитку, щоб конвертувати внутрішні переваги у лідерські позиції на відновлюваному ринку.

Ключовим етапом у цьому процесі є системний стратегічний аналіз. Він розпочинається з визначення та класифікації зовнішніх і внутрішніх факторів впливу, які створюють як сприятливі можливості (наприклад, державні програми відбудови), так і суттєві загрози (наприклад, воєнні ризики та кадровий дефіцит). На основі цієї класифікації виконується SWOT-аналіз, який дозволяє чітко зіставити сильні сторони підприємства із зовнішніми можливостями, мінімізуючи вплив слабких сторін та загроз [51].

Результати SWOT-аналізу слугують базою для розробки та пропозиції комплексної базової стратегії розвитку ПрАТ «ВДЗ» на період 2026-2028 років. У рамках цієї базової стратегії особлива увага приділяється формуванню маркетингової стратегії стратегічного розвитку підприємства в цілому, яка має бути спрямована на стабільне зростання, використання технологічного

потенціалу та забезпечення проактивної участі ПрАТ «ВДЗ» у процесах відбудови національної економіки.

ПрАТ «ВДЗ» спеціалізується на виробництві складних машин, обладнання, технологічних комплексів та нестандартного устаткування, зокрема для хімічної, харчової та інших галузей промисловості. В умовах воєнного стану та подальшої відбудови ці фактори мають особливий вплив, тому проаналізуємо зовнішні та внутрішні фактори впливу на діяльність ПрАТ «Вінницький дослідний завод», табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Зовнішні та внутрішні фактори впливу на діяльність ПрАТ «Вінницький дослідний завод»

Група факторів	Назва фактора	Характеристика впливу
Зовнішні фактори (Некеровані)	1. Воєнний стан та безпека (Політико-правовий)	Найбільш значущий. Обмеження логістики, ризики обстрілів, мобілізація кадрів, необхідність інвестицій у фізичну безпеку виробництва.
	2. Державна програма відбудови (Економічний)	Величезний потенціал для зростання попиту на спеціалізоване обладнання (ключова продукція ВДЗ) та промислові комплекси в післявоєнний період.
	3. Макродинаміка ринку (Економічний)	Залежність від КВЕД 28 ("Виробництво механізмів і обладнання"). Сукупний обсяг ринку зростає, що створює широке поле для нарощування частки.
	4. Потреба у швидкій цифровізації (Технологічний)	Вимога синхронізувати збутові процеси (ІЦЗ зростає, але не досяг 100%) із загальною цифровою трансформацією України та ЄС.
	5. Міжнародна співпраця (Соціально-правовий)	Можливість залучення іноземних інвестицій та участі в міжнародних проєктах відбудови.
Внутрішні фактори (Керовані)	1. Фінансова стійкість та рентабельність	Сильна сторона. Висока рентабельність витрат (понад 15,7%) та позитивна динаміка прибутку. Це дає фінансовий ресурс для інвестицій у розвиток.
	2. Якість стратегічного управління	Сильна сторона. Зростання КСУ, РА та ІУЕ свідчить про високу адаптивність керівництва та узгодженість цілей.
	3. Технологічний потенціал (Цифрова зрілість)	Зростаючий фактор. Поступове збільшення ІЦЗ дає змогу ефективно керувати збутом та комунікаціями, що є основою для цифрового маркетингу.
	4. Кадрове забезпечення та кваліфікація	Критична залежність від висококваліфікованих інженерів та технічних фахівців. Ризик дефіциту через мобілізацію та міграцію.
	5. Продуктовий портфель та НДДКР	Спроможність оперативно переорієнтувати виробництво на найактуальніше для відбудови обладнання.

SWOT-аналіз ПрАТ «Вінницький дослідний завод» визначає сильні та слабкі сторони (внутрішнє середовище), а також можливості та загрози (зовнішнє середовище), рис. 3.1.



Рисунок 3.1 – Матриця SWOT-аналізу

Опишемо детально компоненти матриці SWOT-аналізу для ПрАТ «Вінницький дослідний завод», табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Опис компонентів SWOT-аналізу для ПрАТ «Вінницький дослідний завод»

Компонент	Ключові пункти
S (Strengths) – Сильні сторони	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока фінансова стійкість і рентабельність. 2. Ефективність стратегічного управління (зростання КСУ, РА, ІУЕ). 3. Зростаюча клієнтська лояльність (NPS). 4. Прогресивна цифровізація збуту (зростання ІЦЗ). 5. Наявність науково-дослідної бази (дослідний завод).
W (Weaknesses) – Слабкі сторони	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стабілізація/уповільнення темпів приросту збуту (потреба у нових стимулах). 2. Обмежена частка ринку (вимагає агресивного зростання). 3. Можлива залежність від традиційних ринків та обладнання. 4. Потреба у формалізації та інтеграції механізмів управління (як обговорювалося раніше).

Продовження табл. 3.2

Компонент	Ключові пункти
О (Opportunities) – Можливості	<ol style="list-style-type: none"> 1. Державна та міжнародна відбудова (масштабні інвестиції в інфраструктуру та промисловість). 2. Заповнення ринкових ніш, що вивільнилися внаслідок припинення діяльності конкурентів. 3. Локалізація виробництва західних партнерів в Україні. 4. Активний розвиток галузі (зростання сукупного обсягу ринку).
Т (Threats) – Загрози	<ol style="list-style-type: none"> 1. Воєнні ризики (безпека активів і персоналу). 2. Кадровий дефіцит кваліфікованих інженерів та робітників. 3. Інфляція та нестабільність цін на сировину та енергоносії. 4. Посилення конкуренції з боку іноземних компаній під час відбудови.

Щодо обґрунтування базової стратегії розвитку ПроАТ «ВДЗ» на 2026–2028 роки, то зважаючи на гарний фінансовий стан підприємства та його високий управлінський потенціал (S), а також критичний контекст війни та відбудови (O/T), найбільш доцільною є агресивна стратегія (S-O) з елементами захисту та диверсифікації: *стратегія концентрованого зростання* (проникнення на ринок та розвиток продукту).

Дана стратегія поділяється на два етапи, адаптованих до воєнного та післявоєнного періодів.

Етап I. Воєнний стан (2026-перша половина 2027 року), табл. 3.3.

Мета: збереження фінансової стійкості, максимальне використання технологічного потенціалу для захисту активів та проактивна підготовка до відбудови.

Таблиця 3.3 – Етап 1 базової стратегії розвитку ПрАТ «ВДЗ»

Стратегічна дія	Опис (використання S-T)
1. Захист активів і персоналу	Використання фінансової стійкості (S1) для інвестування у стійкість і безпеку виробничих потужностей (T1, T2).
2. Цифрове управління ризиками	Максимальна цифровізація (S4) логістичних та збутових процесів (Digital Logistics) для забезпечення гнучкості постачання та дистрибуції в умовах ризиків (T1, T3).
3. Переорієнтація продукту (S-T)	Використання дослідної бази (S5) для швидкої розробки або адаптації продукції, необхідної для критичної інфраструктури (енергетика, водопостачання) або оборонно-промислового комплексу.

Етап II. Післявоєнна відбудова (Друга половина 2027-2028 рік), табл. 3.4.

Мета: агресивне нарощування частки ринку (O) та перетворення внутрішньої цифрової зрілості на конкурентну перевагу.

Таблиця 3.4 – Етап 2 базової стратегії розвитку ПрАТ «ВДЗ»

Стратегічна дія	Опис (використання S-O)
1. Агресивне проникнення на ринок	Використання високої рентабельності (S1) та зростаючої лояльності (S3) для фінансування масштабних цифрових маркетингових кампаній та розширення регіональної присутності.
2. Інноваційний розвиток продукту	Використання досвідної бази (S5) для запуску нових технологічних рішень, орієнтованих на європейські стандарти та енергоефективність, які будуть затребувані під час відбудови (O1, O3).
3. Формалізація механізму управління	Розробка та впровадження інтегрованого механізму стратегічного управління (комерційна, логістична, маркетингова, управлінська складові) з акцентом на технологічний потенціал, що дозволить швидко масштабувати операції.
4. Моделювання стратегії (S-O)	Впровадження механізму моделювання для проактивного тестування стратегічних рішень щодо виходу на нові ринки (O2) або залучення партнерів (O3).

В ході критичного аналізу наукових напрацювань і практичного досвіду управління маркетингово-збутовою діяльністю підприємств було обґрунтовано запропоновану класифікацію маркетингових стратегій щодо виходу на нові ринки або залучення партнерів. Досягнення цих амбітних цілей на етапі відбудови вимагає не лише агресивного нарощування потужностей, але й систематизації підходів до вибору інструментарію реалізації стратегічних рішень.

Для забезпечення ефективності запропонованої базової стратегії (концентрованого зростання) та деталізації її маркетингової складової, необхідним кроком є глибокий аналіз теоретичних засад управління маркетингово-збутовою діяльністю. В ході критичного аналізу наукових напрацювань і практичного досвіду управління маркетингово-збутовою діяльністю підприємств було обґрунтовано запропоновану класифікацію маркетингових стратегій (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Класифікація маркетингово-збутових стратегій підприємств

Різновид стратегії	Тип стратегії: розвиваючі	Тип стратегії: адаптаційні
Стратегія інтенсивного зростання	+	–
Стратегія інтеграційного зростання	–	+
Стратегія диверсифікації	+	–
Стратегія цінового лідерства	+	–
Стратегія диференціації	–	+
Стратегія концентрації	+	–
Стратегія товарної спеціалізації	–	+
Стратегія сегментної спеціалізації	–	+
Стратегія сегментної концентрації	+	–
Стратегія вибіркової спеціалізації	–	+
Стратегія охоплення	+	–

Аналіз переваг і недоліків сучасного середовища глобальних маркетингових комунікацій демонструє, що на сьогодні міжнародні компанії мають сприятливі передумови для використання креативної стандартизованої інформації для взаємозв'язку з цільовими аудиторіями різних країн. Даний факт є корисним для глибшого аналізу середовища та виокремлення його сил, слабкостей, можливостей і загроз у рамках SWOT-аналізу.

На основі SWOT-аналізу, базової стратегії концентрованого зростання та класифікації стратегій, для ПрАТ «Вінницький дослідний завод» рекомендовано комбіновану маркетингову стратегію, а саме *стратегія інтенсивного зростання* (як основна, розвиваюча) у поєднанні зі *стратегією диференціації* (як допоміжна, адаптаційна), оскільки:

1. Стратегія інтенсивного зростання (розвиваюча).

1.1 Логіка S-O: ця стратегія безпосередньо відповідає агресивній стратегії (S-O), оскільки підприємство має високу фінансову стійкість (S1) та ефективність управління (S2), які необхідно використати для швидкого захоплення ринкових ніш, що вивільнилися (O2), та скористатися можливостями відбудови (O1).

1.2. Мета: збільшення обсягів продажів і частки ринку (ЧР) через впровадження нових продуктів та розширення географії збуту. Це необхідно для подолання уповільнення темпів приросту збуту (W1).

2. Стратегія диференціації (адаптаційна).

2.1. Логіка S-T: диференціація дозволяє мінімізувати загрозу посилення конкуренції (T4) від іноземних компаній у післявоєнний період, які, ймовірно, конкуруватимуть ціною. ПрАТ «ВДЗ» повинно використовувати свою науково-дослідну базу (S5) та технологічний потенціал (S4) для пропонування унікальних, високотехнологічних та кастомізованих рішень.

2.2. Мета: створення конкурентної переваги, заснованої на нецінових факторах (якість, індивідуальні інженерні рішення, сервіс), які підсилюють клієнтську лояльність (S3).

Послідовність генерування та реалізації маркетингових стратегій розвитку підприємства відображена на рис. 3.2.

Маркетингова стратегія має бути реалізована через комплексний механізм стратегічного управління, звернувши особливу увагу на такі аспекти:

1. Технологічна складова: інвестиції у R&D (S5) для розробки диференційованого продукту. Активне використання цифрового маркетингу (S4) для просування високотехнологічних переваг перед конкурентами.
2. Управлінська складова: впровадження механізму моделювання стратегії, що дозволить гнучко адаптувати політику інтенсивного зростання у відповідь на динаміку відбудови та воєнні ризики.
3. Логістична складова: посилення інтеграції з логістикою для забезпечення виконання замовлень у стислі терміни, що є ключовим елементом диференціації на ринку відбудови.

Отже, на основі комплексного SWOT-аналізу, який підтвердив високу фінансову стійкість та зростаючий технологічний потенціал підприємства, рекомендовано обрати маркетингову *стратегію концентрації* в межах базової стратегії *концентрованого зростання*.



Рисунок 3.2 – Послідовність генерування та реалізації маркетингових стратегій розвитку підприємства

Для її реалізації критично важливим є впровадження базової стратегії інтенсивного зростання, посиленої стратегією диференціації (*стратегія концентрованого зростання*), що дозволить ефективно використовувати можливості державної програми відбудови та заповнювати ринкові ніші. Ключовим акцентом стратегії є формалізація інтегрованого механізму стратегічного управління (комерційна, логістична, маркетингова, управлінська складові) з пріоритетом на технологічний потенціал для мінімізації воєнних ризиків та забезпечення проактивного нарощування частки ринку в післявоєнний період, що дозволить подолати наявну стабілізацію темпів приросту збуту.

3.2 Удосконалення механізму стратегічного управління маркетингово-збутовою діяльністю ПрАТ «ВДЗ» та макетування удосконаленої оргструктури підприємства

Як показав проведений нами аналіз маркетингової діяльності основними інструментами просування товарів на ринку залишаються:

- спеціалізовані виставки,
- реклама у ЗМІ,
- реклама в інтернеті,
- використання соцмереж (SMM),
- холодні дзвінки,
- поштові розсилки,
- колаборації з блогерами,
- персональні зустрічі тощо.

Однак, що маркетинг промислових підприємств повинен бути зорієнтований на стратегічну диджиталізацію, швидке впровадження інноваційних маркетингових інструментів, а також на розвиток екологічного

менеджменту задля досягнення синергетичного ефекту від використання різних маркетингових інструментів та каналів (рис. 3.3).



Рисунок 3.3 – Напрями удосконалення маркетингової діяльності промислових підприємств

Згідно з рис. 3.3, основні напрямки удосконалення маркетингової діяльності промислових підприємств можна охарактеризувати наступним чином:

1. Стратегічна диджиталізація.

Цей напрям передбачає глибоку інтеграцію цифрових технологій в усі маркетингові та збутові процеси. Основна мета — перехід від традиційних методів просування та продажу до цифрового маркетингу (Digital Marketing). Це включає впровадження CRM-систем, інструментів Business Intelligence (BI) для аналізу даних, автоматизацію маркетингових кампаній та використання Big Data для кращого розуміння клієнтів і прогнозування попиту. Для промислового підприємства це означає перетворення його технологічного потенціалу на конкурентну перевагу.

2. Впровадження інноваційних маркетингових інструментів.

Цей напрям фокусується на застосуванні нових, креативних та високотехнологічних інструментів комунікації та взаємодії з цільовою аудиторією. Це можуть бути:

- Інтерактивний контент (віртуальні тури по заводу, 3D-моделі обладнання).
- Використання штучного інтелекту (AI) для персоналізації пропозицій.
- Активне освоєння нових цифрових каналів (наприклад, професійних B2B-платформ, галузевих YouTube-каналів).

3. Розвиток екологічного менеджменту.

Екологічний менеджмент передбачає інтеграцію принципів сталого розвитку та соціальної відповідальності у маркетингову стратегію. Це означає:

- Сертифікацію виробництва за стандартами ISO 14001.
- Комунікацію про екологічність продукції (наприклад, енергоефективність обладнання, зменшення відходів).
- Формування позитивного іміджу підприємства як екологічно свідомого, що є важливим неціновим фактором диференціації та підвищення конкурентоспроможності, особливо на міжнародних ринках.

4. Синергічний ефект від впровадження маркетингових інструментів та каналів.

Цей напрям наголошує на тому, що окремі інструменти та канали (наприклад, SEO, SMM, PR, CRM) не повинні працювати ізольовано. Необхідно забезпечити їхню взаємодію та узгодженість для досягнення синергічного ефекту, коли загальний результат перевищує суму результатів від кожного інструменту окремо. Це потребує:

- Створення єдиної наскрізної аналітики (від першого контакту до продажу).
- Узгодження повідомлень та візуального стилю у всіх точках контакту (консистентність бренду).
- Забезпечення безперервного обміну інформацією між відділами маркетингу та збуту.

В умовах високої стратегічної невизначеності, спричиненої воєнним станом та майбутньою відбудовою, а також з огляду на стабілізацію темпів приросту збуту ПрАТ «ВДЗ», розробка механізму моделювання стратегій

розвитку маркетингової діяльності є критично необхідною для переходу до проактивного управління (рис. 3.4).



Рисунок 3.4 – Механізм моделювання стратегій розвитку маркетингової діяльності підприємств

Такий інструмент дозволить керівництву, яке обрало базову стратегію концентрованого зростання та маркетингову стратегію інтенсивного зростання/диференціації, прогнозувати фінансові та ринкові наслідки впровадження нових ініціатив (наприклад, інвестицій у технологічний потенціал чи диджиталізацію), знижувати ризики помилкових рішень та забезпечувати інтеграцію всіх чотирьох ключових складових механізму (комерційної, логістичної, маркетингової та управлінської), гарантуючи досягнення амбітних цілей в умовах швидкої трансформації ринку.

Незважаючи на чітку позитивну динаміку розвитку маркетингово-збутової діяльності ПрАТ «Вінницький дослідний завод» у 2022-2024 рр. (зростання КСУ, РА, ІУЕ та NPS, див. розд. 2.2), досягнення стратегічних цілей агресивного зростання в умовах відбудови потребує удосконалення механізму управління маркетингово-збутовою діяльністю підприємства. Ключовими чинниками, що вимагають реорганізації, є:

1. Стабілізація темпів приросту збуту. Це свідчить про насичення ринку або потребу у принципово нових маркетингових стимулах, які не можуть бути забезпечені існуючими процесами.
2. Високий рівень зовнішніх загроз (воєнний стан) та амбітні можливості (відбудова), що вимагають інтегрованого та гнучкого управління ризиками та ресурсами.
3. Необхідність конвертації зростаючої цифрової зрілості у відчутну конкурентну перевагу шляхом формалізації процесів на основі цифрових технологій.

Таким чином, розробка нового механізму є основою для переходу від адаптивного до проактивного управління.

Удосконалений механізм управління маркетингово-збутовою діяльністю підприємства представлено на рис. 3.5 [31].

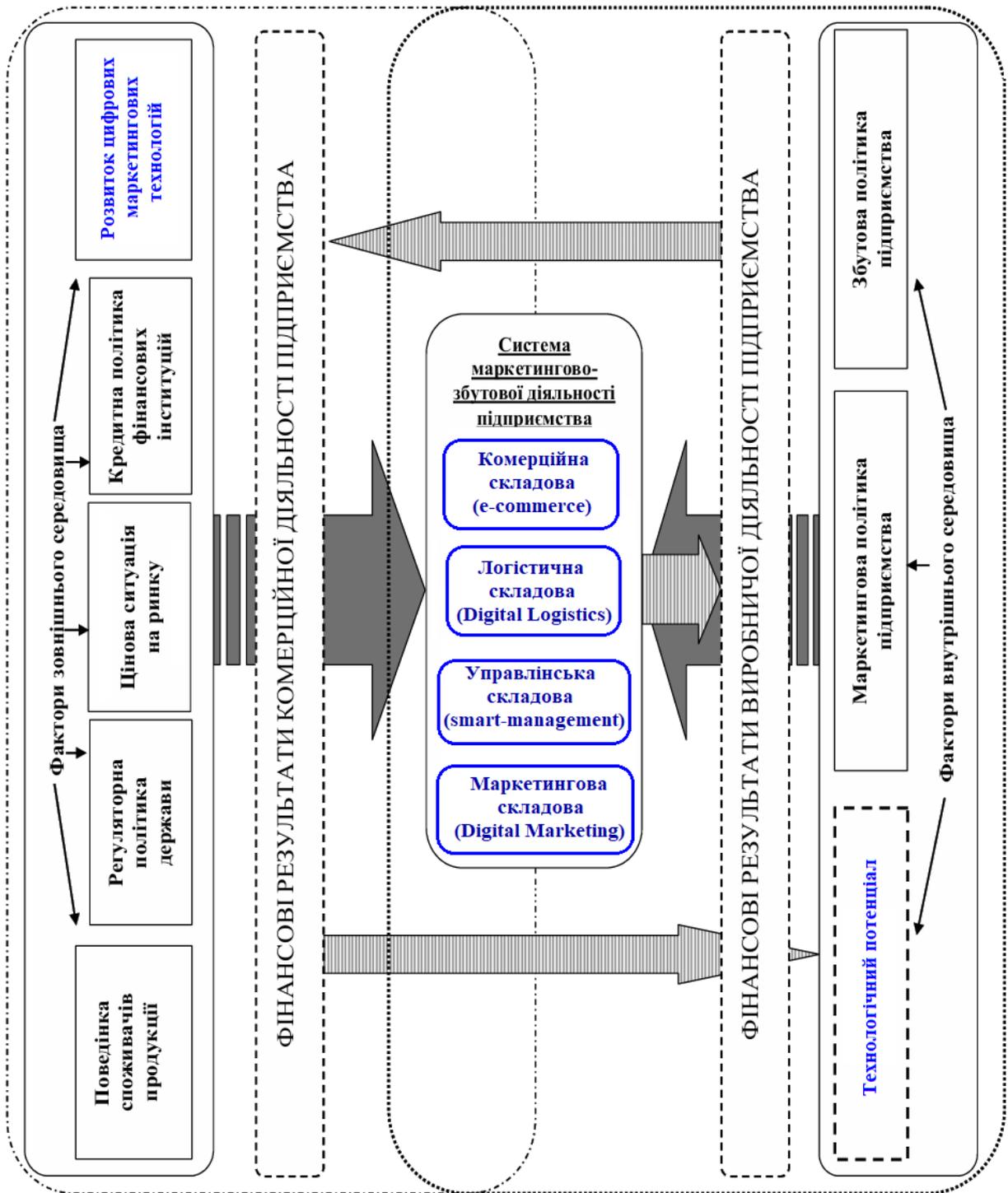


Рисунок 3.5 – Удосконалений механізм управління маркетингово-збутовою діяльністю підприємства

(удосконалено автором на основі джерела [31])

Удосконалений механізм стратегічного управління маркетингово-збутовою діяльністю підприємства є інтегрованою системою, що поєднує

фінансові та виробничі результати підприємства з зовнішніми та внутрішніми факторами впливу, фокусуючись на чотирьох ключових функціональних складових.

1. Центральні складові механізму. Механізм функціонує на основі чотирьох взаємопов'язаних складових, які забезпечують комплексне управління:

1. Комерційна складова (e-commerce): фокусується на фінансових аспектах збуту та взаємодії з ринком. В умовах цифрової трансформації вона включає електронну комерцію, що дозволяє оптимізувати ціноутворення, управління угодами та операції розрахунків, підвищуючи рентабельність витрат.

2. Логістична складова (Digital Logistics): відповідає за фізичне просування продукції. Включає використання цифрових технологій (IoT, Big Data) для оптимізації транспортування, складування, управління запасами та обробки замовлень. Це критично важливо для забезпечення диференціації через високу якість обслуговування.

3. Управлінська складова (smart-management): це ядро механізму, що забезпечує стратегічну узгодженість (КСУ) та управлінську ефективність (IUE). Вона відповідає за своєчасне прийняття адаптивних управлінських рішень (РА) та постійний моніторинг KPI, використовуючи принципи Smart-управління (інтелектуального управління).

4. Маркетингова складова (Digital Marketing): спрямована на взаємодію з клієнтами та формування попиту. Охоплює всі цифрові канали (SEO, SMM, CRM), використовуючи Інноваційні інструменти для забезпечення інтенсивного зростання та підвищення клієнтської лояльності (NPS).

2. Роль технологічного потенціалу. Технологічний потенціал виступає внутрішньою рушійною силою для удосконалення всіх чотирьох складових. Зростання Індексу цифрової зрілості збуту свідчить про наявність цього потенціалу. Він визначає здатність підприємства впроваджувати необхідні цифрові рішення для:

- Автоматизації логістики (Digital Logistics).
- Персоналізації комунікацій (Digital Marketing).
- Підтримки прийняття рішень (Smart-management).

3. Вплив зовнішнього середовища. На ефективність механізму впливають ключові зовнішні фактори (лівий блок):

- Фактори зовнішнього середовища: ці блоки (регуляторна політика держави, кредитна політика фінансових інституцій, поведінка споживачів) безпосередньо впливають на фінансові та комерційні результати діяльності.

- Розвиток цифрових маркетингових технологій (верхній лівий блок, синій колір): це зовнішній технологічний фактор, який є каталізатором для стратегічної диджиталізації. Він диктує вимоги до швидкості адаптації та необхідність постійного оновлення інструментів усередині маркетингової складової.

Таким чином, удосконалений механізм управління маркетинго-збутовою діяльністю підприємства забезпечує двосторонній зв'язок: він адаптується до зовнішніх факторів і, спираючись на технологічний потенціал, трансформує внутрішні процеси для досягнення бажаних фінансових та виробничих результатів.

Ефективне функціонування запропонованого удосконаленого механізму стратегічного управління маркетингово-збутовою діяльністю ПрАТ «Вінницький дослідний завод», який інтегрує комерційну, логістичну, управлінську та маркетингову складові з акцентом на технологічний потенціал, нерозривно пов'язане з адекватною організаційною структурою підприємства.

Наразі, за відсутності відокремленого відділу маркетингу, реалізація комплексних маркетингових стратегій, особливо у сфері цифрового маркетингу (Digital Marketing) та диференціації через інноваційні продукти, значно ускладнюється. Функції маркетингу можуть бути розпорошені між різними підрозділами (наприклад, відділом збуту, відділом НДДКР), що призводить до:

- Відсутності єдиної стратегічної координації маркетингової діяльності.

- Уповільнення процесів прийняття рішень щодо нових ринків та продуктів.

- Недостатнього використання технологічного потенціалу для аналізу ринку та взаємодії зі споживачами.

Таким чином, для успішного впровадження удосконаленого механізму та досягнення визначених стратегічних цілей агресивного зростання, виникає об'єктивна потреба у реорганізації організаційної структури ПрАТ «ВДЗ» шляхом виділення та формування окремого, повноцінного відділу маркетингу. Цей відділ має стати ключовим центром для розробки, реалізації та моніторингу маркетингових стратегій, забезпечуючи синергію всіх складових механізму та їхню інтеграцію з факторами зовнішнього та внутрішнього середовища. Це дозволить конвертувати стратегічні рішення у конкретні ринкові результати, підвищуючи як управлінську ефективність, так і конкурентоспроможність підприємства.

Оновлена удосконалена організаційна структура ПрАТ «Вінницький дослідний завод» представлено на рис. 3.6.



Рисунок 3.6 – Удосконалена організаційна структура ПрАТ «ВДЗ».

Отже, удосконалена організаційна структура ПрАТ «Вінницький дослідний завод», з виокремленням окремого відділу маркетингу, який буде займатися в тому числі і Digital-маркетингом, дозволить ефективно впроваджувати інтегрованого механізм стратегічного управління маркетингово-збутовою діяльністю підприємства.

Використання інтегрованого механізму дозволить ПрАТ «ВДЗ» не лише подолати уповільнення темпів приросту збуту, але й забезпечить низку ключових переваг для маркетингово-збутової діяльності:

- 1) покращить коефіцієнт стратегічної узгодженості між усіма функціональними складовими;
- 2) підвищить індекс управлінської ефективності завдяки smart-management;
- 3) розширить частку ринку шляхом агресивного проникнення та диференціації;
- 4) прискорить зростання клієнтської лояльності за рахунок якісної цифрової логістики та маркетингу;
- 5) і, що найважливіше, максимізує віддачу від зростаючого технологічного потенціалу, конвертуючи його у стійку конкурентну перевагу на ринку відбудови.

3.3 Розрахунок економічного ефекту та моделювання прибутку підприємства

На основі вищесказаного, нами складений план рекомендацій з підвищення ефективності діяльності акціонерного товариства «Вінницький дослідний завод» на 2024-2026 (див. табл. 3.6) [3]. Даний план розрахований на три роки.

Таблиця 3.6 – План заходів з підвищення ефективності діяльності підприємства (2026-2028 р.)

Суть запропонованої заходу	Орієнтовні витрати, тис. грн.	Прогнозований економічний ефект, тис. грн.	Інші результати
1. Впровадження загальної стратегії концентрованого зростання	1300	$21\,196 * 0,035 * 3 = 2225,58$	Розширення ринків збуту продукції, посилення позицій конкурентоспроможності підприємства, покращення фінансового стану підприємства
2. Зменшення ризиків в майбутній діяльності за результатами проведеного SWOT-аналізу	800	$21\,196 * 0,025 * 3 = 1589,70$	Зменшення потенційних ризиків, використання сильних та корегування слабих сторін підприємства, використання проаналізованих потенційних можливостей
3. Впровадження маркетингової стратегії концентрації в межах базової стратегії концентрованого зростання.	1500	$21\,196 * 0,035 * 3 = 2225,58$	Збільшення інноваційного потенціалу, збільшення доходу, отримання конкурентних переваг
4. Використання удосконалений механізму управління маркетинго-збутовою діяльністю підприємства	1500	$21\,196 * 0,05 * 3 = 3179,40$	Розширення ринків збуту продукції, посилення позицій конкурентоспроможності підприємства, збільшення доходу, отримання конкурентних переваг, підвищення інвестиційної привабливості
5. Реорганізація організаційної структури підприємства – створення відділу маркетингу з орієнтацією на Digital Marketing	2100	$21\,196 * 0,06 * 3 = 3815,28$	Підвищення ефективності управління маркетинго-збутовою діяльністю, посилення позицій конкурентоспроможності підприємства, отримання конкурентних переваг
Підсумок	$B = 7200,00$	$E\Phi_{заг} = 13035,54$	

Отже, реалізація запропонованих в табл. 3.2 заходів дозволить суттєво підвищити ефективність системи управління маркетинго-збутовою діяльністю, що, у свою чергу, збільшить величину прибутку, що його може отримати

підприємство. Валовий прибуток за 2024 рік склав 21 196 тис. грн. (див. дод. В). За висновками фахівців, збільшення чистого прибутку підприємства протягом 3-х років може скласти по кожній пропозиції щорічно в середньому від 2,5% до 6%.

Основними показниками, які визначають доцільність впровадження наданих рекомендацій та пропозицій, є абсолютна та відносна ефективність вкладених фінансів та прогнозований термін їх окупності [3].

Розраховуємо приведену величину всіх економічних ефектів (з урахуванням прогнозованої інфляції), які будуть отримані протягом наступних 3-х років [3]:

$$E_{\phi(\text{заг})} = \sum_{i=1}^T \frac{E_{\phi i}}{(1 + \alpha)^t}, \quad (3.1)$$

де $E_{\phi i}$ – щорічна величина прогнозованого економічного ефекту, грн;

T – термін дії впровадження рекомендацій, роки;

α – ставка дохідності;

t – час від моменту впровадження пропозицій до моменту отримання прогнозованого економічного ефекту від їх впровадження, який визначається на кінець кожного року, роки.

Для спрощення розрахунків розділимо суму загального економічного ефекту по трьох роках відповідно 25%, 33% і 42% від розрахованої в табл. 3.4.

$$E_{\phi(\text{заг})} = \frac{3258,89}{(1 + 0,2)^1} + \frac{4301,73}{(1 + 0,2)^2} + \frac{5474,93}{(1 + 0,2)^3} = 2716 + 2987 + 3168 = 8871 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо відносну ефективність коштів E_v , які було вкладено у впровадження запропонованих рекомендацій:

$$E_v = \sqrt[T]{\frac{E_{\phi(\text{заг})}}{B} + 1} - 1, \quad (3.2)$$

де $E_{\phi(\text{заг})}$ – сумарна величина теперішньої (приведеної) вартості всіх комерційних ефектів від впровадження запропонованих пропозицій та рекомендацій, тис. грн;

T – термін дії впроваджених рекомендацій, тобто скільки часу впроваджені рекомендації будуть давати економічний ефект, в роках;

B – загальна величина витрат (тис. грн) на впровадження запропонованих заходів.

$$E_B = \sqrt[3]{1 + \frac{8871}{7200,00}} - 1 = \sqrt[3]{1 + 1,232} - 1 = \sqrt[3]{2,232} - 1 = 0,307$$

Розраховану величину E_B порівнюють з найменшою ставкою дисконтування $\tau_{\text{мін}}$. Ця ставка визначає мінімальну дохідність, нижче якої кошти вкладати не доцільно. У загальному вигляді мінімальна ставка дисконтування $\tau_{\text{мін}}$ розраховується за формулою:

$$\tau = d + f, \quad (3.3)$$

де d – це середньозважена ставка за депозитними операціями в державних та комерційних банках України. Ця ставка в 2025 р. дорівнювала $d = (0,2...0,4)$, вибираємо $d = 0,2$.

f – показник, що характеризує рівень ризику для запропонованих заходів; як правило, величина $f = (0,05...0,2)$, проте може бути і значно вище; вибираємо $f = 0,05$.

$$\tau_{\text{мін}} = 0,2 + 0,05 = 0,25$$

Якщо величина $E_B > \tau_{\text{мін}}$, то кошти у впровадження запропонованих заходів вкладати доцільно. Якщо ж величина $E_B < \tau_{\text{мін}}$, то фінансування запропонованих заходів є недоцільним. Для наших розрахунків маємо:

$$0,307 > 0,25$$

Отже, кошти у впровадження запропонованих рекомендацій вкладати доцільно.

Розрахуємо показник терміну окупності вкладених у впровадження запропонованих заходів коштів. Цей показник можна розрахувати за наступною формулою:

$$T_{ок} = \frac{B}{E_{ф(зар)}}. \quad (3.4)$$

$$T_{ок} = \frac{7200,00}{8871} = 0,812 \text{ роки}$$

Оскільки $T_{ок} < 3$ -х років, то фінансування запропонованих пропозицій та рекомендацій є комерційно вигідним.

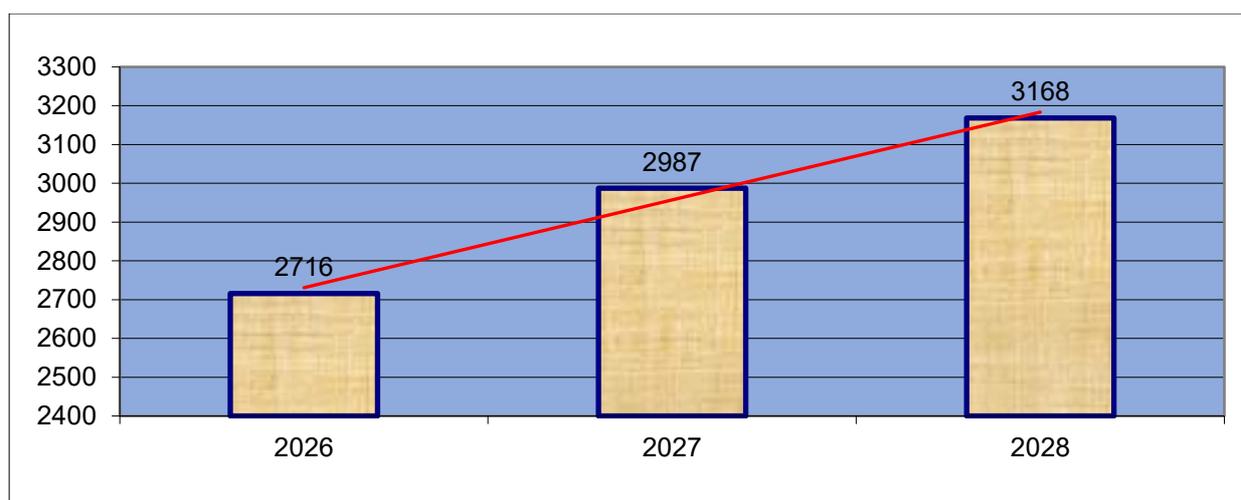


Рисунок 3.7 – Моделювання отримання прибутку підприємства від впроваджених пропозицій за 2026-2028 р.р.

В підрозділі 3.3 було розраховано економічну ефективність запропонованих заходів, яка свідчить про комерційну доцільність впровадження зроблених пропозицій та рекомендацій щодо підвищення ефективності управління діяльністю підприємства в цілому.

Висновки до розділу 3

На основі комплексного SWOT-аналізу, який підтвердив високу фінансову стійкість та зростаючий технологічний потенціал підприємства, рекомендовано обрати базову *стратегію концентрованого зростання*. Для її реалізації критично важливим є впровадження стратегії інтенсивного зростання, посиленої стратегією диференціації, що дозволить ефективно використовувати можливості державної програми відбудови та заповнювати ринкові ніші. Ключовим акцентом стратегії є формалізація інтегрованого механізму стратегічного управління (комерційна, логістична, маркетингова, управлінська складові) з пріоритетом на технологічний потенціал для мінімізації воєнних ризиків та забезпечення проактивного нарощування частки ринку в післявоєнний період, що дозволить подолати наявну стабілізацію темпів приросту збуту. Також, на основі комплексного SWOT-аналізу, рекомендовано обрати маркетингову *стратегію концентрації* в межах базової стратегії *концентрованого зростання*.

Удосконалений механізм управління маркетинго-збутовою діяльністю підприємства забезпечує двосторонній зв'язок: він адаптується до зовнішніх факторів і, спираючись на технологічний потенціал, трансформує внутрішні процеси для досягнення бажаних фінансових та виробничих результатів. Використання цього інтегрованого механізму дозволить ПрАТ «ВДЗ» не лише подолати уповільнення темпів приросту збуту, але й забезпечить низку ключових переваг для маркетингово-збутової діяльності:

- 1) покращить коефіцієнт стратегічної узгодженості між усіма функціональними складовими;
- 2) підвищить індекс управлінської ефективності завдяки smart-management;
- 3) розширить частку ринку шляхом агресивного проникнення та диференціації;

4) прискорить зростання клієнтської лояльності за рахунок якісної цифрової логістики та маркетингу;

5) максимізує віддачу від зростаючого технологічного потенціалу, конвертуючи його у стійку конкурентну перевагу на ринку відбудови.

Запропонована удосконалена організаційна структура ПрАТ «Вінницький дослідний завод», з виокремленням окремого відділу маркетингу, який буде займатися в тому числі і Digital-маркетингом, дозволить ефективно впроваджувати інтегрованого механізм стратегічного управління маркетинго-збутовою діяльністю підприємства.

Також, в підрозділі 3.3 було розраховано економічну ефективність запропонованих заходів, яка свідчить про комерційну доцільність впровадження зроблених пропозицій та рекомендацій щодо підвищення ефективності управління діяльністю підприємства в цілому.

ВИСНОВКИ

У першому розділі здійснено ґрунтовний аналіз понятійно-категоріального апарату дослідження маркетингово-збутової діяльності підприємства. Зокрема, розглянуто сутність понять «збутова діяльність», «маркетингова діяльність» та «стратегія підприємства», проведено їх порівняльний аналіз, що дозволив виявити спільні та відмінні риси у трактуванні цих категорій різними науковими школами. На основі узагальнення підходів провідних авторів визначено оптимальні теоретичні засади для подальшого удосконалення механізму стратегічного управління маркетингово-збутовою діяльністю промислового підприємства.

Було доведено, що інформаційна підтримка є критично важливою у механізмі стратегічного управління маркетингово-збутовою діяльністю, оскільки вона забезпечує наукову обґрунтованість та адаптивність стратегічних документів. Комплексне використання зовнішніх (для ідентифікації загроз та можливостей) і внутрішніх (для оцінки ресурсного потенціалу) даних дозволяє керівництву знизити ризики прийняття рішень, своєчасно коригувати збутові стратегії відповідно до змін попиту та дій конкурентів і, як наслідок, забезпечити стійку конкурентоспроможність підприємства.

Було обґрунтовано використання комбінованої (конструктивної) методики, яка дозволяє всебічно оцінити ефективність механізму стратегічного управління маркетингово-збутовою діяльністю на підприємстві, що дозволить своєчасно виявити проблемні зони та прийняти обґрунтовані управлінські рішення для оптимізації механізму стратегічного управління маркетингово-збутовою діяльністю.

У другому розділі, за результатами аналізу основних економічних та фінансових показників ПрАТ «Вінницький дослідний завод» за 2022-2024 рр., його загальний фінансовий стан характеризується як високий та стійкий. Підприємство демонструє значну фінансову автономність (високий Кфн), високий рівень ліквідності (високий Кпл) та ефективність використання

ресурсів (зниження витрат на 1 грн доходу та зростання рентабельності основного капіталу).

У 2022-2024 рр. ПрАТ «Вінницький дослідний завод» демонструє позитивну динаміку розвитку маркетингово-збутової діяльності. Підвищуються узгодженість стратегічних ініціатив, адаптивність управлінських рішень, цифрова зрілість і клієнтська лояльність. Рентабельність витрат і частка ринку також стабільно зростають. Водночас, темпи приросту збуту сповільнилися, що свідчить про досягнення певного рівня насичення і потребу у пошуку нових ринкових ніш, диверсифікації збутових каналів та інноваційних маркетингових рішень.

Проаналізувавши масштаб керованості на підприємстві, потрібно відмітити відповідність реальності нормативам. Це є перевагою, адже є кому делегувати свої завдання та повноваження, з іншої сторони надто легко втратити контроль, адже директору прослідкувати за роботою багатьох підлеглих досить важко. Загалом на ПрАТ «ВДЗ» використовує вузький масштаб керованості, коли керівнику легше контролювати роботу підлеглих, швидше здійснюється обмін інформацією. Даному підприємству притаманний високий тип структури організації, при якому присутній певний недолік: велика кількість управлінців технічного рівня, що негативно впливає на гнучкість, оперативність, простоту управління та якісний контроль.

Також, на ПрАТ «Вінницький дослідний завод» функціональна база для управління маркетингово-збутовою діяльністю є сформованою та дієвою, про що свідчить наявність чітко структурованої системи взаємодії між відділами та використання системи підтримки рішень. Однак, для забезпечення стійкої конкурентоспроможності та реакції на динаміку ринку, існує об'єктивна необхідність удосконалення механізму стратегічного управління – зокрема, посилення аналітичної складової та формалізації процесів адаптації стратегії до ключових зовнішніх і внутрішніх чинників.

У третьому розділі на основі комплексного SWOT-аналізу, на основі комплексного SWOT-аналізу, який підтвердив високу фінансову стійкість та

зростаючий технологічний потенціал підприємства, рекомендовано обрати базову стратегію концентрованого зростання. Для її реалізації критично важливим є впровадження стратегії інтенсивного зростання, посиленої стратегією диференціації, що дозволить ефективно використовувати можливості державної програми відбудови та заповнювати ринкові ніші. Ключовим акцентом стратегії є формалізація інтегрованого механізму стратегічного управління (комерційна, логістична, маркетингова, управлінська складові) з пріоритетом на технологічний потенціал для мінімізації воєнних ризиків та забезпечення проактивного нарощування частки ринку в післявоєнний період, що дозволить подолати наявну стабілізацію темпів приросту збуту. Також, на основі комплексного SWOT-аналізу, рекомендовано обрати маркетингову стратегію концентрації в межах базової стратегії концентрованого зростання.

Удосконалений механізм управління маркетинго-збутовою діяльністю підприємства забезпечує двосторонній зв'язок: він адаптується до зовнішніх факторів і, спираючись на технологічний потенціал, трансформує внутрішні процеси для досягнення бажаних фінансових та виробничих результатів. Використання цього інтегрованого механізму дозволить ПрАТ «ВДЗ» не лише подолати уповільнення темпів приросту збуту, але й забезпечить низку ключових переваг для маркетингово-збутової діяльності: покращить коефіцієнт стратегічної узгодженості між усіма функціональними складовими; підвищить індекс управлінської ефективності завдяки smart-management; розширить частку ринку шляхом агресивного проникнення та диференціації; прискорить зростання клієнтської лояльності за рахунок якісної цифрової логістики та маркетингу; максимізує віддачу від зростаючого технологічного потенціалу, конвертуючи його у стійку конкурентну перевагу на ринку відбудови.

В підрозділі 3.3 було розраховано економічну ефективність запропонованих заходів, яка свідчить про комерційну доцільність впровадження зроблених пропозицій та рекомендацій щодо підвищення ефективності управління діяльністю підприємства в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лесько О.Й., Бойко М.Є. Особливості механізму стратегічного управління маркетингово-збутовою діяльністю промислового підприємства. Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2026)». Вінниця: ВНТУ. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2026/schedConf/presentations>
2. Положення «Про кваліфікаційні роботи на другому (магістерському) рівні вищої освіти». Затверджене Наказом ВНТУ № 203 від 29.06.2021 р. URL: <https://iq.vntu.edu.ua/repository/getfile.php/3091.pdf>.
3. Методичні вказівки до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент організацій» освітньої програми «Менеджмент підприємств, організацій і установ» / Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько, 3-є видання, переробл. і доповнене. Вінниця : ВНТУ, 2021. 63 с.
4. Гамалій В. Ф., Романчик С.А., Фабрика І. В. Сучасні проблеми збутової політики українських підприємств URL: <http://www.kntu.kr.ua>
5. Наумова О.В., Остріков В.В., Бакай Р.В. Інструменти розроблення стратегічних маркетингових рішень для підвищення ефективності виробничозбутової діяльності харчових підприємств. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023. Том 8. 1. С. 226-231.
6. Ямкова О.М. (2022). Зміст формування збутової політики виробничих підприємств. Економіка і управління. 2. 52-59.
7. Гайдучок Т., Романюк О., Янота Д. (2024). Теоретичні основи внутрішнього контролю витрат на збут у системі управління підприємством. Технології та суспільство: взаємодія, вплив, трансформація, 32-36.
8. Панчук А.О. (2025). Трактуювання сутності поняття «збутова діяльність». URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/>

9. Лук'янець Т.І. (2017). Маркетингова політика комунікацій : навч.-метод. посібн. К.: Вид-во КНЕУ, 272 с.
10. Терент'єва Н. В. Управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2016/21.pdf
11. Мартин О.М. Управління збутовою діяльністю підприємства в ринкових умовах. URL: dubgd.edu.ua
12. Хрупович С.Є. Теоретичні основи збутової діяльності. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua>
13. Лагоцька Н.З.(2019) Уточнення змісту та актуальні принципи збутової політики підприємства. Бізнес інформ. №5. 302-305.
14. Ключник А.В., Білозерцева І.О. (2018). Теоретичний аналіз поняття «збут» та його функцій. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. 16. 188-191.
15. Літвінчук К. (2023). Особливості розвитку збутової діяльності промислових підприємств. Економіка та управління підприємствами. 34, 39-42.
16. Слівінська В.В., Белова Т.Г. Дослідження каналів розподілу продукції підприємства. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua>
17. Шишкін В.О., Белоусова А.А. (2021). Підвищення ефективності системи управління каналами збуту виробничих підприємств. Волинський національний університет імені Лесі Українки. 126 с.
18. Зозульов О.В., Царьова Т.О., Гавриш Ю.О. Маркетинг. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2022. 298 с.
19. Хрупович С. Є. Економічне оцінювання та управління збутовою діяльністю підприємств. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua>
20. Kotler Philip. Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital. John Wiley & Sons. 2018. 210 p.
21. Mescon, M.H. Fundamentals of Management / M.Kh. Mescon, M. Albert, F. Hedouri. М.: Williams, 2016 . 672 p
22. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Маркетинг

підприємства : Навч. пос. К. : Центр учбової літератури, 2019. 612 с.

23. Hester Brittany. Marketing Strategy: Forget the 4 P'S! What are the 4 C'S?. CATMEDIA Internal Communication. 9 April 2019. URL: <https://catmediatheagency.com/4-ps-of-marketing-strategy/>

24. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press, (4nd ed. New York: Free Press, 2018. 397 p

25. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник. 4-е вид., доп. Київ : Лібра, 2016. 717 с.

26. Evans, Joel & Berman, Barry. (2015). Marketing / Joel R. Evans, Barry Berman.

27. Старостіна А.О. Маркетинг : підручник / А. О. Старостіна, Н. П. Гончарова, Є.В. Крикавський, В.Я. Заруба, О.Л. Канищенко К., 2020. 1071 с.

28. Mcdonald, Malcolm. Strategic Marketing Planning: Theory and Practice. The Marketing Review. 6. 10.1016/B978-0-7506-8566-5.50009-1.

29. Білошапка Ю.М. Стратегічне управління маркетингово-збутовою діяльністю суб'єктів аграрного бізнесу Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Заклад вищої освіти «Міжнародний університет бізнесу і права», Херсон 2024. Одеський національний технологічний університет, Одеса, 2024. 233 с.

30. Vlček, Tobias. (2023). The Sales Force Deployment Problem for Teams of Sales Representatives Within Sales Territories. 10.1007/978-3-031-24907-5_15.

31. Пивоваров С.В. Стратегічне управління маркетингово-збутовою діяльністю в системі інноваційного розвитку аграрних підприємств. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Інститут тваринництва Національної академії аграрних наук України, Харків, 2025.

32. H. Mintzberg, J.B.. Quinn, S.Ghoshal. The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases Pearson Education, 2018. 489p.
33. Мескон М.Х., Хедоури Ф. Управління: теорія, практика, кейси: Пер с англ. К: ЮНІТІ-ДАНА, 2018. 814 с.
34. Grant Robert Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases Edition, 9th Edition Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, Inc, 2018. 842 p.
35. Shalmo D., Christopher A. W., Boardman L. Digital ttansformation of bussines models – best practice, enablers and roadmap. International Journal of Innovation Management. 2017. Vol. 21 (08). P. 1–17. doi: <http://dx.doi.org/10.1142/S136391961740014X>.
36. Mintzberg, H., Lampel, J. Reflecting on the Strategy Process, Sloan Management Review. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/reflecting-on-the-strategy-process>
37. Thompson A.A., Strickland A.J. and Gamble J. E. Crafting & Executing Strategy. 15th Edition, New York: McGraw-Hill Irwin, 2017. 620 p.
38. Miles R., Snow C., Meyer D., Coleman H. Organizational strategy, structure and process. New York: McGraw-Hill. URL: https://www.researchgate.net/publication/13061045_Organizational_Strategy_Structure_and_Process
39. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. Foreign Affairs The Fourth Industrial Revolution: What It Means and How to Respond. World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/about/the-fourth-industrial-revolution-by-klausschwab>
40. Filippov V., Potyshniak, O., Dobuliak, L., Malakhovskyi Y., Lozova O. Assessment of the effectiveness of the strategic management system of investment activities of companies. Academy of Strategic Management Journal. 2019. Vol: 18 Issue: 4.
41. Перезовова І., Пивоваров С., Холодний Г. Особливості реалізації маркетингової товарної політики підприємства в сучасних умовах. Herald of

Khmelnyskyi National University. Economic Sciences. 2024. № 336 (6). P. 673-678.
DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-101>

42. Чепелюк М.І. Методологічний базис формування системи стратегій підприємства: міжнародний аспект. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Харків, 2024. 475 с.

43. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства. К.: Знання. вид. 3, доповнене і перероблене, 2018 р. 662 с.

44. Тютюнник Ю. М., Дорогань-Писаренко Л.О., Тютюнник С. В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Полтава: Вид.: ПП «Астроя», 2020. 434 с.

45. Бугай В., Резанов Е. Основні напрями збереження фінансової стійкості підприємства в умовах кризи. Економічний простір. 2019. 142. С. 112–122.

46. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance. Harvard Business Review, 70(1), 71-79. URL: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance>

47. Дідора, В.В. (2022). Збалансована система показників як інструмент стратегічного управління підприємством. Економіка та суспільство. 37. URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1004>

48. Parmenter, D. (2015). Key Performance Indicators (KPI): Developing, Implementing, and Using Winning KPIs. (3rd ed.). Wiley. URL: <https://www.wiley.com>

49. Парфенцева, Н. О., Салашенко, Т. І. (2023). Оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємства на основі системи КРІ. Економіка і організація управління. 3. URL: http://www.eou.onu.edu.ua/pdf/2023_3/18.pdf

50. Google. (2025). Gemini 1.5 Pro (модель генеративного ШІ). URL: <https://gemini.google.com>

51. Гарастовська, А., Петухова, О. (2023). Формування маркетингових стратегій розвитку підприємств за допомогою SWOT-аналізу та PEST-аналізу. Економіка та суспільство. 57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-56>

52. Поліщук, В. Г., & Скрипник, О. В. (2022). Маркетингові метрики в системі управління збутовою діяльністю промислового підприємства. Економіка: реалії часу, (4).

53. ПрАТ «Вінницький дослідний завод». URL: <https://voz.com.ua/>

54. БД Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/>

55. Сукупний обсяг ринку України (КВЕД 28, Виробництво механізмів і обладнання) URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/trade/prod>

ДОДАТОК А

ПРОТОКОЛ ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Назва роботи: Удосконалення механізму стратегічного управління маркетингово-збутовою діяльністю приватного акціонерного товариства «Вінницький дослідний завод»

Тип роботи: магістерська кваліфікаційна робота

Підрозділ: кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту
факультет менеджменту та інформаційної безпеки
гр. МПОУ-24м

Коефіцієнт подібності КПІ текстових запозичень, виявлених у роботі системою StrikePlagiarism 15,13 %

Висновок щодо перевірки кваліфікаційної роботи (відмітити потрібне)

- Запозичення, виявлені у роботі, є законними і не містять ознак плагіату, фабрикації, фальсифікації. Роботу прийняти до захисту
- У роботі не виявлено ознак плагіату, фабрикації, фальсифікації, але надмірна кількість текстових запозичень та/або наявність типових розрахунків не дозволяють прийняти рішення про оригінальність та самостійність її виконання. Роботу направити на доопрацювання.
- У роботі виявлено ознаки плагіату та/або текстових маніпуляцій як спроб укриття плагіату, фабрикації, фальсифікації, що суперечить вимогам законодавства та нормам академічної доброчесності. Робота до захисту не приймається.

Експертна комісія:

к.е.н., проф. Лесько О.Й., зав. каф. ЕПВМ

к.е.н., доц. Причепя І.В., доц. каф. ЕПВМ

Особа, відповідальна за перевірку

Нікіфорова Л.О.

З висновком експертної комісії ознайомлений(-на)

Керівник

Лесько О.

Здобувач

Бубико Е.

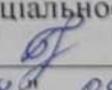
ДОДАТОК Б

Вінницький національний технічний університет
 Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
 Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту
 Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
 Завідувач кафедри ЕПВМ
 к.е.н., професор
 Лесько О.Й.
 "08" 09 2025 року

ТЕХНІЧНЕ ЗАВДАННЯ
 НА ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
 НА ТЕМУ:

Удосконалення механізму стратегічного управління маркетингово-збутовою діяльністю приватного акціонерного товариства «Вінницький дослідний завод»
 8-71.МКР.001.000.000 ТЗ

Керівник 
 к.е.н., проф. кафедри ЕПВМ
 Лесько О.Й.
 "08" 09 2025 р.
 Виконавець: студент 2 курсу
 магістратури групи МПОУ-24м
 спеціальності 073 "Менеджмент"
 Бойко Є.М.
 "08" 09 2025 р.

1 Підстава для виконання роботи

Підставою для виконання роботи є наказ № 313 по ВНТУ від «24» 09.2025р. та індивідуальне завдання на виконання дипломної роботи, затверджене протоколом № 3 засідання кафедри ЕПВМ від 09.09.2025 р.

2 Мета та призначення роботи

Метою даної роботи є обґрунтування теоретичних та практичних засад щодо удосконалення механізму стратегічного управління маркетингово-збутовою діяльністю приватного акціонерного товариства «Вінницький дослідний завод».

В межах поставленої мети вирішувалися такі завдання:

1. Дослідити теоретико-методичні засади управління маркетингово-збутовою діяльністю.
2. Провести фінансово-економічний аналіз діяльності приватного акціонерного товариства «Вінницький дослідний завод» з метою визначення його фінансового стану.
3. Здійснити оцінювання ефективності стратегічного управління маркетингово-збутовою діяльністю підприємства на ПрАТ «Вінницький дослідний завод».
4. Розробити рекомендації щодо удосконалення механізму стратегічного управління маркетингово-збутовою діяльністю ПрАТ «Вінницький дослідний завод».
5. Розрахувати економічний ефект від розроблених пропозицій та здійснити моделювання отриманих результатів за три роки.

3 Вихідні дані для проведення роботи

Фінансова звітність ПрАТ «Вінницький дослідний завод» за 2022-2024 рр.; методичні вказівки, підручники, навчальні посібники, наукові статті, інтернет-джерела.

4 Методи дослідження та аналізу

У процесі дослідження застосовувались методи системного аналізу та синтезу, узагальнення, порівняльного аналізу динаміки економічних показників, розрахунково-аналітичні методи, графоаналітичний метод та інші.

5 Етапи та терміни виконання

1. Вибір напрямку дослідження-добір, вивчення та узагальнення науково-економічної інформації та статистичної інформації; розгляд можливих напрямків досліджень та їх оцінювання; обґрунтування прийнятого напрямку дослідження; розроблення, погодження і затвердження ТЗ: вересень 2025 р.

2. Теоретико-методологічні основи стратегічного управління маркетингово-збутовою діяльністю підприємства: жовтень 2025 р.

3. Аналітична частина дослідження - аналіз економічної діяльності та оцінювання ефективності управління маркетингово-збутовою діяльністю ПрАТ «ВДЗ»: жовтень-листопад 2025 р.

4. Розробка рекомендацій та пропозицій щодо удосконалення механізму стратегічного управління маркетингово-збутовою діяльністю ПрАТ «ВДЗ», покращення результатів його діяльності та складання загального плану рекомендацій: листопад 2025 р.

5. Узагальнення результатів дослідження - оформлення пояснювальної і графічної частини МКР, складання висновків за результатами досліджень: грудень 2025 р.

6 Очікувані результати

В результаті виконання МКР очікується одержання ґрунтовних рекомендацій та пропозицій щодо удосконалення механізму стратегічного управління маркетингово-збутовою діяльністю ПрАТ «Вінницький дослідний завод».

7. Вимоги до розробленої документації:

Згідно «Методичних вказівок до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент підприємств, організацій і установ» / Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько, 3-тє видання, Вінниця : 2021. 64 с.

8 Порядок приймання роботи

Засідання екзаменаційної комісії в грудні 2025 р.

Попередній захист, захист перед ЕК – грудень 2025 р.

Початок розробки: 08.09.2025 р.

Граничний термін виконання: 01.12.2025 р.

Розробив: _____ Бойко С.М.

Науковий керівник: _____ Лесько О.Й.

ДОДАТОК В

Фінансова звітність ПрАТ «Вінницький дослідний завод» за 2022-2024 р.р



Фінансова звітність за 2022 рік

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ВІННИЦЬКИЙ ДОСЛІДНИЙ ЗАВОД"
ВІННИЦЬКА ОБЛ., ВІННИЦЬКИЙ Р-Н, М. ВІННИЦЯ, ПРОВ. БРАЦЛАВСЬКИЙ,
БУД. 21

(ПРАТ "ВІННИЦЬКИЙ ДОСЛІДНИЙ ЗАВОД")

Код за ЄДРПОУ: [00383780](#)

Дата звіту	27.02.2023
Період	2022 рік, 12 міс
Бухгалтер	Метельська Ганна Вячеславівна
КАТОТГ	UA05020030010063857
Кількість працівників	66

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	29.00	30.00
первісна вартість	1001	47.00	62.00
накопичена амортизація	1002	18.00	32.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	434.00	446.00
Основні засоби	1010	26 161.00	18 275.00
первісна вартість	1011	69 219.00	66 746.00
знос	1012	43 058.00	48 471.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	26 624.00	18 751.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	58 782.00	67 837.00
Виробничі запаси	1101	31 497.00	40 512.00
Незавершене виробництво	1102	264.00	52.00
Готова продукція	1103	27 021.00	27 273.00
Товари	1104	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	329.00	52.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1 281.00	4 924.00
з бюджетом	1135	1 513.00	1 548.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	1 457.00	632.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
інша поточна дебіторська заборгованість	1155	747.00	15.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	11 181.00	9 171.00
Готівка	1166	4.00	199.00
Рахунки в банках	1167	11 177.00	8 972.00
Витрати майбутніх періодів	1170	138.00	140.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Інші оборотні активи	1190	2 886.00	2 395.00
Усього за розділом II	1195	76 857.00	86 082.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	103 481.00	104 833.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 395.00	4 395.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	5 877.00	5 877.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	659.00	659.00
Нерозподлений прибуток (непокритий збиток)	1420	58 782.00	66 968.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	69 713.00	77 899.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	6 756.00	7 265.00
розрахунками з бюджетом	1620	320.00	31.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	24.00	10.00
за одержаними авансами	1635	25 860.00	15 599.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	2 760.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	269.00	155.00
Доходи майбутніх періодів	1665	335.00	301.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	204.00	813.00
Усього за розділом III	1695	33 768.00	26 934.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	103 481.00	104 833.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	63 543.00	44 000.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	51 047.00	40 616.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	12 496.00	3 384.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	13 830.00	2 070.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	11 186.00	-1 909.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	36 443.00	18 162.00
Витрати на оплату праці	2505	6 716.00	7 142.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 605.00	1 666.00
Амортизація	2515	6 350.00	7 305.00
Інші операційні витрати	2520	7 035.00	7 710.00
Разом	2550	58 149.00	41 985.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	439 500 000.00	439 500 000.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.03	-0.00
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00



Фінансова звітність за 2024 рік

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ВІННИЦЬКИЙ ДОСЛІДНИЙ ЗАВОД"
ВІННИЦЬКА ОБЛ., ВІННИЦЬКИЙ Р-Н, М. ВІННИЦЯ, ПРОВ. БРАЦЛАВСЬКИЙ,
БУД. 21

(ПРАТ "ВІННИЦЬКИЙ ДОСЛІДНИЙ ЗАВОД")

Код за ЄДРПОУ: [00383780](#)

Дата звіту	28.02.2025
Період	2024 рік, 12 міс
Бухгалтер	Метельська Ганна Вячеславівна
КАТОТТГ	UA05020030010063857
Кількість працівників	58

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	18.00	5.00
первісна вартість	1001	62.00	62.00
накопичена амортизація	1002	44.00	57.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	319.00	1 153.00
Основні засоби	1010	19 901.00	17 201.00
первісна вартість	1011	73 963.00	73 093.00
знос	1012	54 062.00	55 892.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені акавізційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	20 238.00	18 359.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	71 416.00	91 010.00
Виробничі запаси	1101	45 653.00	60 919.00
Незавершене виробництво	1102	1 992.00	2 123.00
Готова продукція	1103	23 771.00	27 968.00
Товари	1104	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	38.00	1 175.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	4 011.00	5 726.00
з бюджетом	1135	1 763.00	4 454.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	1 526.00	480.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	604.00	1.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	14 189.00	17 178.00
Готівка	1166	223.00	150.00
Рахунки в банках	1167	13 966.00	17 028.00
Витрати майбутніх періодів	1170	181.00	225.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Інші оборотні активи	1190	2 097.00	1 152.00
Усього за розділом II	1195	94 299.00	120 921.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	114 537.00	139 280.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 395.00	4 395.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	5 877.00	5 877.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	659.00	659.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	76 709.00	88 671.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	87 640.00	99 602.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	9 728.00	7 179.00
розрахунками з бюджетом	1620	1 014.00	37.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	16.00	10.00
за одержаними авансами	1635	12 150.00	6 547.00
за розрахунками з учасниками	1640	2 760.00	2 760.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	332.00	287.00
Доходи майбутніх періодів	1665	268.00	234.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	629.00	22 624.00
Усього за розділом III	1695	26 897.00	39 678.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	114 537.00	139 280.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	63 051.00	88 915.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	41 855.00	69 900.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	21 196.00	19 015.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	5 993.00	1 556.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	33 422.00	48 482.00
Витрати на оплату праці	2505	7 047.00	7 044.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 563.00	1 622.00
Амортизація	2515	5 109.00	6 298.00
Інші операційні витрати	2520	9 244.00	11 021.00
Разом	2550	56 385.00	74 467.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	439 500 000.00	439 500 000.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.03	0.02
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

[Clarity Project](#) - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.

ДОДАТОК Г. Ілюстративний матеріал

«VINNITSKY DOSLIDNY ZAVOD»

*Удосконалення механізму стратегічного управління
маркетингово-збутовою діяльністю приватного
акціонерного товариства «Вінницький дослідний завод»*

Виконав:
студент групи МПОУ-224

Бойко Є.М.

Керівник роботи: к.е.н., проф.

Лесько О.Й.

Опонент: к.е.н., доц.

Ткачук Л.М.



Метою даної роботи є обґрунтування теоретичних та практичних засад щодо удосконалення механізму стратегічного управління маркетингово-збутовою діяльністю приватного акціонерного товариства «Вінницький дослідний завод».



В межах поставленої мети вирішувалися такі **завдання**:

1. Дослідити теоретико-методичні засади управління маркетингово-збутовою діяльністю.
2. Провести фінансово-економічний аналіз діяльності приватного акціонерного товариства «Вінницький дослідний завод» з метою визначення його фінансового стану.
3. Здійснити оцінювання ефективності стратегічного управління маркетингово-збутовою діяльністю підприємства на ПрАТ «ВДЗ».
4. Розробити рекомендації щодо удосконалення механізму стратегічного управління маркетингово-збутовою діяльністю приватного акціонерного товариства «Вінницький дослідний завод».
5. Розрахувати економічний ефект від розроблених пропозицій та здійснити моделювання отриманих результатів за три роки.

«VINNITSKY DOSLIDNY ZAVOD»

Об'єктом дослідження є напрями та шляхи удосконалення механізму управління маркетингово-збутовою діяльністю.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та науково-методичних положень щодо удосконалення механізму стратегічного управління маркетингово-збутовою діяльністю приватного акціонерного товариства «Вінницький дослідний завод» на базі чотирьох основних складових: e-commerce, digital logistics, digital marketing, smart-management.

Наукова новизна дослідження полягає у поглибленні теоретико-методичного підходу до стратегічного управління маркетингово-збутовою діяльністю промислових підприємств шляхом розробки удосконаленого механізму стратегічного управління маркетингово-збутовою діяльністю, концептуальна відмінність якого полягає у його інтегративному характері та формуванні на основі синергії чотирьох ключових цифрових функціональних складових: e-commerce, digital logistics, digital marketing та smart-management.

Практичне значення отриманих результатів полягає у наданні теоретичної основи та практичних рекомендацій для промислових підприємств в цілому, а запропонований механізм дозволить створити на ПрАТ «Вінницький дослідний завод» адаптивний цикл управління маркетингово-збутовою діяльністю з інтеграцією e-commerce, digital logistics, digital marketing і smart-management, що підвищить ефективність управління й сприятиме стратегії концентрованого зростання.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «збутова діяльність» у науковій літературі [4-19]

Автор	Трактування
Гамалій В. Ф., Романчик С. А.	Діяльність підприємства по доведенню товарів від виробника до споживачів.
Наумова О. В.	Система відносин у сфері товарно-грошового обміну між економічно та юридично незалежними суб'єктами ринку, що мають комерційні інтереси.
Ямкова О. М.	Комплекс процедур просування готового продукту на ринок (стимулювання попиту, отримання і обробка замовлень, комплектація і підготовка продукції до відправки покупцям, відвантаження продукції на транспортний засіб і транспортування до місця продажу або призначення) та організація розрахунків за неї (встановлення умов і здійснення процедур розрахунків із покупцями за відвантаженою продукцією).
Гайдучок Т., Романюк О.,	Сукупність дій, які зводяться з тієї міти, як продукт у тій формі, в якій він використовував комерційне підприємство або до комерційного виробника, до того моменту як споживач закупує його.
Балабанова Л. В.	Процес організації товарного обміну готової продукції з метою одержання підприємницького прибутку.
Терент'єва Н. В.	Процес просування готової продукції на ринок та організацію товарного обміну з метою одержання підприємницького прибутку.
Мартин О. М.	Сукупність стратегічних рішень у сфері продажу. Однак у той же час наголошує на тому, що стратегія продажу і стратегія продажі – це різні речі, адже продаж є сукупністю послдовних дій по відношенню до конкретного покупця.
Лагоцька Н. З.	Комплекс відносин, які включають юридичні,
Ключник А. В.	Все те, що забезпечує максимальну вигоду торговельної угоди для кожного з партнерів при першочерговому врахуванні інтересів та вимог проміжного чи кінцевого споживача.
Білозерцева І. О.	Перетворення виробничих товарів і послуг у гроші.
Янота Д.	Сукупність заходів, котрі проводяться після виходу продукції за межі території виробника.
Літвінчук К.	Реалізація економічного інтересу виробника (отримання підприємницького прибутку) на основі задоволення платоспроможного попиту споживачів.
Слівінська В. В., Белова Т. Г.	Цілісний процес, що охоплює: планування обсягу реалізації товарів із урахуванням рівня прибутку, що очікується; пошук і обрання найкращого партнера — постачальника (покупця); проведення торгів, включаючи встановлення ціни відповідно до якості товару та інтенсивності попиту; виявлення й активне використання факторів, здатних прискорити збут продукції та збільшити прибуток від реалізації.
Шишкіна В. О., Белоусова А. А.	Процес просування готової продукції на ринок та організації товарного обміну з метою отримання підприємницького прибутку.
Зозульов О. В., Царьова Т. О., Гавриш Ю. О.	Сфера діяльності підприємства, спрямована на реалізацію продукції на певних ринках.
Хрунович С.	Процес організаційно-економічних операцій, що містить маркетинговий аспект (дослідження й аналіз кон'юнктури ринку, визначення обсягів збуту, вибір та управління каналами розподілу) й логістичний аспект (транспортування, складування, управління запасами, обслуговування замовлень) і здійснюється з метою досягнення економічних результатів від реалізації продукції споживачам та створення

Таблиця 1.2 – Визначення поняття «маркетингова діяльність» у науковій літературі

Автор	Трактування
Котлер Ф. [20]	Комплекс дій, спрямованих на вивчення ринку, розробку товарів і послуг, їх просування та реалізацію для задоволення потреб споживачів і отримання прибутку.
Мескон М. [21]	Управління всіма процесами взаємодії компанії з ринком з метою ефективного просування продукції та послуг.
Балабанова Л. В. [22]	Система заходів, спрямованих на аналіз ринку, позиціонування продуктів та створення ефективних комунікацій зі споживачами.
Брітані Н. [23]	Діяльність, пов'язана з розробкою, ціноутворенням, просуванням і розподілом товарів для досягнення максимального ринкового охоплення.
Портер М. [24]	Процес створення та реалізації стратегій для досягнення конкурентної переваги на ринку через аналіз та задоволення потреб споживачів.
Гаркавенко С. [25]	Стратегічний інструмент планування розвитку компанії через маркетингові заходи для розширення ринку та збільшення частки на ринку.
Джойл Еванс [26]	Управління маркетингом як ключовим аспектом досягнення бізнесових цілей компанії через максимізацію цінності для споживача.
Старостіна А. О. [27]	Комплексне управління процесами комунікації, продажу та післяпродажного обслуговування клієнтів з метою довгострокового забезпечення лояльності споживачів.
МакДоналд М. [28]	Маркетингова діяльність – це процес, орієнтований на виявлення потреб ринку і створення продукції для їх задоволення з подальшою реалізацією.
Білошапка М. [29]	Системний підхід до управління підприємством, що базується на аналізі ринку, розробці маркетингових стратегій та тактичних заходів для досягнення цілей.
Тобіас Власек [30]	Маркетингова діяльність охоплює дослідження ринку, управління товарною політикою, ціноутворенням та стимулюванням збуту для максимізації прибутку.

Таблиця 1.3 – Основні відмінності щодо трактування поняття «маркетингової діяльності»

Автор	Ключовий акцент	Характерна особливість
Котлер Ф.	Комплекс дій і інструментів (marketing mix)	Класичний підхід — орієнтація на задоволення потреб і прибуток
Мескон М.	Управління взаємодією компанії з ринком	Акцент на комунікаціях та маркетингових процесах
Балабанова Л. В.	Система заходів з позиціонування продукту	Сучасний акцент на комунікаціях і брендингу
Брітані Н.	4P: продукт, ціна, просування, розподіл	Практична орієнтація на ринкові інструменти
Портер М.	Конкурентна стратегія	Стратегічне бачення маркетингу як інструмента переваги
Брітані Н.	Стратегічне планування зростання	Розширення ринку, диверсифікація, портфельний підхід
Джойл Еванс.	Максимізація цінності для клієнта	Концепція маркетингу як бізнес-філософії
Старостіна А. О.	Управління відносинами з клієнтами (CRM)	Перехід від транзакцій до довгострокової лояльності
МакДоналд М.	Виявлення потреб і створення продукту	Базова, операційна орієнтація на споживача
Білошапка М.	Системний підхід до управління	Поєднання стратегічного і тактичного рівнів
Тобіас Власек	Управління маркетинговим комплексом	Економічно орієнтований підхід (прибуток, ефективність)

Таблиця 1.4 – Підходи до розуміння поняття «стратегія» підприємства

Автори, види підходів та їх суть		
1. Шалмо Д., Крістофер А., Боардман Л.	2. Г.Мінцберг, Альстренд, Дж.Лемпел	3. М. Портер
Менеджмент підприємства акцентує на: 1.Підприємницькому баченні майбутнього підприємства. 2.Адаптивному розвитку підприємства через поступову зміну. 3.Плановому розвитку на основі планування.	Підходи, які базуються на виділенні десяти стратегій, включаючи підприємництво, навчання, владу, культуру та інші аспекти, які можна розділити на предскриптивні (передбачувальні), дескриптивні (описові) та трансформаційні (школа конфігурації) підходи.	Сукупність дій, які дозволяють компанії зайняти унікальну позицію на ринку і отримати конкурентну перевагу. За його словами, стратегія має бути чітко сформульована і підтримуватися всіма функціями компанії.
4. Грейсон Дж. (мол.), О'Делл К.	5. Шваб К.	6. Г.Мінцберг
Підхід, що ґрунтується на саморегулюванні систем, з метою зменшення бюрократії.	Розробка стратегії, заснованої на визначенні основних цінностей та ідеологій підприємства	Підхід з переходом до гнучких адміністративних структур.
7. Гембел Дж.	8. Грант Р.	9. К.Кристіансен
Аналіз ринків здійснюється в рамках моделі двох типів океанів. Перший океан відображає гостру конкуренцію у контексті моделі М. Портера, де ключові фактори - витрати та диференціація. Другий океан описує створення нових сегментів ринку та появу нового попиту.	Підхід, що гарантує успіх підприємству, ґрунтується на наступних елементах: кваліфікації лідерів; комплексному аналізі; творчому стратегічному мисленні; процесу ухвалення стратегічних рішень; та забезпеченні виконання цих рішень.	Підхід, спрямований на розвиток ключових особливостей підприємства (таких як: фінансова стійкість та ефективне управління ресурсами, якість продукції/послуг та інноваційні рішення, ефективна комунікація та відносини з клієнтами та партнерами, розвиток та підтримка перспективних кадрів, стратегічне управління та адаптація до змін на ринку)
10.Мілес Р., Шоу С.	11. Б.Річардсон, Р.Річардсон	12. Гарі Хамел, К. К. Прахалад
Перехід від бюрократичної системи до принципів демократії та впровадження самоврядування в підприємстві.	Чотири підходи до планування включають корпоративне, інтерактивне, інтуїтивне та хаотичне планування.	Стратегія розвитку підприємства через створення та керування ключовими навичками і вміннями.

Таблиця 1.5 – Поняття «стратегія» у контекст управління маркетингово-збутовою діяльністю

Автор / школа	Ключові ідеї підходу	Інтерпретація в контексті управління МЗД
Шалмо Д., Крістофер А., Боардман Л.	Віокремлюють три напрямки: підприємницьке бачення, адаптивний розвиток і планування.	Для МЗД це означає поєднання плановості у розробці маркетингових стратегій з гнучкістю реагування на зміни попиту та конкурентного середовища.
Г. Мінцберг, Альстренд, Лемпел	Виділяють десять шкіл стратегічного мислення, від стратегічного управління як динамічної системи, до навчальної й адаптивної конфігураційної.	Дають основу для побудови механізму стратегічного управління як динамічної системи, планової до навчальної й адаптивної маркетингової політики та збутові інструменти залежно від ринкової ситуації.
М. Портер	Стратегія — це набір дій, що формують унікальну конкурентну позицію.	Для МЗД — орієнтир на створення конкурентних переваг через ефективну збутову модель, унікальну пропозицію цінності (value proposition) та логістику продажів.
Грейсон Дж. (мол.), О'Делл К.	Орієнтація на саморегуляцію систем і зменшення бюрократії.	В контексті МЗД — перехід до автоматизації управлінських процесів (CRM, ERP, BI) і делегування повноважень збутовим командам.
К. Шваб	Формування стратегії через цінності, культуру й ідеологію.	Для МЗД — важливість ціннісно-орієнтованого маркетингу, побудови довіри клієнтів і корпоративної культури, що підтримує клієнтоцентричність.
Г. Мінцберг (нова школа)	Гнучкість адміністративних структур.	Важливо для побудови гнучких моделей управління збутом — швидке прийняття рішень, адаптація каналів продажів.
Гембел Дж.	Модель «блакитного океану»: створення нових ринків.	Дає основу для інноваційного розвитку збутових стратегій, виявлення незадіяних сегментів споживачів.
Грант Р.	Підхід, орієнтований на аналітику, мислення.	Для МЗД — наголос на компетентності лідерів, менеджерів з маркетингу і продажів, інтеграції креативних аналітичних систем (Big Data, AI).
К. Кристіансен	Орієнтація на розвиток ключових компетенцій: фінансова стійкість, якість, інновації, комунікація.	Дає модель для удосконалення внутрішніх бізнес-процесів збуту, підвищення ефективності сервісу клієнтів, інновацій у клієнтському досвіді.
Мілес Р., Шоу С.	Демократизація управління, самоврядування.	Підтримує децентралізоване управління збутом, розвиток партнерських команд, мотивацію персоналу.
Б. Річардсон, Р. Річардсон	Чотири типи планування: корпоративне, інтерактивне, інтуїтивне, хаотичне.	В контексті МЗД — можливість поєднання формального та гнучкого стратегічного планування залежно від середовища.
Г. Хамел, К. Прахалад	Стратегія як управління ключовими компетенціями організації.	Найбільш цінний підхід для удосконалення МЗД: зосередження на розвитку унікальних маркетингових і збутових навичок, що формують конкурентну перевагу.

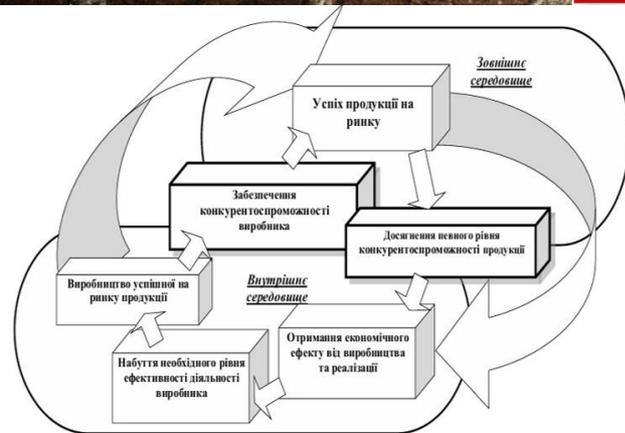


Рисунок 1.1 – Механізм реалізації взаємозв'язку між конкурентоспроможністю продукту та її виробником

Рисунок 1.2 – Основні чинники впливу ефективності механізму стратегічного управління маркетингово-збутовою діяльністю підприємства



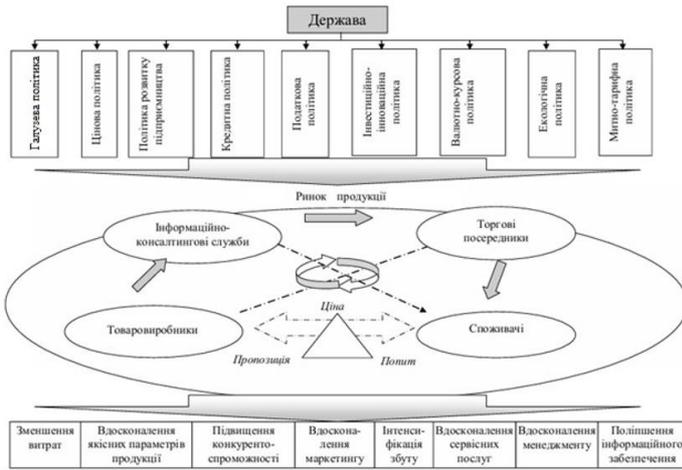


Рисунок 1.3 – Механізм формування та функціонування маркетингового середовища на підприємстві

Рисунок 1.4 – Схема зв'язку між ефективністю діяльності підприємства та використанням маркетингової інформаційної системи

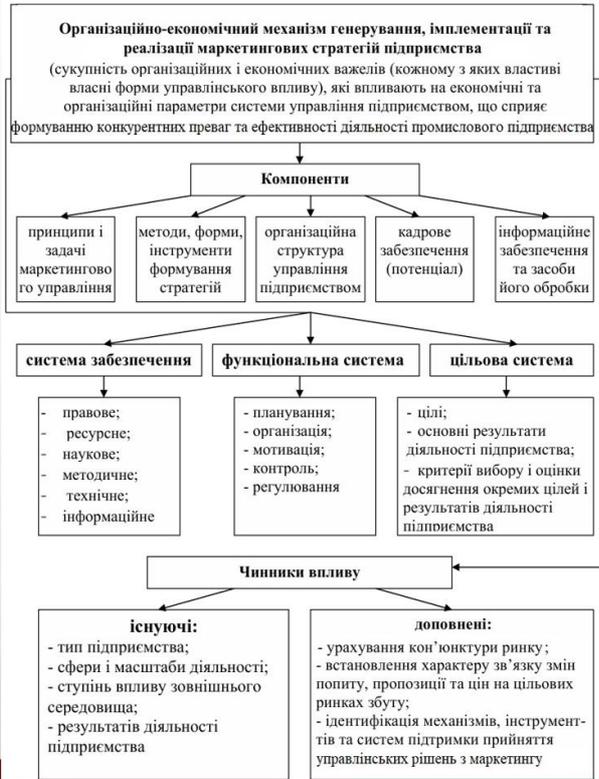


Рисунок 1.2 – Основні складові організаційно-економічного механізму генерування, імплементації та реалізації маркетингових стратегій підприємства

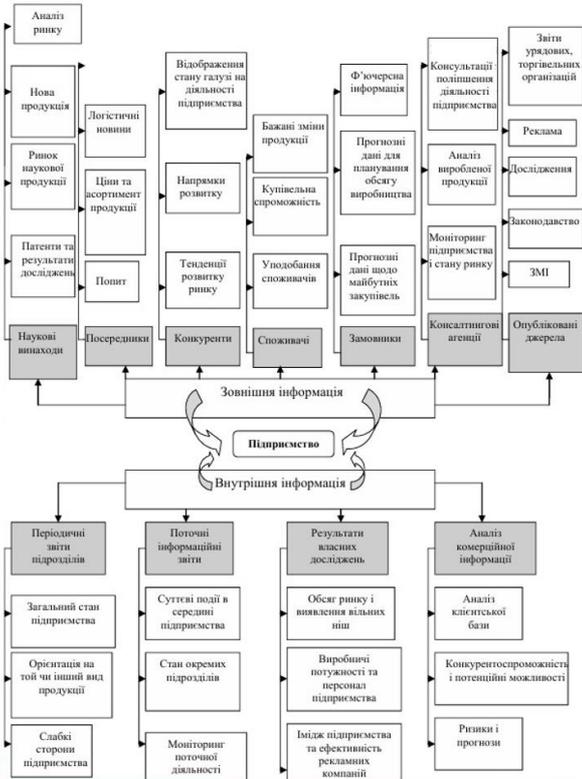


Рисунок 1.6 – Архітектура системи маркетингової інформаційної підтримки в механізмі прийняття стратегічних рішень

Таблиця 1.6 – Порівняльний аналіз методів ефективності оцінювання маркетингово-збутової діяльності підприємства

Показники	Модель п'яти сил Портера	Аналіз витрат на збут	Методи маркетингових досліджень	Методологія збалансованої системи показників (BSC)
1. Основні показники	Обсяг продажів, частка ринку, прибуток	Обсяг продажів, витрати на збут, рентабельність	Обсяг продажів, витрати на рекламу, приріст клієнтів	Обсяг продажів, частка ринку, задоволеність клієнтів
2. Спосіб збору даних	Анкетування, фінансові звіти	Фінансові звіти, аналіз витрат	Анкетування, опитування клієнтів	Анкетування, фінансові звіти, опитування
3. Оцінювальні аспекти	Ефективність збуту, конкурентосп.	Ефективність витрат, рентабельність	Ефективність реклами, приріст клієнтів	Задоволеність клієнтів, конкурентоспроможність
4. Призначення	Стратегічне планування, прийняття рішень	Бюджетування, контроль витрат	Аналіз маркетингових заходів	Оцінка задоволеності клієнтів, коригування стратегії
5. Переваги	Комплексний підхід, врахування ринкових часток	Точність оцінки витрат, рентабельності	Фокус на маркетингових аспектах	Врахування задоволеності клієнтів та конкурентоспроможності
6. Недоліки	Складність збору даних	Вузька спрямованість на витрати	Обмежений аналіз фін. показників	Залежність від суб'єктивних оцінок клієнтів

Таблиця 1.7 – Методика оцінювання ефективності механізму стратегічного управління маркетингово-збутовою діяльністю підприємства

Рівень оцінювання	Критерії	Методи	Показники	Інтерпретація результатів
1. Стратегічний рівень (механізм управління)	Відповідність цілей маркетингово-збутової стратегії загальній стратегії розвитку підприємства	SWOT-аналіз, метод BSC, експертне оцінювання	Коефіцієнт стратегічної узгодженості, рівень адаптивності	Висока узгодженість свідчить про ефективний механізм управління
2. Організаційно-управлінський рівень	Рациональність структури збуту, компетентність персоналу	Метод анкетування, KPI персоналу, матриця відповідальності	Індекс управлінської ефективності	Визначає якість управлінських процесів
3. Тактичний (операційний) рівень	Економічність результативності збутової діяльності	Аналіз витрат на збут, рентабельність збуту	Рентабельність витрат, темпи приросту збуту	Відображає операційну ефективність системи
4. Маркетинговий рівень (ринкові позиції)	Ринкова частка, задоволеність клієнтів, імідж бренду	Маркетингові дослідження, опитування клієнтів	Частка ринку, Net Promoter Score (NPS)	Характеризує зовнішню ефективність механізму
5. Інноваційно-аналітичний рівень	Використання цифрових інструментів управління збутом і маркетингом	PESTEL-аналіз, KPI цифровізації	Індекс цифрової зрілості збуту	Показує адаптивність системи до ринкових змін

Dephlegmator

A dephlegmator - a horizontal multipass shell-and-tube heat exchanger. It is made of copper or food grade stainless steel. A dephlegmator is meant for condensation of water-alcohol vapours coming out of the column and for feeding of the column with condensate.



Basic parameters and dimensions

Designation	Heat transfer surface, m ²	Operating pressure, bar(g), MPa		Dimensions, mm			Weight, kg
		Tube space	Tube space	Length	Width	Height	
DP-5A-03-15-F1	3,6	0,3	0,015	300	1020	1170	2700
DP-7A-03-15-F2	7,2			300	1380	1530	3070
DP-11A-03-15-F2	12,5			500	2400	2700	4000
DP-09-03-15-F2	20			500	2380	2700	4000
DP-05-03-15-F2	25			600	2600	3030	4300
DP-31A-03-15-F2	31,5			600	3900	3504	5050
DP-41-03-15-F2	40			700	3600	3320	4500
DP-03-03-15-F2	63			900	3800	2290	3000
DP-103-12-15-F2	100			1000	3800	2860	3800

www.voz.com.ua



Рисунок 2.1 – Приклад асортименту продукції ПрАТ «ВДЗ»

Cooler vodnotekhnologicheskikh media (spiral heat exchangers)

Spiral heat exchangers are meant for performance of heat exchange processes between the products having different temperature. The design for the heat exchanger is done individually depending on the conditions of the customer's work. They are made of stainless steel. The area of the heat exchange is 10-152 m².



Basic parameters and dimensions

Designation	Length	Width	Height	Weight, kg	
					Area
CS-1-2-72-0,5-1000-120	1000	1750	1400	2700	100
CS-1-2-88-0,5-1000-12	1000	1600	1600	3000	100
CS-1-2-118-0,5-1000-120	1000	1780	1670	3070	100
CS-1-2-118-0,5-1000-12	1000	1800	1670	4000	100
CS-1-2-15-0,5-800-8	800	1000	1000	1400	100
CS-1-2-20-0,5-900-8	1400	1200	1170	1600	100
CS-1-2-25-0,5-900-100	1540	1240	1220	1700	100
CS-1-2-30-0,5-900-10	1000	1240	1300	1800	100
CS-1-2-35-0,5-800-140	1030	1240	1300	2100	100
CS-1-2-40-0,5-900-140	1000	1240	1360	2250	100
CS-1-2-40-0,5-900-140	1700	1240	1550	2400	100
CS-1-2-52-0,5-900-8	1030	1300	1300	3000	100
CS-1-2-68-0,5-900-8	1800	1260	1600	3000	100

www.voz.com.ua

Beer columns with valved plates

A beer column is meant for separation of spent from beer.
Column material: stainless steel



Basic parameters and dimensions of columns

Designation	Height of column, mm	Number of plates, pcs.	Dimensions, mm			Weight, kg
			Length	Width	Height	
BC-01-03-15-F2	180	20	180	1200	1170	2000
BC-01-03-15-F2	180	14	110	1200	1120	1600
BC-01-03-15-F2	1200	14	130	1400	1180	4000
BC-01-03-15-F2	180	20	180	1200	1120	1600
BC-01-03-15-F2	1800	20	1700	1910	1410	7800

www.voz.com.ua

Fusel oil washer

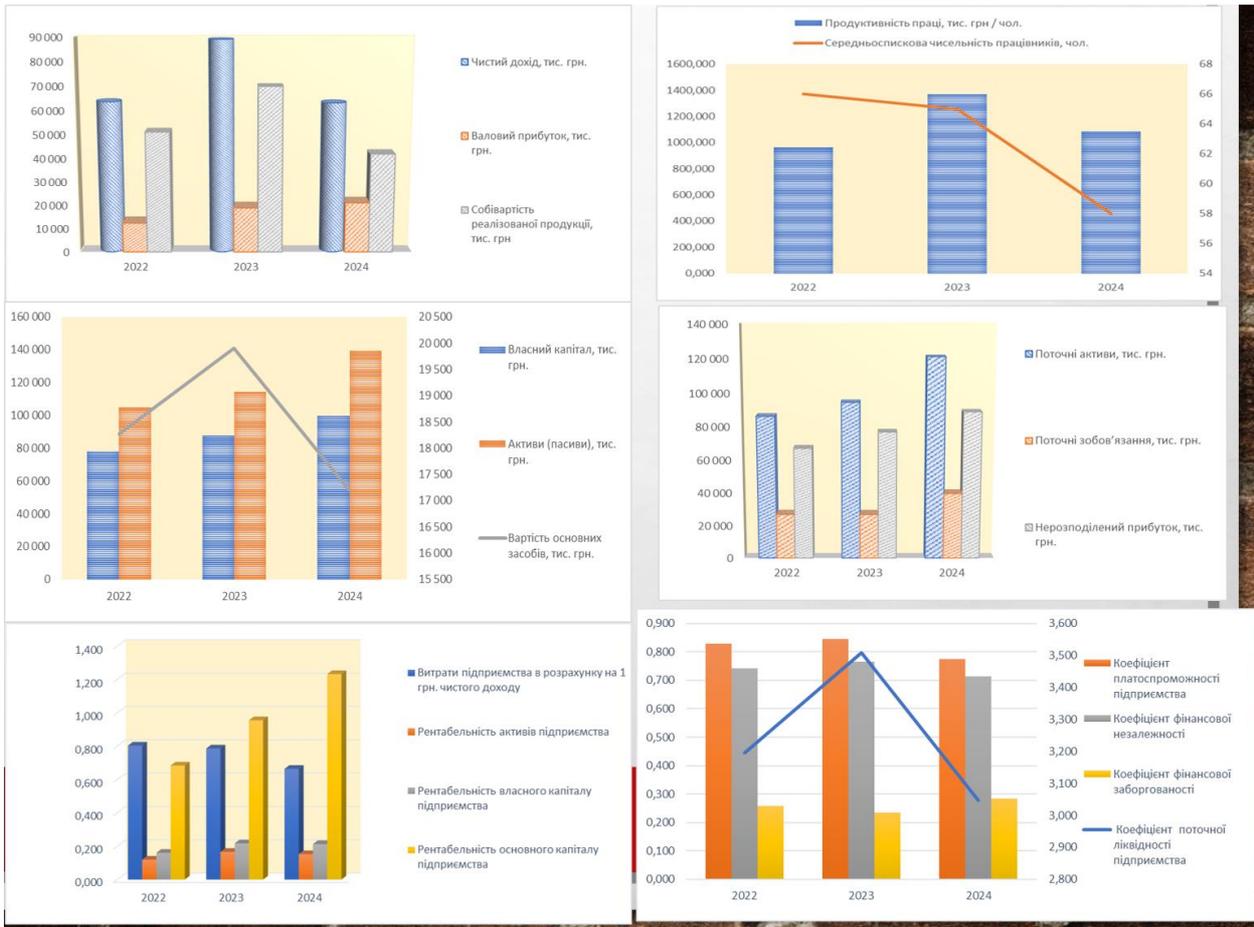
Fusel oil washers are meant for separation of fusel oil from spirit by washing it with water. Fusel oil washers are made of copper or stainless steel.



Basic parameters and dimensions

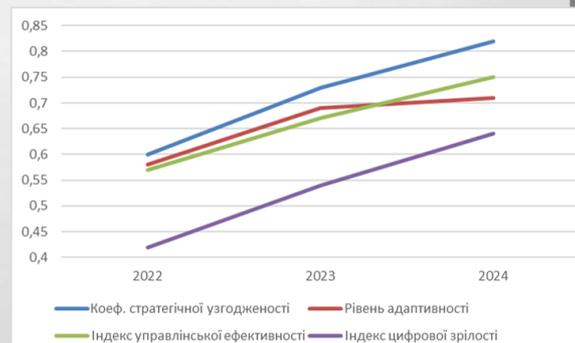
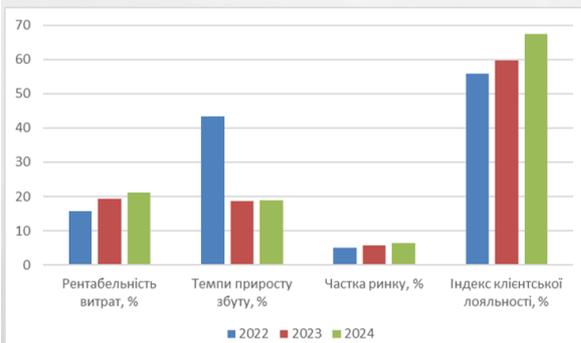
Designation	Length	Width	Height	Weight, kg	
					Area
CS-01-03-15-F2	620	400	1000	130	100
CS-01-03-15-F2	620	400	1700	160	100

www.voz.com.ua



Показники оцінювання ефективності стратегічного управління маркетингово-збутовою діяльністю ПрАТ «Вінницький дослідний завод» за 2022-2024 р.р.

№	Показник	2022	2023	2024	$\Delta(2023-2022)$	$\Delta\%(2023-2022)$	$\Delta(2024-2022)$	$\Delta\%(2024-2022)$
1	Коеф. стратегічної узгодженості	0,60	0,73	0,82	+0,13	+21,7%	+0,22	+36,7%
2	Рівень адаптивності	0,58	0,69	0,71	+0,11	+19,0%	+0,13	+22,4%
3	Індекс управлінської ефективності	0,57	0,67	0,75	+0,10	+17,5%	+0,18	+31,6%
4	Рентабельність витрат, %	15,7	19,2	21,1	+3,5	+22,3%	+5,4	+34,4%
5	Темпи приросту збуту, %	43,3	18,7	18,8	-24,6	-56,8%	-24,5	-56,6%
6	Частка ринку, %	5,0	5,6	6,3	+0,6	+12,0%	+1,3	+26,0%
7	Індекс клієнтської лояльності, %	55,9	59,7	67,4	+3,8	+6,8%	+11,5	+20,6%
8	Індекс цифрової зрілості	0,42	0,54	0,64	+0,12	+28,6%	+0,22	+52,4%



«VINNITSKY DOSLIDNY ZAVOD»

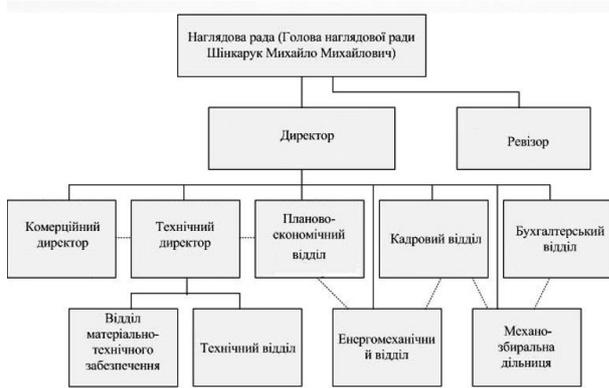
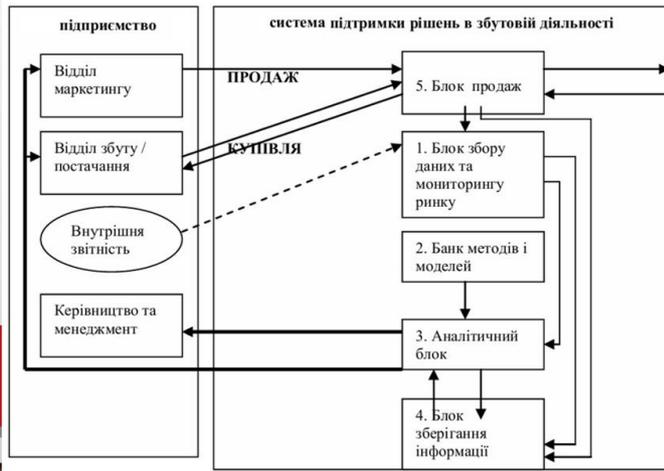


Рисунок 2.4 – Загальна організаційна структура ПрАТ «ВДЗ»

Рисунок 2.5 – Функціональна схема процедури прийняття управлінських рішень в управлінні маркетингово-збутовою діяльністю



Таблиця 3.1 – Зовнішні та внутрішні фактори впливу на діяльність ПрАТ «Вінницький дослідний завод»

Група факторів	Назва фактора	Характеристика впливу
Зовнішні фактори (Некеровані)	1. Восний стан та безпека (Політико-правовий)	Найбільш значущий. Обмеження логістики, ризики обстрілів, мобілізація кадрів, необхідність інвестицій у фізичну безпеку виробництва.
	2. Державна програма відбудови (Економічний)	Величезний потенціал для зростання попиту на спеціалізоване обладнання (ключова продукція ВДЗ) та промислові комплекси в післявоєнний період.
	3. Макродинаміка ринку (Економічний)	Залежність від КВЕД 28 ("Виробництво механізмів і обладнання"). Сукупний обсяг ринку зростає, що створює широке поле для нарощування частки.
	4. Потреба у швидкій цифровізації (Технологічний)	Вимога синхронізувати збутові процеси (ЩЗ зростає, але не досяг 100%) із загальною цифровою трансформацією України та ЄС.
	5. Міжнародна співпраця (Соціально-правовий)	Можливість залучення іноземних інвестицій та участі в міжнародних проєктах відбудови.
Внутрішні фактори (Керовані)	1. Фінансова стійкість та рентабельність	Сильна сторона. Висока рентабельність витрат (понад 15,7%) та позитивна динаміка прибутку. Це дає фінансовий ресурс для інвестицій у розвиток.
	2. Якість стратегічного управління	Сильна сторона. Зростання КСУ, РА та ІУЕ свідчить про високу адаптивність керівництва та узгодженість цілей.
	3. Технологічний потенціал (Цифрова зрілість)	Зростаючий фактор. Поступове збільшення ЩЗ дає змогу ефективно керувати збутом та комунікаціями, що є основою для цифрового маркетингу.
	4. Кадрове забезпечення та кваліфікація	Критична залежність від висококваліфікованих інженерів та технічних фахівців. Ризик дефіциту через мобілізацію та міграцію.
	5. Продуктовий портфель та НДДКР	Спроможність оперативно переорієнтувати виробництво на найактуальніше для відбудови обладнання.

Таблиця 3.2 – Класифікація маркетингово-збутових стратегій підприємств

Різнovid стратегій	Тип стратегії: розвиваючі	Тип стратегії: адаптаційні
Стратегія інтенсивного зростання	+	-
Стратегія інтеграційного зростання	-	+
Стратегія диверсифікації	+	-
Стратегія цінового лідерства	+	-
Стратегія диференціації	-	+
Стратегія концентрації	+	-
Стратегія товарної спеціалізації	-	+
Стратегія сегментної спеціалізації	-	+
Стратегія сегментної концентрації	+	-
Стратегія вибіркової спеціалізації	-	+
Стратегія охоплення	+	-

Таблиця 3.3 – Опис компонентів SWOT-аналізу для ПрАТ «Вінницький дослідний завод»

Компонент	Ключові пункти
S (Strengths) – Сильні сторони	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока фінансова стійкість і рентабельність. 2. Ефективність стратегічного управління (зростання КСУ, РА, ІУЕ). 3. Зростаюча клієнтська лояльність (NPS). 4. Прогресивна цифровізація збуту (зростання ІЦЗ). 5. Наявність науково-дослідної бази (дослідний завод).
W (Weaknesses) – Слабкі сторони	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стабілізація/уповільнення темпів приросту збуту (потреба у нових стимулах). 2. Обмежена частка ринку (вимагає агресивного зростання). 3. Можлива залежність від традиційних ринків та обладнання. 4. Потреба у формалізації та інтеграції механізмів управління (як обговорювалося раніше).
O (Opportunities) – Можливості	<ol style="list-style-type: none"> 1. Державна та міжнародна відбудова (масштабні інвестиції в інфраструктуру та промисловість). 2. Заповнення ринкових ніш, що вивільнилися внаслідок припинення діяльності конкурентів. 3. Локалізація виробництва західних партнерів в Україні. 4. Активний розвиток галузі (зростання сукупного обсягу ринку).
T (Threats) – Загрози	<ol style="list-style-type: none"> 1. Воєнні ризики (безпека активів і персоналу). 2. Кадровий дефіцит кваліфікованих інженерів та робітників. 3. Інфляція та нестабільність цін на сировину та енергоносії. 4. Посилення конкуренції з боку іноземних компаній під час відбудови.

Рисунок 3.1 – Матриця SWOT-аналізу



Таблиця 3.4 – Етап 1 базової стратегії розвитку ПрАТ «ВДЗ»

Стратегічна дія	Опис (використання S-T)
1. Захист активів і персоналу	Використання фінансової стійкості (S1) для інвестування у стійкість і безпеку виробничих потужностей (T1, T2).
2. Цифрове управління ризиками	Максимальна цифровізація (S4) логістичних та збутових процесів (Digital Logistics) для забезпечення гнучкості постачання та дистрибуції в умовах ризиків (T1, T3).
3. Переорієнтація продукту (S-T)	Використання дослідної бази (S5) для швидкої розробки або адаптації продукції, необхідної для критичної інфраструктури (енергетика, водопостачання) або оборонно-промислового комплексу.

Таблиця 3.5 – Етап 2 базової стратегії розвитку ПрАТ «ВДЗ»

Стратегічна дія	Опис (використання S-O)
1. Агресивне проникнення на ринок	Використання високої рентабельності (S1) та зростаючої лояльності (S3) для фінансування масштабних цифрових маркетингових кампаній та розширення регіональної присутності.
2. Інноваційний розвиток продукту	Використання дослідної бази (S5) для запуску нових технологічних рішень, орієнтованих на європейські стандарти та енергоефективність, які будуть затребувані під час відбудови (O1, O3).
3. Формалізація механізму управління	Розробка та впровадження інтегрованого механізму стратегічного управління (комерційна, логістична, маркетингова, управлінська складові) з акцентом на технологічний потенціал, що дозволить швидко масштабувати операції.
4. Моделювання стратегії (S-O)	Впровадження механізму моделювання для проактивного тестування стратегічних рішень щодо виходу на нові ринки (O2) або залучення партнерів (O3).



Рисунок 3.2 – Послідовність генерування та реалізації маркетингових стратегій розвитку підприємства

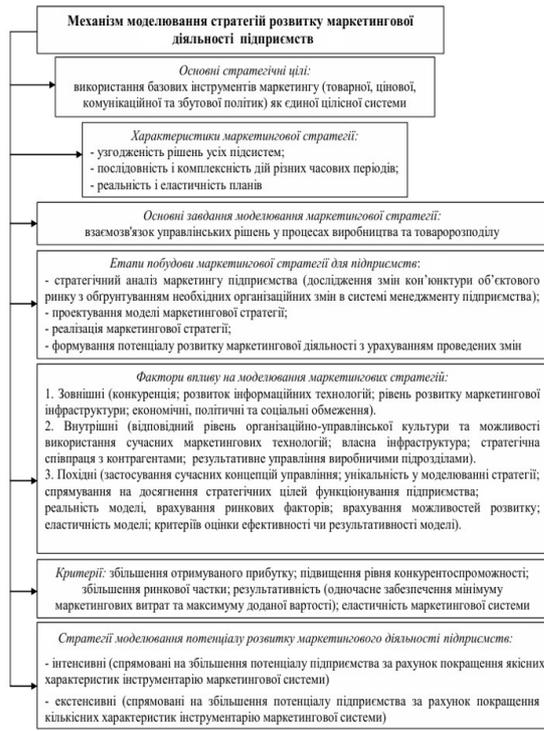


Рисунок 3.4 – Механізм моделювання стратегій розвитку маркетингової діяльності підприємств

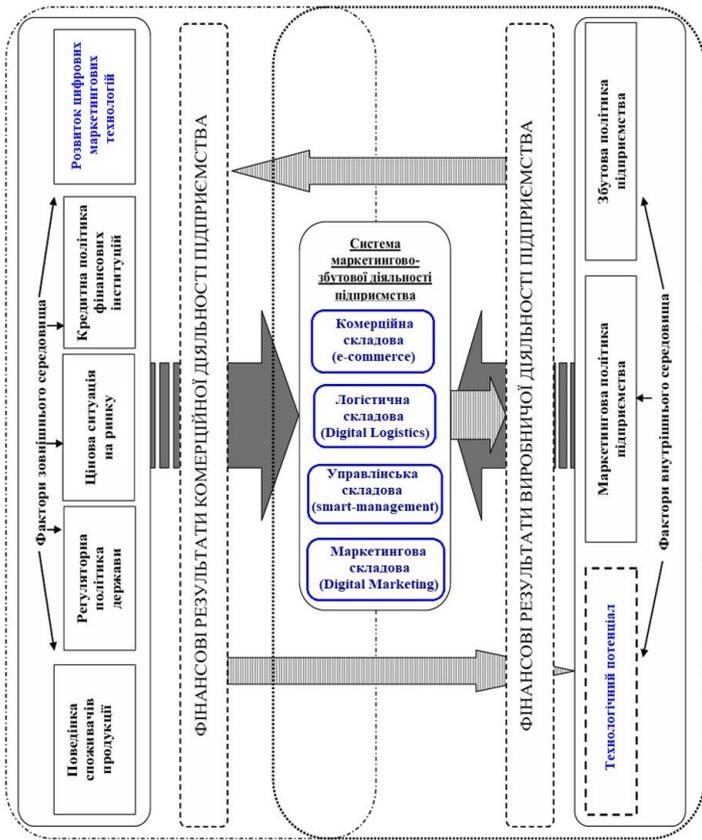
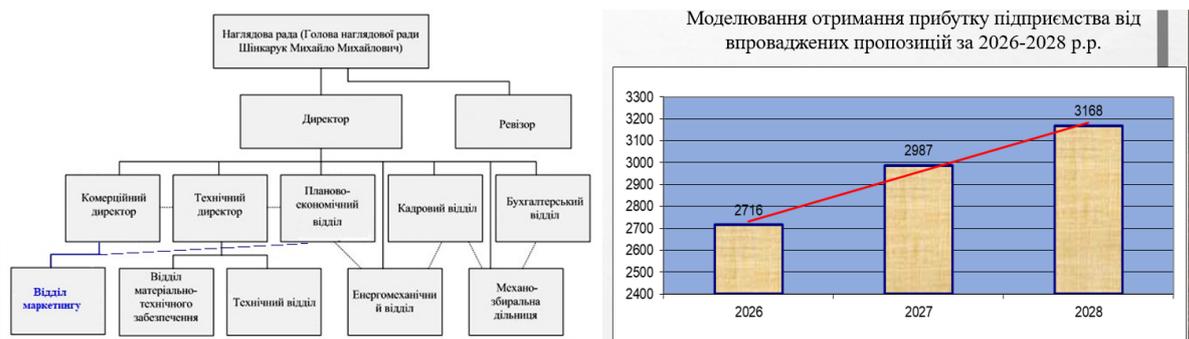


Рисунок 3.5 – Удосконалений механізм управління маркетингово-збутовою діяльністю підприємства



Таблиця 3.6 – План заходів з підвищення ефективності діяльності підприємства (2026-2028 р.)

Суть запропонованої заходу	Орієнт. витр., тис. грн.	Прогнозований екон. ефект, тис. грн.	Інші результати
1. Впровадження загальної стратегії концентрованого зростання	1300	$21\ 196 * 0,035 * 3 = 2225,58$	Розширення ринків збуту продукції, посилення позицій конкурентоспроможності підприємства, покращення фінансового стану підприємства
2. Зменшення ризиків в майбутній діяльності за результатами проведеного SWOT-аналізу	800	$21\ 196 * 0,025 * 3 = 1589,70$	Зменшення потенційних ризиків, використання сильних та корегування слабких сторін підприємства, використання проаналізованих потенційних можливостей
3. Впровадження маркетингової стратегії концентрованого зростання	1500	$21\ 196 * 0,035 * 3 = 2225,58$	Збільшення інноваційного потенціалу, збільшення доходу, отримання конкурентних переваг
4. Використання удосконаленого механізму управління маркетингово-збутовою діяльністю підприємства	1500	$21\ 196 * 0,05 * 3 = 3179,40$	Розширення ринків збуту продукції, посилення позицій конкурентоспроможності підприємства, збільшення доходу, отримання конкурентних переваг, підвищення інвестиційної привабливості
5. Реорганізація оргструктури підприємства – створення відділу маркетингу з орієнтацією на Digital Marketing	2100	$21\ 196 * 0,06 * 3 = 3815,28$	Підвищення ефективності управління маркетингово-збутовою діяльністю, посилення позицій конкурентоспроможності підприємства, отримання конкурентних переваг
Підсумок	$B = 7200,00$	$EФ_{заг} = 13035,54$	

ВИСНОВКИ

www.voz.com.ua

У першому розділі здійснено ґрунтовний аналіз понятійно-категоріального апарату дослідження маркетингово-збутової діяльності підприємства. Зокрема, розглянуто сутність понять «збутова діяльність», «маркетингова діяльність» та «стратегія підприємства», проведено їх порівняльний аналіз, що дозволив виявити спільні та відмінні риси у трактуванні цих категорій різними науковими школами. На основі узагальнення підходів провідних авторів визначено оптимальні теоретичні засади для подальшого удосконалення механізму стратегічного управління маркетингово-збутовою діяльністю промислового підприємства.

Було доведено, що інформаційна підтримка є критично важливою у механізмі стратегічного управління маркетингово-збутовою діяльністю, оскільки вона забезпечує наукову обґрунтованість та адаптивність стратегічних документів. Комплексне використання зовнішніх (для ідентифікації загроз та можливостей) і внутрішніх (для оцінки ресурсного потенціалу) даних дозволяє керівництву знизити ризики прийняття рішень, своєчасно коригувати збутові стратегії відповідно до змін попиту та дій конкурентів і, як наслідок, забезпечити стійку конкурентоспроможність підприємства.

Було обґрунтовано використання комбінованої (конструктивної) методики, яка дозволяє всебічно оцінити ефективність механізму стратегічного управління маркетингово-збутовою діяльністю на підприємстві, що дозволить своєчасно виявити проблемні зони та прийняти обґрунтовані управлінські рішення для оптимізації механізму стратегічного управління маркетингово-збутовою діяльністю.

У другому розділі, за результатами аналізу основних економічних та фінансових показників ПрАТ «Вінницький дослідний завод» за 2022-2024 рр., його загальний фінансовий стан характеризується як високий та стійкий. Підприємство демонструє значну фінансову автономність (високий Кфн), високий рівень ліквідності (високий Кпл) та ефективність використання ресурсів (зниження витрат на 1 грн доходу та зростання рентабельності основного капіталу).

У 2022-2024 рр. ПрАТ «Вінницький дослідний завод» демонструє позитивну динаміку розвитку маркетингово-збутової діяльності. Підвищуються узгодженість стратегічних ініціатив, адаптивність управлінських рішень, цифрова зрілість і клієнтська лояльність. Рентабельність витрат і частка ринку також стабільно зростають. Водночас, темпи приросту збуту сповільнилися, що свідчить про досягнення певного рівня насичення і потребу у пошуку нових ринкових ніш, диверсифікації збутових каналів та інноваційних маркетингових рішень.

Проаналізувавши масштаб керованості на підприємстві, потрібно відмітити відповідність реальності нормативам. Це є перевагою, адже є кому делегувати свої завдання та повноваження, з іншої сторони надто легко втратити контроль, адже директору прослідкувати за роботою багатьох підлеглих досить важко.

ВИСНОВКИ

www.voz.com.ua

Загалом на ПрАТ «ВДЗ» використовує вузький масштаб керованості, коли керівнику легше контролювати роботу підлеглих, швидше здійснюється обмін інформацією. Даному підприємству притаманний високий тип структури організації, при якому присутній певний недолік: велика кількість управлінців технічного рівня, що негативно впливає на гнучкість, оперативність, простоту управління та якісний контроль.

Також, на ПрАТ «Вінницький дослідний завод» функціональна база для управління маркетингово-збутовою діяльністю є сформованою та дієвою, про що свідчить наявність чітко структурованої системи взаємодії між відділами та використання системи підтримки рішень. Однак, для забезпечення стійкої конкурентоспроможності та реакції на динаміку ринку, існує об'єктивна необхідність удосконалення механізму стратегічного управління – зокрема, посилення аналітичної складової та формалізації процесів адаптації стратегії до ключових зовнішніх і внутрішніх чинників.

У третьому розділі на основі комплексного SWOT-аналізу, на основі комплексного SWOT-аналізу, який підтвердив високу фінансову стійкість та зростаючий технологічний потенціал підприємства, рекомендовано обрати базову стратегію концентрованого зростання. Для її реалізації критично важливим є впровадження стратегії інтенсивного зростання, посиленої стратегією диференціації, що дозволить ефективно використовувати можливості державної програми відбудови та заповнювати ринкові ніші. Ключовим акцентом стратегії є формалізація інтегрованого механізму стратегічного управління (комерційна, логістична, маркетингова, управлінська складові) з пріоритетом на технологічний потенціал для мінімізації воєнних ризиків та забезпечення проактивного нарощування частки ринку в післявоєнний період, що дозволить подолати наявну стабілізацію темпів приросту збуту. Також, на основі комплексного SWOT-аналізу, рекомендовано обрати маркетингову стратегію концентрації в межах базової стратегії концентрованого зростання.

Удосконалений механізм управління маркетингово-збутовою діяльністю підприємства забезпечує двосторонній зв'язок: він адаптується до зовнішніх факторів і, спираючись на технологічний потенціал, трансформує внутрішні процеси для досягнення бажаних фінансових та виробничих результатів. Використання цього інтегрованого механізму дозволить ПрАТ «ВДЗ» не лише подолати уповільнення темпів приросту збуту, але й забезпечити низку ключових переваг для маркетингово-збутової діяльності: покращить коефіцієнт стратегічної узгодженості між усіма функціональними складовими; підвищить індекс управлінської ефективності завдяки smart-management; розширить частку ринку шляхом агресивного проникнення та диференціації; прискорить зростання клієнтської лояльності за рахунок якісної цифрової логістики та маркетингу; максимізує віддачу від зростаючого технологічного потенціалу, конвертуючи його у стійку конкурентну перевагу на ринку відбудови.

В підрозділі 3.3 було розраховано економічну ефективність запропонованих заходів, яка свідчить про комерційну доцільність впровадження зроблених пропозицій та рекомендацій щодо підвищення ефективності управління діяльністю підприємства в цілому.

