

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
Кафедра управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Управління збутовою діяльністю (на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон»,
м. Хмельницький)
Назва теми

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 073 «Менеджмент»
Шифр і назва спеціальності

Освітня програма «Менеджмент»
Назва

Шифр КвРМН.22254.02.08.ПЗ

Виконав студент 4 курсу, група МН-21-2 Владислав КНЕЦЬ
Шифр Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник к.е.н., доц. каф. МА Олена ГЕЙДАРОВА
Науковий ступінь, звання Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер ст..викл. каф. МА Олена КОСІЮК
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:
Завідувач кафедри менеджменту та адміністрування Ніла ТЮРИНА
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

18 06 2025р.

Хмельницький 2025

Факультет управління, адміністрування та туризму
 Кафедра менеджменту та адміністрування
 Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
 Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
 шифр і назва
 Спеціальність 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент»
 шифр і назва спеціальності та освітньої програми

2

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри Тюріна Н. М.

"03" 02 2025р.

ЗАВДАННЯ
 НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Кнець Владислав Олександрович
 Прізвище, ім'я, по-батькові студента

1. Тема роботи Управління збутовою діяльністю підприємства (на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон»), м. Хмельницький

2. Керівник роботи Гейдарова Олена Володимирівна, к. е. н., доцент
 Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від від 07.02.2025 р. № 23

3. Строк подання студентом роботи на кафедру

4. Вихідні дані до роботи: статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, фінансові звіти, плани збуту, інформація мережі Інтернет тощо

5. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1. Теоретичні основи управління збутовою діяльністю підприємства. 2. Аналіз збутової діяльності ТОВ «Хмельницькзалізобетон». 3. Напрями удосконалення збутової діяльності ТОВ «Хмельницькзалізобетон».

6. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень)

1. Організаційна структура управління збутом ТОВ «Хмельницькзалізобетон». 2. Логістичний ланцюг збуту підприємства. 3. Динаміка обсягів реалізації продукції за 2021-2023 рр. 4. Порівняльна таблиця та діаграма ефективності конкурентів. 5. SWOT-аналіз збутової діяльності підприємства. 6. Модель удосконалення збутової системи із цифровими рішеннями 7. Очікуваний економічний ефект від запропонованих змін. 8. KPI-система для оцінки ефективності збуту. 9. Графік впровадження логістичних покращень (Grantt chart або подібний)

7. Консультанти розділів дипломної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Гейдарова Олена Володимирівна, к. е. н., доц. кафедри МА		
2. Дослідницько-аналітичний	Гейдарова Олена Володимирівна, к. е. н., доц. кафедри МА		
3. Проектно-рекомендаційний	Гейдарова Олена Володимирівна, к. е. н., доц. кафедри МА		
4. Нормоконтроль	Косіюк О.М., ст. викл. каф. МА		

8. Дата видачі завдання 5.09 2025р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Прим.
1.	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	Квітень 2025 р.	Виконано
2.	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проєктної групи	Травень 2025 р.	Виконано
3.	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	Травень 2025 р.	Виконано
4.	Підготовка першого розділу та подання його керівнику	Травень 2025 р.	Виконано
5.	Підготовка другого розділу та подання його керівнику	Травень 2025 р.	Виконано
6.	Підготовка третього розділу та подання його керівнику	Червень 2025 р.	Виконано
7.	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	Червень 2025 р.	Виконано
8.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	Червень 2025 р.	Виконано
9.	Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	Червень 2025 р.	Виконано
10.	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	Червень 2025 р.	Виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Студент

Підпис

Владислав КНЕЦЬ

Ім'я, Прізвище

Керівник роботи

Підпис

Олена ГЕЙДАРОВА

Ім'я, Прізвище

АНОТАЦІЯ

Кнець В.О. Управління збутовою діяльністю підприємства (на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон»). Керівник роботи – к.е.н., доцент кафедри МА Гейдарова О.В. Дипломна робота бакалавра: 53 с., 5 рисунків, 12 таблиць, 29 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ЗБУТ, ЛОГІСТИКА, ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ, CRM, ЕФЕКТИВНІСТЬ.

У роботі досліджено теоретико-методичні засади управління збутовою діяльністю підприємства в умовах цифрової трансформації та посилення конкуренції на ринку будівельних матеріалів. Визначено роль збуту як стратегічного елементу загальної системи управління підприємством та досліджено сучасні моделі й принципи організації збутових процесів.

Здійснено аналіз збутової діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон», зокрема охарактеризовано ринкову діяльність, конкурентне середовище, систему управління та організаційну структуру. Визначено ключові проблеми та обмеження чинної системи збуту.

На основі дослідження розроблено пропозиції щодо вдосконалення збутової діяльності підприємства через оптимізацію каналів збуту, впровадження цифрових інструментів (CRM, ERP, GPS-моніторинг, B2B-портали) та підвищення логістичної ефективності. Обґрунтовано очікувані результати впровадження інноваційних рішень у систему збуту.

підпис

Ім'я, Прізвище

« 17 » 08 2025 р.

Зміст

ВСТУП	8
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1 Поняття та класифікація стратегій підприємства.....	10
1.2 Основні чинники впливу на стратегічний розвиток підприємства	13
1.3 Методичні підходи до розробки ефективної стратегії підприємства з надання в оренду будівельних машин і устаткування	16
2 АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО СТАНУ ТОВ «ГИГАНТ»	23
2.1 Сучасні тенденції розвитку підприємництва в Україні	23
2.2 Загальна характеристика діяльності ТОВ «ГИГАНТ».....	29
2.3 Оцінка стратегічного потенціалу підприємства	36
3 НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ГИГАНТ»	46
3.1 Удосконалення механізмів стратегічного управління	46
3.2 Посилення ринкових позицій через ефективну маркетингову стратегію..	49
ВИСНОВКИ.....	53
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	56
ДОДАТКИ.....	58

ВСТУП

В умовах динамічного розвитку ринкової економіки та посилення конкуренції, стратегічне планування є ключовим фактором успішного функціонування та сталого розвитку будь-якого підприємства. Це особливо актуально для сфери надання в оренду будівельних машин і устаткування, де постійно змінюються потреби ринку, з'являються нові технології та зростає кількість учасників. Ефективно розроблена та впроваджена стратегія дозволяє підприємствам адаптуватися до мінливих умов, підвищувати свою конкурентоспроможність, оптимізувати використання ресурсів та забезпечувати довгостроковий економічний ріст.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що відсутність чітко визначеної стратегії розвитку може призвести до втрати ринкових позицій, зниження прибутковості та навіть банкрутства. В Україні, попри певну стабілізацію економічних процесів, підприємства стикаються з низкою викликів, серед яких значна інфляція, нестабільність законодавчої бази, висока вартість залучення капіталу та інші. В таких умовах розробка стратегії розвитку для підприємств, що надають послуги оренди будівельної техніки, набуває особливого значення, оскільки дозволяє не тільки реагувати на поточні зміни, а й формувати власне майбутнє, виходячи з аналізу внутрішнього потенціалу та зовнішніх можливостей.

Метою дипломної роботи є розробка теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо формування ефективної стратегії розвитку підприємства з надання в оренду будівельних машин і устаткування на прикладі ТОВ «ГИГАНТ».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання: визначити поняття та класифікацію стратегій підприємства, а також проаналізувати основні чинники, що впливають на стратегічний розвиток; дослідити методичні підходи до розробки ефективної стратегії підприємства;

проаналізувати сучасні тенденції розвитку підприємництва в Україні, зокрема в галузі надання послуг оренди будівельної техніки; здійснити загальну характеристику діяльності ТОВ «ГИГАНТ» та оцінити його стратегічний потенціал; розробити напрями формування та реалізації ефективної стратегії розвитку ТОВ «ГИГАНТ», включаючи удосконалення механізмів стратегічного управління та посилення ринкових позицій через ефективну маркетингову стратегію.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації стратегії розвитку підприємства.

Предметом дослідження є стратегія розвитку ТОВ «ГИГАНТ» як підприємства, що надає послуги з оренди будівельних машин і устаткування.

Теоретичною та методологічною основою дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів з питань стратегічного управління, теорії підприємництва, маркетингу та менеджменту. У процесі дослідження були використані загальнонаукові та спеціальні методи пізнання: системний аналіз, порівняльний аналіз, методи статистичного аналізу, експертних оцінок, SWOT-аналіз, а також методи логічного узагальнення та конкретизації.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій ТОВ «ГИГАНТ» для підвищення ефективності своєї діяльності, зміцнення конкурентних позицій та забезпечення сталого розвитку в довгостроковій перспективі. Окремі положення роботи можуть бути застосовані й іншими підприємствами, що працюють у сфері надання в оренду будівельних машин і устаткування.

Структура дипломної роботи обумовлена логікою та послідовністю вирішення поставлених завдань. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел та додатків.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття та класифікація стратегій підприємства

Стратегія підприємства з надання в оренду будівельних машин і устаткування – це довгостроковий, якісно визначений напрямок розвитку такої компанії. Вона охоплює сферу, засоби та форми її діяльності, систему внутрішніх взаємовідносин, а також позицію підприємства на ринку оренди будівельної техніки. Стратегія визначає основні цілі, шляхи їх досягнення та розподіл ресурсів для забезпечення стабільного та успішного функціонування в умовах постійно мінливого будівельного ринку та ринку оренди. По суті, стратегія відповідає на питання "Де ми зараз на ринку оренди?", "Куди ми хочемо дістатися?" і "Як ми туди дістанемося?".

Класифікація стратегій підприємства з надання в оренду будівельних машин і устаткування може здійснюватися за різними ознаками, адаптованими до специфіки галузі [11]:

- За рівнем управління

Корпоративна (загальнофірмова) стратегія визначає загальні напрямки розвитку компанії в цілому. Це може бути рішення про розширення географії присутності, диверсифікацію парку техніки (наприклад, включення спеціалізованих машин для певних видів робіт) або інтеграцію супутніх послуг (наприклад, технічне обслуговування чи навчання операторів). Ділова (конкурентна) стратегія стосується окремих напрямків оренди (наприклад, оренда важкої техніки, малої механізації чи спецобладнання) і спрямована на досягнення конкурентних переваг у конкретному сегменті ринку. Приклади: стратегія лідерства за ціною оренди, стратегія диференціації за рівнем сервісу

або якістю техніки. Функціональна стратегія розробляється для окремих функціональних підрозділів (маркетинг, логістика, технічне обслуговування, персонал) і підпорядкована діловій та корпоративній стратегіям. Наприклад, маркетингова стратегія просування послуг оренди нового типу екскаваторів або стратегія технічного обслуговування для мінімізації простоїв техніки.

- За характером зростання

Стратегії інтенсивного зростання спрямовані на збільшення обсягів оренди та прибутку. Це може бути активне просування на існуючих ринках (проникнення на ринок, наприклад, через агресивні маркетингові кампанії), розвиток нових видів послуг або техніки для існуючих клієнтів (розвиток послуг/продукту, наприклад, оренда дронів для моніторингу будівництва), або вихід на нові географічні ринки з існуючою технікою (розвиток ринку) [14]. Стратегії інтеграційного зростання передбачають розширення бізнесу за рахунок придбання або контролю над постачальниками техніки (зворотна інтеграція), будівельними компаніями або бригадами, які є основними орендарями (пряма інтеграція), або конкурентами (горизонтальна інтеграція). Стратегії диверсифікації розширюють діяльність у нові, не пов'язані з основним бізнесом сфери. Це може бути концентрична диверсифікація (наприклад, продаж будівельних матеріалів або запчастин) або конгломеративна диверсифікація (наприклад, відкриття власного будівельного підрозділу).

- За конкурентною позицією (за М. Портером, адаптовано). Дану методику зображено в таблиці 1.1 [15].

Таблиця 1.1 – Конкурентні стратегії на ринку оренди техніки для підприємства ТОВ "ГИГАНТ" (адаптація моделі М. Портера)

Стратегія	Опис	Приклади застосування
Лідерство за витратами	Досягнення найнижчих експлуатаційних витрат і витрат на придбання техніки з метою пропонування найнижчих цін на оренду.	Масова оренда базової техніки за конкурентними цінами без додаткових послуг.
Диференціація	Створення унікальної пропозиції, що відрізняється від конкурентів: преміум-техніка, сервіс, швидка доставка, висококваліфіковані оператори.	Оренда преміум-техніки з водієм, обслуговування 24/7, індивідуальний підхід до кожного клієнта.
Фокусування	Орієнтація на вузький ринковий сегмент (нішу) і досягнення в ньому або лідерства за витратами, або диференціації.	Оренда техніки лише для дорожнього або висотного будівництва з відповідною спеціалізацією та сервісом.

– За життєвим циклом будівельного ринку/виду техніки

Стратегії на стадії зростання ринку включають активне інвестування в розширення парку техніки, захоплення частки ринку, активне просування нових видів послуг. Стратегії на стадії зрілості ринку передбачають утримання частки ринку, оптимізацію витрат на обслуговування, підвищення лояльності клієнтів через якісний сервіс. Стратегії на стадії спаду/кризи будівельного ринку зосереджені на скороченні витрат, виведенні застарілої техніки з експлуатації або репозиціюванні на ринку з акцентом на більш затребувані сегменти.

1.2 Основні чинники впливу на стратегічний розвиток підприємства

На формування та реалізацію стратегії підприємства, що надає в оренду будівельні машини та устаткування, впливає велика кількість зовнішніх (таблиця 1.2) та внутрішніх (таблиця 1.3) чинників. Їх аналіз є критично важливим для розробки адекватної та ефективної стратегії [16].

Таблиця 1.2 – Зовнішні чинники (макро- та мікросередовище)

Категорія	Чинники
Економічні	<ul style="list-style-type: none"> - Стан будівельної галузі (обсяги, інвестиції) - Рівень інфляції - Процентні ставки - Купівельна спроможність клієнтів - Вартість пального та енергоносіїв
Політико-правові	<ul style="list-style-type: none"> - Державна підтримка (пільги, замовлення) - Законодавство (норми експлуатації, ліцензування, податки) - Робота регуляторів - Геополітична ситуація
Соціокультурні	<ul style="list-style-type: none"> - Демографічні зміни - Попит на екологічну техніку - Рівень кваліфікації робітників
Технологічні	<ul style="list-style-type: none"> - Нові технології у техніці - Цифровізація процесів оренди та моніторингу - Інновації у будівельних процесах
Екологічні	<ul style="list-style-type: none"> - Екологічні вимоги (викиди, шум) - Кліматичні зміни та сезонність робіт
Конкурентне середовище	<ul style="list-style-type: none"> - Кількість та сила конкурентів - Бар'єри входу/виходу - Цінова конкуренція - Загроза субститутів
Споживачі (орендарі)	<ul style="list-style-type: none"> - Типи клієнтів (будівельні компанії, комунальні підприємства) - Вимоги до техніки та сервісу
Постачальники	<ul style="list-style-type: none"> - Виробники техніки - Постачальники запчастин - Сервісні компанії - Надійність та якість обслуговування

Коливання рівня інфляції, темпи зростання ВВП, обсяги державних та приватних інвестицій у будівництво безпосередньо впливають на попит на будівельну техніку. Зростання активності в будівельному секторі стимулює потребу в оренді машин, особливо для малих і середніх компаній, які не мають можливості придбати техніку у власність. Державне регулювання, податкове навантаження, митна політика (особливо щодо імпорту техніки), законодавчі вимоги до технічного стану машин, правила безпеки та екологічні норми формують правове поле функціонування підприємства. Наявність інших орендодавців техніки на ринку, у тому числі міжнародних гравців або онлайн-платформ з прокату, ускладнює реалізацію стратегії розширення, потребує постійного моніторингу цін, якості обслуговування та рівня лояльності клієнтів. Попит на будівельні послуги залежить від чисельності населення, рівня урбанізації, темпів житлового та інфраструктурного будівництва. Зміна трудового ринку, зокрема дефіцит кваліфікованих операторів техніки, також впливає на ефективність реалізації стратегій підприємств.

Таблиця 1.3 – Внутрішні чинники

Категорія	Чинники
1	2
Парк техніки	- Кількість та асортимент машин - Потужність і спеціалізація техніки - Вік та технічний стан - Затребуваність та сучасність техніки
Фінансові ресурси	- Власний капітал - Доступ до лізингу та кредитів - Прибутковість підприємства
Людські ресурси	- Кваліфікація механіків, операторів, логістів - Професійність менеджерів з оренди
Інформаційні ресурси	- Системи управління парком (Fleet Management) - CRM, ERP, онлайн-платформи для оренди
Матеріальні ресурси	- Ремонтні бази - Склади запасних частин
Компетенції і можливості	- Ефективна логістика - Якісний сервіс та техобслуговування - Швидке реагування - Досвід у великих проектах

Продовження таблиці 1.3

1	2
Організаційна структура	- Взаємодія між підрозділами (оренда, техслужба, бухгалтерія) - Ефективність управління
Корпоративна культура	- Клієнтоорієнтованість - Пріоритет якості й безпеки
Система управління	- Планування закупівель - Графіки ТО - Контроль і моніторинг роботи техніки

Комплексний аналіз цих чинників є ключовим для розробки ефективної стратегії. Він дозволяє підприємству не тільки своєчасно адаптуватися до змінних умов ринку, а й ефективно використовувати свої сильні сторони для досягнення конкурентних переваг. Успішна стратегія враховує як зовнішні можливості та загрози, так і внутрішні сильні та слабкі сторони, забезпечуючи стійкий розвиток та зростання прибутковості на ринку оренди будівельної техніки. Цей аналіз слугує основою для формування місії та бачення компанії, проведення SWOT-аналізу, постановки чітких стратегічних цілей та розробки конкретних планів дій. Стратегічні альтернативи можуть включати зростання, диференціацію, лідерство за витратами або фокусування на певних сегментах ринку. Реалізація стратегії вимагає детального планування та постійного моніторингу, що дозволяє вносити корективи відповідно до змін у ринковому середовищі.

Успішна стратегія для компанії з оренди будівельної техніки – це не просто статичний план, а динамічний процес, що ґрунтується на глибокому розумінні ринку та власних можливостей. Вона дає змогу компанії не лише виживати, а й процвітати в умовах конкуренції, ефективно використовуючи свої сильні сторони та адаптуючись до викликів [12].

1.3 Методичні підходи до розробки ефективної стратегії підприємства з надання в оренду будівельних машин і устаткування

Розробка ефективної стратегії для підприємства з надання в оренду будівельних машин та устаткування – це складний, багатоетапний процес, який вимагає систематичного підходу та використання різноманітних інструментів.

SWOT-аналіз – це інструмент стратегічного планування, який використовується для оцінки сильних (Strengths) і слабких (Weaknesses) сторін організації, а також можливостей (Opportunities) і загроз (Threats), що постають перед нею. Цей метод допомагає компаніям сформулювати стратегії, які максимізують переваги та мінімізують недоліки, враховуючи зовнішнє середовище. SWOT-аналіз зображено в таблиці 1.4 [11].

Таблиця 1.4 – SWOT-аналіз (адаптований для галузі оренди)

<p>Сильні сторони (Strengths)</p> <p>Великий та сучасний парк техніки, висококваліфіковані механіки та оператори, налагоджена логістика, сильні відносини з постачальниками, гнучкі умови оренди, висока репутація.</p>	<p>Слабкі сторони (Weaknesses)</p> <p>Застаріла техніка, недостатнє фінансування для оновлення, високі експлуатаційні витрати, брак кваліфікованого персоналу, обмежений асортимент техніки, відсутність онлайн-платформи.</p>
<p>Можливості (Opportunities)</p> <p>Зростання будівельного ринку, розвиток інфраструктурних проектів, державна підтримка будівництва, поява нових технологій у техніці, розширення географії діяльності, зростання попиту на короткострокову оренду</p>	<p>Загрози (Threats)</p> <p>Економічний спад, висока конкуренція, зростання цін на паливо та запчастини, зміни в законодавстві, зменшення обсягів будівництва, поява дешевих китайських аналогів техніки</p>

Приклад S-O стратегії: Використання сучасного парку техніки для обслуговування нових інфраструктурних проектів.

Приклад W-T стратегії: Продаж застарілої техніки та інвестування в нову для уникнення впливу зростання експлуатаційних витрат.

PESTEL-аналіз (адаптований): Дозволяє системно оцінити макросередовище.

–Політичні: Зміна будівельних норм, державні програми будівництва.

–Економічні: Динаміка цін на будматеріали, процентні ставки за лізингом техніки.

–Соціокультурні: Зміни в пріоритетах забудови (наприклад, еко-будівництво).

–Технологічні: Впровадження GPS-моніторингу, безпілотних технологій у техніці.

–Екологічні: Вимоги до рівня викидів від будівельної техніки.

–Правові: Нові правила сертифікації або допуску техніки до роботи.

Аналіз п'яти сил Портера (адаптований):

–Загроза входу нових конкурентів: Низька, через високу вартість техніки та необхідність сервісної інфраструктури.

–Ринкова влада постачальників: Може бути високою, якщо є обмежена кількість виробників якісної техніки.

–Ринкова влада покупців (орендарів): Висока, оскільки будівельні компанії мають вибір серед постачальників оренди.

–Загроза появи товарів-замінників: Висока, якщо будівельні компанії вирішують купувати власну техніку або використовувати працю ручну.

–Інтенсивність конкурентної боротьби: Залежить від кількості гравців на ринку та їхніх стратегій (цінова війна, диференціація сервісу).

Матриці стратегічного аналізу (адаптовані):

–Матриця БКГ: Аналіз окремих видів техніки або груп послуг. Наприклад, "зірки" – найновіші екскаватори, які активно користуються попитом; "дійні корови" – популярні самоскиди, що стабільно приносять дохід; "важкі діти" – нова спеціалізована техніка, що вимагає розкрутки; "собаки" – застарілі машини, які рідко беруть в оренду.

–Матриця GE/McKinsey: Оцінка привабливості сегментів ринку (наприклад, оренда для житлового будівництва, дорожнього, промислового) та конкурентної позиції компанії в кожному з них.

Метод сценарного планування: Розробка сценаріїв розвитку будівельного ринку (наприклад, швидке зростання, стагнація, криза) та стратегій для кожного сценарію. Наприклад, стратегія для сценарію "криза": скорочення витрат на оновлення парку, фокус на підтримці існуючих клієнтів.

Стратегічне планування "зверху вниз" та "знизу вгору":

–Вище керівництво (власники парку техніки) визначають загальні цілі (наприклад, стати лідером у регіоні за кількістю техніки).

–Фахівці (технічний відділ, відділ оренди) пропонують ідеї щодо оптимізації процесів, розширення асортименту.

Метод збалансованої системи показників (BSC): Перетворення стратегічних цілей у вимірювані показники. Фінанси: Збільшення прибутку від оренди, зниження експлуатаційних витрат.

–Клієнти: Збільшення кількості повторних замовлень, скорочення часу простою техніки у клієнта.

–Внутрішні бізнес-процеси: Скорочення часу доставки техніки, підвищення ефективності обслуговування.

–Навчання та розвиток: Підвищення кваліфікації механіків, впровадження нових технологій управління парком.

Для ефективною стратегії критично важливо безперервно відстежувати стан ринку оренди будівельної техніки саме у Хмельницькому. Це охоплює низку ключових аспектів.

Насамперед, необхідно уважно стежити за будівельною активністю в регіоні. Це означає не лише загальнонаціональні тенденції, а й детальний моніторинг кількості нових житлових комплексів та мікрорайонів, що нині будуються, або тих, що перебувають у планах. Важливо також враховувати державні та комунальні інфраструктурні проєкти, такі як ремонт доріг, будівництво соціальних об'єктів чи розширення інженерних мереж. Не менш

значущим є розвиток комерційної нерухомості – зведення нових торгових центрів, складських комплексів та виробничих приміщень у Хмельницькому та області. З огляду на поточну ситуацію в країні, актуальні потреби у відновленні та реконструкції також мають займати чільне місце в аналізі. Наприклад, якщо міська рада Хмельницького оголошує тендер на будівництво нової об'їзної дороги, це є прямим сигналом до збільшення попиту на специфічну дорожню техніку, таку як грейдери, катки та асфальтоукладачі.

Водночас, не можна ігнорувати конкурентне середовище. У Хмельницькому присутні як великі національні гравці, що мають власні філії, так і численні місцеві компанії з різним об'ємом парку техніки. Підприємству необхідно постійно аналізувати цінові пропозиції конкурентів за різні типи машин, оцінювати їхній асортимент техніки та рівень сервісу, з'ясовуючи, чи мають вони унікальні пропозиції, що відрізняють їх на ринку. Активність конкурентів, виражена в їхній участі у тендерах або рекламних кампаніях, також надає цінну інформацію. Скажімо, якщо основний конкурент у Хмельницькому нещодавно поповнив свій парк новими, більш паливно-економічними екскаваторами, це може бути приводом для перегляду власних цін на оренду аналогічних машин або для розробки додаткових переваг у сервісі [16].

Технологічні інновації, хоча Хмельницький і не є центром машинобудування, також вимагають пильної уваги. Місцеві підприємства повинні бути в курсі глобальних трендів. Це може стосуватися появи компактної техніки, що ідеально підходить для роботи в умовах щільної міської забудови, або використання дронів для геодезичних робіт, що потенційно може створити попит на послуги оренди такої техніки чи кваліфікованих операторів. Наприклад, інвестиції в сучасну техніку з низьким рівнем шуму та викидів можуть бути виправдані, враховуючи зростання екологічної свідомості серед забудовників та можливі місцеві регуляції щодо цього.

Нарешті, ключовим елементом моніторингу є постійний зв'язок із потребами клієнтів. Важливо активно підтримувати комунікацію з місцевими будівельними компаніями, приватними забудовниками та комунальними

підприємствами. Слід з'ясувати, які проблеми вони намагаються вирішити, яка техніка їм бракує, чи є потреба в оренді техніки разом з оператором. Так, будівельні компанії, що працюють над зведенням висотних будівель, постійно потребуватимуть потужних баштових кранів, тоді як приватні забудовники частіше орендують міні-екскаватори та самоскиди меншої вантажопідйомності.

Ефективна стратегія ґрунтується не лише на зовнішньому моніторингу, а й на глибокому аналізі внутрішніх ресурсів та можливостей підприємства в умовах Хмельницького [15].

Оцінка парку техніки має бути проведена з урахуванням специфічних потреб Хмельницького регіону. Необхідно визначити, чи є достатньо машин для типових місцевих робіт, таких як копання траншей, підготовка фундаментів або дорожні роботи. Важливо виявити можливі прогалини в асортименті, що могли б задовольнити специфічні потреби, наприклад, потреба у спецтехніці для демонтажу старих будівель. Якщо у Хмельницькому спостерігається бум індивідуального житлового будівництва, це є вагомим аргументом для інвестування в міні-екскаватори, фронтальні навантажувачі та самоскиди малої вантажопідйомності.

Крім того, критично важливими є фінансові та людські ресурси. Необхідно оцінити, наскільки швидко компанія може оновити свій парк або придбати нову техніку, враховуючи доступ до лізингу чи кредитів у місцевих банках. Також важливо з'ясувати, чи достатньо у підприємства кваліфікованих механіків та операторів саме у Хмельницькому, щоб забезпечити якісне та своєчасне обслуговування техніки. Якщо, наприклад, у регіоні спостерігається дефіцит кваліфікованих операторів спецтехніки, компанія може розглянути інвестиції у навчання власних кадрів або налагодження партнерства з місцевими професійно-технічними училищами [19].

Істотним аспектом є також ефективність логістики та обслуговування. Наскільки швидко підприємство може доставити техніку на об'єкт у будь-якій точці Хмельницького або області? Чи має компанія власну ремонтну базу та який

час реагування на поломки? Оперативність та якість цих процесів безпосередньо впливають на задоволеність клієнтів.

Динамічний характер ринку вимагає від підприємства максимальної гнучкості у прийнятті рішень .

Це, перш за все, адаптація до циклічності будівельного ринку, який навіть у Хмельницькому має виражені сезонні коливання. Гнучка стратегія передбачає можливість зниження цін на оренду в низький сезон для збереження завантаження техніки. Низький сезон також варто використовувати для проведення планового технічного обслуговування та ремонту обладнання. Якщо є можливість, компанія може розглянути перенаправлення техніки до інших регіонів або переорієнтацію на комунальні роботи в період зниження активності у житловому будівництві [13].

Важливою є здатність до оперативного реагування на інфраструктурні зміни. Якщо у Хмельницькому оголошуються масштабні дорожні роботи, компанія повинна бути готовою швидко мобілізувати відповідну техніку та кваліфікованих операторів.

Крім цього, варто розглядати розширення спектра послуг. Окрім традиційної оренди техніки, можливо, варто пропонувати послуги з її обслуговування безпосередньо на об'єкті або навіть послуги з її транспортування. Якщо спостерігається попит, компанія може розглянути "оренду з оператором" як окремий вид послуг. Наприклад, у відповідь на потребу у швидкому будівництві або відновленні, підприємство може запропонувати комплексні рішення, що включають не лише оренду, а й планування використання техніки на об'єкті, тим самим підвищуючи свою цінність для клієнтів.

Наостанок, успішна стратегія для підприємства з надання в оренду будівельних машин у Хмельницькому буде тією, яка зможе гармонійно збалансувати довгострокове бачення розвитку, наприклад, амбіції стати лідером на ринку Хмельницького за якістю послуг, з оперативною гнучкістю та адаптацією до мінливих умов локального ринку. Такий підхід дозволить

компанії не тільки ефективно витримувати конкуренцію, але й постійно знаходити нові можливості для зростання та розвитку, навіть у складних та непередбачуваних економічних умовах [11].

Отже, розробка та реалізація стратегії для підприємства з оренди будівельних машин - це постійний цикл "спостереження - аналіз - рішення - дія - контроль - коригування". Тільки такий підхід дозволяє компанії не просто виживати, а й процвітати в умовах висококонкурентного та динамічного ринку.

Застосування стратегічних принципів для підприємства з оренди будівельних машин у Хмельницькому вимагає глибокого розуміння місцевих умов та динаміки ринку. Це не просто загальні теорії, а конкретні кроки, що дозволяють компанії успішно функціонувати та розвиватися в цьому регіоні.

2 АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО СТАНУ ТОВ «ГИГАНТ»

2.1 Сучасні тенденції розвитку підприємництва в Україні

Сучасні тенденції розвитку підприємництва в Україні характеризуються тим, що автомобільний ринок є одним з розвинених секторів економіки, а автомобільна галузь є однією з найважливіших в економіці держави. Розвиток автомобільної промисловості може впливати на економічний стан інших галузей, забезпечувати стабільне зростання зайнятості населення, підвищувати товарообіг та створювати умови для прогресивної інтеграції у міжнародне економічне суспільство.

Наприклад, ТОВ «Гигант» – це приватне підприємство, зареєстроване 30 січня 2001 року, розташоване у Хмельницькій області, місті Хмельницький, по вулиці Курчатова, будинок 118/8. Видами діяльності ТОВ «Гигант» є вантажний автомобільний транспорт, ремонт та технічне обслуговування машин та устаткування промислового призначення, встановлення та монтаж машин та устаткування, а також інші спеціалізовані будівельні роботи. Компанія також займається оптовою торгівлею машинами та устаткуванням для добувної промисловості та будівництва, оптовою торгівлею іншими машинами та устаткуванням, наданням в оренду будівельних машин та устаткування, а також наданням в оренду інших машин, устаткування та товарів.

ТОВ «Гигант» використовує масовий тип виробництва. Масове виробництво характеризується вузькою номенклатурою продукції та великим обсягом безперервного та тривалого виготовлення однакових виробів. Робочі місця характеризуються постійним виконанням однієї операції над одним предметом праці. Підприємства масового виробництва безперервно випускають один або кілька виробів протягом тривалого часу за умов високої внутрішньогосподарської операції. Собівартість продукції масового

виробництва значно менша порівняно з одиничним та серійним. Таким чином, цей тип виробництва створює передумови для поглиблення спеціалізації та підвищення продуктивності праці, що призводить до збільшення ефективності виробництва. Необхідною умовою масового виробництва є постійний рівень попиту на продукцію. Для масового виробництва характерне закріплення однієї-двох операцій за кожним робочим місцем, постійна номенклатура продукції, використання автоматичних ліній та паралельний вид пересування предметів праці. Отже, збільшення масовості виробництва має низку позитивних рис: збільшується продуктивність праці за рахунок поглиблення виробничих навичок та кращого оснащення робочих місць, знижується собівартість продукції та поліпшується використання обладнання, скорочується час виробництва виробу.

Виробнича програма підприємства – це система планових завдань з виробництва та доставки продукції споживачам у розгорнутій номенклатурі, асортименті, відповідної якості у встановлені строки згідно з угодами постачання.

Таблиця 2.1 – Виробнича програма підприємства

Вид продукції	Роки				Темпи зростання	План на 2025 рік
	Минулий 2023	%	Звітний 2024	%	Звітний 2024/ Минулий 2023	
1	2		3		4	5
Ремонт машин, тис.шт	145,6	32,17	156,3	31,62	107,35%	165,2
Технічне обслуговування машин, тис.шт	168,2	37,16	182,5	36,92	108,50%	191,2
Монтаж машин і устаткування, тис.шт	102,2	22,58	121,3	24,54	118,69%	132,2
Оптова торгівля машинами та устаткуванням, тис.шт	36,6	8,09	34,2	6,92	93,44%	32,8
Всього, тис.шт	452,6	100	494,3	100	109,21%	521,4

До складу виробничої програми мають бути включені ті вироби та послуги, які здатні задовольнити поточні та майбутні потреби потенційних замовників та споживачів. Основним завданням виробничої програми є максимальне задоволення потреб споживачів у високоякісній продукції, яка випускається підприємствами при найкращому використанні їх ресурсів та отриманні максимального прибутку.

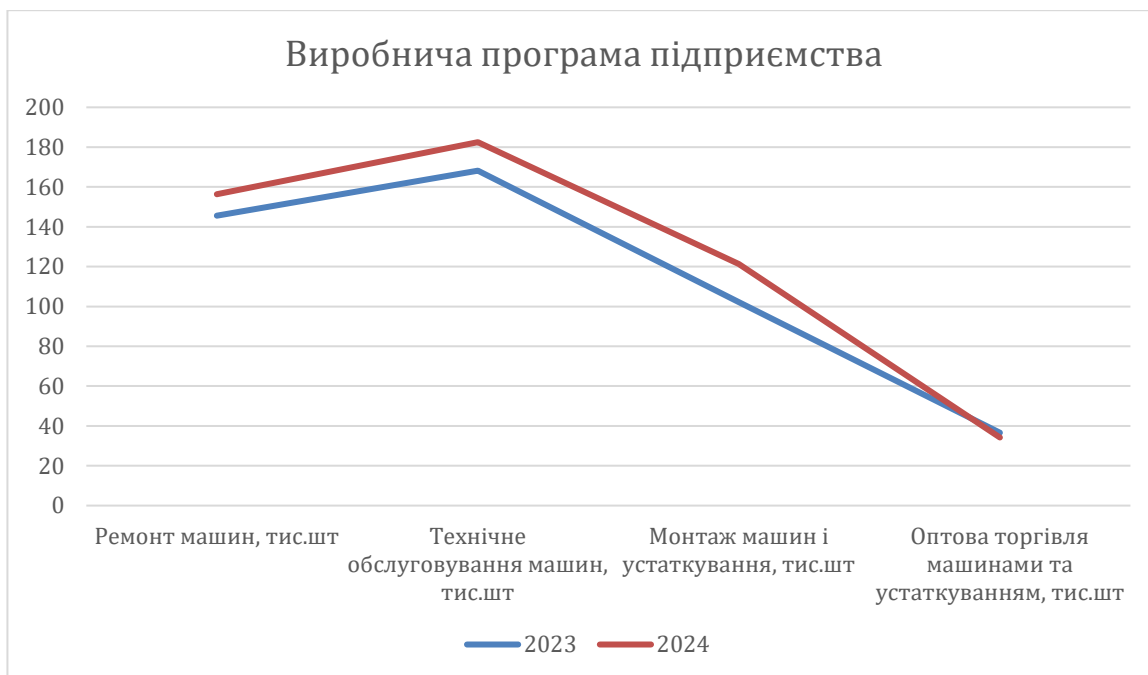


Рисунок 2.1 – Виробнича програма підприємства

У 2024 році ТОВ «Гигант» зафіксувало зростання за кількома напрямками порівняно з 2023 роком:

1. Обсяги ремонту машин збільшились на 7,35%.
2. Обсяги технічного обслуговування машин збільшились на 8,50%.
3. Обсяги монтажу машин та устаткування збільшились на 18,69%.

Однак обсяги оптової торгівлі машинами та устаткуванням у 2024 році зменшилися порівняно з 2023 роком на 6,56%.

План на 2025 рік включає:

1. Ремонт машин: 165,2 тис. шт..
2. Технічне обслуговування машин: 191,2 тис. шт..

3. Монтаж машин та устаткування: 132,2 тис. шт..
 4. Оптова торгівля машинами та устаткуванням: 32,8 тис. шт..
- ТОВ «Гигант» має лінійно-функціональну організаційну структуру.

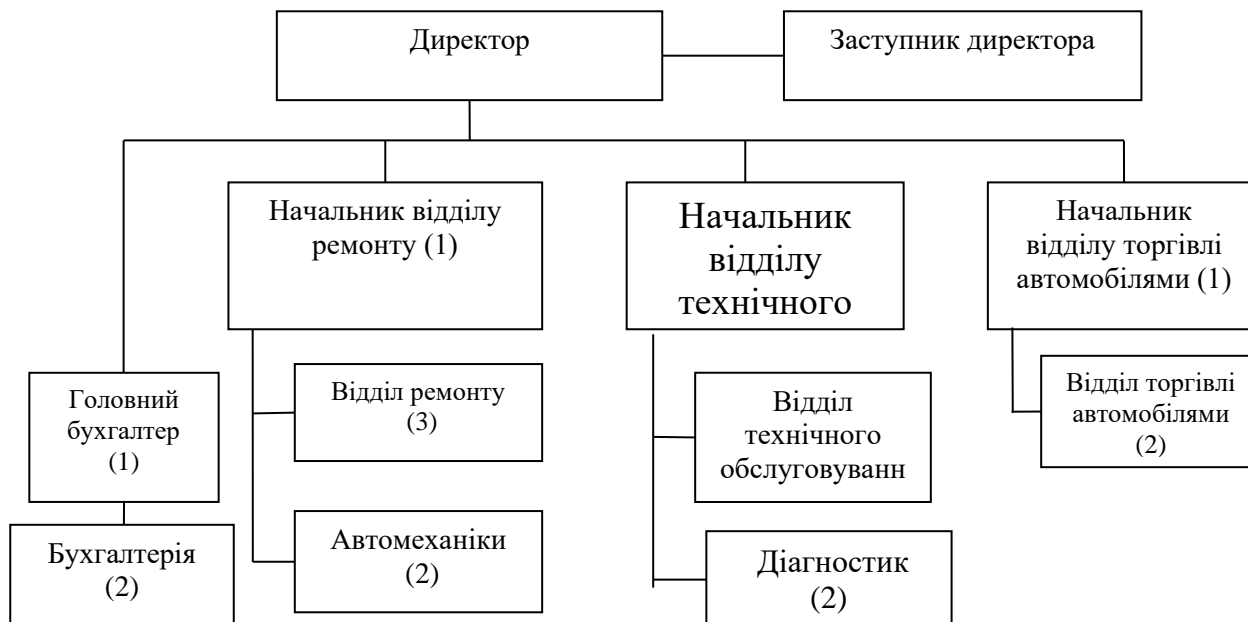


Рисунок 2.2 – Організаційна структура ТОВ «Гигант»

Така структура управління завдяки лінійному підпорядкуванню забезпечує оперативну реалізацію управлінських рішень, сприяє підвищенню ефективності роботи функціональних відділів, дає змогу досить швидко маневрувати ресурсами, що вкрай необхідно на етапі зміцнення ринкових позицій фірми. Однак така структура непридатна для підприємств, що здійснюють технологічні зміни, оскільки терміни підготовки та прийняття управлінських рішень затягуються.

Внутрішнє середовище компанії має кілька сильних сторін, зокрема позитивний імідж у споживачів, наявність конкурентних переваг, використання передових технологій, відносно низька ціна порівняно з конкурентами, а також висококваліфікований та досвідчений персонал.

Проте існують і слабкі сторони, такі як внутрішні виробничі проблеми та пряма залежність від споживчого ринку, що робить компанію вразливою до

економічних коливань. Суттєвою слабкістю є також нестача коштів на фінансування програм розвитку персоналу, що може призвести до стагнації у розвитку людського капіталу та зниження конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Можливості у зовнішньому середовищі включають зростання обсягів будівництва, державні інвестиції в інфраструктурні проекти, а також загальну тенденцію до зростання популярності оренди техніки як економічно вигідної альтернативи придбанню. Технологічний розвиток у галузі відкриває шляхи для модернізації та вдосконалення послуг.

Загрози включають економічну нестабільність та спади, високу конкуренцію на ринку, зміни в законодавстві, зростання цін на паливо та запчастини, а також потенційну нестачу кваліфікованих кадрів.

Сучасні тенденції розвитку підприємництва в Україні визначаються кількома ключовими аспектами. Після повномасштабного вторгнення, український бізнес продемонстрував значну стійкість та здатність до адаптації. Багато підприємств переорієнтували свою діяльність, релокувалися, або ж почали працювати на потреби оборони та відновлення. Це вимагає від підприємців гнучкості, впровадження інновацій та активного пошуку нових ринків збуту.

Діджиталізація та онлайн-присутність значно прискорилися, що було викликано пандемією COVID-19, а згодом і війною. Все більше підприємств переходять в онлайн-формат, активно використовують електронну комерцію, соціальні мережі для просування своїх товарів та послуг, а також для комунікації з клієнтами. Ця тенденція охоплює не лише роздрібну торгівлю, а й сектор послуг, освіту та багато інших галузей.

Малі та середні підприємства (МСП) продовжують відігравати роль рушійної сили української економіки, створюючи значну кількість робочих місць та формуючи валовий внутрішній продукт. Уряд України та міжнародні партнери активно підтримують МСП через різноманітні грантові програми, забезпечення доступу до фінансування та надання консультаційної допомоги.

Незважаючи на значні складнощі, українські підприємці продовжують розвивати інноваційні продукти та послуги, особливо у сферах інформаційних технологій (ІТ), агротехнологій, енергетики та виробництва. Спостерігається зростання кількості стартапів та обсягів інвестицій у технологічні проекти.

Українські підприємства все активніше шукають вихід на міжнародні ринки, зокрема до країн Європейського Союзу. Ця експортна орієнтація стимулює підвищення якості продукції, її відповідність міжнародним стандартам та розвиток ефективних логістичних ланцюгів.

Також, зростає роль соціально відповідального бізнесу. Підприємства все більше усвідомлюють свою соціальну відповідальність, беручи активну участь у благодійних проектах, надаючи підтримку Збройним Силам України, допомагаючи внутрішньо переміщеним особам та долучаючись до проектів з відновлення країни.

Додатково, розглядаючи ТОВ «Гигант» у контексті цих загальних тенденцій, можна відзначити наступне. Його стійкість в умовах кризи, що проявляється у продовженні функціонування та навіть зростанні за деякими показниками (ремонт, обслуговування, монтаж машин), свідчить про адаптивність компанії та її здатність виживати в умовах повномасштабної війни. Це відображає ширшу тенденцію українського бізнесу до виживання та пошуку нових можливостей.

Залежність ТОВ «Гигант» від інфраструктури та економічного відновлення, незважаючи на його успішну роботу в секторі ремонту та обслуговування, підкреслює, що майбутній розвиток компанії значною мірою залежатиме від загального економічного відновлення України та інвестицій в інфраструктуру.

Необхідність інвестицій у розвиток персоналу, що є однією із слабких сторін компанії, є важливою перешкодою для її довгострокового розвитку. В умовах дефіциту кваліфікованих кадрів, що є однією із загроз, зазначених у SWOT-аналізі, інвестиції у навчання та утримання працівників стають критично

важливими для збереження конкурентоспроможності, особливо з огляду на активні міграційні процеси в Україні.

Можливості для розширення послуг, зокрема у світлі зростання популярності оренди техніки, можуть бути використані ТОВ «Гигант» для подальшого розширення свого парку для оренди. Це дозволить диверсифікувати джерела доходу компанії та зменшити її залежність від оптової торгівлі, яка показала спад.

Нарешті, за умов внутрішніх виробничих проблем та прямої залежності від споживчого ринку, компанії варто зосередитися на подальшій оптимізації внутрішніх процесів та пошуку інноваційних рішень. Це може включати впровадження більш гнучких виробничих систем або автоматизації, якщо це доцільно для масового виробництва.

Таким чином, розвиток підприємництва в Україні, на прикладі ТОВ «Гигант», демонструє поєднання викликів, спричинених війною та економічною нестабільністю, з одночасною здатністю до адаптації, пошуку нових можливостей та прагненням до відновлення та розвитку.

2.2 Загальна характеристика діяльності ТОВ «ГИГАНТ»

Підприємство було зареєстровано 30 січня 2001 року. ТОВ «Гигант» знаходиться за адресою Хмельницька обл., місто Хмельницький, вулиця Курчатова, будинок 118/8.[21]

Видами діяльності ТОВ «Гигант» є:

1. Вантажний автомобільний транспорт
2. Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення
3. Установлення та монтаж машин і устаткування
4. Інші спеціалізовані будівельні роботи.

5. Оптова торгівля машинами й устаткуванням для добувної промисловості та будівництва

6. Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням

7. Надання в оренду будівельних машин і устаткування

8. Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів.

Загальна характеристика організації ТОВ «Гігант» подана у Додатку А

Таблиця 2.2 – Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «ГИГАНТ» за 2021-2024 роки, тис. грн.

Показник	Код рядка	2021 рік (дані 2020)	2022 рік (дані 2021)	2023 рік (дані 2022)	2024 рік (дані 2023)	2022 до 2021, %	2023 до 2022, %	4 до 2023
Чистий дохід від реалізації продукції	2000	11504.2	20940.3	8275.0	2147.9	182.09	39.52	25.96
Собівартість реалізованої продукції	2050	11501.0	20935.8	8272.9	2145.4	182.03	39.52	25.93
Валовий прибуток	2090	3.2	4.5	2.1	2.5	140.63	46.67	119.05
Інші операційні доходи	2120	226.3	8.7	54.5	214.6	3.84	626.44	393.76
Адміністративні витрати	2130	152.0	6.2	7.3	10.3	04.08	117.74	141.10
Витрати на збут	2150	1.1	0.0	0.0	0.0	0.00	-	-
Інші доходи	2240	18.6	18.6	9.8	0.0	100.00	52.69	0.00
Інші витрати	2270	23.3	20.3	58.7	12.0	87.12	289.16	20.44
Чистий результат до оподаткування								
- прибуток	2290	71.7	5.3	-	-	7.39	-	-
- збиток	2295	-	-	0.4	-	-	-	-
Податок на прибуток	2300	13.0	0.9	0.0	0.0	6.92	0.00	-
Чистий прибуток (збиток)	2350	58.7	4.4	-0.4	2.2	7.49	-9.09	-550.00
Середня кількість працівників, осіб		11	11	13	9	100.00	118.18	69.23

Аналіз динаміки основних техніко-економічних показників ТОВ «ГИГАНТ» дозволяє оцінити ефективність його діяльності та виявити ключові тенденції за період, 2021-2024 роки.

1. Чистий дохід від реалізації продукції (виручка):

Період, 2021-2022 рр. : Спостерігається значне зростання чистого доходу від реалізації продукції на 82.09%, з 11504.2 тис. грн у період, 2021 рік, до 20940.3 тис. грн у період, 2022 рік. Це свідчить про успішний розвиток та розширення діяльності підприємства у цей період.

Період, 2022-2023 рр.: Відбувається різке падіння чистого доходу майже на 60.5% . Це може бути пов'язано зі зміною ринкової кон'юнктури, посиленням конкуренції, або зовнішніми факторами (наприклад, повномасштабне вторгнення, що мало значний вплив на економіку України з лютого 2022 року).

Період, 2023-2024 рр.: Тенденція до зниження продовжується, дохід зменшується ще на 74.04% до 2147.9 тис. грн у період, 2024 рік. Це вказує на суттєві труднощі у функціонуванні підприємства та зменшення обсягів його діяльності.

2. Собівартість реалізованої продукції:

Динаміка собівартості практично повністю повторює динаміку чистого доходу, що є очікуваним. Зростання у період 2022 рік, та подальше різке падіння у періодах, 2023 та 2024 роки. Це свідчить про пряму залежність собівартості від обсягів реалізації.

3. Валовий прибуток:

У період, 2022 рік , валовий прибуток зріс до 4.5 тис. грн (з 3.2 тис. грн у період, 2021 рік).

Проте у період, 2023 рік, він знизився до 2.1 тис. грн, а у період, 2024 рік, знову трохи зріс до 2.5 тис. грн. Загалом, валовий прибуток залишається на дуже низькому рівні відносно доходу, що вказує на низьку валову рентабельність діяльності.

4. Інші операційні доходи:

Значно скоротилися у період, 2022 рік (з 226.3 до 8.7 тис. грн).

Потім демонструють значне зростання у період, 2023 рік(до 54.5 тис. грн) та особливо у період, 2024 рік (до 214.6 тис. грн). Таке значне зростання інших операційних доходів при різкому падінні основного доходу може свідчити про зміну структури діяльності або пошук нових джерел надходжень для компенсації втрат від основної діяльності.

5. Адміністративні витрати:

Різко скоротилися у період, 2022 рік (з 152.0 до 6.2 тис. грн), що є позитивним моментом, якщо це результат оптимізації, а не скорочення життєво важливих функцій.

Далі спостерігається зростання у періодах, 2023 та 2024 роки (до 7.3 тис. грн та 10.3 тис. грн відповідно), але вони все ще значно нижчі за рівень періоду, 2021 рік.

6. Витрати на збут:

Практично відсутні з періоду, 2022 рік, що може вказувати на відсутність активної збутової політики або дуже специфічний характер реалізації.

7. Чистий прибуток (збиток):

Період, 2021 рік: Підприємство було прибутковим (58.7 тис. грн).

Період, 2022 рік: Прибуток різко скоротився до 4.4 тис. грн, незважаючи на значне зростання доходу.

Період, 2023 рік: Підприємство вперше за аналізований період отримало чистий збиток у розмірі 0.4 тис. грн.

Період, 2024 рік: Підприємство повернулося до незначного прибутку (2.2 тис. грн), що є позитивним сигналом після збитку, але все ще значно нижче показників періоду, 2021-2022 рр.

8. Середня кількість працівників:

Кількість працівників була стабільною у період, 2021-2022 рр. (11 осіб).

Зросла до 13 осіб у період, 2023 рік.

Проте у період, 2024 рік, кількість працівників різко скоротилася до 9 осіб, що корелює зі значним падінням обсягів реалізації та може свідчити про скорочення штату через зменшення навантаження або фінансові труднощі.

Для повноцінного аналізу доцільно розрахувати показники рентабельності та продуктивності праці.

Таблиця 2.4. Розрахунок показників рентабельності та продуктивності праці ТОВ «ГИГАНТ» за період, що відповідає 2021-2024 рокам.

Показник	Формула	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Продуктивність праці	Чистий дохід / Середня кількість прац.	1045.84	1903.66	636.54	238.66
Рентабельність продажів	Чистий прибуток / Чистий дохід * 100%	0.51%	0.02%	-0.005%	0.10%
Рентабельність валового прибутку	Валовий прибуток / Чистий дохід * 100%	0.03%	0.02%	0.03%	0.12%

**Примітка: Розрахунки виконані на основі даних з Таблиці 2.2. Одиниця виміру продуктивності праці - тис. грн на особу.*

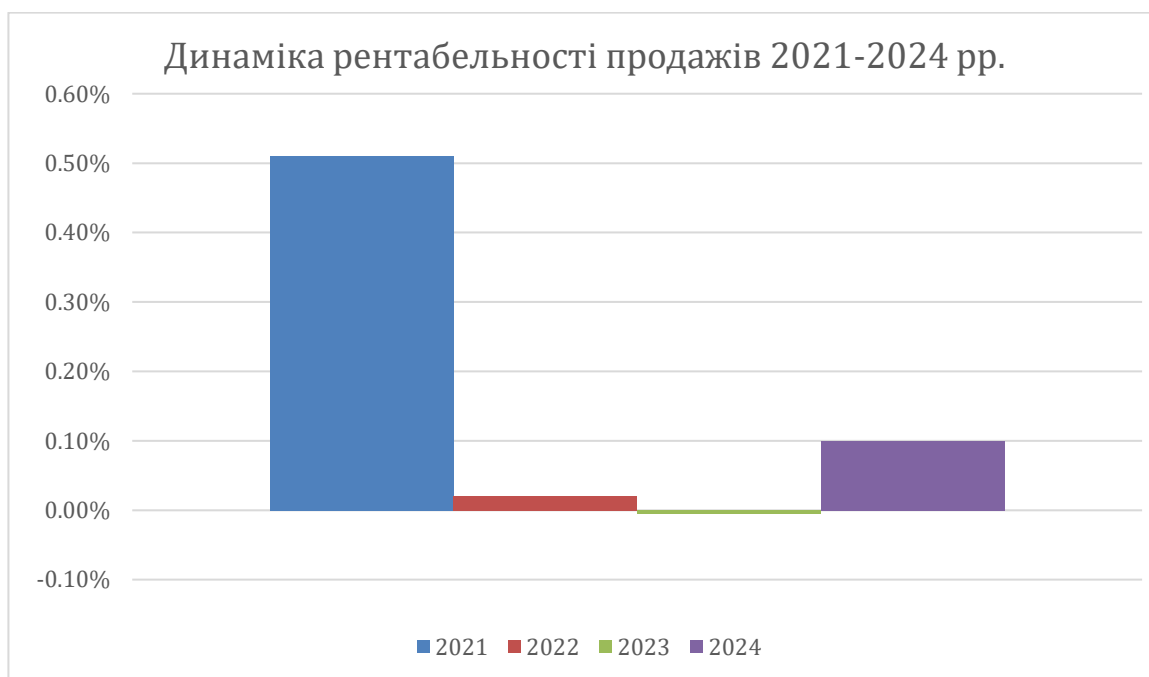


Рисунок 2.3 – Динаміка рентабельності продажів

Аналіз додаткових показників:

1. Продуктивність праці (чистий дохід на одного працівника):

Зросла у період, 2022 рік, до 1903.66 тис. грн/особу, що є позитивним, оскільки дохід значно виріс, а кількість працівників не змінилась.

Різно знизилася у період, 2023 рік, до 636.54 тис. грн/особу і продовжила падати у період, 2024 рік, до 238.66 тис. грн/особу. Це свідчить про значне зменшення ефективності використання трудових ресурсів або, що більш імовірно, про те, що скорочення штату не компенсувало значне падіння обсягів реалізації.

2. Рентабельність продажів (чистий прибуток):

Була низькою вже у період, 2021 рік (0.51%) і різко впала у період, 2022 рік, до 0.02%, незважаючи на зростання доходу.

У період, 2023 рік, стала від'ємною (-0.005%), що вказує на збитковість.

У період, 2024 рік, покращилася до 0.10%, але залишається дуже низькою, що свідчить про мінімальну прибутковість кожного отриманого доходу.

3. Рентабельність валового прибутку:

Була стабільно низькою у період, 2021-2023 роки (0.02-0.03%), що вказує на дуже невелику маржу між доходом та собівартістю. У період, 2024 рік, дещо зросла до 0.12%, але все ще вказує на те, що основна діяльність приносить мінімальний валовий прибуток.

Діяльність ТОВ «ГИГАНТ» за аналізований період (2021-2024 роки в таблицях) характеризується значною нестабільністю та переважно негативною динамікою після періоду, 2022 рік:

Період, 2021-2022 роки: Це був період зростання обсягів реалізації, але зі значним зниженням рентабельності та ефективності використання ресурсів (падіння прибутку та рентабельності при зростанні доходу).

Період, 2023-2024 роки: Відзначаються різким падінням обсягів реалізації (чистого доходу), що призвело до збиткової діяльності у період, 2023 рік, та дуже низької прибутковості у період, 2024 рік. Скорочення чисельності персоналу у період, 2024 рік, свідчить про оптимізацію витрат у відповідь на зменшення обсягів діяльності. Значне зростання "Інших операційних доходів" у періоди, 2023-2024 роки, може вказувати на переорієнтацію або пошук альтернативних джерел надходжень на фоні кризи основної діяльності.

Основні види послуг, які надає підприємство:

- 1) Ремонт машин
- 2) Технічне обслуговування машин
- 3) Монтаж машин і устаткування
- 4) Оптова торгівля машинами та устаткуванням

Обсяги основних видів продукції вказані в таблиці 2.34.

Таблиця 2.3 – Обсяги основних видів продукції підприємства.

Вид продукції	Роки				Темпи зростання
	Минулий 2023	%	Звітний 2024	%	Звітний 2024/ Минулий 2023
1	2		3		4
Ремонт машин, тис.шт	145,6	32,17	156,3	31,62	107,35%
Технічне обслуговування машин, тис.шт	168,2	37,16	182,5	36,92	108,50%
Монтаж машин і устаткування, тис.шт	102,2	22,58	121,3	24,54	118,69%
Оптова торгівля машинами та устаткуванням, тис.шт	36,6	8,09	34,2	6,92	93,44%
Всього, тис.шт	452,6	100	494,3	100	109,21%



Рисунок 2.4 – Обсяги основних видів продукції підприємства

Аналіз обсягів показує загальне зростання діяльності підприємства на 9,21% у 2024 році порівняно з 2023 роком. Зокрема, помітно зростання обсягів ремонтних робіт (на 7,35%), технічного обслуговування (на 8,50%) та, що найбільш суттєво, монтажу машин та устаткування (на 18,69%). Це свідчить про активний розвиток послугових напрямків компанії. Водночас, спостерігається зменшення обсягів оптової торгівлі машинами та устаткуванням на 6,56%, що може бути пов'язано зі зміною ринкових умов або пріоритетів компанії. Частки окремих видів діяльності у загальному обсязі залишаються відносно стабільними, з незначним перерозподілом на користь монтажних робіт.

ТОВ «Гигант» є досвідченим приватним підприємством з майже 23-річною історією, що оперує в автомобільному, будівельному та промисловому секторах. Широкий спектр його діяльності, від послуг ремонту та монтажу до оптової торгівлі та оренди, дозволяє компанії адаптуватися до ринкових змін. Хоча оптова торгівля показала спад, основні послугові напрямки демонструють впевнене зростання, що вказує на зміцнення позицій ТОВ «Гигант» у сфері технічного обслуговування та монтажу. Плани щодо виходу на експортні ринки свідчать про амбіції компанії щодо подальшого розвитку та розширення.

2.3 Оцінка стратегічного потенціалу підприємства

Стратегічна оцінка діяльності ТОВ «ГИГАНТ» включає аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища з використанням PESTEL-аналізу, моделі п'яти сил Портера, SWOT-аналізу та оцінки фінансового стану.

Макросередовище для ТОВ «ГИГАНТ», що спеціалізується на вантажному автомобільному транспорті, є надзвичайно складним. Політичні фактори, зумовлені війною (зміна логістики, безпекові ризики, мобілізація), мають високий вплив на операційну діяльність. Економічні фактори, такі як падіння ВВП, інфляція, зростання цін на паливо та зниження купівельної

спроможності, критично позначаються на обсягах замовлень та рентабельності, про що свідчить різке скорочення чистого доходу підприємства у періодах, 2023-2024 роки. Соціальні фактори, включаючи міграцію та мобілізацію, впливають на доступність кваліфікованих кадрів. Технологічні фактори вимагають інвестицій у сучасний автопарк та IT-рішення. Екологічні та правові фактори також створюють регуляторний тиск та вимоги до відповідності. Загалом, несприятливе макросередовище вимагає від підприємства максимальної гнучкості та адаптації.

Аналіз конкурентного середовища показує, що галузь вантажних перевезень в Україні є малопривабливою для високого прибутку через значний тиск усіх п'яти сил. Загроза появи нових гравців є середньою, оскільки вхід у галузь відносно простий, хоча для успіху потрібні досвід та клієнтська база. Загроза товарів-замінників (залізничні, морські перевезення) є високою, особливо для великих обсягів вантажів. Ринкова влада покупців дуже висока, що призводить до цінового тиску та зниження рентабельності. Ринкова влада постачальників також висока через зростання цін на паливо та запчастини. Нарешті, інтенсивність конкурентної боротьби в галузі є надзвичайно високою, посилюючись в умовах скорочення ринку під час війни, що призводить до цінових війн та демпінгу.

Щодо ресурсного потенціалу, фінансовий ресурс компанії підтверджується статутним фондом у розмірі 870 000 грн.. Ця значна сума свідчить про наявність вагомого стартового капіталу або акумульованих коштів для ведення поточної діяльності та потенційних інвестицій. Проте, у документі не надається детальна інформація про прибутковість, обсяги чистого прибутку, ліквідність або кредитний потенціал, що ускладнює повну оцінку фінансової стабільності та можливостей для масштабних стратегічних проєктів.

Людський ресурс представлений наявністю "висококваліфікованого та досвідченого персоналу". Це є однією з ключових сильних сторін, що є критично важливим активом для компанії, яка надає послуги з ремонту та технічного обслуговування складної техніки. Загальна чисельність персоналу,

безпосередньо задіяного в основних видах надання послуг, становить 11 осіб, включаючи начальників відділів, фахівців відділу ремонту, відділу технічного обслуговування та відділу торгівлі автомобілями. До апарату управління належать директор, заступник директора та бухгалтерія, що загалом складає 4 особи. Проте, "нестача коштів на фінансування програм розвитку персоналу, зокрема працівників відділу торгівлі" є значною слабкістю. Це може призвести до відставання кваліфікації від новітніх технологій, зниження мотивації та, як наслідок, зниження якості обслуговування та ефективності роботи у довгостроковій перспективі. Це також може завадити компанії утримувати цінних фахівців в умовах конкуренції за кваліфіковані кадри.

Матеріальний та технічний ресурс, що проявляється у видах діяльності, таких як вантажний автомобільний транспорт, ремонт, обслуговування та монтаж машин і устаткування, а також надання їх в оренду, свідчить про наявність відповідної матеріально-технічної бази – автопарку, ремонтних майданчиків, спеціалізованого обладнання та інструментів.

Використання передових технологій є сильною стороною, що дозволяє компанії надавати якісні послуги та потенційно підвищувати продуктивність. Необхідність задіяти все обладнання на максимальну потужність для надання більшої кількості послуг вказує на наявність резервів потужностей.

Інформаційний ресурс у сучасних умовах забезпечує, ефективно функціонування підприємства з масовим типом виробництва послуг передбачає наявність напрацьованих баз даних клієнтів, постачальників, історії ремонтів, що є цінним інформаційним активом. Потреба у впровадженні сучасного програмного забезпечення для оптимізації логістики, обліку та CRM-систем згадується у контексті інновацій, що може бути потенційним напрямком для зміцнення інформаційного потенціалу.

Управлінський потенціал підприємства базується на лінійно-функціональній організаційній структурі. Ця структура, забезпечує оперативну реалізацію управлінських рішень, сприяє підвищенню ефективності роботи функціональних відділів, дає змогу досить швидко маневрувати ресурсами, що

вкрай необхідно на етапі зміцнення ринкових позицій фірми. Це є сильною стороною для підтримки стабільності та операційної ефективності в умовах масового виробництва послуг. Проте, ця структура непридатна для підприємств, що здійснюють технологічні зміни, оскільки терміни підготовки та прийняття управлінських рішень затягуються. Це є слабкістю, яка може обмежувати здатність компанії швидко адаптуватися до динамічних змін у зовнішньому середовищі, зокрема до появи нових технологій або змін у попиті. 23-річний досвід роботи на ринку (з 2001 року) свідчить про накопичений управлінський досвід та здатність долати кризи.

Маркетинговий та збутовий потенціал включає позитивний імідж у споживачів, що є значною сильною стороною для залучення клієнтів. Наявність конкурентних переваг та відносно низька ціна порівняно з конкурентами вказують на ефективну цінову політику або високу якість послуг за розумну вартість, що є потужним маркетинговим інструментом. Пряма залежність від споживчого ринку є слабкістю, що робить компанію вразливою до економічних спадів та коливань попиту на будівельному ринку. Теперішня кількість покупців не може забезпечити прибуткову діяльність фірми, що вказує на недостатній збутовий потенціал поточного ринку. Плани щодо експорту власної продукції за кордон свідчать про прагнення розширити ринки збуту та диверсифікувати ризики, що є значним елементом стратегічного потенціалу для зростання. Розширення ринку збуту також є однією з зовнішніх можливостей. Для цього, товариству потрібно виділити кошти на маркетингову діяльність та створити маркетинговий відділ.

Інноваційний та адаптаційний потенціал підтверджується використанням передових технологій, що є сильною стороною, яка дозволяє компанії надавати конкурентоспроможні послуги. Документ вказує на необхідність "постійного моніторингу ринку на предмет появи нових, більш ефективних, економічних або екологічних моделей будівельних машин та розробки програм з оновлення автопарку, інвестицій у системи телематики та впровадження сучасного програмного забезпечення. Це вказує на розуміння важливості інновацій для

розвитку. Адаптація до змін є ознакою зрілої системи управління розвитком. Проте, внутрішні виробничі проблеми можуть уповільнювати адаптацію. Загрози, такі як економічна нестабільність та спади, висока конкуренція на ринку оренди будівельної техніки, зміни в законодавстві та зростання цін на паливо та запчастини, вимагають розробки механізмів швидкого перегляду планів.

Загалом, ТОВ «Гігант» володіє значним стратегічним потенціалом, що базується на міцній фінансовій основі (статутний фонд), наявності кваліфікованого персоналу та використанні передових технологій. Позитивний імідж та конкурентні ціни є вагомими перевагами. Прагнення до розширення ринків збуту, включаючи експорт, вказує на амбітне стратегічне бачення. Проте, для повного розкриття цього потенціалу та забезпечення сталого розвитку, підприємству необхідно цілеспрямовано працювати над усуненням ключових слабких сторін. Це насамперед вирішення внутрішніх виробничих проблем, які можуть гальмувати ефективність. Критично важливою є інвестиція в розвиток персоналу, оскільки це є ключовим для підтримки конкурентоспроможності та реалізації інновацій. Зменшення прямої залежності від споживчого ринку шляхом диверсифікації та виходу на нові ринки є стратегічно важливим кроком. Необхідність виділення коштів на маркетингову діяльність та створення маркетингового відділу також підкреслює потребу у зміцненні збутового потенціалу. Таким чином, стратегічний потенціал ТОВ «Гігант» є високим, але його реалізація вимагає системного підходу до управління розвитком, постійних інвестицій у людський капітал та технології, а також активної адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Без цих кроків, підприємству буде складно досягати нових висот та ефективно функціонувати на динамічному ринку.

Таблиця 2.4 – Оцінка потенціалу підприємства ТОВ "ГИГАНТ"

Компонент потенціалу	Оцінка (1–5)	Коментар
Фінансовий	3	Є стартовий капітал, але відсутній аналіз прибутковості, ліквідності, немає фінансової стратегії.
Людський капітал	4	Кваліфікований персонал, але відсутність системного навчання і кадрового резерву.
Матеріально-технічний	4	Достатня технічна база, однак потребує оновлення і підвищення ефективності використання.
Інформаційний	2	Відсутність сучасних цифрових рішень, низька автоматизація процесів.
Управлінський	3	Структура функціонує, але потребує адаптації до нових ринкових умов та більшої гнучкості.
Маркетингово-збутовий	3	Імідж позитивний, але слабкий розвиток збуту та маркетингу, обмежений ринок.
Інноваційно-адаптаційний	4	Є прагнення до модернізації, але існують внутрішні «вузькі місця», що стримують зміни.

Середній бал 3,29 свідчить про середній рівень стратегічного потенціалу ТОВ «ГИГАНТ». Підприємство має сильні сторони, які можна розвинути, але також існують критичні зони, що потребують пріоритетної модернізації.

Оцінка фінансового стану підприємства базується на даних Балансу (Форма №1-м) та Звіту про фінансові результати (Форма №2-м) за 2020-2023 роки (марковані як 2021-2024 роки в таблицях).

Основні показники фінансового стану (Балансу) ТОВ «ГИГАНТ» за 2021-2024 роки, тис. грн. Аналіз показників фінансового стану зображено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.5 – Аналіз показників фінансового стану підприємства ТОВ «ГИГАНТ»

Показник	На кінець 2021 року	На кінець 2022 року	На кінець 2023 року	На кінець 2024 року
I. Необоротні активи	951.9	173.2	378.1	55.4
II. Оборотні активи	7133.9	7827.4	3453.2	1927.6
БАЛАНС (Всього активів)	8085.8	8000.6	3831.3	1983.0
III. Власний капітал	951.9	114.2	-624.1	-1620.6
II. Довгострокові зобов'язання	0.0	0.0	0.0	0.0
III. Поточні зобов'язання	7133.9	6886.4	4455.4	3603.6
БАЛАНС (Всього пасивів)	8085.8	8000.6	3831.3	1983.0

1. Динаміка активів (Всього активів):

Загальна вартість активів ТОВ «ГИГАНТ» демонструє стійку негативну динаміку. На початок періоду, 2021 рік, активи становили 8085.8 тис. грн.

До кінця періоду, 2022 рік, відбулося незначне зниження до 8000.6 тис. грн.

Проте, до кінця періоду, 2023 рік, спостерігається різке падіння загальних активів майже в 2 рази – до 3831.3 тис. грн.

Ця негативна тенденція продовжилася і до кінця періоду, 2024 рік, де активи скоротилися до 1983.0 тис. грн. Загальне скорочення активів з кінця періоду, 2021 рік, до кінця 2024 рік, становить приблизно 75.5%. Це свідчить про значне скорочення масштабів діяльності, можливу реалізацію частини майна або списання збитків.

2. Структура активів:

Необоротні активи: Спостерігається значне падіння вартості необоротних активів з 951.9 тис. грн (у період, 2021 рік) до 55.4 тис. грн (у період, 2024 рік). Це може вказувати на продаж або списання значної частини основних засобів (наприклад, вантажівок, обладнання).

Оборотні активи: Також демонструють різке падіння, особливо у періодах, з 2023-2024 роки (з 7827.4 тис. грн за 2022 рік, до 1927.6 тис. грн у період, 2024 рік). Це може бути результатом зменшення залишків товарів, зменшення

дебіторської заборгованості (через скорочення обсягів реалізації) або скорочення грошових коштів.

3. Власний капітал:

Найбільш тривожний показник. На кінець 2021 року, власний капітал становив 951.9 тис. грн.

До кінця 2022 року, він різко скоротився до 114.2 тис. грн.

З кінця 2023 року, власний капітал стає від'ємним (-624.1 тис. грн), і продовжує значно зменшуватися до -1620.6 тис. грн на кінець періоду, 2024 року.

Від'ємний власний капітал свідчить про те, що підприємство працює з накопиченими збитками, які перевищують його статутний та інший капітал. Це є критичною ознакою значних фінансових проблем, фактично означаючи, що активи компанії не покривають її зобов'язань перед кредиторами.

4. Зобов'язання:

Довгострокові зобов'язання: Відсутні протягом усього періоду, що є позитивним сигналом відсутності довгострокових боргів.

Поточні зобов'язання: Спостерігається зниження їх обсягу з 7133.9 тис. грн (у період, 2021 року) до 3603.6 тис. грн (у період 2024 року). Хоча їх абсолютне значення зменшилося, але враховуючи різке падіння активів та від'ємний власний капітал, навантаження поточними зобов'язаннями залишається дуже високим. Розрахунок ключових коефіцієнтів фінансового стану зображено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Розрахунок ключових коефіцієнтів фінансового стану підприємства ТОВ "ГИГАНТ"

Показник	Формула	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Всього активів	0.117	0.014	-0.163	-0.817
Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	1.000	1.137	0.775	0.535
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	(Гроші та їх еквіваленти + Поточні фінансові інвестиції) / Поточні зобов'язання	0.001	0	0	0

Аналіз коефіцієнтів:

1. Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності): Показує частку власного капіталу в загальних джерелах фінансування.

Його значення повинно бути більше 0.5 (оптимально > 0.4).

У ТОВ «ГИГАНТ» цей показник різко знизився з 0.117 у період, 2021 року, до від'ємних значень (-0.163 у період, 2023 рік, та -0.817 у період, 2024 рік). Від'ємне значення коефіцієнта автономії свідчить про повну фінансову залежність від зовнішніх джерел та фактичну неплатоспроможність за власним капіталом. Це найсерйозніший показник критичного фінансового стану.

2. Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття): Показує здатність підприємства погасити поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів.

Рекомендоване значення: 1.5 - 2.0 (іноді 1.0 - 2.0).

У ТОВ «ГИГАНТ» цей коефіцієнт коливається. Він був 1.000 у період, 2021 року, зріс до 1.137 у період, 2022 року, але різко впав до 0.775 у період, 2023 року, та 0.535 у період, 2024 року. Значення менше 1.0 (особливо у періодах, 2023-2024 роки) свідчить про те, що оборотні активи підприємства недостатні для покриття його поточних зобов'язань, що вказує на проблеми з платоспроможністю.

3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності: Показує, яка частина поточних зобов'язань може бути погашена негайно за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів.

Рекомендоване значення: 0.2 - 0.3.

Для ТОВ «ГИГАНТ» цей показник практично дорівнює нулю протягом усього періоду. Це свідчить про вкрай низьку миттєву платоспроможність і критичний дефіцит готівки. Фінансовий стан ТОВ «ГИГАНТ» оцінюється як критичний. Різке скорочення активів, особливо необоротних, а також стійке та значне зниження власного капіталу до від'ємних значень свідчать про глибоку кризу та високу ймовірність втрати фінансової стійкості. Коефіцієнти автономії та поточної ліквідності знаходяться значно нижче рекомендованих значень, що

вказує на високий ризик неплатоспроможності та фінансової залежності. Підприємство потребує негайних та радикальних заходів для стабілізації фінансового стану, можливо, реструктуризації боргів, залучення інвестицій або кардинальної зміни бізнес-моделі.

3 НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ГИГАНТ»

3.1 Удосконалення механізмів стратегічного управління

Для забезпечення сталого розвитку ТОВ «ГИГАНТ» та зміцнення його позицій на ринку оренди будівельних машин і устаткування, необхідна розробка та впровадження ефективної стратегії, яка охоплюватиме удосконалення механізмів стратегічного управління та посилення ринкових позицій через ефективну маркетингову стратегію.

Удосконалення механізмів стратегічного управління ТОВ «ГИГАНТ» має ґрунтуватися на постійному циклі "спостереження - аналіз - рішення - дія - контроль - коригування". Цей динамічний підхід дозволить компанії не просто виживати, а й успішно розвиватися та процвітати в умовах висококонкурентного та швидкозмінного ринку оренди будівельних машин і устаткування.

Основні напрями удосконалення включають:

1. Системний моніторинг ринку оренди будівельної техніки в Хмельницькому: Цей аспект передбачає постійне та глибоке відстеження всіх ключових показників ринкового середовища. Необхідно уважно стежити за будівельною активністю, що охоплює кількість нових житлових комплексів, мікрорайонів, які перебувають на стадії будівництва або плануються до реалізації в Хмельницькому. Важливо також враховувати державні та комунальні інфраструктурні проєкти, такі як ремонт доріг, будівництво соціальних об'єктів, розширення інженерних мереж. Особливе значення має розвиток комерційної нерухомості, включаючи появу нових торгових центрів, складських комплексів та виробничих приміщень. Слід також враховувати актуальні потреби у відновленні та реконструкції інфраструктури міста та регіону. Наприклад, оголошення тендеру на будівництво нової об'їзної дороги в Хмельницькому є чітким сигналом до збільшення попиту на специфічну

дорожню техніку. Важливо постійно аналізувати конкурентне середовище, вивчаючи цінові пропозиції конкурентів, їхній асортимент техніки, рівень сервісу та унікальні пропозиції, які вони висувають. Активність конкурентів у тендерах або рекламних кампаніях надає цінну інформацію для коригування власної стратегії. Якщо, наприклад, основний конкурент поповнив парк новими паливно-економічними екскаваторами, це може бути приводом для перегляду власних цін або розробки додаткових переваг у сервісі. Незважаючи на те, що Хмельницький не є центром машинобудування, ТОВ «ГИГАНТ» має бути в курсі глобальних технологічних інновацій, що з'являються на ринку будівельної техніки, таких як поява компактної техніки для щільної міської забудови, розвиток електричних або гібридних машин, або використання дронів для геодезичних робіт та моніторингу об'єктів. Інвестиції в сучасну техніку з низьким рівнем шуму та викидів можуть бути виправдані з огляду на зростання екологічної свідомості та можливі майбутні регуляторні вимоги. Ключовим елементом системного моніторингу є постійний зв'язок з клієнтами (місцевими будівельними компаніями, приватними забудовниками, комунальними підприємствами), щоб своєчасно з'ясувати їхні проблеми, актуальну потребу в техніці та необхідність оренди техніки з оператором.

2. передбачає всебічну оцінку поточного стану підприємства з метою виявлення сильних сторін, слабких місць та потенціалу для розвитку. Аналіз включає оцінку парку техніки для визначення достатності машин для типових місцевих робіт (копання траншей, підготовка фундаментів, дорожні роботи) та виявлення прогалин в асортименті, що могли б задовольнити специфічні потреби (наприклад, спецтехніка для демонтажу старих будівель або виконання вузькоспеціалізованих робіт). Бум індивідуального житлового будівництва, що спостерігається в регіоні, є вагомим аргументом для інвестування в міні-екскаватори, фронтальні навантажувачі та самоскиди малої вантажопідйомності, які є найбільш затребуваними в цьому сегменті. Також важливо оцінити фінансові та людські ресурси підприємства, зокрема швидкість оновлення парку та придбання нової техніки з урахуванням доступу до лізингу чи кредитів у

місцевих банках. Слід з'ясувати, чи достатньо у підприємства кваліфікованих механіків та операторів у Хмельницькому для ефективного обслуговування та експлуатації техніки. У разі дефіциту кадрів, компанія може інвестувати у навчання або налагоджувати партнерство з місцевими професійно-технічними училищами для підготовки молодих спеціалістів. Ефективність логістики та обслуговування також вимагає ретельної оцінки, включаючи швидкість доставки техніки на об'єкт, наявність власної ремонтної бази та час реагування на поломки, оскільки ці фактори безпосередньо впливають на задоволеність клієнтів та репутацію підприємства.

3. Гнучкість у прийнятті рішень та розширення послуг: Цей напрям стратегічного управління фокусується на здатності компанії оперативно реагувати на зміни та розширювати спектр своїх послуг для кращого задоволення потреб ринку. Гнучкість передбачає адаптацію до циклічності ринку шляхом передбачення зниження цін на оренду в низький сезон для збереження завантаження техніки та використання цього періоду для планового технічного обслуговування та ремонту. Замість простою, можливе перенаправлення техніки до інших регіонів з більшою будівельною активністю або переорієнтація на комунальні роботи, які мають менш виражену сезонність. Необхідна оперативна готовність швидко мобілізувати відповідну техніку та кваліфікованих операторів у разі оголошення масштабних дорожніх робіт або інших великих інфраструктурних проєктів. Важливим є постійне розширення спектра послуг, включаючи пропонування послуг з обслуговування техніки безпосередньо на об'єкті замовника, організацію транспортування техніки до місця призначення та назад, а також надання послуги "оренди з оператором", що знімає з клієнта відповідальність за пошук та оплату кваліфікованого персоналу. Можливе також розроблення комплексних рішень, що включають планування використання техніки на об'єкті, консультації щодо оптимізації процесів та інші супутні послуги, які створюють додаткову цінність для клієнта.

3.2 Посилення ринкових позицій через ефективну маркетингову стратегію

В умовах високої конкуренції на ринку будівельних послуг і обладнання, ефективна маркетингова стратегія є одним із ключових інструментів для посилення ринкових позицій підприємства. ТОВ «ГИГАНТ», яке спеціалізується на наданні в оренду будівельних машин та устаткування, має потенціал для активного розширення частки ринку, підвищення впізнаваності бренду та зміцнення клієнтської лояльності саме завдяки системному підходу до маркетингу.

В умовах обмеженого платоспроможного попиту, сезонних коливань у сфері будівництва та зростаючих вимог клієнтів до якості обслуговування, підприємство потребує не лише конкурентоспроможного парку техніки, а й ефективної системи просування своїх послуг. Формування маркетингової стратегії дозволяє: чітко позиціонувати послуги підприємства на цільовому ринку; адаптувати цінову політику до очікувань споживачів; налагодити ефективні канали комунікації з клієнтами; сформувати сталу конкурентну перевагу.

Ключові елементи маркетингової стратегії ТОВ «ГИГАНТ»

а) Аналіз ринку та цільової аудиторії

ТОВ «ГИГАНТ» повинно сегментувати ринок відповідно до розміру будівельних компаній, типу робіт (житлове/промислове/інфраструктурне будівництво) та географічного розташування. Визначення найбільш перспективних сегментів дає змогу орієнтувати маркетингові зусилля на конкретні цільові групи (наприклад, малі підрядники або муніципальні проекти).

б) Удосконалення товарної політики

Формування гнучкого та оновлюваного парку техніки (з урахуванням попиту на популярні моделі, вантажопідйомність, спеціалізацію) дає змогу покращити відповідність послуги очікуванням споживачів. Також важливим є впровадження додаткових сервісів: доставка, монтаж, технічний супровід.

в) Цінова стратегія

В умовах конкуренції оптимальною є стратегія диференційованого ціноутворення з урахуванням: тривалості оренди (довгострокова – зі знижкою); обсягів замовлення; лояльності клієнта; сезонних знижок.

г) Комунікаційна політика

ТОВ «ГИГАНТ» доцільно активно використовувати як традиційні (пряма реклама, участь у виставках), так і цифрові канали маркетингу:

- SEO-оптимізований сайт із каталогом техніки та онлайн-бронюванням;
- таргетована реклама в соцмережах (Facebook, Instagram, LinkedIn);
- email-розсилки та CRM-система для інформування постійних клієнтів;
- створення контенту (власний блог, відеоогляди техніки).

г) Стратегічні партнерства

Співпраця з будівельними компаніями, проектними організаціями та логістичними операторами може сприяти збільшенню замовлень та розширенню ринку збуту.

3. Очікувані результати впровадження стратегії

За умови ефективної реалізації маркетингової стратегії ТОВ «ГИГАНТ» може досягти таких результатів:

- зростання обсягів оренди техніки на 15–25% протягом року;
- підвищення впізнаваності бренду серед цільової аудиторії;
- скорочення простоїв техніки;
- збільшення частки постійних клієнтів;
- формування позитивного іміджу на ринку як надійного постачальника.

Маркетингова стратегія для ТОВ «ГИГАНТ» повинна бути гнучкою, інтегрованою в загальну бізнес-модель і націленою на довгострокове формування вартості для клієнтів. Успішна реалізація цієї стратегії дозволить підприємству посилити конкурентоспроможність, закріпити позиції на ринку та забезпечити стійке зростання в умовах динамічного зовнішнього середовища.

SWOT-аналіз зображено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – SWOT-аналіз ТОВ «ГИГАНТ», що надає в оренду будівельні машини та устаткування

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Широкий асортимент будівельної техніки	Застарілі моделі обладнання в частині парку
Наявність кваліфікованого технічного персоналу	Обмежена географія обслуговування
Гнучка система знижок та лояльності	Низька впізнаваність бренду серед нових клієнтів
Наявність сервісного обслуговування та доставки	Недостатній рівень діджиталізації бізнес-процесів
Високий рівень задоволеності постійних клієнтів	Нестабільність завантаженості парку в міжсезоння
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Зростання попиту на оренду техніки в умовах економії капіталу будівельних компаній	Зниження обсягів будівництва через економічну нестабільність
Розширення ринку за рахунок регіонів та держзамовлень	Зростання конкуренції з боку нових гравців ринку
Впровадження онлайн-платформ для бронювання техніки	Підвищення цін на запчастини та паливо
Державні програми підтримки будівельної галузі	Ризики простою техніки через сезонність попиту
Можливість диверсифікації послуг (ремонт, монтаж, консалтинг)	Валютні ризики при оновленні парку техніки

Рекомендації на основі SWOT-аналізу

- Сильні сторони доцільно використовувати для просування на нові ринки, розширення клієнтської бази та підвищення впізнаваності.

- Слабкі сторони слід усувати через оновлення обладнання, цифровізацію сервісів і активну маркетингову кампанію.

- Можливості потрібно реалізувати шляхом участі в держтендерах, створення онлайн-сервісу замовлення техніки, співпраці з великими будівельними холдингами.

- Загрози варто враховувати в антикризовому плануванні: формування резервного бюджету, страхування ризиків, укладання довгострокових контрактів з ключовими клієнтами.

Таблиця 3.2 – Маркетингові заходи ТОВ «ГИГАНТ» для посилення ринкових позицій

№	Напрямок маркетингу	Конкретні заходи	Термін реалізації	Очікуваний результат
1	Аналіз ринку	Проведення аналізу попиту в ключових регіонах України	щоквартально	Визначення цільових сегментів, адаптація цінової політики
2	Цінова політика	Впровадження гнучких тарифних пакетів (погодинна/добова/довгострокова оренда)	постійно	Приваблення ширшої клієнтської бази
3	Цифровий маркетинг	SEO-просування сайту, контекстна реклама в Google Ads	перші 3 місяці — запуск, далі — постійно	Збільшення відвідуваності сайту на 30–50%
4	SMM (соцмережі)	Ведення сторінок у Facebook, Instagram, LinkedIn; запуск таргетованої реклами	постійно	Розширення охоплення аудиторії, зростання запитів на оренду
5	Email-маркетинг	Формування бази клієнтів, запуск щомісячних розсилок про новинки та знижки	з 2-го місяця	Підвищення повторних замовлень, утримання клієнтів
6	Участь у виставках та форумах	Участь у спеціалізованих будівельних виставках (InterBuildExpo тощо)	2–3 рази на рік	Презентація нових послуг, формування ділових контактів
7	Промоакції та знижки	Запуск акцій “1 день безкоштовно при оренді від 5 днів”, знижки для нових клієнтів	щомісяця	Активізація попиту, тестування нових клієнтських груп
8	Партнерські програми	Співпраця з будівельними компаніями, дилерами та торговими мережами	протягом року	Розширення клієнтської мережі через B2B-партнерство
9	Брендинг та PR	Ребрендинг логотипу, уніфіковані елементи візуального стилю (наклейки на техніці)	у 1-му півріччі	Підвищення впізнаваності бренду
10	Онлайн-сервіс	Створення системи онлайн-бронювання техніки на сайті	протягом 4 місяців	Автоматизація замовлень, зниження навантаження на менеджерів

ВИСНОВКИ

Аналіз внутрішнього середовища ТОВ "ГИГАНТ" дозволяє виокремити низку важливих сильних сторін, які є фундаментальними для її функціонування та розвитку. До них належить насамперед позитивний імідж серед споживачів, що є значним нематеріальним активом, який формує довіру та лояльність клієнтів.

Компанія також володіє конкурентними перевагами, зокрема використанням передових технологій та відносно низькими цінами порівняно з основними конкурентами, що робить її послуги привабливими та доступними на ринку. Висококваліфікований та досвідчений персонал становить міцний фундамент для забезпечення якісних послуг та ефективної роботи з технікою. Однак, попри ці переваги, існують і значні слабкі сторони, які потенційно можуть стримувати подальший розвиток. До них відносяться внутрішні виробничі проблеми, які можуть свідчити про неефективність операційних процесів або недостатню оптимізацію ресурсів, та пряма залежність від споживчого ринку, що робить компанію вразливою до економічних коливань та зниження купівельної спроможності. Суттєвою слабкістю є також нестача коштів на фінансування програм розвитку персоналу, що може призвести до стагнації у розвитку людського капіталу, зниження мотивації співробітників та, як наслідок, до втрати конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Зовнішнє середовище ринку оренди будівельної техніки надає ТОВ "ГИГАНТ" певні можливості, які можуть бути ефективно використані для зростання. До таких можливостей належить потенційне зростання обсягів будівництва в регіоні, особливо у контексті відновлювальних робіт, державні інвестиції в інфраструктурні проєкти, а також загальна тенденція до збільшення популярності оренди техніки як економічно вигідної альтернативи її придбанню для будівельних компаній. Технологічний розвиток у галузі відкриває шляхи для модернізації та вдосконалення послуг ТОВ "ГИГАНТ", дозволяючи

впроваджувати нові, більш ефективні та екологічні рішення. Водночас, існують і значні загрози, які можуть суттєво вплинути на стабільність та прибутковість підприємства. Економічна нестабільність та спади можуть призвести до зменшення будівельної активності та, як наслідок, до суттєвого зниження попиту на послуги оренди. Висока конкуренція на ринку чинить постійний тиск на ціни та прибутковість. Зміни в законодавстві, зростання цін на ресурси, такі як паливо та запчастини, та потенційна нестача кваліфікованих кадрів на ринку праці також можуть негативно позначитися на операційній діяльності та фінансових показниках підприємства.

Щодо системи управління розвитком підприємства, на основі наявних даних, можна припустити, що ТОВ "ГИГАНТ" потенційно має основи для формування такої системи. Це включає стратегічне бачення, якщо воно ґрунтується на ефективному використанні сильних сторін та можливостей, розуміння необхідності технологічного розвитку та запровадження певних механізмів контролю. Однак, брак конкретики та деталізації не дозволяє повноцінно оцінити зрілість та ефективність цієї системи. Відсутність детальної інформації про формалізовані процеси стратегічного планування, управління інноваціями, адаптацію до змін та конкретні показники контролю свідчить про те, що ці процеси недостатньо формалізовані та описані, або ж дані про них не були надані для аналізу. Особливу увагу слід приділити питанню фінансування розвитку персоналу, оскільки це є критично важливим аспектом для підтримки конкурентоспроможності, забезпечення інновацій та реалізації будь-яких стратегічних ініціатив підприємства.

Таким чином, для ТОВ "ГИГАНТ", як і для будь-якого підприємства, що прагне до успіху на динамічному ринку оренди будівельної техніки, критично важливою є розробка та впровадження комплексної та гнучкої стратегії. Ця стратегія має базуватися на глибокому та систематичному аналізі внутрішніх ресурсів та зовнішніх факторів.

Наявні сильні сторони є доброю відправною точкою та перевагою, проте слабкі сторони та зовнішні загрози вимагають цілеспрямованих та проактивних

управлінських рішень. Для формування повноцінної стратегії розвитку та об'єктивної оцінки ефективності системи управління, підприємству необхідно провести значно більш детальне дослідження, збираючи конкретні дані та кількісні показники своєї діяльності та ринку. Без цього, будь-які висновки залишатимуться лише загальними припущеннями, а розроблені стратегії не матимуть достатньої обґрунтованості для ефективного реалізації.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Л. Антонюк, А. Поручник, Є. Савельєв, *Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації*, Київ: КНЕУ, 2018.
2. В. Васильков, *Організація виробництва*, Київ: Кондор, 2017.
3. О. Іванова, "Сучасні підходи до стратегічного управління підприємством", *Економіка та право*, 2020, № 2, С. 45–52.
4. М. Портер, *Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів*, 2-ге вид., Київ: Основи, 2019.
5. В. Редькін (ред.), *Стратегічне управління*, Харків: ВД «ІНЖЕК», 2021.
6. Л. Шевченко, "Маркетингові стратегії підприємства в умовах глобалізації", *Вісник ХНУ ім. В. Н. Каразіна. Серія «Економічна»*, 2019, Вип. 98, С. 136–141.
7. Закон України «Про оренду державного та комунального майна» від 03.10.2019 № 157-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-20#Text> (дата звернення: 10.06.2025).
8. Державна служба статистики України, Офіційний сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 05.06.2025).
9. Верховна Рада України, Офіційний сайт. URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua>
10. Сайт «Менеджмент: методологія, актуально, бізнес-події». URL: <http://management.com.ua>
11. YouControl, Інформація про ТОВ «Гигант». URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/31359510/
12. Бібліотека «Оборотні засоби підприємства». URL: <https://library.if.ua>
13. БукЛіб, «Персонал підприємства та його класифікація». URL: <https://buklib.net>
14. Підручники онлайн, «Напрями підвищення ефективності діяльності підприємства». URL: <https://pidru4niki.com/ua>
15. ТОВ «ГИГАНТ», *Фінансовий звіт за 2023 рік* (Особистий архів автора, за згодою підприємства).

16. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 05.06.2025).

17. О. Рудницька, А. Комаровський, "Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту", *Економіка та суспільство*, 2023, Вип. 57. URL: economyandsociety.in.ua

18. І. Родіонова, "Використання світового досвіду корпоративного управління промислових підприємств", *Економіка та управління підприємствами*, 2017, Вип. 12. URL: economyandsociety.in.ua

19. OECD, *Огляд ОЕСР корпоративного управління державних підприємств: Україна*, Paris: OECD, 2021. URL: oecd.org

20. І. Зарічна, "Роль стратегічного управління в діяльності підприємства в умовах сталого розвитку регіону", *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*, 2014, Вип. 5(109), С. 295 URL: ird.gov.ua

21. "Проблеми та перспективи розвитку корпоративного управління в Україні", *Business-Inform*, 2021, С. 184–189. URL: business-inform.net

22. "Дослідження теоретичних аспектів корпоративного управління", *Vernadsky Journals*, 2020. URL: pubadm.vernadskyjournals.in.ua

23. "Проблеми корпоративного управління в Україні", *Економіка. Наука*, 2018. URL: economy.nayka.com.ua

ДОДАТКИ

Таблиця А.1 – Загальна характеристика організації ТОВ «Гигант»

Параметр, який характеризується	Зміст та особливості	Основні відмінності від інших організацій	Законодавча база заснування та функціонування організації	Участь у зовнішньоекономічній діяльності
1	2	3	4	5
1. Форма підприємства	Приватне підприємство Статутний фонд 8 700 000 грн.	Приватне підприємство юридична особа, що діє на основі приватної власності одного або кількох громадян, іноземців або осіб без громадянства та його (їх) праці чи з використанням найманої праці (ст. 113 Господарського кодексу). Приватним є також підприємство, що діє на основі приватної власності суб'єкта господарювання — юридичної особи. Закон не висуває будь-яких вимог до мінімального статутного капіталу приватного товариства. Структура корпоративного управління і режим майна приватного підприємства визначаються його засновником на власний розсуд. Особливістю приватного підприємства як організаційно-правової форми юридичної особи є можливість власника безпосередньо здійснювати свої права щодо управління підприємством (ч. 2 ст. 65 ГК України). З цього впливає можливість легітимного покладення на учасника приватного підприємства обов'язків виконавчого органу юридичної особи на безоплатній основі у випадку призупинення діяльності підприємства	Товариство функціонує на основі: 1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV 2. Закон України "Про зовнішньоекономічну діяльність" від 16.04.1991 №959-ХІІ. 4. Закон України "Про захист економічної конкуренції" від 11.01.2001 №2210-III 5. Статут ТОВ «Гигант» від 2023р.	Згідно з законом „Про зовнішньоекономічну діяльність ТОВ «Гигант» планує у майбутньому брати участь у зовнішньоекономічній діяльності шляхом експорту власної продукції за кордон.

2.Профіль	Надання послуг (підприємство з надання послуг ремонту і технічного обслуговування машин)	ТОВ «Гигант» надає виключно якісні послуги з ремонту та обслуговування машин		
3.Види діяльності	Предметом діяльності ТОВ «Гигант» є: Надання послуг ремонту і технічного обслуговування машин (основний)	Інші: 1. Вантажний автомобільний транспорт 2. Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення 3. Установлення та монтаж машин і устаткування 4. Інші спеціалізовані будівельні роботи. 5. Оптова торгівля машинами й устаткуванням для добувної промисловості та будівництва 6. Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням	Статут ТОВ «Гигант» від 2023р.	
4.Форма власності	Приватна власність	це майнові та немайнові особисті блага конкретної фізичної особи, якими вона володіє, користується та розпоряджається на свій розсуд, використовуючи їх для будь-яких цілей. Ця власність заснована на свободі фізичної особи розпоряджатися своїми здібностями до праці, виборі її форм та використання результатів для задоволення особистих і суспільних потреб. Зазначена форма власності формується за рахунок індивідуальної праці, участі в суспільному виробництві, ведення підприємницької діяльності, вкладення коштів у кредитні установи, акціонерні товариства, а також майна, одержаного внаслідок успадкування.	Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV	

Завідувачу кафедри
Тюріна Н.М.

здобувача вищої освіти (студента ПІБ,
факультет, «курс», «група»)
Кнець В.О., ФУАТ.4.МН21-2

ЗАЯВА

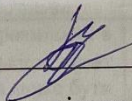
З правилами чинного Положення про систему забезпечення академічної доброчесності у Хмельницькому національному університеті, згідно з яким виявлення академічного плагіату є підставою для відмови в допуску кваліфікаційної роботи до захисту і застосування заходів академічної відповідальності, ознайомлений (а). Про використання спеціалізованих програмних засобів (СПЗ) StrikePlagiarism та Anti-Plagiarism для перевірки кваліфікаційних робіт здобувачів вищої освіти на наявність академічного плагіату оповіщений (а). Надаю університету право на передачу моєї роботи для обробки та збереження в базах даних СПЗ і використання роботи для виявлення академічного плагіату в інших роботах, які перевіряються СПЗ.

Також надаю свою згоду на обробку й збереження університетом моєї роботи в Інституційному репозитарії Хмельницького національного університету.

Робота надається для перевірки в електронному варіанті. Електронна версія моєї роботи збігається (ідентична) з друкованою.

18.06.2025

дата



підпис