

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра економіки, підприємництва та туризму

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

ШУЛЯР ДАР'Я ВОЛОДИМИРІВНА

УДК 338.1:334.72

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОГО
ЗРОСТАННЯ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА

Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

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

_____ Д.В. ШУЛЯР

Керівник роботи
ШВЕЦЬ Тетяна Василівна
к. е. н., доцент

Житомир – 2024

АНОТАЦІЯ

Шуляр Д. В. Формування та реалізація стратегій економічного зростання малого підприємства. – *Кваліфікаційна робота на правах рукопису.*

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 076 «Підприємництво та торгівля». – Поліський національний університет, Житомир, 2024.

В кваліфікаційній роботі проведено аналіз сутності понять «стратегія» та «стратегія розвитку підприємства», визначено види розвитку підприємства. Окрему увагу приділено класифікації стратегій за рівнями підприємства та видам стратегій розвитку. Здійснено аналіз стану ефективності господарської діяльності підприємства та проведено оцінку стратегічних альтернатив діяльності підприємства за допомогою таких інструментів як матриця можливостей та загроз діяльності підприємства, SWOT-аналіз та матриця McKinsey. Обґрунтовано напрями формування та реалізації стратегії економічного зростання підприємства за рахунок найму маркетолога або передачі даної функції на аутсорсинг з метою розширення присутності підприємства в мережі Інтернет, що дасть можливість підвищити обсяги продажів та розширити частку підприємства на ринку послуг, і відповідно забезпечить можливість генерування прибутку у запланованих обсягах.

Ключові слова: стратегія, розвиток, стратегія розвитку, конкурентний аналіз маркетинг.

SUMMARY

Shulyar D. V. Formation and implementation of strategies for economic growth of small businesses. – *Manuscript.*

Qualification work for obtaining the Master's degree in specialty 076 «Entrepreneurship and trade». – Polissia National University, Zhytomyr, 2024.

The qualification work analyzed the essence of the concepts of "strategy" and "enterprise development strategy", identified types of enterprise development. Particular attention was paid to the classification of strategies by enterprise levels and types of development strategies. An analysis of the state of the enterprise's economic activity efficiency was carried out and an assessment of strategic alternatives for the enterprise's activities was carried out using such tools as the matrix of opportunities and threats to the enterprise's activities, SWOT analysis, and the McKinsey matrix. The directions of forming and implementing the enterprise's economic growth strategy by hiring a marketer or outsourcing this function in order to expand the enterprise's presence on the Internet were substantiated, which will make it possible to increase sales volumes and expand the enterprise's share in the services market, and accordingly ensure the possibility of generating profit in the planned volumes.

Keywords: strategy, development, development strategy, competitive analysis marketing.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Поняття стратегії розвитку підприємства	7
1.2. Порядок розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства.....	13
Висновки до розділу 1.....	18
РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ ТОВ «ОРЕНДЮК».....	20
2.1. Аналіз організаційно-економічного стану діяльності підприємства.....	20
2.2. Оцінка стратегічних альтернатив діяльності підприємства	25
Висновки до розділу 2.....	32
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЙ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ ТОВ «ОРЕНДЮК».....	34
3.1 Обґрунтування напрямів формування та реалізації стратегії економічного зростання підприємства.....	34
3.2 Економічна ефективність розроблених заходів.....	40
Висновки до розділу 3.....	44
ВИСНОВКИ	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	50
ДОДАТКИ.....	54

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. На сьогоднішній день стратегії економічного зростання – це основний інструмент в управлінні підприємством, який повинен забезпечувати сталий економічний розвиток та підвищення конкурентоспроможності виробленої ним продукції. Особливістю стратегій економічного зростання є те, що кожне підприємство унікальне у своєму роді, тому процес вироблення стратегії для кожного підприємства є унікальним. На розробку стратегії впливають позиція підприємства на ринку, динаміка його розвитку, величина виробничого потенціалу, ситуація на конкурентному ринку, дії та стратегія поведінки конкурентів, характеристика виробленого товару чи послуги, стан економіки, купівельна спроможність споживачів, політичне та культурне середовище і ще багато факторів. Разом з тим при розробці стратегії існують певні базові конструкції, що дозволяє виділити узагальнені принципи вибору та реалізації стратегії економічного зростання та здійснення стратегічного управління.

Посилення конкурентної боротьби, прискорення змін у навколишньому середовищі, динамізм змін запитів споживачів, несподівана поява нових можливостей для бізнесу, непередбачуваність деяких факторів зовнішнього середовища (економічних, політичних тощо) – ось далеко не повний перелік причин, що призвели до різкого зростання актуалізації значення стратегічного управління підприємством.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, на які посилається автор, стосується проблеми формування та реалізації стратегії розвитку підприємств. У працях вітчизняних науковців, таких як Баланович А.М. [2], Брінь П.В., Голтвянська Ю.В. [4], Васи́лига С.М. [8; 9], Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю. [12]. Гудзь О. І. [14], Камашнікова К.С. [19], Кононова І.В. [21], Маліношевської К.І. [23], Олійник Л.В., Кузнєцова А.П. [28], а також зарубіжних вчених, зокрема І. Ансоффа [42], М. Портера [31], Прахлада К.Х. та Хемела Г. [32], розглядаються ключові аспекти обраної тематики. Дослідники зосереджували увагу на уточненні

поняття «стратегія» та «стратегія розвитку», етапах її створення на підприємстві та чинниках, які впливають на її реалізацію.

Однак у сучасних умовах, коли зовнішнє середовище є надзвичайно динамічним і невизначеним, особливо під час війни, виникає необхідність адаптації стратегічних підходів в діяльності підприємств. Це створює додаткові виклики для підприємств, які змушені переглядати свої дії, визначаючи нові напрями розвитку, що відповідають нестабільним умовам.

Мета та завдання дослідження. Мета кваліфікаційної роботи полягає в дослідженні теоретико-методичних засад та прикладних аспектів формування та реалізації стратегій економічного зростання малого підприємництва.

Для досягнення поставленої мети визначені такі завдання:

- розглянути поняття стратегії розвитку підприємництва;
- проаналізувати порядок розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства;
- здійснити аналіз організаційно-економічного стану діяльності підприємства;
- оцінити стратегічні альтернативи діяльності підприємства;
- обґрунтувати напрями формування та реалізації стратегії економічного зростання підприємства;
- провести розрахунок економічної ефективності розроблених заходів.

Об'єкт і предмет дослідження. *Предметом* дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади формування та реалізації стратегій економічного зростання малого підприємництва. *Об'єктом* дослідження є процес формування та реалізації стратегій економічного зростання ТОВ «Орендюк».

Методи дослідження. Методичну основу дослідження склали діалектичний метод наукового пізнання і системний підхід, який розглядає стратегії економічного розвитку як складову частину загальної корпоративної стратегії підприємства. Також використовувалися методи, такі як монографічний – для систематизації підходів до розуміння сутності стратегії підприємства, розрахунково-аналітичний, балансовий метод, метод узагальнення при оцінці

фінансового стану підприємства, оцінці стратегії економічного розвитку та формулюванні результатів дослідження.

Інформаційну базу дослідження становлять навчально-методична та науково-дослідна література з питань формування та реалізації стратегій економічного зростання в підприємстві, дані з інтернет-джерел, а також інформація про діяльність досліджуваного підприємства, що відображена у його фінансовій звітності.

Перелік публікацій автора за темою дослідження. Студентські наукові читання – 2024: Збірник наукових праць Науково-практичної конференції «Студентські наукові читання – 2024» за результатами I туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт. Житомир: Поліський національний університет (2024р.) на тему – Інноваційний маркетинг як інструмент конкурентоспроможного бізнес; Нормативно-правове забезпечення розвитку бізнесу і використання ним ресурсів; Механізми управління розвитком територій: зб. наукових праць у 2 ч. Ч. 2. Житомир: Поліський національний університет (2023р.) на тему – Управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур.

Практичне значення отриманих результатів полягає у обґрунтуванні напрямів формування та реалізації стратегії економічного зростання підприємства за рахунок найму маркетолога або передачі даної функції на аутсорсинг з метою розширення присутності підприємства в мережі Інтернет, що дасть можливість підвищити обсяги продажів та розширити частку підприємства на ринку послуг, і відповідно забезпечить можливість генерування прибутку у запланованих обсягах.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (42 найменування), 13 додатків. Робота викладена на 53 сторінках комп'ютерного тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття стратегії розвитку підприємництва

Діяльність підприємців, підприємств та менеджерів в умовах сьогодення не може бути сконцентрована лише на реакції на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі. Наразі, очевидною стає проблема, яка полягає в усвідомленні необхідності управління змінами, яка вимагає своєчасного прогнозування, регулювання та адаптації до цілей підприємства за мінливих умов зовнішнього середовища. Водночас керівництво підприємства має своєчасно і відповідним чином готуватися до зовнішніх викликів та реагувати на них. Отже, важливим інструментом управління розвитком підприємства в умовах динамічного середовища та пов'язаної з цим невизначеності стає стратегічне управління [9].

Виходячи із сучасного досвіду відмітимо, що підприємства, які впроваджують у власну господарську діяльність елементи стратегічного управління, працюють більш ефективно і досягають більших успіхів, збільшуючи частку ринку та максимізуючи прибутки. Водночас багато топ-менеджерів, які мають досвід в сфері управлінської діяльності, не завжди отримують бажані результати, через розпорошування ресурсів, в бажанні захопити владу на великій кількості ринків, запропонувавши споживачу необґрунтовано широкий асортимент продукції. Тому, з метою підвищення ефективності діяльності їм варто зосередити зусилля на формуванні та обґрунтуванні дієвої стратегії [2].

Слово «стратегія» означає «мистецтво розгортання військ у бою». За останні три десятиліття дане поняття стало невід'ємною частиною лексики фахівців, а також теоретико-практичною базою менеджменту, визначаючи набір принципів, які використовуються підприємством в процесі ухвалення управлінських рішень.

Підходи до визначення поняття стратегія наведено в Додатку А1. Аналіз підходів до визначення поняття стратегія дозволяє зробити висновок, що наразі спостерігаються термінологічні відмінності в підходах до визначення поняття стратегій, проте слід погодитися з І. Ансофом, який зазначає, що стратегія передбачає вибір вектору розвитку підприємства та обґрунтування шляхів досягнення головних його цілей [42]. Низку існуючих підходів до формування розуміння стратегії можна умовно представити у вигляді наступних напрямів [4]:

- стратегія як спосіб досягнення цілей підприємства, яка визначає, як/яким чином підприємство буде реалізовувати власну місію. До цього підходу належать концепції М. Портера та Лазоренко Л.В. [23; 31], які розглядають стратегію в якості комплексного плану підприємства, з високим ступенем деталізації, який спрямовано на досягнення заздалегідь встановлених цілей;

- стратегія як набір правил, які використовуються управлінцями в процесі прийняття рішень, таким чином, стратегія відіграє вагомий роль у формуванні довгострокових цілей підприємства, узгоджуючи напрями його діяльності у відповідності до поставлених цілей, завдань і в межах можливого залучення відповідного обсягу ресурсів. Такий підхід представлений у роботах Прахлада К.Х. та Хемела Г. [32], які акцентують увагу на тому, що стратегія повинна виступати в ролі координатора цілей підприємства та наявних ресурсів.

- стратегія як програма взаємодії підприємства із зовнішнім та внутрішнім середовищем, це підхід, який акцентує увагу саме на процесі взаємодії підприємства з мікросередовищем його діяльності (конкурентами, споживачами, контрагентами, постачальниками, іншими контактними аудиторіями) та внутрішнім середовищем (власниками, працівниками тощо), що зміцнення його ринкових позицій. Цей підхід, описаний у працях Шарапа В.Г. [38], який в свою чергу, найкраще відображає роль стратегії в якості програми взаємодії підприємства із зовнішнім та внутрішнім середовищем його діяльності.

Отже, під стратегією варто розуміти набір правил, способів, механізмів розвитку, необхідних для ефективної діяльності підприємства, в умовах

обмеженості ресурсів і зовнішньої, що динамічно змінюється, внутрішнього середовища.

Друга частина поняття «стратегії розвитку» - розвиток, який для підприємств, що існують в умовах обмеженості ресурсів є ключовим.

Наливайко А. визначає розвиток як процес поступової зміни одного стану на інший, більш досконалий, який характеризується більш кращими якісними (іноді кількісними) характеристиками; це може бути рухом від старого до нового, від простішого до складнішого [26].

Розглядаючи поняття розвитку підприємства Ігнат'єва І.А. зазначає, що підприємство не може ефективно здійснювати свій розвиток, якщо на ньому не забезпечено ефективний процес функціонування, і відповідно, без розвитку воно не зможе продовжувати ефективну діяльність. Отже, розвиток виступає ключовим засобом забезпечення ефективної діяльності підприємства [18].

При цьому основними властивостями розвитку виступають необоротні, спрямовані, закономірні зміни системи на основі реалізації внутрішніх механізмів самоорганізації [38].

Баланович А.М. визначає розвиток підприємства як якісну та спрямовану зміну структури, характеру бізнес-процесів підприємства, при якому досягається більш ефективне функціонування [2]. Якщо узагальнити наведені визначення, то під розвитком можна розуміти незворотний перехід об'єкту у новий якісний стан.

Аналізуючи зазначені визначення понять «стратегія» та «розвиток підприємства», можна простежити тісний взаємозв'язок між цими категоріями. Зокрема, як зазначає Василюк С.М. [9] стратегія розвитку підприємства є ітераційним процесом формування розподіленої у часі системи цілей та напрямів розвитку підприємства з врахуванням тенденції зміни кон'юнктури ринку та конкурентного середовища, а також наявних і можливих для залучення ресурсів.

Гудзь О.І. ототожнює стратегію підприємства зі стратегією його розвитку, виділяючи три нерівнозначні групи: 1) стратегії зростання; 2) стратегії стабільності; 3) стратегії скорочення [14].

Цієї ж думки притримується Маліношевська К.І., яка також ототожнює стратегію розвитку підприємства зі стратегією підприємства [24].

Цалко Т.Р. та Овсюк В.О. [37] акцентують увагу на тому, що формування стратегії розвитку господарюючого суб'єкта дозволяє обґрунтувати та спрямувати вектор його діяльності на ринку з урахуванням впливу зовнішнього середовища. Що в свою чергу дозволяє визначити рівень його конкурентоспроможності та виявити стратегічні переваги підприємства на ринку, врегулювати питання ресурсного забезпечення поставлених цілей за завдань підприємства, забезпечивши максимально ефективне їх використання.

Аналіз понять «стратегія» і «розвиток підприємства» дозволяє зробити висновок про їх тісний взаємозв'язок. По-перше, розвиток є результатом вдалої реалізації стратегії підприємства, по-друге, стратегія є інструментом, який забезпечує цей розвиток і, в той же час, виступає його поживним середовищем. Отже, стратегію розвитку можна інтерпретувати в якості, ключової мети діяльності підприємства, що відображає його поведінку у динамічному зовнішньому середовищі, і яка є поживним середовищем для змін. Вона спрямована на досягнення ефективності діяльності підприємства за умов обмежених ресурсів і швидких змін у зовнішньому середовищі.

Стосовно стратегії розвитку виділяються 4 аспекти розвитку підприємства: економічний розвиток; техніко-технологічний розвиток; розвиток корпоративної культури; організаційно-управлінський розвиток, Додаток Б.

Стратегія розвитку підприємства визначається низкою факторів – внутрішніх (сильні та слабкі сторони компанії) та зовнішніх (політичні, соціальні фактори кон'юнктури ринку). Враховуючи свою специфіку, малі підприємства розглядають такі чинники під час формування власних стратегій, рис. 1.1. [16; 25; 38]

Виділені фактори призначені для оцінки стану малого підприємства, на основі якої потім вибирається стратегія розвитку.

Стратегія розвитку сучасного підприємства ґрунтується на конкретних засадах. Структурно вони показані на рис. 1.2.

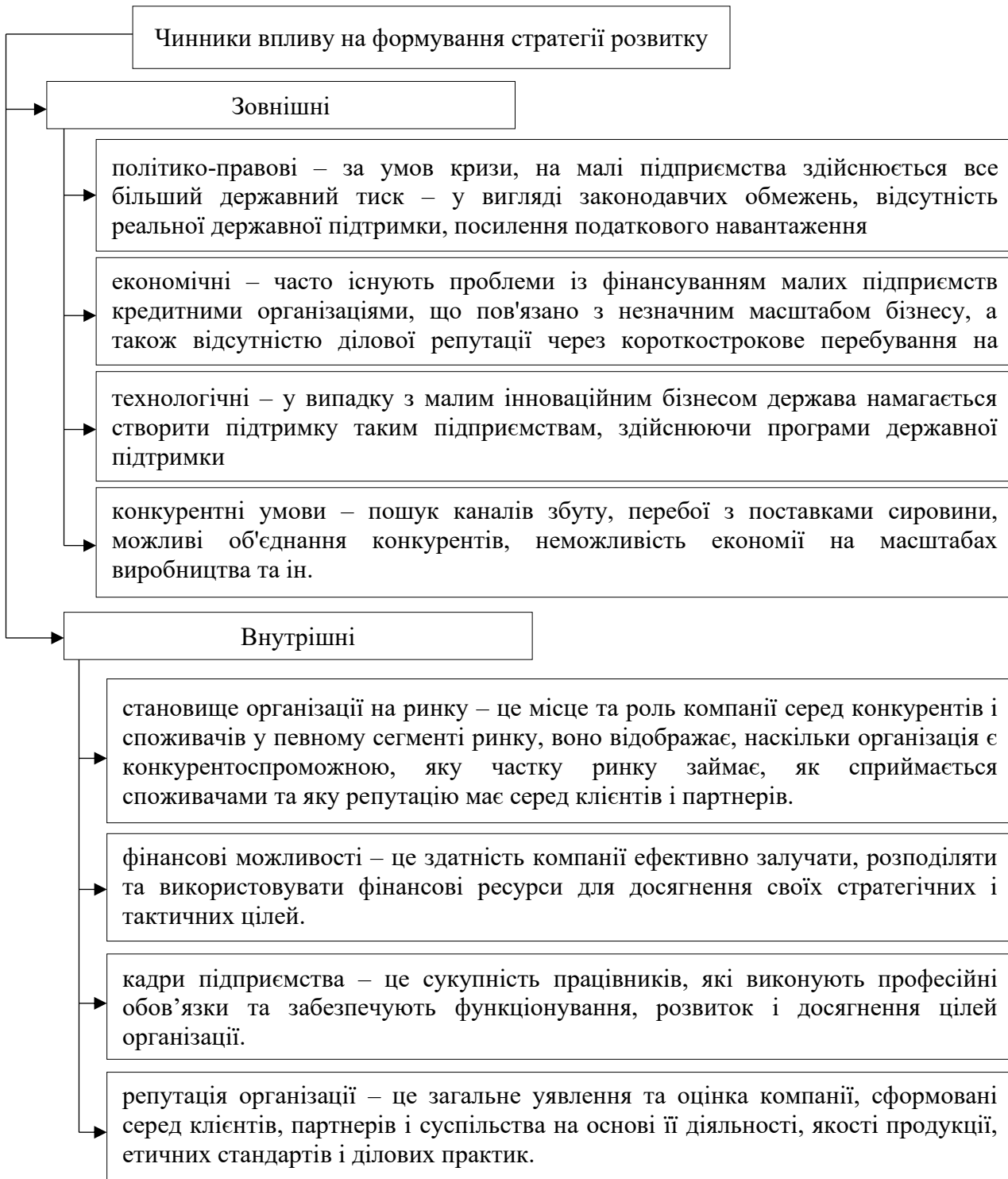


Рис. 1.1. Чинники впливу на формування стратегії розвитку малих підприємств

Джерело: складено автором на основі [8; 16; 25; 38]

Реалізація принципів продиктована необхідністю врахування наступних умов:

- підприємство має точно представляти кінцевий результат своїх управлінських рішень, повинні бути сформульовані цілі, завдання, методи та способи функціонування підприємства;
- зовнішнє середовище підприємства нестабільне, тому стратегія розвитку має бути гнучкою, адаптивною до мінливих умов господарювання;
- ефективності, що відображається на досягненні цільових показників насамперед фінансових;
- стратегія розрахована на довгостроковий розвиток, тобто повинна включати плани і прогнози на найближче майбутнє, а в ідеалі мати кілька етапів розвитку з кількома варіантами результату в залежності від потенційних загроз та моделі поведінки конкурентів та споживачів;
- результативність полягає у досягненні поставлених цілей та виконанні завдань, місія підприємства повинна бути виконана [3; 15; 23].

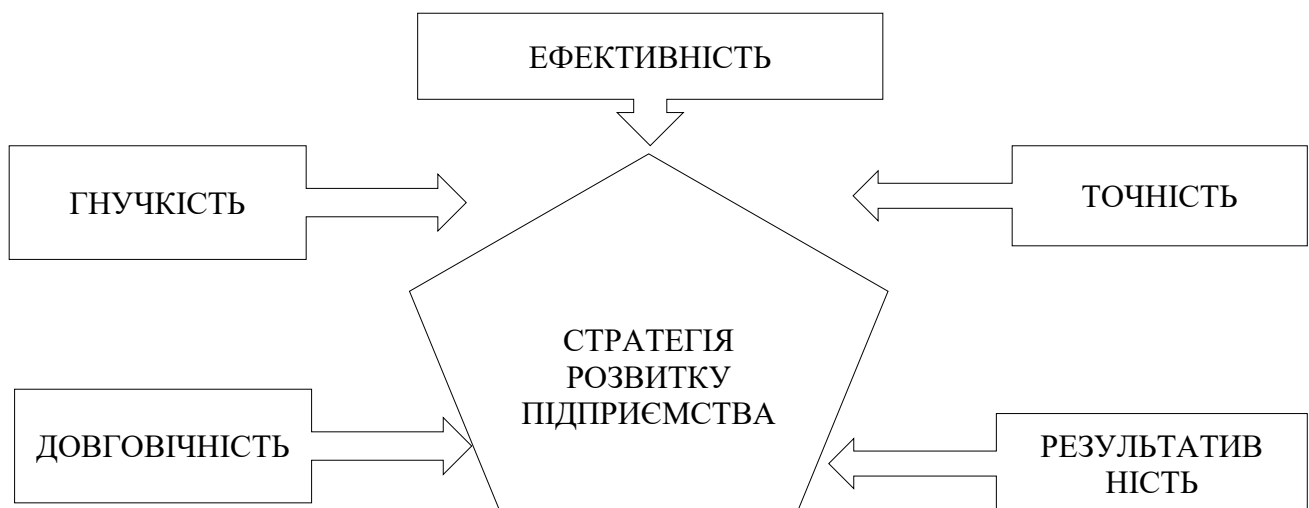


Рис. 1.2. Принципи стратегії розвитку підприємства

Джерело: складено автором на основі [3; 15; 23]

Отже, стратегія розвитку підприємства являє собою гнучкий механізм, що включає у собі як повноцінний аналіз внутрішнього потенціалу, так й врахування чинників зовнішнього середовища. Вибираючи найбільш оптимальну стратегію розвитку підприємства, необхідно враховувати ключові особливості сфери діяльності та виробничого процесу, управлінські процеси та технологію. Дієва

стратегія ґрунтується на принципах, з поміж яких, чільне місце належить принципам ефективності, гнучкості, системності, партисипативності тощо.

1.2. Порядок розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства

Особливості діяльності підприємства та зовнішніх умов його господарювання визначають те, як розроблятиметься стратегія розвитку компанії та досягнення цілей - загальна послідовність дій, які параметри враховуватимуться насамперед, як розглядатимуться взаємозв'язки зовнішнього та внутрішнього середовища, а також місця стратегії у ієрархії стратегій підприємства.

На практиці, відповідно до класифікації за рівнями ієрархічної структури, стратегії поділяються на чотири групи:

- головна – корпоративна стратегія підприємства;
- стратегія розвитку підприємства;
- функціональні стратегії підрозділів, що входять до підприємства;
- стратегії окремих груп співробітників [21].

Зазначена вище класифікація за рівнями стратегій представлена на рис. 1.3.

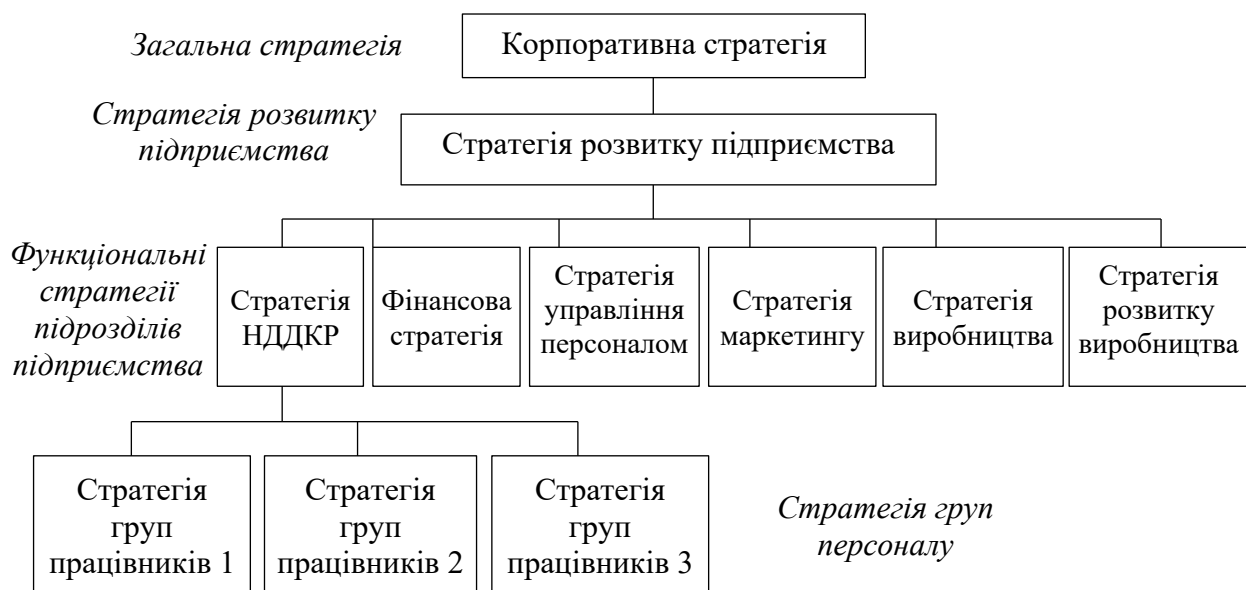


Рис. 1.3. Класифікація стратегії за рівнями

Джерело: складено автором на основі [18; 21]

Використання принципу ієрархічності побудови стратегій означає, що процес стратегічного планування починається з розробки базової (корпоративної) стратегії, яка розглядається як основний курс дій для реалізації пріоритетних цілей розвитку організації в межах його наявних ресурсів. Корпоративна стратегія розробляється для організації в цілому [32].

За типом розвитку корпоративні стратегії поділяються на стратегії зростання, стабілізації та скорочення. Ці стратегії поділяються на такі види: концентрація, інтеграція (пряма, зворотна), диверсифікація, реструктуризація, ліквідація, банкрутство тощо, рис. 1.4.

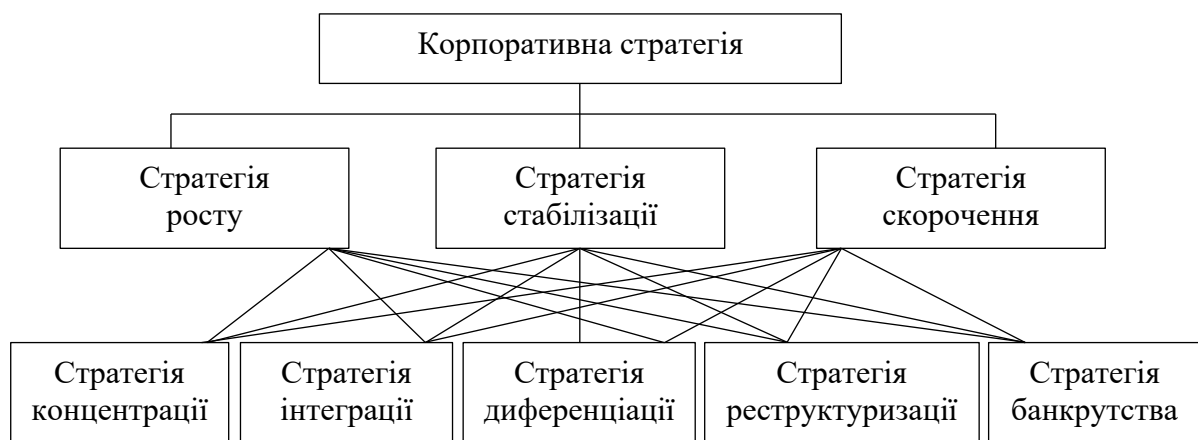


Рис. 1.4. Види корпоративних стратегій

Джерело: складено автором на основі [26; 28; 42]

За видовими типами стратегії розвитку поділяються на такі види: лідерство за витратами, диференціація і фокусування на витратах або диференціації. Іноді використовується стратегія оптимізації витрат, рис. 1.5.

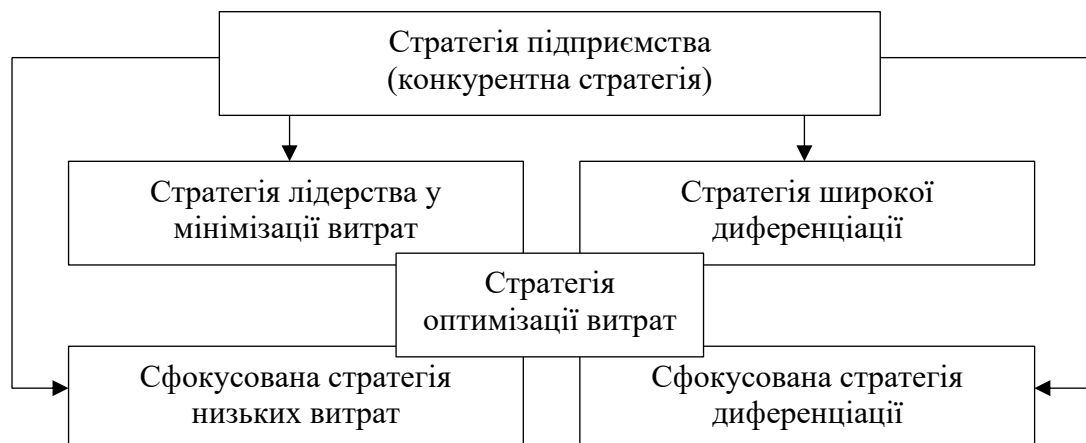


Рис. 1.5. Види стратегій розвитку

Джерело: складено автором на основі [1;10; 11; 31; 35; 37; 40]

Розглянемо детальніше стратегії розвитку підприємства.

Стратегія лідерства у мінімізації витрат. Ця стратегія спрямована на досягнення найнижчих витрат виробничої діяльності у порівнянні з конкурентами. Компанія використовує всі можливості для економії, починаючи від оптимізації виробничих процесів до автоматизації. Основна ідея – виробляти товари або надавати послуги з найменшими витратами, що дозволяє встановлювати нижчі ціни, залучаючи ціново-чутливих клієнтів. Ця стратегія зазвичай реалізується через масове виробництво, стандартизацію продукції, економію на масштабі та укладання угод з постачальниками на вигідних умовах [31; 35; 40].

Сфокусована стратегія низьких витрат. Дана стратегія схожа на лідерство в мінімізації витрат, але вона не завжди означає найнижчі витрати на ринку. Компанія прагне знизити свої витрати достатньо, щоб підтримувати конкурентні ціни на ринку та залучати масового споживача. На відміну від лідерства у мінімізації витрат, ця стратегія може передбачати певні компроміси, наприклад, інвестування в якість або обслуговування, щоб залишатися привабливою для широкої аудиторії. Компанії, які застосовують стратегію низьких витрат, орієнтуються на ефективне управління ресурсами, оптимізацію операцій та пошук постачальників з прийнятними цінами [31; 37].

Стратегія оптимізації витрат фокусується на ефективному використанні ресурсів і підвищенні продуктивності без суттєвого зниження якості або інновацій. Компанія не прагне досягти найнижчих витрат, але хоче оптимально витрачати на всі операції та ресурси, щоб знизити загальні витрати. Це може включати впровадження сучасних технологій, автоматизацію, аналіз і усунення неефективних процесів, а також навчання персоналу. Стратегія оптимізації витрат дозволяє компанії досягти балансу між якістю і витратами, що робить її конкурентоспроможною, особливо в середовищах, де важливі не тільки ціна, але й надійність продукту чи послуги [1; 31; 41].

Стратегія широкої диференціації спрямована на створення унікальних характеристик продукту або послуги, які роблять його привабливим для широкого

кола споживачів. Компанія інвестує в якість, інновації, обслуговування клієнтів та брендинг, щоб виділитися на ринку. Основна мета – запропонувати продукт чи послугу, яка буде мати більшу цінність для клієнтів у порівнянні з конкурентами, завдяки чому вони будуть готові платити за неї більше. Така стратегія підходить для ринків, де споживачі готові платити більше за унікальні або якісні продукти [11; 31; 40].

Сфокусована стратегія диференціації передбачає концентрацію на вузькому сегменті ринку або певній групі клієнтів і надання їм унікальної пропозиції. Компанія обирає невелику цільову аудиторію, наприклад, конкретний регіон, демографічну групу або галузь, і розробляє для неї продукцію з унікальними властивостями. Наприклад, це може бути спеціалізована продукція для спортсменів, еко-товари для свідомих споживачів або продукція преміум-класу для заможних клієнтів. Сфокусована стратегія диференціації дозволяє краще задовольняти потреби конкретного сегмента та будувати лояльність серед клієнтів, що допомагає захиститися від конкурентів на ширшому ринку [1; 11; 31].

Наступним рівнем стратегії розвитку підприємства є стратегія розвитку функціональних підрозділів підприємства, рис. 1.6.

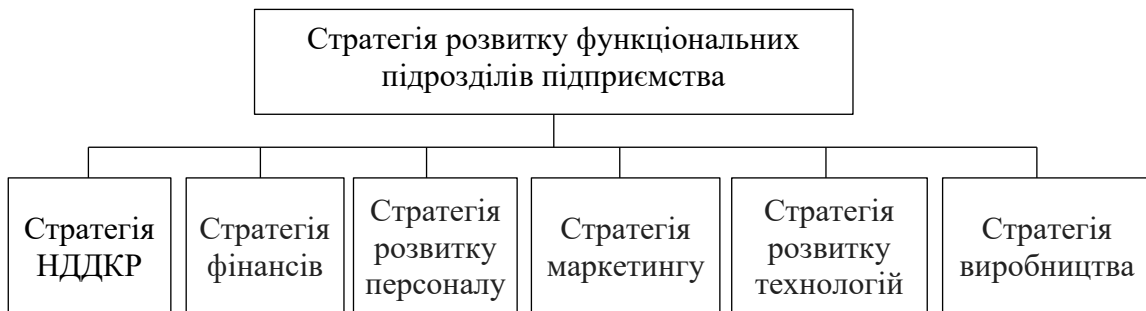


Рис. 1.6. Стратегії розвитку функціональних підрозділів підприємства

Джерело: складено автором на основі [6; 11; 14; 18]

Дана стратегія передбачає стратегію НДДКР, стратегію фінансів, стратегію розвитку персоналу, стратегію маркетингу, стратегію розвитку технологій та стратегію виробництва.

Таким чином, розробка стратегії розвитку є ключовим аспектом забезпечення ефективного функціонування підприємства. Проходження всіх етапів планування,

розробки та втілення стратегії довгострокового економічного розвитку будь то стратегія виходу на ринок чи стратегія випередження конкурентів, є складним і тривалим процесом, що потребує ретельної підготовки та врахування впливу чинників внутрішнього і зовнішнього середовища [3; 5].

Структурно процес розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства показано на рис. 1.7.

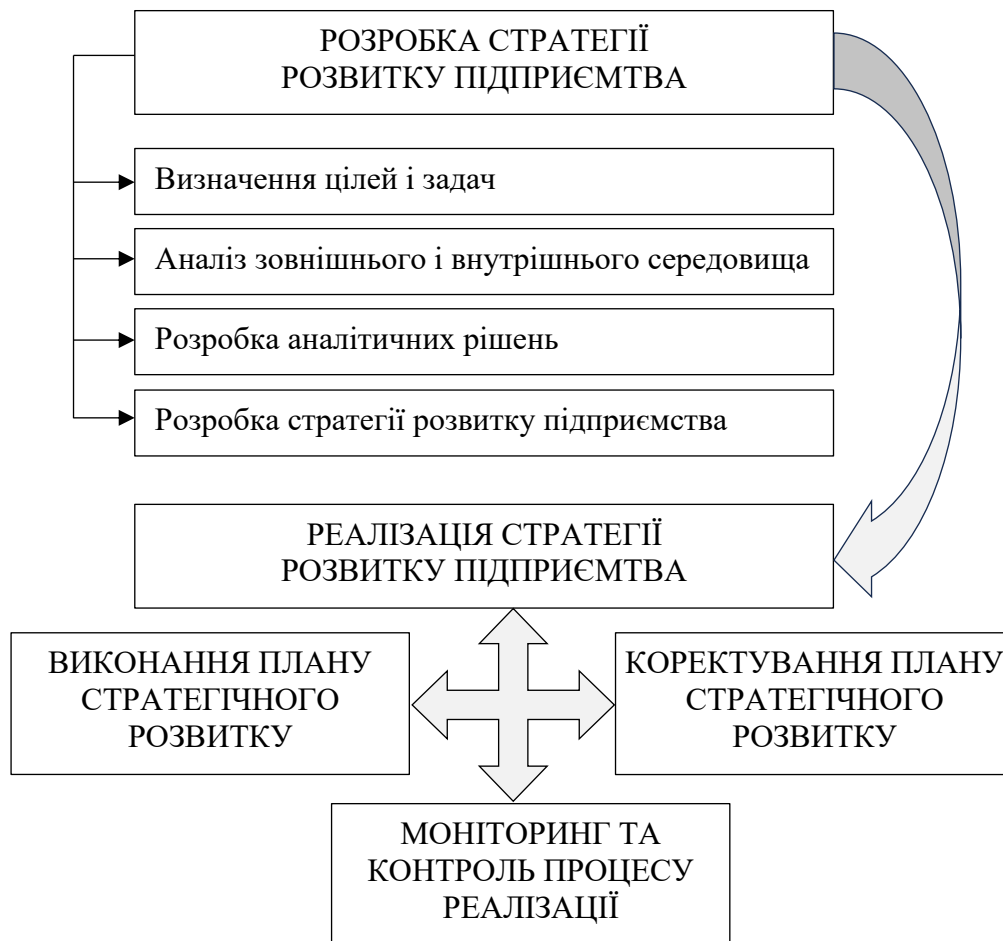


Рис. 1.7. Алгоритм розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства

Джерело: складено автором на основі [8; 12; 24]

Для того, щоб стратегія була корисною, вона має відповідати цілям підприємства. Підсумком формування стратегії розвитку сучасного підприємства є стратегічний план, який містить у собі основні напрямки діяльності підприємства, з метою підвищення його ефективності, засновані на аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності підприємства.

Стратегічне планування допомагає бізнес-лідерам періодично оцінювати прогрес у відповідності до плану та вносити зміни або коригування у відповідь на мінливі умови. Наприклад, бізнес може прагнути до глобальної присутності, але можуть виникнути юридичні та нормативні обмеження, які вплинуть на його здатність працювати у певних географічних регіонах. В результаті бізнес-лідерам, можливо, доведеться переглянути стратегічний план, щоб перевизначити цілі [12].

Стратегічний менеджмент є комплексним процесом, спрямованим на створення оптимальних умов для отримання максимально можливої вигоди від використання відповідної організаційної стратегії. Належна стратегія – це стратегія, яка найкраще відповідає потребам підприємства у конкретний час [14; 18].

Підприємства, які найкраще узгоджують свої дії зі своїми стратегічними планами займаються стратегічним управлінням. Процес стратегічного управління формує постійну практику, що сприяє точному дотриманню концепції стратегічного плану. Іншими словами, стратегічне управління - це процесуальна категорія, яка застосовується до стратегії, що є матеріальною категорією [22; 29; 30].

Стратегічне управління може включати настановний або описовий підхід. Настановний підхід фокусується на тому, як повинні створюватися стратегії. Він часто використовує аналітичний підхід, такий як SWOT-аналіз або збалансовані системи показників для обліку ризиків та можливостей. Описовий підхід фокусується на тому, як слід реалізовувати стратегії, і зазвичай ґрунтується на загальних рекомендаціях чи принципах. Враховуючи подібність між стратегічним плануванням та стратегічним управлінням, ці два терміни іноді використовуються як синоніми.

Висновки до розділу 1

У сучасних умовах розвитку організаційної діяльності ключову роль відіграє не просто здатність до реагування на зміни, а формування стратегічного бачення

майбутнього. Організації повинні розглядати зміни як можливості для розвитку, а не лише як виклики. Це передбачає аналіз трендів, прогнозування майбутніх сценаріїв та розробку планів дій, які дозволять залишатися конкурентоспроможними. Важливо усвідомлювати, що лише ті організації, які працюють на випередження, можуть ефективно адаптуватися до непередбачуваних ситуацій і використовувати їх у своїх інтересах.

Важливим фактором успіху є здатність керівництва інтегрувати новітні технології та аналітичні інструменти для прийняття обґрунтованих рішень. Збір даних, аналіз ринку та розуміння потреб споживачів дозволяють адаптувати бізнес-стратегію та забезпечити гнучкість у часи нестабільності. Успішні організації використовують такі технології не лише для вдосконалення процесів, а й для прогнозування змін у середовищі, оптимізації витрат і підвищення ефективності командної роботи. Це сприяє стійкому розвитку навіть у кризові періоди.

Організації, які прагнуть довгострокового успіху, мають усвідомити важливість балансу між інноваційним підходом та збереженням своїх основних цінностей. Створення довірчих відносин з клієнтами, партнерами та співробітниками є фундаментом стабільності та розвитку. Підтримка місії й інтеграція її в усі аспекти діяльності допомагають зміцнити репутацію, залучити лояльну аудиторію та сформувати позитивний імідж бренду. Це також забезпечує стійкість організації перед викликами зовнішнього середовища та допомагає зберігати вірність своїм стратегічним цілям.

Крім цього, стратегічний підхід дозволяє організаціям ефективніше керувати ресурсами, забезпечуючи раціональне їх використання для досягнення максимальних результатів. Водночас гнучкість і здатність до змін стають важливими характеристиками успішного бізнесу. Організації, які готові до трансформацій, швидко інтегрують нові технології, знаходять нестандартні рішення й оперативно реагують на виклики, мають значно більше шансів не лише вижити, а й процвітати в умовах невизначеності.

РОЗДІЛ 2

ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ ТОВ «ОРЕНДЮК»

2.1. Аналіз організаційно-економічного стану діяльності підприємства

Підприємство ТОВ «Орендюк» засноване у березні 2018 року для роботи на ринку оренди будівельної техніки. Товариство розміщене за адресою: 12433, Житомирська область, Житомирський район, с. Лука, вул. Гордія Бросюка, буд. 13. ТОВ «Орендюк» допомагає клієнтам вирішувати питання залучення необхідної техніки найбільш зручним та економічно ефективним способом, представляючи багатоцільовий парк обладнання та європейський досвід для планування та вирішення будівельних завдань на ринку Житомирської області.

Широкий асортимент техніки та обладнання компанії ТОВ «Орендюк» включає: малу механізацію та інструмент, генератори та обладнання для обігріву, електричні установки, будівельну техніку, підйомне обладнання, опалубні системи, будівельні риштування тощо. Важливою складовою діяльності підприємства є комплексний підхід до потреб замовника та наявність широкого спектру супутніх послуг: гаряча оренда, доставка, монтаж, індивідуальні проекти, гарантійне та сервісне обслуговування 24/7.

Головними цінностями підприємства є: чесність, надійність та прогрес. З клієнтами та співробітниками вибудовуються чисті та зрозумілі відносини, надається повна інформація про роботу. Рівень обладнання та сервісу високий. Також підприємство зацікавлене у довгострокових партнерських відносинах зі своїми клієнтами та співробітниками, забезпечуючи впевненість у завтрашньому дні.

Клієнтами та партнерами ТОВ «Орендюк» є такі підприємства як ПрАТ «Фаворит компані», ТОВ «Будсервіс», ТОВ «Сучасне будівництво України», ТОВ «Портал» та інші. На сайті підприємства можна знайти всю інформацію про її проекти, партнерів та клієнтів. Участь у серйозних проектах та співпраця з великими партнерами також є сильною стороною компанії та свідчить про високу

якість послуг, проте починаючи з 2022 р. підприємство не було задіяне у великих проектах внаслідок їх відсутності, що цілком відобразилося на фінансових результатах його діяльності, табл. 2.1

Таблиця 2.1

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Орендюк»

Показник	Рік			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+/-	%
Чистий дохід, тис. грн.	1593,4	1286,1	1904,8	311,4	19,5
Чистий прибуток, тис. грн.	125,5	-1483,9	-295,8	-421,3	-33,56
/Середньорічна вартість активів, тис. грн.	2459,1	2108,04	1764,05	-695,05	-28,3
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	1436,9	1331,35	1057,4	-379,5	-26,4
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	1022,2	777,05	706,65	-315,55	-30,9
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	4	4	5	1	25,0
Фондовіддача од.виміру	1,10	0,97	1,80	0,7	63,6
Фондомісткість од.виміру	0,91	1,03	0,56	-0,35	-38,5
Фондоозброєність, тис. грн /ос.	359,23	332,84	352,81	-6,42	-1,8
Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	398,35	321,53	380,96	-17,39	-4,4
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,56	1,66	2,70	1,14	73,1

Джерело: складено автором за даними підприємства

Проаналізувавши дані табл. 2.1 можна зробити висновки. Чистий дохід ТОВ «Орендюк» зріс на 19,5% у 2023 р. порівняно з 2021 р., незважаючи на зменшення будівельних проектів. Це може свідчити про підвищення попиту на оренду техніки в інших сферах або адаптацію підприємства до нових умов.

В той же час спостерігається значне зменшення чистого прибутку, особливо у 2022 р., коли підприємство зазнало збитків у розмірі 1483,9 тис. грн. У 2023 р. підприємство також залишилося збитковим, проте ситуація дещо покращилася, що може бути результатом часткової стабілізації діяльності. Середньорічна вартість активів знизилася на 28,3%, зокрема необоротні активи на 26,4% і оборотні активи на 30,9%.

Середньооблікова чисельність працівників зросла на одну особу (25%) у 2023 р., що може бути викликано необхідністю підтримувати поточні операції або

розширенням сервісу для залучення нових клієнтів. Значно зросла фондівдача на 63,6% у 2023 р. порівняно з 2021 р., що вказує на ефективніше використання основних засобів для отримання доходу. Протягом досліджуваного періоду спостерігалось незначне зменшення продуктивності праці на 4,4%, що свідчить про те, що підприємство підтримує ефективність роботи персоналу, незважаючи на зовнішні труднощі. В той же час, коефіцієнт оборотності оборотних активів зріс на 73,1%, що свідчить про підвищення швидкості обігу оборотних активів і ефективніше використання ресурсів для забезпечення доходів.

Ефективність діяльності підприємства, як правило, характеризується наявним в його розпорядженні майном та джерелами його фінансування, які гарантують можливість доступу до інвестиційних та інших фінансових ресурсів, табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Характеристика майна ТОВ «Орендюк» та джерел його
формування за балансом**

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. до 2021 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	п.с.
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	1362,2	56,7	1300,5	71,7	814,3	47,5	-547,9	-40,2	-9,2
в т.ч. основні засоби	1362,2	56,7	1300,5	71,7	814,3	47,5	-547,9	-40,2	-9,2
2. Оборотні активи	1039,9	43,3	514,2	28,3	899,1	52,5	-140,8	-13,5	9,2
запаси	10,5	0,4	23,8	1,3	16,2	0,9	5,7	54,3	0,5
дебіторська заборгованість	206,7	8,6	140,9	7,8	108,7	6,3	-98,0	-47,4	-2,3
грошові кошти	815,1	33,9	246,1	13,6	760,1	44,4	-55	-6,7	10,5
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	-1622,5	-67,5	-3106,4	-171,2	-3402,2	-198,6	-1779,7	109,7	-131,1
нерозподілений прибуток	-2372,5	-98,8	-3856,4	-212,5	-4152,2	-242,3	-1779,7	75,0	-143,5
2. Поточні зобов'язання і забезпечення	4024,6	167,5	4921,1	271,2	5115,6	298,6	1091	27,1	131,1
БАЛАНС:	2402,1	100	1814,7	100	1713,4	100	-688,7	-28,7	X

Джерело: складено автором за даними підприємства

Аналіз основних показників майна та джерел формування ТОВ «Орендюк» за період 2021-2023 рр. дав можливість зробити наступні висновки. Необоротні активи зменшилися на 40,2% у 2023 р. порівняно з 2021 р. Основні засоби скоротилися на ту саму величину, що може свідчити про продаж або амортизацію активів через спад попиту на оренду будівельної техніки. Оборотні активи знизилися на 13,5%, що пов'язано зі зменшенням дебіторської заборгованості (на 47,4%) і грошових коштів (на 6,7%), це може свідчити про зменшення обсягів операцій та необхідність використання коштів для підтримки діяльності.

Власний капітал підприємства є від'ємним і протягом 2021-2023 рр. він ще більше набув від'ємного значення з -1622,5 тис. грн. у 2021 р. до -3402,2 тис. грн. у 2023 р., це свідчить про значні збитки, які накопичувалися протягом періоду. Поточні зобов'язання зросли на 27,1% за цей період, що може бути наслідком необхідності покриття витрат на підтримку діяльності у складних умовах за рахунок залучення короткострокових позик.

Загальна сума активів зменшилася на 28,7% за аналізований період, що вказує на скорочення обсягів ресурсів, якими володіє підприємство, можливо через адаптацію до зменшення попиту на послуги оренди будівельної техніки у зв'язку зі скороченням будівельних проектів та воєнним станом в країні.

Підсумовуючи відмітимо те, що ТОВ «Орендюк» зазнає фінансових труднощів, відображених у зменшенні активів та збільшенні зобов'язань. Від'ємний власний капітал свідчить про збитковість, а зростання поточних зобов'язань – про залежність від позикових коштів для підтримки діяльності.

Далі проаналізуємо динаміку показників фінансового стану підприємства. Аналіз показників фінансового стану підприємства важливий для оцінки його платоспроможності, фінансової стійкості, ефективності управління активами та прибутковості. Він дозволяє виявити слабкі місця, допомагає керівництву приймати обґрунтовані управлінські рішення та розробляти стратегії для покращення фінансового стану. Крім того, позитивні фінансові показники підвищують привабливість підприємства для інвесторів і полегшують залучення фінансування, табл. 2.3

Таблиця 2.3

Динаміка показників оцінки фінансового стану ТОВ «Орендюк»

Показник	Рік			Відхилення 2023 р до 2021 р., +,-
	2021	2022	2023	
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,26	0,10	0,18	-0,08
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,20	0,05	0,15	-0,05
Коефіцієнт автономії	-0,68	-1,71	-1,99	1,31
Коефіцієнт фінансової стабільності	-0,40	-0,63	-0,67	-0,27
Коефіцієнт оборотності активів	0,65	0,61	1,08	0,43
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	-0,98	-0,41	-0,56	0,42
Рентабельність господарської діяльності, %	6,47	-49,87	-12,58	-19,05
Рентабельність власного капіталу, %	-7,73	47,77	8,69	16,42
Рентабельність продукції, %	22,20	-32,83	-27,86	-50,06

Джерело: складено автором за даними підприємства

Аналіз динаміки показників фінансового стану ТОВ «Орендюк», наведених в табл. 2.3. дав можливість зробити наступні висновки. Коефіцієнт загальної ліквідності зменшився на 0,08 пунктів, а коефіцієнт абсолютної ліквідності – на 0,05. Це свідчить про погіршення здатності компанії швидко покривати свої поточні зобов'язання, що може бути пов'язано з обмеженими грошовими ресурсами та загальною нестачею оборотних активів.

Значення коефіцієнта автономії значно знизилося, ставши ще більш негативним. Це вказує на зростаючу залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування через значні збитки та негативний розмір власного капіталу. Коефіцієнт фінансової стабільності також зменшився, що підтверджує нестабільний фінансовий стан і високий рівень ризику. Зниження значення показника на 0,27 пунктів свідчить про високу залежність від позикових джерел.

Коефіцієнт оборотності активів зріс з 0,65 до 1,08, що свідчить про підвищення ефективності використання активів у 2023 р., можливо, завдяки оптимізації обсягу активів або збільшенню доходів (підвищення ділової активності підприємства). Хоча показник оборотності власного капіталу залишився негативним, він покращився з -0,98 у 2021 р. до -0,56 у 2023 р., що свідчить про поступове зменшення збитковості підприємства.

Рентабельність господарської діяльності дещо покращилася у 2023 р. відносно 2022 р. до -12,58%, однак все ще залишається негативною, що вказує на продовження збиткової діяльності. Рентабельність продукції зазнала значного зменшення – на 50,06%, що свідчить про зниження прибутковості послуг підприємства та проблеми з рентабельністю основної діяльності.

Отже, ТОВ «Орендюк» стикається зі значними фінансовими проблемами, що виявляються у низьких показниках ліквідності, відсутності автономії та зростаючій залежності від позикових коштів. Незважаючи на певне покращення оборотності активів та рентабельності власного капіталу, загальна прибутковість діяльності залишається низькою, що вказує на необхідність суттєвих змін у фінансовій стратегії для стабілізації фінансового стану.

2.2. Оцінка стратегічних альтернатив діяльності підприємства

З метою формування стратегії економічного зростання підприємства варто провести аналіз внутрішніх та зовнішніх чинників впливу на його діяльність, виявлення слабих сторін та обґрунтувати можливості використання сильних.

Спочатку оцінимо можливості та загрози зовнішнього середовища діяльності підприємства.

Податкова база для ТОВ «Орендюк» має велике значення. Вона передбачає рівень податків у країні та митні збори за ввезену техніку. Політико-правова складова відображена в законах та нормативних актах, що регулюють оренду майна, надання послуг з доставки та застосування техніки та обладнання. Оцінювання соціальної складової середовища господарювання підприємства проводиться з метою визначення рівня доходів на душу населення, відповідно, рівня життя населення, його поглядів на якість власного життя, та визначення його системи ціннісних орієнтирів.

Здійснюючи аналіз зовнішнього середовища, окрему увагу слід приділити оцінці демографічних факторів, адже зменшення чисельності населення, його міграція всередині країни та в інші країни здійснює суттєвий вплив на будівельну

індустрію в цілому, що прямо або опосередковано відображається на обсягах будівельних робіт та необхідності оренди обладнання для здійснення будівельних робіт.

Постійним моніторинг досягнень науково-технічного прогресу, знання в сфері техніки та технологій допомагають вчасно використовувати дані знання і навички на практиці. В першу чергу, це стосується таких напрямків як реклама, розподіл, промоушин, що забезпечує досягнення задоволеності потреб споживачів у техніці такого рівня, який повністю відповідає технічними характеристикам запланованих робіт.

Відмітимо, що підприємств, які можуть наразі конкурувати з ТОВ «Орендюк» сьогодні на ринку не досить багато, оскільки підприємство має можливість надавати в оренду широкий асортимент високотехнологічного спеціального, універсального та спеціалізованого технічного обладнання. Конкурентів підприємства, які сьогодні господарюють на ринку можна поділити на такі групи: ті, які надають в оренду вузькоспеціалізовану техніку; підприємства області, які маючи подібний парк обладнання можуть транспортувати її на місце ведення будівельних робіт швидше, і, ті, які маючи застарілий парк обладнання надають його в оренду за більш низькою ціною.

Споживчий ринок будівельних послуг України представлений здебільшого великими будівельними підприємствами. До основних якісних характеристик послуг, які користуються попитом на даному ринку відносять: термін можливої оренди (від 1 дня); технічні характеристики та стан представленого обладнання; широта асортименту, представленого обладнання; зручність та швидкість доставки, ціновий діапазон, а також можливість продовження термінів оренди та гнучка система знижок.

Слід зазначити, що ринок оренди техніки в Україні, особливо в Житомирській області не розвинений та не дуже насичений. Попит на цей вид послуг можна назвати досить низьким, це в першу чергу пов'язано із тим, що невеликий відсоток будівельних підприємств використовують та застосовують нові технології.

Постачальниками технічного обладнання для ТОВ «Орендюк» є виробники, які спеціалізуються на виробництві та імпорті вузькопрофільної техніки. Через те, що підприємство є відносно новим гравцем на ринку, то для деяких клієнтів, воно є незнайомим, і не таким, що одразу викликає довіру. Спроможність клієнтів ТОВ «Орендюк» пропонувати власні умови, на яких відбувається укладання договорів, викликано унікальністю кожного окремого будівельного об'єкту, для реалізації якого потрібна техніка з унікальними технічними характеристиками.

Проведений аналіз дозволив виділити перелік можливостей для забезпечення розвитку підприємства: зростання рівня урбанізації; зростання обсягів будівництва в період великої відбудови країни та будівництва для ВПО; надійність постійних постачальників; розвиток технологій та інформатизація галузі; відсутність серйозних конкурентів; удосконалення менеджменту щодо пошуку нових споживачів; підвищення репутації підприємства на ринку, зниження рівня безробіття. Для оцінки можливостей використаємо матрицю можливостей підприємства у зовнішньому середовищі, табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Матриця «імовірність/вплив» для позиціонування можливостей
зовнішнього середовища**

Вплив /Ймовірність	Сильний	Помірний	Слабкий
Висока	Зростання обсягів будівництва в період великої відбудови країни та будівництва для ВПО Підвищення репутації підприємства на ринку	Надійність постачальників	Зростання рівня урбанізації
Середня	Розвиток технологій та інформатизація галузі	Удосконалення менеджменту щодо пошуку нових споживачів	Відсутність серйозних конкурентів
Низька	Зростання оренди техніки на вітчизняному ринку	Зниження рівня безробіття	Спрощення норм законодавства

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Визначимо перелік факторів зовнішнього середовища, які негативно впливають на ТОВ «Орендюк» (загроз): зростання рівня зубожіння населення; катастрофічне зменшення чисельності населення; зміна податкового

законодавства; зростання темпів інфляції; стрибки курсів валют; поява нових фірм на ринку; погіршення політичної обстановки; низькі темпи впровадження нового обладнання у будівництво; низький рівень будівництва в Житомирському регіоні; зростання цін на обладнання тощо. Позиціонуючи кожну із загроз за ступенем її впливу та ймовірністю настання, побудуємо матрицю загроз табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Матриця «імовірність/вплив» для позиціонування загроз зовнішнього середовища в умовах ТОВ «Орендюк»

Вплив / Можливість	Руйнування	Тяжке	"Легкі забиття"
Висока	Погіршення політичної ситуації та інвестиційної ситуації	Зміна податкового законодавства Зміна курсу валют. Зростання цін на обладнання	Зміна законодавства
Середня	Катастрофічне зменшення чисельності населення	Низькі темпи впровадження нового обладнання у будівництво Низький рівень будівництва в Житомирському регіоні Транспортні тарифи	Зростання темпів інфляції
Низька	Поліпшення конкурентних переваг конкурентів	Посилення умов постачальників	Поява нових конкурентів

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Матриці дозволяють виявити можливості та загрози, які мають значний вплив на ТОВ «Орендюк» для формування та реалізації стратегії економічного зростання підприємства. Аналіз внутрішнього середовища є управлінським обстеженням функціональних зон підприємства з метою визначення його сильних і слабких сторін для формування та реалізації стратегії економічного зростання підприємства.

Враховуючи дані табл. 2.4. та 2.5 сформуємо таблицю факторів (SWOT-аналіз), які здійснюють суттєвий вплив на діяльність підприємства, Додаток В. За підсумками SWOT-аналізу та вивчення зовнішнього середовища діяльності підприємства зроблено наступний висновок – головним завданням підприємства є покращення фінансового стану, підвищення темпу зростання обсягу реалізації послуг та скорочення витрат, тобто на цьому етапі формування стратегії –

стратегія нарощування обсягу надання послуг вважається нами основною, а стратегія підвищення ефективності – додатковою (проте також важливою). На потенційні можливості підприємства нарощувати обсяги виробництва та реалізації послуг можуть впливати різні фактори, але головними все ж є потужність підприємства, спеціалізація й особливості роботи підприємства та стан подальшого розвитку ринку послуг оренди будівельної техніки, табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Перелік факторів середовища, що мають найбільшу значимість
в умовах ТОВ «Орендюк»**

Позитивний вплив	Негативний вплив
Зростання спектру наданих послуг	Вихід на ринок нових підприємств-конкурентів
Збільшення обсягу послуг	Нестача фінансових ресурсів на придбання нової техніки
Наявність високорозвиненого виробничого потенціалу	Несприятлива державна політика
Позитивний імідж підприємства.	Проблема пошуку висококваліфікованих кадрів
Висока якість послуг за помірних цін	Менша кількість клієнтів

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Для аналізу внутрішнього потенціалу було проведено всебічну оцінку резервів, використовуючи перелік найважливіших показників, а також визначено оптимальні значення цих показників (Додаток Г, Додаток Д, Додаток Е). «Точками зростання» потенціалу підприємства в сфері маркетингу є збільшення рівня рентабельності збуту. Звичайно, орієнтація на ринок має позначитися на стратегії ТОВ «Орендюк». Загальний рівень використання потенціалу є низьким і становить лише 18,7%. Приведення аналізованих показників до оптимальних значень може збільшити ефективність роботи підприємства у 2,5 рази.

Виробничий та науковий потенціал підприємства задіяний в цілому на 64,6%, серед важливих «точок зростання» є: збільшення показників використання виробничо-технічних потужностей та розширення спектру послуг за рахунок покупки нової техніки. Разом з тим фінансовий стан підприємства залишається незадовільним. Коефіцієнт ліквідності низький, а рівень кредиторської заборгованості досить високий. Загальна (інтегральна) оцінка використання

потенціалу підприємства дорівнює 7,166%. За таких умов для підприємства актуальною може стати стратегія фінансового оздоровлення. Найкращим чином на підприємстві використовується кадровий потенціал, проте для досягнення успіху варто розширювати обсяги господарювання та розвивати маркетинг на підприємстві.

Вбачається за доцільне провести порівняльний аналіз фактичних значень і оптимальних з урахуванням коефіцієнта важливості з точки зору досягнення стратегічної мети, Додатки Б5-7. Визначено величину локальних потенціалів підприємства за напрямками діяльності та виконуваними функціями. На основі проведених розрахунків визначено загальний потенціал підприємства, табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Визначення загального потенціалу компанії

Локальні потенціали	Коефіцієнт вагомості	Оцінка локального потенціалу, %	Оцінка локального потенціалу з коефіцієнтом вагомості
Маркетинг	0,3	18,7	5,61
Виробництво та науковий потенціал	0,2	64,6	12,92
Фінанси	0,35	7,17	2,51
Кадри та організаційні можливості	0,15	90,0	13,5
Загальна оцінка	1,0	x	34,53

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Аналіз засвідчив, що загалом можливості ТОВ «Орендюк» використовуються на 34,53%, тобто менше ніж на половину. Особливо низько оцінюється використання фінансового потенціалу 7,17% за його високої значущості та організація маркетингу 18,7%.

Для обґрунтування стратегії економічного розвитку підприємства варто оцінити конкуренту позицію підприємства в галузі на основі побудови матриці McKinsey на базі двох координат: вісь Х характеризує силу позиції стратегічної господарської одиниці у галузі, вісь Y – привабливість галузі. Зазначимо, що кожна з даних координат визначається з урахуванням кількох параметрів. Для оцінок позиції послуг підприємства розрахуємо інтегральні показники "хороша" (висока), "середня", "низька". Вони складаються з оцінок низки факторів, вибір та розрахунок яких здійснюється у процесі розробки матриці підприємством.

У табл. 2.8 наведені фактори, які можуть бути використані для оцінки привабливості галузі господарювання та оцінки конкурентної позиції ТОВ «Оренюк».

Таблиця 2.8

Оцінка привабливості галузі конкурентної позиції ТОВ «Оренюк»

Параметри галузі	Відносна вага	Оцінка привабливості	Результат
<i>Привабливість галузі</i>			
Зростання	0,3	3	0,9
Технологічна стабільність	0,3	2	0,6
Прибутковість	0,2	1	0,2
Розмір	0,2	4	0,8
Оцінка привабливості галузі	1	x	2,5
<i>Конкурентна позиція</i>			
Фактори успіху	Відносна вага	Оцінка привабливості	Результат
Якість послуг	0,4	3	1,3
Частка ринку	0,2	1	0,2
Дослідницький потенціал	0,1	1	0,1
Виробничі витрати	0,3	2	0,6
Оцінка привабливості галузі	1	x	2,2

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

За допомогою матриці «привабливості галузі – конкурентної позиції», можна дізнатись напрям інвестування у бізнес, який найвірогідніше досягне конкурентних переваг і зможе краще функціонувати.

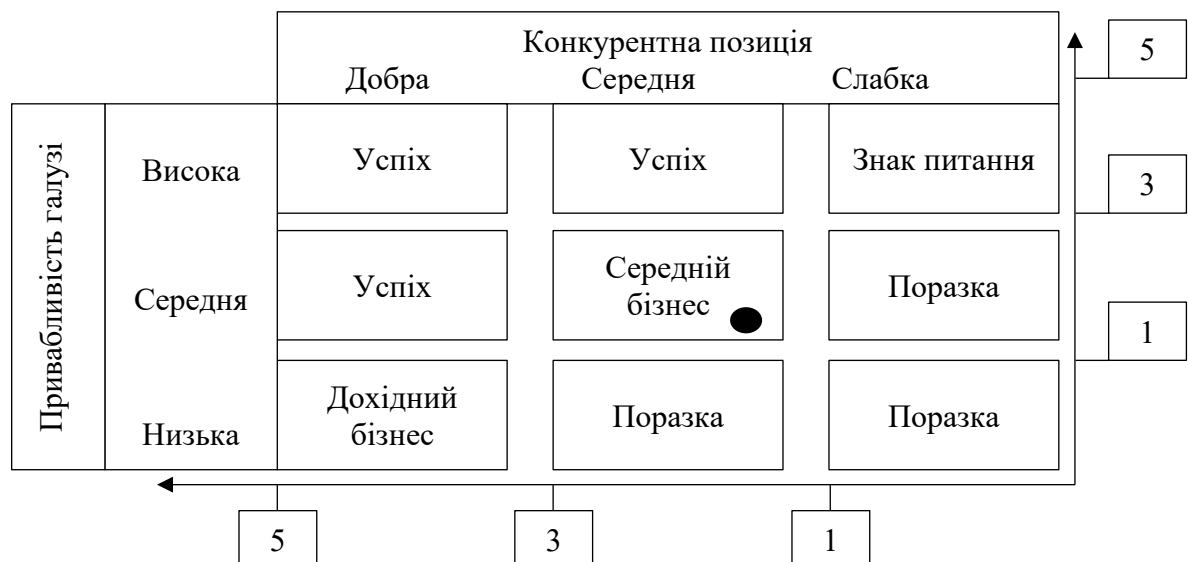


Рис. 2.1 Матриця «привабливість галузі – конкурентна позиція» ТОВ «Оренюк»

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Висновки з аналізу матриці McKinsey наступні. ТОВ «Орендюк» потрапляє у квадрат «середній бізнес» привабливої галузі з середньою (нижче середньої) конкурентною позицією. Для даної ринкової позиції характерний середній ступінь привабливості ринку та наявність незначних переваг. Підприємство є, безперечно, перспективним гравцем на цьому ринку, проте йому варто сформувати та реалізовувати конкуренту стратегію яка сприятиме посиленню власної позиції в галузі та захисту від конкурентів.

Висновки до розділу 2

Об'єктом дослідження в роботі обрано підприємство ТОВ «Орендюк» яке здійснює роботи на ринку оренди будівельної техніки. ТОВ «Орендюк» допомагає клієнтам вирішувати питання залучення необхідної техніки найбільш зручним та економічно ефективним способом, представляючи багатоцільовий парк обладнання та європейський досвід для планування та вирішення будівельних завдань на ринку Житомирської області.

Проаналізувавши основні економічні показники діяльності підприємства можна зробити наступні висновки. Чистий дохід ТОВ «Орендюк» зріс на 19,5% у 2023 р. порівняно з 2021 р., незважаючи на зменшення будівельних проєктів. Це може свідчити про підвищення попиту на оренду техніки в інших сферах або адаптацію підприємства до нових умов, підвищення собівартості виконуваних робіт, тощо. В той же час спостерігається зачне зменшення чистого прибутку, особливо у 2022 р., коли підприємство зазнало збитків у розмірі 1483,9 тис. грн. У 2023 р. підприємство також залишилося збитковим, проте ситуація дещо покращилася, що може бути результатом часткової стабілізації діяльності. Середньорічна вартість активів знизилася на 28,3%, зокрема необоротні активи на 26,4% і оборотні активи на 30,9%. Це може свідчити про скорочення обсягу активів або їх переоцінку через спад у будівельній галузі.

Проведений аналіз дав можливість сформулювати перелік маркетингових можливостей підприємства: зростання рівня урбанізації; зростання обсягів будівництва в період великої відбудови країни та будівництва для ВПО; надійність постійних постачальників; розвиток технологій та інформатизація галузі; відсутність серйозних конкурентів; удосконалення менеджменту щодо пошуку нових споживачів; підвищення репутації підприємства на ринку, зниження рівня безробіття. Серед факторів зовнішнього середовища, які негативно впливають на ТОВ «Орендюк» (загроз) було виділено: зростання рівня зубожіння населення; катастрофічне зменшення чисельності населення; зміна податкового законодавства; зростання темпів інфляції; стрибки курсів валют; поява нових фірм на ринку; погіршення політичної обстановки; низькі темпи впровадження нового обладнання у будівництво; низький рівень будівництва в Житомирському регіоні; зростання цін на обладнання тощо.

За результатами аналізу внутрішнього потенціалу на основі комплексної оцінки показників роботи підприємства можна зробити такі висновки:

- слабка орієнтація підприємства на стан та розвиток ринку послуг, відсутність фахівця з маркетингу на підприємстві;
- підприємство має значні можливості збільшення обсягу ринку, які можуть бути реалізовані за сприятливих зовнішніх умов, та розвитку маркетингу;
- ТОВ «Орендюк» має низькі фінансові показники, тому для даного підприємства обов'язковою є розробка заходів щодо фінансового оздоровлення.
- хоча підприємство доволі успішно впроваджує нову техніку та сучасні технології, його можливості в цьому напрямі залишаються обмеженими, в той же час, слід продовжити використання цих резервів, так як витрати на впровадження заходів з нової техніки та технології окупаються повністю, о призво́дить до скорочення виробничих витрат.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЙ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ ТОВ «ОРЕНДЮК»

3.1. Обґрунтування напрямів формування та реалізації стратегії економічного зростання підприємства

Проведений аналіз дав змогу визначити кілька варіантів стратегій розвитку підприємства. Серед них потрібно обрати ті, що найбільше сприятимуть досягненню поставлених цілей. Вибір оптимальної стратегії здійснюється за допомогою спеціальної матриці (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Вибір оптимальних стратегій розвитку ТОВ «Орендюк»

Стратегія	Цілі			Оцінка
	Збільшення частки ринку	Підвищення продуктивності праці персоналу	Зниження витрат	
Стратегія розвитку ринку	8/0,21	5/0,16	6/0,17	3,5
Стратегія посилення позицій на ринку	8/0,21	7/0,19	8/0,17	4,37
Лідерство за ціною	8/0,15	6/0,20	3/0,18	2,94
Стратегія розвитку послуг	4/0,16	4/0,17	6/0,17	2,34
Диверсифікація	6/0,11	5/0,12	5/0,16	2,06
Стратегія скорочення витрат	5/0,16	7/0,16	6/0,15	1,92

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Заповнюючи матрицю варто використати дві шкали оцінювання. Одна шкала (від 1 до 10) відображає рівень досягнення цілей підприємства при застосуванні певної стратегії. Друга шкала (від 0 до 1) визначає ймовірність реалізації цієї стратегії в межах заданої мети, причому сума ймовірностей дорівнює 1. Найкращою стратегією вважається та, для якої сума добутків цих двох оцінок є максимальною. Отже, оптимальною базовою стратегією економічного зростання ТОВ «Орендюк» є стратегія посилення позицій на ринку. Головним напрямом стратегії посилення позицій на ринку повинен стати орієнтир на збільшення

об'єму реалізованих послуг, при цьому основним фактором даного зростання може послужити розробка та реалізації маркетингової стратегії підприємства.

ТОВ «Орендюк» заявляє про себе потенційним споживачам за допомогою реклами, в той же час дана реклама є хаотичною і фрагментарною. Адже на підприємстві наразі відсутній кваліфікований спеціаліст, який вміє здійснювати аналіз ринку, обґрунтувати стратегію та складати кошторис витрат на реалізацію рекламні заходів, та здійснювати аналіз їх ефективності. Крім того, рекламною діяльністю на підприємстві займається директор, який не має достатньої професійної підготовленості, тому перелік рекламних заходів, які реалізуються підприємством є або малоефективними або взагалі неефективними. Отже, введення в штатному розписі посади маркетолога має спричинити низку позитивних змін у діяльності ТОВ «Орендюк».

Розглянемо структуру підприємства та місце маркетолога у ній. Оскільки спеціаліст з маркетингу відповідає за просування послуг підприємства на ринку, він буде підпорядковуватися безпосередньо директору. Це дозволить керівництву контролювати досягнення результатів та вносити необхідні корективи.

Введення маркетолога в штат вимагатиме додаткових щомісячних витрат. Середній оклад спеціаліста з маркетингу в даній галузі складає 15 тис. грн., що в свою чергу відобразиться на бюджеті витрат підприємства. В той же час, нами передбачено те, що вигоду підприємство отримає у значно вищому розмірі, в порівнянні із витратами на утримання такого спеціаліста. Посадові обов'язки спеціаліста з маркетингу представлені в Додатку В1.

Залучення такого фахівця дасть можливість розвантажити директора, внаслідок чого він звільниться від зайвої роботи та якісніше зможе виконувати свої прямі обов'язки. Спеціаліст з маркетингу проаналізує всі проведені рекламні компанії, оцінить їх ефективність та розробить нову, більш ефективну, маркетингову стратегію, яка буде ґрунтуватися на глибинному дослідженні ринку, налагодить контакти із потенційними споживачами, дозволить розширити присутність підприємства в мережі Інтернет та безпосередньо на ринку.

Розробимо нову маркетингову політику підприємства. Розглянемо цілі та завдання підприємства. Під метою мається на увазі бажаний стан, до якого прагне ТОВ «Орендюк». При формулюванні мети важливо враховувати точність у змісті, масштабі та термінах. Також необхідно розглядати цілі не окремо, а у взаємозв'язку між собою. Маркетингові цілі визначаються у чотирьох ключових напрямках (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Маркетингові цілі підприємства ТОВ «Орендюк»

Області маркетингового цілепокладання	Показники
Ринкові цілі	Частка ринку, нові ринки, впізнаваність підприємства, лояльність клієнтів
Економічні цілі	Система показників економічної ефективності та прибутковості бізнесу
Соціальні цілі	Рівень заробітної плати, частка витрат на соціальні заходи
Екологічні цілі	Витрати на екологічні заходи, зниження негативного впливу на навколишнє середовище
Інноваційні цілі	Розширення існуючого кола послуг за рахунок придбання нової сучасної інноваційної техніки

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Маркетингові цілі першого рівня поділяються на цілі другого, третього та нижчого рівнів.

Представимо «дерево цілей» ТОВ «Орендюк», рис. 3.1–3.4.

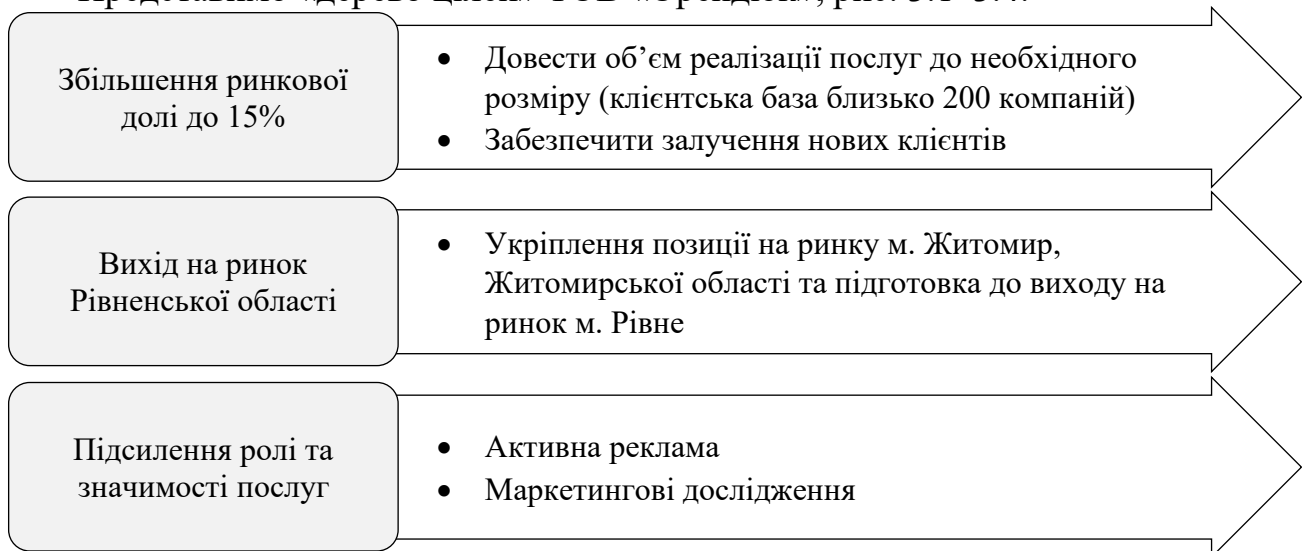


Рис. 3.1. Ринкові цілі та завдання ТОВ «Орендюк»

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Збільшення ринкової частки до 15%. Розділити ринок із конкурентами. Це можливо, якщо будуть виконані такі завдання:

1. Довести обсяг наданих послуг до необхідної кількості.
2. Залучати нових споживачів за допомогою агресивної рекламної кампанії.
3. Стимулювати клієнтів до повторного замовлення послуг, пропонуючи вигідні умови, наприклад, знижки або розстрочку платежів.

Підвищення значущості та популярності послуг підприємства. Для цього потрібно розробити власний веб-сайт і проводити активну (іноді агресивну) рекламну діяльність.

Варто проводити маркетингові дослідження, щоб визначити оптимальний асортимент послуг. Регулярний моніторинг клієнтської бази допоможе зрозуміти, рівень задоволеності споживачами тим обсягом послуг, що надаються підприємством, чи підходить їм техніка, наскільки вона зручна у використанні, і чи виникають певні технічні проблеми з її використанням. Такий моніторинг дозволить створити точний портрет споживача, що полегшить реалізацію ефективних маркетингових стратегій.

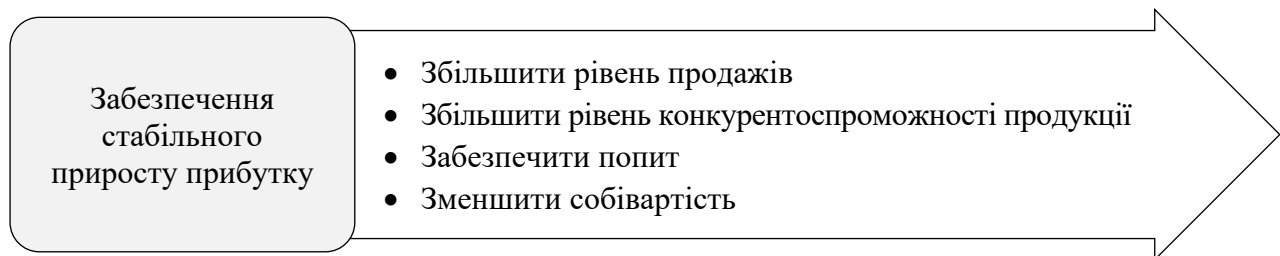


Рис. 3.2. Економічні цілі та завдання ТОВ «Орендюк»

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Забезпечення стабільного прибутку, для того, щоб досягти поставленої мети необхідно:

1. Підвищити присутність підприємства до 150-170 проектах в рік. Це стане реальним за умови зростання попиту на запропоновані послуги та досягнення підприємствами достатнього рівня доходів.

2. Підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства. Однак даний параметр складно оцінити, оскільки наразі відсутня чітка методологія для її

визначення в конкретній ситуації. Поліпшення ключових параметрів, таких як ціна (наприклад, встановлення нижчих цін порівняно з конкурентами) або якість обладнання (пропонування лише високоякісної техніки), може сприяти зростанню конкурентоспроможності підприємства.

3. Створити попит. Для цього можна збільшити обсяг маркетингових заходів. Інший варіант – знизити ціну, що може сприяти зростанню інтересу до продукту.

4. Зниження собівартості послуг. Щоб знизити собівартість послуги, варто придбати власний транспорт для перевезення працівників і обладнання до клієнта, уникнувши додаткових витрат на оренду транспорту.

Збільшення асортименту послуг шляхом придбання сучасного обладнання. Для того, щоб розширити коло, запропонованих послуг за рахунок інвестицій і інноваційні технології необхідно виконати наступні завдання:

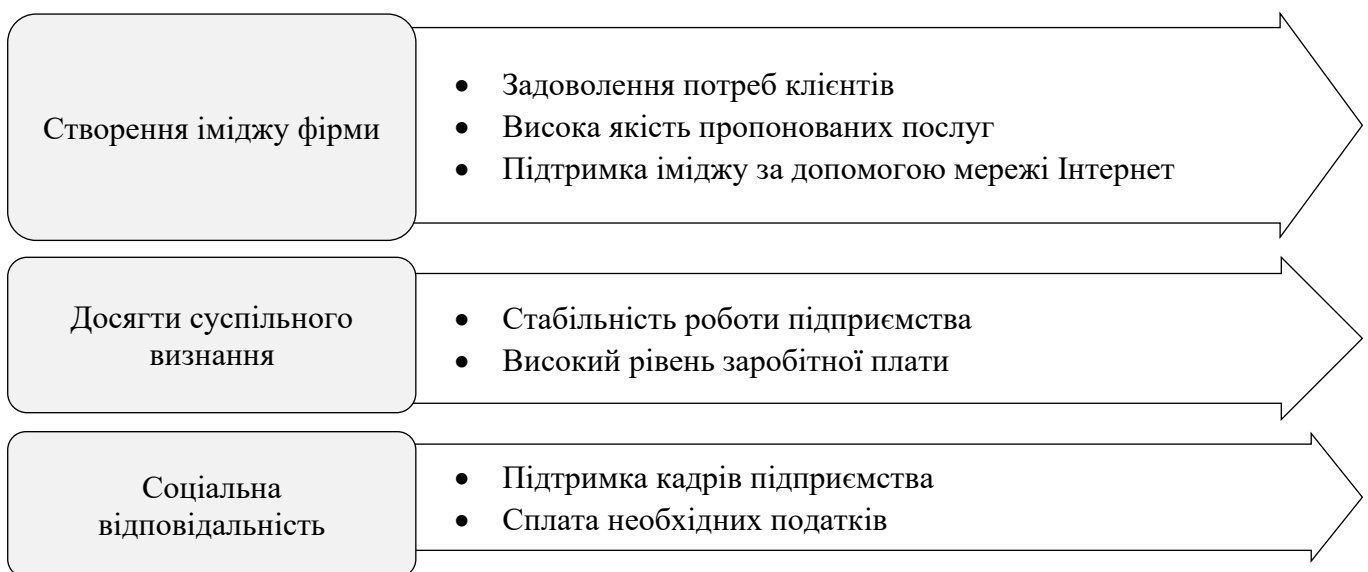


Рис. 3.3. Соціальні цілі та завдання ТОВ «Орендюк»

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

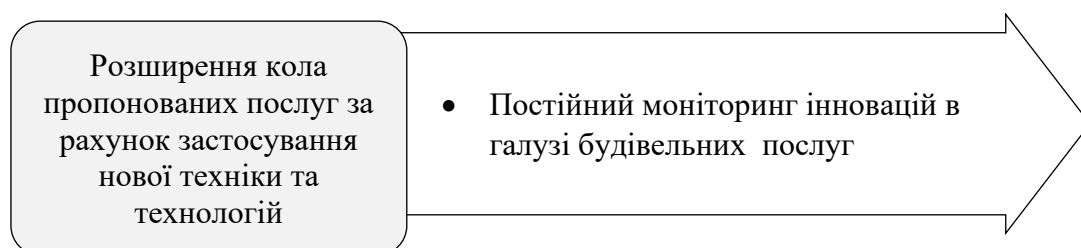


Рис. 3.4. Інноваційні цілі та завдання ТОВ «Орендюк»

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Постійний моніторинг інновацій у галузі технологій. Розвиток та вдосконалення техніки, що використовується для надання послуг підприємством. Важливо не відставати від прогресу, але водночас слід враховувати, що не всі новітні технології можуть знайти попит у Житомирській області. Розвиток місцевих підприємств та їхня прибутковість часто відстають від темпів впровадження інновацій, тому необхідно зважено оцінювати готовність ринку до змін.

Щодо реклами в інтернеті відмітимо, що незважаючи на різні думки, вона довела свою ефективність. Підприємству доцільно створити власний сайт, адже це зручно для клієнтів: вони можуть ознайомитися з асортиментом і послугами прямо з дому, без потреби відвідувати офіс. ТОВ «Орендюк» варто запустити власний сайт, який надаватиме повну інформацію про його діяльність та її перелік «гарячих» пропозицій.

Сьогодні імідж підприємства сприймається не лише як набір елементів корпоративного стилю, що підкреслюють його унікальність (таких як фірмовий одяг чи графічна символіка). У сучасних умовах, коли все більше компаній прагнуть виділитися, імідж стає всебічною комунікацією, яка охоплює всі аспекти діяльності підприємства, а не лише його зовнішній вигляд.

Імідж підприємства – це ключовий чинник, який впливає на довіру клієнтів до послуг підприємства, забезпечує збільшення продажів і кредитної спроможності підприємства, що, в свою чергу, визначає успіх підприємства на ринку. В той же час імідж є динамічним і може змінюватися під впливом обставин, нової інформації тощо (Додаток І).

На імідж впливають не лише якість послуг, які надає підприємство, але і його соціальна відповідальність, яку громадськість вважає корисною та важливою для суспільних інтересів.

З метою формування образу надійного, успішного, процвітаючого, серйозного підприємства необхідно реалізувати ряд певних завдань.

Задовольнити потреби клієнтів можна завдяки індивідуальному (персоналізованому) підходу співробітників, які повинні уважно вивчати потреби

кожного окремого клієнта та надавати такий перелік послуг, що відповідають його очікуванням. Важливо пам'ятати, що неетична поведінка навіть одного працівника може назавжди зіпсувати імідж компанії в очах клієнта та громадськості. Тому персонал повинен володіти навичками професійного спілкування.

Одним із ключових елементів іміджу є якість наданих послуг. Для цього підприємство має використовувати тільки надійне та якісне, справне та технологічно продуктивне обладнання, яке буде довго працювати за призначенням.

Досягти громадського визнання можливо шляхом реалізації таких завдань: забезпечення стабільності роботи без збоїв у поставках обладнання, створення гідних умов оплати праці. Це не лише сприяє формуванню позитивного іміджу, але й покращує внутрішню атмосферу в колективі, мотивуючи працівників до ефективного виконання поставлених обов'язків.

3.2. Економічна ефективність розроблених заходів

Для оцінки ефективності запланованих заходів спочатку необхідно сформулювати маркетинговий бюджет. У цьому пункті представлено обсяги витрат на маркетинг на запланований період (в нашому випадку рік). На сьогодні відсутня єдина методика розробки такого бюджету, тому кожне підприємство розробляє власний підхід до визначення статей витрат і форм подання інформації.

Для нашого дослідження найбільш підходящим є метод, заснований на цілях і завданнях. Він передбачає розрахунок витрат, необхідних для реалізації маркетингових заходів з урахуванням поставлених цілей.

З огляду на зазначені заходи, у табл. 3.3-3.4 буде складено бюджет маркетингу для ТОВ «Орендюк». Після цього спеціаліст з маркетингу оцінює рекламний бюджет, визначає обсяг коштів, який потрібно виділити на проведення

рекламної кампанії, та переконатися, що ці витрати не надто обтяжують фінансову діяльність підприємства.

Таблиця 3.3

Бюджет рекламної кампанії на 2025 р.

Статті	Витрати, грн.
1. Разові інвестиції	
1.1. Витрати на створення сайту	45000
Разом разові витрати	45000
2. Періодичні витрати	
2.1. Витрати на підтримання роботи сайту на рік	18000
2.2. Витрати на просування підприємства на спеціалізованих сайтах в мережі Інтернет	14000
Разом періодичні витрати	32000
РАЗОМ	77300

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Таким чином, разові витрати будуть включати розробку власного сайту підприємства. Даний сайт має бути таким, щоб показати споживачу техніку яка є в наявності та описати основні її можливості та характеристики. В той же час сайт повинен мати зручну навігацію та не бути перевантажений інформацією. Розробку сайту можна замовити у місцевої ІТ-компанії «Пароход», яка спеціалізується не тільки на розробці сайтів, а на підтримці їх роботи, і поступовому удосконаленні на запит клієнта. Отже, витрат на розробку сайту будуть коштувати підприємству 45000 грн.

Періодичні витрати, які будуть виникати в процесі реалізації стратегії маркетингу – це в першу чергу підтримка роботи сайту, яку буде здійснювати та ж сама ІТ-компанія «Пароход», дані витрати можна буде скорочувати, в місяці, коли підтримка сайту не буде потрібна. До періодичних витрат нами також віднесено витрати на просування підприємства на спеціалізованих сайтах в мережі Інтернет, адже дуже мало присутності реклами підприємства на спеціалізованих сайтах регіону таких як: <https://map.zt.ua/info>, <https://sp-rent.com.ua>, <https://www.ua-region.com.ua>, <https://www.ukraine.com.ua/uk/egroup>. Як вже відмічалось, підприємство має заявляти про себе і мережі інтернет, інакше, як про нього дізнаються споживачі даної специфічної послуги.

На основі проведених розрахунків можна зробити висновок, що для проведення рекламної кампанії підприємству необхідно залучити кошти в розмірі 77300 грн. В той же час відмітимо, що бажано запускати усе одночасно, але в умовах обмеженості ресурсу варто на початковому етапі посилити присутність реклами в мережі інтернет.

Таблиця 3.4

Зведений бюджет маркетингу на 2025 р ТОВ «Орендюк»

Напрямок	Витрати, грн.	Структура витрат, %
Дослідження ринку	20500	21,0
Реклама та інші засоби інформаційного впливу	77300	79,0
Разом витрати	97800	100,0

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

На початковому етапі розробки маркетингової стратегії важливо детально вивчити ринок, дослідити власний та потенційних конкурентів та визначити їх конкурентну перевагу на даному ринку. Таке дослідження варто замовити у місцевої маркетингової компанії Elit-Web. Звісно дане дослідження може провести і маркетолог, якого буде залучено в штат, але для підвищення ефективності його роботи на початковому етапі варто надати йому дану повну інформацію, для того щоб не втрачати час та прибуток.

В рамках дослідження необхідно врахувати витрати на введення в штат та утримання нової посади маркетолога (табл. 3.5). З огляду на вище зазначене загальна сума витрат на впровадження запропонованих заходів: $97800 + 260400 = 358200$ грн. Доцільно розрахувати ефективність рекламної компанії з урахуванням цілей та завдань, поставлених перед маркетологом.

Таблиця 3.5

Витрати на введення в штат посади маркетолога на 2025 рік

Стаття витрат	Сума витрат, грн.
Заробітна плата	180000
Витрати на соціальні заходи	39600
Комп'ютер та орг. техніка	30000
Комп'ютерний стіл та стілець	8000
Канцелярські товари	2800
Разом	260400

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

За основу розрахунку візьмемо дані щодо чистого доходу від реалізації послуг підприємства за 2023 р., зокрема чистий дохід від реалізації продукції 1904,8 тис. грн. та собівартість продукції 1059,1 тис. грн. (55,6%). Комерційні та управлінські витрати, а також доходи та витрати від інших операцій ми не будемо враховувати, щоб показник ефективності відображав лише основний вид діяльності підприємства та отримані від нього доходи – як основний об'єкт розробленої маркетингової стратегії.

Вітчизняний та міжнародний досвід проведення подібних маркетингових компаній дозволяє спрогнозувати зростання виручки від надання послуг на 18-20%. Приріст собівартості наданих послуг запланований дещо менше, ніж приріст виручки, +16%, за рахунок економії на масштабах надання послуг – більше послуг на одному об'єкті дає можливість економити на транспортних втратах. Отримані дані щодо розрахунку ефективності розробленої маркетингової стратегії зображено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Розрахунок ефективності розробленої маркетингової стратегії
в умовах ТОВ «Орендюк» у 2025 р.**

Показник	Сума
Прогнозований приріст обсягу продажів, тис. грн. +18%	324,86
Приріст собівартості наданих послуг, тис. грн. +16%	158,68
Ефективність маркетингової стратегії, %	204,73

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

З наведеної таблиці видно, що, за умови впровадження розробленої маркетингової стратегії, чистий дохід від реалізації продукції збільшиться на 324,86 тис. грн. При цьому ефективність запропонованих заходів становитиме 204,73%, що свідчить про високу економічну ефективність та доцільність впровадження стратегії маркетингу, як стратегії економічного зростання та посади маркетолога на ТОВ «Орендюк».

Для розрахунку ефективності було обрано даний метод, а не метод підрахунку витрат і отриманих результатів через те, що кожен статтю витрат

керівник підприємства може скоротити, або відтермінувати. Наприклад, розробку сайту та його підтримку можна відкласти на декілька місяців, запустивши повноцінну рекламу на спеціалізованих сайтах в мережі інтернет, також можна не брати у штат маркетолога, а віддати даний процес на аутсорсинг маркетинговій фірмі, в даному випадку, підприємство заощадить на техніці, канцелярських товарах, та відрахуваннях на соціальні заходи. Варто зазначити, що присутність підприємства в мережі інтернет незалежно від того чи буде це найм окремого працівника чи передавання маркетингової функції на аутсорсинг здатне значно покращити його ринкові позиції та підвищити його прибутковість.

Висновки до розділу 3

Для підвищення ефективності діяльності підприємства та обґрунтування напрямів формування та реалізації стратегії економічного зростання ТОВ «Орендюк» нами було запропоновано наступні заходи:

- обрано оптимальну стратегію розвитку підприємства – стратегію посилення позицій на ринку;
- удосконалено маркетингову політику, шляхом запровадження посади маркетолога, переглянуто методи проведення рекламних компаній, що проводяться ТОВ «Орендюк», запровадити гнучку систему знижок на послуги підприємства. Впровадження зазначених заходів сприятиме залученню нових клієнтів, зростанню обсягів реалізації послуг підприємства і, відповідно, підвищенню його прибутковості;
- створено дієвий план маркетингової стратегії та сформовано структуру цілей підприємства у вигляді «дерева цілей». План спрямований на поступове покращення ринкових позицій ТОВ «Орендюк» шляхом послідовного виконання поставлених цілей;

- дано рекомендації щодо створення іміджу підприємства, внаслідок чого зросте конкурентоспроможність та пізнаваність бренду серед інших, а також стимулює потенційного споживача до повторного замовлення.

Розрахунок економічної ефективності довів, що за умови впровадження розробленої маркетингової стратегії, чистий дохід від реалізації продукції збільшиться на 324,86 тис. грн. При цьому ефективність запропонованих заходів становитиме 204,73%, що свідчить про високу економічну ефективність та доцільність впровадження стратегії маркетингу, як стратегії економічного зростання та посади маркетолога на ТОВ «Орендюк».

Також можна узагальнити, що кожен витрат керівник підприємства може скоротити, або відтермінувати. Наприклад, розробку сайту та його підтримку можна відкласти на декілька місяців, запустивши повноцінну рекламу на спеціалізованих сайтах в мережі інтернет, також можна не брати у штат маркетолога, а віддати даний процес на аутсорсинг маркетинговій фірмі, в даному випадку, підприємство заощадить на техніці, канцелярських товарах, та відрахуваннях на соціальні заходи. В той же час, присутність підприємства в мережі інтернет незалежно від того чи буде це найм окремого працівника чи передавання маркетингової функції на аутсорсинг здатне значно покращити його ринкові позиції та підвищити його прибутковість.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах розвитку організаційної діяльності ключову роль відіграє не просто здатність до реагування на зміни, а формування стратегічного бачення майбутнього. Організації повинні розглядати зміни як можливості для розвитку, а не лише як виклики. Це передбачає аналіз трендів, прогнозування майбутніх сценаріїв та розробку планів дій, які дозволять залишатися конкурентоспроможними. Важливо усвідомлювати, що лише ті організації, які працюють на випередження, можуть ефективно адаптуватися до непередбачуваних ситуацій і використовувати їх у своїх інтересах.

Важливим фактором успіху є здатність керівництва інтегрувати новітні технології та аналітичні інструменти для прийняття обґрунтованих рішень. Збір даних, аналіз ринку та розуміння потреб споживачів дозволяють адаптувати бізнес-стратегію та забезпечити гнучкість у часи нестабільності. Успішні організації використовують такі технології не лише для вдосконалення процесів, а й для прогнозування змін у середовищі, оптимізації витрат і підвищення ефективності командної роботи. Це сприяє стійкому розвитку навіть у кризові періоди.

Організації, які прагнуть довгострокового успіху, мають усвідомити важливість балансу між інноваційним підходом та збереженням своїх основних цінностей. Створення довірчих відносин з клієнтами, партнерами та співробітниками є фундаментом стабільності та розвитку. Підтримка місії й інтеграція її в усі аспекти діяльності допомагають зміцнити репутацію, залучити лояльну аудиторію та сформувати позитивний імідж бренду. Це також забезпечує стійкість організації перед викликами зовнішнього середовища та допомагає зберігати вірність своїм стратегічним цілям.

Окрім цього, стратегічний підхід дозволяє організаціям ефективніше керувати ресурсами, забезпечуючи раціональне їх використання для досягнення максимальних результатів. Водночас гнучкість і здатність до змін стають важливими характеристиками успішного бізнесу. Організації, які готові до

трансформацій, швидко інтегрують нові технології, знаходять нестандартні рішення й оперативно реагують на виклики, мають значно більше шансів не лише вижити, а й процвітати в умовах невизначеності.

Об'єктом дослідження в роботі обрано підприємство ТОВ «Орендюк» яке здійснює роботи на ринку оренди будівельної техніки. ТОВ «Орендюк» допомагає клієнтам вирішувати питання залучення необхідної техніки найбільш зручним та економічно ефективним способом, представляючи багатоцільовий парк обладнання та європейський досвід для планування та вирішення будівельних завдань на ринку Житомирської області.

Проаналізувавши основні економічні показники діяльності підприємства ми дійшли наступних висновків. Чистий дохід ТОВ «Орендюк» зріс на 19,5% у 2023 р. порівняно з 2021 р., незважаючи на зменшення будівельних проєктів. Це може свідчити про підвищення попиту на оренду техніки в інших сферах або адаптацію підприємства до нових умов, підвищення собівартості виконуваних робіт, тощо. В той же час спостерігається значне зменшення чистого прибутку, особливо у 2022 р., коли підприємство зазнало збитків у розмірі 1483,9 тис. грн. У 2023 р. підприємство також залишилося збитковим, проте ситуація дещо покращилася, що може бути результатом часткової стабілізації діяльності. Середньорічна вартість активів знизилася на 28,3%, зокрема необоротні активи на 26,4% і оборотні активи на 30,9%. Це може свідчити про скорочення обсягу активів або їх переоцінку через спад у будівельній галузі.

Проведений аналіз дав можливість сформулювати перелік маркетингових можливостей підприємства: зростання рівня урбанізації; зростання обсягів будівництва в період великої відбудови країни та будівництва для ВПО; надійність постійних постачальників; розвиток технологій та інформатизація галузі; відсутність серйозних конкурентів; удосконалення менеджменту щодо пошуку нових споживачів; підвищення репутації підприємства на ринку, зниження рівня безробіття. Серед зовнішніх факторів, які негативно впливають на діяльність ТОВ «Орендюк», були виділені наступні загрози: зростання рівня бідності серед населення, значне скорочення чисельності населення, зміни у

податковому законодавстві, високі темпи інфляції, нестабільність валютних курсів, поява нових конкурентів, погіршення політичної ситуації, повільне впровадження сучасного обладнання у будівництві, низький рівень будівельної активності в Житомирському регіоні та підвищення цін на обладнання.

Аналіз та оцінка внутрішнього потенціалу роботи досліджуваного підприємства за системою економічних показників дозволяє зробити такі висновки:

- слабка орієнтація підприємства на стан та розвиток ринку послуг, відсутність фахівця з маркетингу на підприємстві;
- підприємство має значні можливості збільшення обсягу ринку, які можуть бути реалізовані за сприятливих зовнішніх умов, та розвитку маркетингу;
- ТОВ «Орендюк» має низькі фінансові показники, тому для даного підприємства обов'язковою є розробка заходів щодо фінансового оздоровлення.
- хоча підприємство доволі успішно впроваджує нову техніку та сучасні технології, його можливості в цьому напрямі залишаються обмеженими, в той же час, слід продовжити використання цих резервів, так як витрати на впровадження заходів з нової техніки та технології окупаються повністю, о призво́дить до скорочення виробничих витрат.

Для підвищення ефективності діяльності підприємства та обґрунтування напрямів формування та реалізації стратегії економічного зростання ТОВ «Орендюк» нами було запропоновано наступні заходи:

- обрано оптимальну стратегію розвитку підприємства – стратегію посилення позицій на ринку;
- удосконалено маркетингову політику, шляхом запровадження посади маркетолога, переглянуто методи проведення рекламних компаній, що проводяться ТОВ «Орендюк», запровадити гнучку систему знижок на послуги підприємства. Впровадження зазначених заходів сприятиме залученню нових клієнтів, зростанню обсягів реалізації послуг підприємства і, відповідно, підвищенню його прибутковості;
- створено дієвий план маркетингової стратегії та сформовано структуру

цілей підприємства у вигляді «дерева цілей». План спрямований на поступове покращення ринкових позицій ТОВ «Орендюк» шляхом послідовного виконання поставлених цілей;

- дано рекомендації щодо створення іміджу підприємства, внаслідок чого зросте конкурентоспроможність та пізнаваність бренду серед інших, а також стимулює потенційного споживача до повторного замовлення.

Розрахунок економічної ефективності показав, що за умови впровадження розробленої маркетингової стратегії, чистий дохід від реалізації продукції збільшиться на 324,86 тис. грн. При цьому ефективність запропонованих заходів становитиме 204,73%, що свідчить про високу економічну ефективність та доцільність впровадження стратегії маркетингу, як стратегії економічного зростання та посади маркетолога на ТОВ «Орендюк». Крім того, присутність підприємства в мережі інтернет незалежно від того чи буде це найм окремого працівника чи передавання маркетингової функції на аутсорсинг здатне значно покращити його ринкові позиції та підвищити його прибутковість.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>
2. Баланович А.М. Теоретико-методичні засади формування стратегій розвитку підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2019. Вип. 8. Ч. 2. С. 77–79.
3. Бойченко Г. О., Швиданенко Г. О. Розвиток підприємства: стратегічні наміри, ризики та ефективність». Колективна монографія. Київ, 2015. С. 151–152.
4. Брінь П.В., Голтвянська Ю.В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. Вип. 21. С. 31–33.
5. Бруслиновська І. В., Матвійчук В. І. Теоретичні аспекти формування фінансової стратегії підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. № 31. С. 100–111.
6. Бугайчук В., Грабчук І., Аляб'єва В. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. №44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-84>
7. Бушайчу В.В., Кривульський Є.В., Глюза К.А. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3031/2952> (Дата звернення 25.10.2024)
8. Васи́лига С.М. Особливості формування стратегій розвитку для малих підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. № 975. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7611> (Дата звернення 25.10.2024)
9. Васи́лига С.М. Поняття стратегії розвитку підприємства. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2020/24.pdf (Дата звернення 24.10.2024)
10. Види стратегій розвитку для малих підприємств. URL: <https://www.cssd.org.ua/post/vidi-strategiy-rozvitku-dlya-malih-pidpriyemstv> (Дата звернення 25.10.2024)

11. Головінов М.І., Литвинов О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність і ознаки. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2021. № 21.19. С. 224-228
12. Гончаров Ю. В., Лапчик Ю. Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2019. № 1. С. 193–199. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd_2019_1_30
13. Горєлов Д.О., Большенко С.Ф. Стратегія підприємства. Харків, 2020. 133 с.
14. Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація *Економіка і суспільство*. Київ, 2018. С. 346–352
15. Гура О.Л., Бобівський В.А. Стратегія розвитку підприємств України. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 175–181.
16. Жихарєва В.В., Савельєва Т.М. Формування стратегії розвитку в умовах невизначеності. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/73.pdf (Дата звернення 25.10.2024)
17. Жуков В.В. Сутність та особливості формування процесу бізнес-планування. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 26 С. 149–153
18. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. К. : Вид-во "Каравела", 2019. 480 с.
19. Каймашнікова К.С. Генезис та сутність категорії «глобальна стратегія економічного розвитку». URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_07/24.pdf (Дата звернення 25.10.2024)
20. Коненко В.В., Соколов Д.В. Стратегічне планування функціонування та розвитку підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/76.pdf (Дата звернення 25.10.2024)
21. Кононова І.В. Класифікація стратегій розвитку соціально-економічних систем. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/12_1_2017ua/39.pdf (Дата звернення 29.10.2024)
22. Костін Ю.Д., Левицький Ю.А. Стратегія розвитку корпорацій: сутність і ознаки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 4, Т. 1, С. 101-106.

23. Лазоренко Л.В. Роль стратегії в діяльності організації. URL: https://dut.edu.ua/uploads/p_1010_91164696.pdf (Дата звернення 02.11.2024)
24. Маліношевська К.І. Розроблення стратегії розвитку підприємства. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/41_2022ua/15.pdf (Дата звернення 02.11.2024)
25. Мануйлов О.В. Формування стратегії сталого розвитку підприємств в умовах невизначеності. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/05/ujae_2024_r02_a10.pdf (Дата звернення 29.10.2024)
26. Наливайко А. Теорія стратегій підприємства. Сучасний стан та перспективи розвитку: Монографія. К.: КНЕУ, 2021. 227 с.
27. Огляд інструментів підтримки бізнесу в період воєнного стану в Україні. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv> (Дата звернення 29.10.2024)
28. Олійник Л.В., Кузнєцова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. № 3 (31). С. 118–126.
29. Падерін І.Д., Горященко Ю.Г., Новак Є.Е. Стратегічне управління на підприємствах малого та середнього бізнесу. *Економічний вісник Донбасу*. 2017. № 2(48). С. 163–167
30. Пономаренко В. С., Пушкар О. І., Тридід О. М. Стратегічне управління розвитком підприємства: навч. посібник. Харків, 2022. 640 с.
31. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. Київ : Основи, 1998. 390 с.
32. Прахалад К.К., Хемел Г. Основна компетенція корпорації / пер. Л. Дуган. URL: <http://www.management.com.ua/strategy/str006-u.html> (Дата звернення 02.11.2024)
33. Семенча І.Є. Гордієнко С.О. Формування стратегії розвитку бізнесу з урахуванням умов воєнної економіки України. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1166/1125> (Дата звернення 29.10.2024)

34. Смачило І.І. Формування економічної стратегії підприємства в сучасних умовах. *Молодий вчений*. 2017 № 12 (52). С. 758–762.

35. Співак С., Мариняк Б. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах війни. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1166> (Дата звернення 02.11.2024)

36. Халіна В.Ю., Васильєва Т.С. Теоретичні аспекти формування клієнтоорієнтованості стратегії розвитку підприємства. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9_2019/49.pdf (Дата звернення 05.11.2024)

37. Цалко Т.Р., Овсюк В.О. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах економіки. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/45_2020_ukr/28.pdf (Дата звернення 02.11.2024)

38. Шарапа В.Г. Формування стратегій: теоретико-практичні аспекти. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3098/3022> (Дата звернення 02.11.2024)

39. Шастун С.В. Сутність та особливості стратегії розвитку підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2017. Вип. 24. Ч. 1. С. 161–165

40. Швед В.В., Горобець А.П. Стратегія розвитку підприємства: сутність та значення. URL: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/817/782> (Дата звернення 02.11.2024)

41. Юрій Е.О., Луцик І.Б. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2015/13-2015/30.pdf>

42. Ansoff H. Igor. Strategic Issue Management. *Strategic Management Journal*. 1980. Vol. 1, no. 2, pp. 131–148. URL: <http://www.jstor.org/stable/2486096>. Accessed 21 Nov. 2023.

ДОДАТКИ