

*Міністерство освіти і науки України  
Сумський державний університет*

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА  
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

*Тема: «Основні аспекти розробки стратегії розвитку в підприємстві»*

*Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»*

*Освітня програма 6.076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»*

*Завідувач кафедри:*

\_\_\_\_\_ /Карінцева О.І./

*Керівник роботи:*

\_\_\_\_\_ /Самусь Г.І./

*Виконавець:*

\_\_\_\_\_ /Скобличков Р.П./  
П.І.Б.

*Група:*

Ез-71 к  
шифр

**Суми 2021**

## ЗМІСТ

РЕФЕРАТ.....	3
ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ В ПІДПРИЄМНИЦТВІ.....	7
1.1 Визначення стратегії та її ролі в підвищенні ефективності діяльності підприємства.....	7
1.2 Типи стратегій підприємства.....	10
1.3 Принципи та етапи розробки стратегії розвитку підприємства.....	12
РОЗДІЛ 2 ОСНОВНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ПРОКСІМА».....	17
2.1 Загальна характеристика товариства.....	17
2.2 Аналіз економічного стану ТОВ «Проксіма» .....	18
2.3 Аналіз середовища підприємства ТОВ «Проксіма».....	25
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ПРОКСІМА».....	34
3.1 Визначення оптимальної стратегії розвитку.....	34
3.2 Стратегія диверсифікації як основа розвитку.....	36
ВИСНОВКИ.....	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	41

## РЕФЕРАТ

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків та списку використаних джерел, який містить 23 найменування. Загальний обсяг роботи становить 43 с., 17 таблиць, 1 формула, список використаних джерел 3 сторінки.

*Метою роботи є* підвищення ефективності діяльності ТОВ «Проксіма» на основі розробки стратегії його розвитку.

Для досягнення мети були поставлені такі завдання:

-Визначити сутність стратегії підприємства та її ролі в підвищенні ефективності діяльності підприємства.

-Проаналізувати фактори, що впливають на формування стратегії розвитку підприємства.

-Розглянути типи, принципи та етапи стратегії розвитку.

-Проаналізувати економічний стан, зовнішнє та внутрішнє середовища ТОВ «Проксіма».

-Визначити оптимальну стратегію розвитку підприємства для ТОВ «Проксіма».

*Предметом дослідження є* процес розробки стратегії розвитку ТОВ «Проксіма».

*Об'єктом дослідження є* стратегія розвитку ТОВ «Проксіма».

*Методи дослідження.* Методологічною основою дослідження були наступні методи: порівняння, аналіз, синтез, економіко-статистичні методи збору та обробки інформації, експертна оцінка.

У першому розділі роботи розглянуто теоретичні основи розробки стратегії розвитку в підприємстві.

У другому розділі проаналізовані основні аспекти розробки стратегії розвитку ТОВ «Проксіма».

У третьому розділі визначена оптимальна стратегія розвитку ТОВ «Проксіма».

*Ключові слова:* СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ, СТРАТЕГІЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ, СТРАТЕГІЯ, СЕРЕДОВИЩЕ ПІДПРИЄМСТВА, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ.

## ВСТУП

Прояв кризових явищ в економіці, складність і висока динаміка бізнес-процесів, зростаючий конкурентний тиск на традиційних ринках вимагають від підприємств безперервного системного зростання, ефективної реалізації існуючого потенціалу, формування адекватних методів оцінки і вибору стратегічних альтернатив, що відповідають сформованим економічним реаліям. Універсальним інструментом, здатним забезпечити необхідний і безперервний у часі процес адаптації організації до вимог навколишнього середовища, є стратегія підприємства.

В даний час велика увага приділяється стратегічному розвитку підприємств, яке дозволяє організації вижити в умовах конкуренції. Всі підприємства в умовах ринкової та конкурентної боротьби повинні розробляти свою власну довгострокову стратегію, яка буде дозволяти їм бути гідними конкурентами на ринку.

Однак не всякий суб'єкт господарювання в змозі розробити і реалізувати власну стратегію, коли як об'єкт має достатній потенціал для формування стратегії, адекватної зовнішньому і внутрішньому середовищі, об'єкт здатний використовувати свої ресурси для перебудови внутрішнього середовища та адаптації до зовнішнього середовища, використовуючи при цьому сприятливі умови і свої можливості для запобігання та зниження ризиків, орієнтуючи діяльність на отримання достатнього прибутку в довгостроковому періоді.

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що кожна успішна компанія повинна мати стратегію розвитку, розуміючи, що це дуже важливо для досягнення нових успіхів у майбутньому.

Істотний внесок у вивчення даної теми внесли як вітчизняні, так і зарубіжні дослідники, такі як: Л.П. Артеменко, В. А. Васильченко, Й.С. Завадський, Л.А. Костирко, А.А. Мазаракі, С.А. Попов, З.Є. Шершньова, Ю.П. Ященко та ін.

Мета роботи – підвищення ефективності діяльності ТОВ «Проксіма» на основі розробки стратегії його розвитку.

Для досягнення мети були поставлені такі завдання:

-Визначити сутність стратегії підприємства та її ролі в підвищенні ефективності діяльності підприємства.

-Проаналізувати фактори, що впливають на формування стратегії розвитку підприємства.

-Розглянути типи, принципи та етапи стратегії розвитку.

-Проаналізувати економічний стан, зовнішнє та внутрішнє середовища ТОВ «Проксіма».

-Визначити оптимальну стратегію розвитку підприємства для ТОВ «Проксіма».

Об'єктом дослідження є стратегія розвитку ТОВ «Проксіма».

Предметом дослідження є процес розробки стратегії розвитку ТОВ «Проксіма».

Методологічною основою дослідження були наступні методи: порівняння, аналіз, синтез, економіко-статистичні методи збору та обробки інформації, експертна оцінка.

## **РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ В ПІДПРИЄМНИЦТВІ**

### **1.1 Визначення стратегії та її ролі в підвищенні ефективності діяльності підприємства**

Ключову роль у вирішенні стратегічних завдань підприємства відіграє стратегічне планування, під яким розуміється процес розробки і підтримки стратегічної рівноваги між цілями і можливостями підприємства в ринкових умовах [1, с.246]. Розробка таких планів на тривалий період неможливо без певних орієнтирів, на які націлена діяльність підприємства і механізмів (стратегії), що забезпечують реалізацію цих цільових орієнтирів.

Стратегія – дослівно перекладається як «мистецтво генерала» і визначається як «наука і мистецтво розгортання військ для бою».

Таким чином, під стратегією підприємства розуміється генеральний план дій, що визначає пріоритети стратегічних завдань, ресурси і послідовність кроків по досягненню стратегічних цілей. Головне завдання стратегії полягає в тому, щоб перевести організацію з її реальним станом у бажане керівництвом майбутній стан [2, с. 27].

Розглядаючи поняття розвитку підприємства, багато дослідників визначають розвиток підприємства як процес, пов'язаний з рухом вперед, формуванням нових цілей, становленням інноваційних системних, структурних характеристик. На їхню думку, розвиток підприємства означає зростання, розширення, поліпшення, вдосконалення [3, с. 101].

Для систематизації існуючих наукових поглядів на досліджуване питання звернемося до класифікації підходів до змісту поняття «розвиток підприємства» (таблиця 1.1) [3, с. 189].

Таблиця 1.1 – Класифікація підходів до змісту поняття «розвиток підприємства»

Вид підходу	Зміст поняття «розвиток підприємства»
Еволюційний	Підтримка досягнутого рівня економічного розвитку підприємства
Стабільний	Фокусування уваги менеджменту на існуючих напрямках бізнесу
Активний	Швидке реагування з метою максимізації прибутку в короткий проміжок часу
Революційний	Однчасне й односпрямована зміна ключових сегментів діяльності підприємства
Адаптивний	Збереження рівня прибутку і частки ринку за допомогою поступового пристосування до змін навколишнього середовища
Інтенсивний	Зміна виробничого потенціалу підприємства за рахунок застосування більш ефективних засобів праці і виробництва
Агресивний	Захоплення нових ринків підприємством за допомогою злиття і поглинань
Стійкий	Підтримка значень показників ліквідності та фінансової незалежності вище середньогалузевих
Екстенсивний	Зміна кількісних значень техніко-економічних показників підприємства
Кризовий	Вживання підприємства в умовах кризового стану економіки (як основа поживлення і майбутнього підйому організації)
Інноваційний	Розробка і впровадження нововведень. Формування попиту на принципово нові товари та послуги. Розвиток інноваційного потенціалу

Розвиток означає зміну стану. Зазвичай це поняття використовується для позначення переходу з одного стану в інший, яке вважається кращим, більш ефективним або доцільним для діяльності. Розвиток є необхідною умовою досягнення довгострокових конкурентних переваг організації ефективного функціонування в довгостроковій перспективі [4, с. 189].

Таким чином, розвиток підприємства – це об'єктивний і безперервний у часі процес прогресивної адаптації соціально-виробничої системи до вимог



навколишнього середовища. У процесі розвитку підприємство вирішує постійно виникаючи і відтворюючи діалектичні протиріччя між генеральною метою розвитку підприємства і зовнішнім оточенням.

Інструментом досягнення визначеної мети служать якісні внутрішньосистемні перетворення або привнесення в систему якісно нових елементів і зв'язків, що змінюють зміст, характер функціонування системи і рівень виробничого потенціалу промислового підприємства [5, с. 98].

Відзначимо, що перехід підприємства в новий, більш перспективний стан повинен бути спланованим і цілеспрямованим, а це значить, що ефективний і динамічний розвиток організації може бути забезпечений шляхом відтворення процесу формування і реалізації стратегії розвитку.

Таким чином, виходячи з вищевикладеного, дамо визначення стратегії розвитку підприємства.

Стратегія розвитку підприємства – це вид генеральної стратегії підприємства, що представляє собою, систему довгострокових цілей діяльності підприємства, систему методів, засобів, організаційних механізмів і інструментів їх досягнення за допомогою ефективного управління процесами формування, розподілу і використання наявних ресурсів (виробничих, трудових, фінансових, інформаційних, організаційних) в умовах нестабільності факторів зовнішнього середовища та обмеженості ресурсів.

Стратегія розвитку підприємства орієнтована на формування балансу між сформованими ринковими умовами і внутрішнім потенціалом організації довгостроковий план або програму, а також систему унікальних правил і принципів ведення бізнесу, відповідно до яких забезпечуються досягнення поставлених цілей і перехід виробничої системи на більш перспективну ринкову позицію.

Метою стратегії розвитку є вироблення і реалізація конкретних дій в системі обраних напрямків щодо поліпшення фінансово-економічних параметрів підприємства, з урахуванням існуючих потенційних умов і обмежень на ресурси [4, с. 190].

## 1.2 Типи стратегій підприємства

Існують базові види бізнес стратегій, які розкривають чотири різних підходи, які ведуть до зростання компанії, шляхом варійованої зміни елементів: ринок; галузь; випускаємий продукт (чи послуга, що надається); застосовувана технологія; місце компанії всередині галузі. Ці елементи можуть розглядатися або в існуючому сьогодні стані, або в перспективі [6, с. 80].

Різноманітність стратегій дуже ускладнює їх класифікацію. Фактором, що ускладнює класифікацію стратегій є те, що більшість стратегій не можуть бути однозначно визначені за однією з ознак.

Все різноманіття стратегій об'єднується в п'ять основні груп: стратегії зростання, стратегії прискореного і обмеженого зростання, стратегії органічного і інтегрованого зростання, стратегії скорочення і стратегії комбінування.

Зупинимось на особливостях стратегії розвитку підприємства, яка дозволяє [7, с. 95]:

- забезпечити механізм «реалізації» довгострокових цілей економічного і соціального розвитку організації в цілому та окремих її структурних одиниць;
- реально оцінити можливості організації, забезпечити максимальне використання її внутрішнього економічного потенціалу і можливість активного маневрування різними ресурсами;
- забезпечити можливість швидкої реалізації нових перспективних можливостей, що виникають в процесі динамічних змін факторів зовнішнього середовища;
- відобразити порівняльні переваги організації в фінансово-господарській діяльності в зіставленні її з конкурентами;
- забезпечити чіткий взаємозв'язок стратегічного, поточного і оперативного управління фінансово-господарською діяльністю організації;
- забезпечити відповідну програму організаційної поведінки в рамках реалізації найбільш важливих стратегічних рішень.

В якості базових елементів стратегії економічного розвитку підприємства виділимо наступні [8, с. 179]:

- стратегічні цілі діяльності організації – представляють собою опис в формалізованому вигляді бажаних параметрів її стратегічної позиції, що дозволяють направляти цю діяльність в довгостроковій перспективі та оцінювати її результати;

- період дії стратегії – важливою умовою його визначення є передбачуваність розвитку економіки. Іншими факторами, що впливають на тривалість дії стратегії, є галузева приналежність, розмір підприємства, етап його життєвого циклу, наявність (доступність) необхідних ресурсів, рівень економічного потенціалу підприємства та ін.;

- засоби формалізації стратегії. Стратегія представлена у вигляді системи тактичних планів, програм (комплекс заходів, направлених на реалізацію вибраного стратегічного завдання, збалансований за термінами, виконавцями і ресурсами), бюджетів (кількісні плани в грошовому вираженні, показують плановану величину доходів, витрат і капітал, який необхідно залучити для досягнення поставленої мети);

- організаційна структура управління підприємством і кадровий склад представлені відповідними службами, моделями вирішення завдань, методами стимулювання прийняття і реалізації ефективних управлінських рішень;

- методи управління ресурсами – до них можна віднести методи обліку, аналізу, планування, прогнозування, контролю, регулювання, бюджетування, реінжиніринг бізнесу;

- інформаційне забезпечення процесу управління і технічні засоби управління;

- сукупність матеріальних, трудових, фінансових, організаційних, інформаційних ресурсів підприємства і їх характеристики;

- сукупність зовнішніх і внутрішніх відносин підприємства (відносини з іншими організаціями, з фінансово-кредитною системою, відносини всередині підприємства, всередині об'єднань підприємств);

- ризики (обмеження) «фінансово-господарської» діяльності.

Вибір тієї чи іншої стратегії розвитку визначається існуючим станом підприємства, які вони займають їм місцем на ринку, перспективами розвитку, можливостями фінансування проектів та іншими факторами.

Ефективність стратегії розвитку підприємства, як рівень досягнення найкращого результату при найменших витратах, вимірюється показниками ефективності роботи його підрозділів: кожного окремо і в цілому, показниками ефективності спрямування та використання фінансових потоків, матеріальних і трудових ресурсів [9, с. 170].

### **1.3 Принципи та етапи розробки стратегії розвитку підприємства**

Організація починає свою діяльність з об'єднання групи людей, що мають певні цілі, для отримання бажаного результату. Люди, які взаємодіють з організацією (споживачи, громадськість, постачальники, партнери), переслідують свої цілі та надають діяльності організації певні напрямки, тим самим дають організації орієнтири на початковому етапі діяльності.

При розробці стратегії підприємства ключове значення має формування і бачення підприємства і його місії. Місія підприємства тісно пов'язана з баченням, але є неправильним вважати ці поняття тотожними [10, с. 371].

Якщо в місії передається сенс існування компанії та принципи, за якими вона функціонує, то в баченні описується стан, в якому повинна опинитися компанія – ідеальна мета.

Правильно сформовані місія і бачення підприємства дозволяють визначити майбутнє фірми та шляхи його досягнення.

Бачення – картина майбутнього, основна мета, до якої прагне компанія.

Формуванням бачення займаються глави підприємств зі своїми топ менеджерами або самостійно. Багато хто приховує бачення свого бізнесу, тому що воно має потужну мотивуючу силу надаючи розголосу лише місію компанії [11, с. 564].

Бачення може бути направлено, як на зовнішнє середовище, відображаючи місце компанії в суспільстві, так і на внутрішнє середовище організації.

Потрібно розуміти, що стратегія розвитку компанії – це не тільки послідовність ведення бізнесу, але і можливість її реалізації в реальних умовах, маючи для цього набір активів та інструментів, підтверджених професійною експертизою в усіх сферах бізнесу.

Стратегія розвитку компанії – представлена в розробленій методиці, спираючись на яку, в сукупності з формалізованими процедурами, представляється модель майбутнього компанії, з передбаченим в ній процесом переходу з поточного стану фірми до передбачуваного[12, с. 110].

Основні принципи стратегічного планування[13, с.130 ]:

- ранжування об'єктів по їх важливості;
- варіантність плану;
- збалансованість плану;
- узгодженість плану з параметрами середовища оточення підприємства;
- адаптивність планування;
- наступність стратегічних і оперативних планів;
- соціальна орієнтація плану, тобто відповідність вимогам безпеки;
- економічна обгрунтованість планових показників з урахуванням невизначеності майбутньої ситуації;
- забезпечення зворотного зв'язку системи планування в циклі управління;
- забезпечення досяжності планових показників.

Етапи розробки стратегії. Весь процес розробки цілей і способів їх досягнення представляє собою досить складну послідовність операцій. Ключові етапи стратегічного планування повинні бути послідовними, тобто кожен новий етап повинен слідувати після завершення попереднього. Сам процес вимагає особливої гнучкості та управлінського мистецтва. Люди, які беруть участь в розробці стратегії, повинні не просто пройти усі етапи стратегічного планування, дотримуючись усіх принципів. Вони повинні бути здатні креативно мислити, змінюючи характер дії, підходити творчо до вирішення завдань.

Основні етапи розробки стратегії [14, с. 299]:

- визначення місії і цілей організації;
- аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища організації;
- стратегічний аналіз;
- конкурентний аналіз;
- формування стратегії.

Стратегія розвитку компанії не має шансу на успіх без проведення якісного аналізу конкурентної позиції фірми в галузі. Реальну оцінку конкурентної позиції в галузі та виявлення сильних і слабких сторін фірми використовується SWOT-аналіз, завдяки якому може бути отримана класифікація чинників внутрішнього і зовнішнього середовища. На основі проведеного SWOT-аналізу складається алгоритм дій підприємства, спрямованих на посилення конкурентних позицій і подальший розвиток фірми в галузі [15, с. 51].

Ключовим моментом в стратегії розвитку компанії є структурований комплекс заходів, спрямованих на збільшення ефективності діяльності підприємства і постійний розвиток його як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі. Одним з головних умов ефективності даного етапу є реально досягнутий вигляд майбутнього компанії.

Стратегія розвитку підприємства, реалізується в два етапи:

1. Стратегічне планування – включає розробку певного набору стратегій (фінансова стратегія, маркетингова стратегія підприємства та ін.).

2. Хід стратегічного управління – включає реалізацію обраного плану за часом, коригування стратегії для адаптації до змін середовища підприємства. Планування стратегії це мистецтво прогнозу, засноване на якісно проведених дослідженнях, розрахунках. Визначенні пріоритетні напрямки розвитку підприємства, вибудовані в логічну систему, яка заснована на раціональному мисленні [16, с. 36].

Стратегія розвитку підприємства будується за принципом ієрархії. Ступінь інтеграції, рівень і комплектність визначає тип і розмір підприємства. Зазвичай у невеликих підприємств в арсеналі одна стратегія, а великі компанії мають у своєму розпорядженні альтернативні варіанти розроблених стратегій для кожного рівня дій.

Стратегічне планування дуже серйозна і відповідальна робота, мало просто визначити напрямок розвитку, поставити цілі та прописати шляхи їх досягнення. Потрібно знайти дійсно найбільш ефективний сценарій розвитку, спираючись на реальні можливості підприємства [17, с. 130].

Стратегічне планування не що інше, як реакція фірми на зміни, що відбуваються в середовищі організації, що впливають на її діяльність. В основному підприємства ставлять собі за мету на довгостроковий період, але в деяких проектах постановка цілей і способів їх реалізації краще планувати на середньострокову перспективу.

Розробляючи найбільш ефективну в сучасних умовах стратегію, слід дотримуватися основних правил, які умовно можна згрупувати в такий спосіб:

- стратегія повинна мати чітко розроблені плани, щоб забезпечити ефективне використання всього потенціалу підприємства, а не абстрактний характер для досягнення успіху підприємства в довгостроковій перспективі, процес розробки та реалізації стратегії слід розглядати, перш всього, як засіб забезпечення цілісності та послідовності управлінських рішень;

- в умовах динамічно мінливого середовища і діяльності підприємств в умовах невизначеності, необхідно безперервно вести роботу над розробкою стратегічного плану в різних його варіантах;

- стратегічний план повинен передбачати гнучкість, для швидкої реакції на будь-які зміни, що відбуваються як у зовнішньому середовищі, так і всередині організації;

- управлінська система організації повинна мати інструменти для трансформації стратегії в поточні програми і виробничі плани;

- процеси розробки та реалізації стратегії повинні отримувати систематизований зворотний зв'язок, що дає можливість на своєчасне коректування стратегічного плану [18, с. 299].

Існуючі вимоги до системи стратегічного управління говорять про високу складність і багатоаспектність даного процесу. Однак їх виконання є запорукою ефективної діяльності підприємства.

Типові помилки при розробці стратегії розвитку підприємства [19, с. 49]:

-розробка однієї стратегії без альтернативних варіантів;

-неякісно проведений аналіз середовища організації, як наслідок використання недостовірної інформації;

-орієнтація на конкретну сферу діяльності підприємства, не враховуючи всієї системи відносин підприємства і особливостей його дії;

-відсутність навичок стратегічного управління.

Отже, реалізація тактики має на увазі конкретні дії направлені на втілення певного плану. Контроль результатів здійснюється шляхом зіставлення планових показників з фактичними. Контроль здійснюється з певним часовим інтервалом. Для цього складаються терміни їх виконання, бюджети, аналіз витрат, дані з виробництва, збуту та ін. У сукупності усі етапи стратегічного планування дозволяють виявити проблеми, що виникають, побачити потенціал розвитку і передбачити негативні наслідки від несподіваних змін у навколишньому середовищі.



## РОЗДІЛ 2 ОСНОВНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ПРОКСІМА»

### 2.1 Загальна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Проксіма», знаходиться за юридичною адресою 03148, м.Київ, вул.Коласа 2,оф.68.

ТОВ «Проксіма» працює на ринку з 1995 р. В якості основного виду діяльності підприємства виконання повного циклу ремонтно-будівельних робіт. Компанія надає послуги приватним особам і організаціям. У перелік послуг входять такі роботи як демонтаж внутрішньої обробки приміщень, сантехнічні, електричні, теслярські, кахельні роботи, заливка підлог, заміна вікон і дверей та ін. [20].

ТОВ «Проксіма» є юридичною особою зі статусом комерційної організації заснована на необмежений термін діяльності. Установчі документи ТОВ «Проксіма» відповідають законодавству. Число учасників товариства не перевищує межі, встановленого законодавством для товариств з обмеженою відповідальністю. Установчими документами є установчий договір, підписаний його засновниками, і затверджений ними статут.

Як і будь-яка юридична особа, ТОВ «Проксіма» має у власності відокремлене майно і відповідає їм за своїми зобов'язаннями.

Організаційна «структура» управління ТОВ «Проксіма» має лінійно-функціональну структуру управління – чітке розмежування повноважень, вузька спеціалізація.

Основними організаційними підрозділами ТОВ «Проксіма» є:

- а) архітектурно-будівельний відділ (проектування і дизайн);
- б) фінансовий відділ;
- в) будівельний відділ (здійснення робіт).

ТОВ «Проксіма» використовує метод стимулювання збуту – використання ТОВ «Проксіма» різноманітних стимулюючих засобів, що сприяють здійсненню покупки. ТОВ «Проксіма» використовує такі засоби: гарантування повернення грошей при низькій якості послуги, у невідповідному обслуговуванні; використання «психологічних цін»; стимулювання власного персоналу – премії.

Також ТОВ «Проксіма» використовує нагадувальну рекламу в засобах масової інформації. У своїй роботі ТОВ «Проксіма» дотримується наступних основних правил:

- політика – виконання бажань клієнта;
- ціни – помірні при високій якості;
- як підхід – сумлінність і надійність;
- мета – виконати роботу так, щоб клієнти рекомендували нас своїм друзям.

## 2.2 Аналіз економічного стану ТОВ «Проксіма»

Для того щоб провести аналіз економічного стану підприємства, спочатку з проведемо аналітичний баланс (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1– Аналітичний баланс ТОВ «Проксіма» за 2017-2019 р р. (тис. грн.)

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Абсолютне відхилення 2019 р. до 2017 р.
I Основні засоби та інші необоротні				
Основні засоби і нематеріальні активи	32 434	33244	35 335	+2901
Всьогоу розділі I	32 434	33244	35 335	+2901
II Оборотні активи				
Запаси і витрати	42 957	44460	44 857	+1900
Дебіторська заборгованість	31 307	30212	25 812	-5495
Грошові кошти	116 239	112171	111 034	-5205
Всьогоу розділі II	190 503	183896	181 703	-8800
Баланс	222 937	220087	217 038	-5899
III Джерела власних коштів				
Статутний капітал	1 200	1200	1 200	0

## Продовження таблиці 2.1

Додатковий капітал	110 620	114491	113 680	+3060
Спеціальні фонди	26 338	27259	32 234	+5896
Нерозподілений прибуток	32 117	33241	48 121	+16004
Всього у розділі III	170 275	176191	195 235	+24960
V Короткострокові пасиви				
Кредити та позики	10 680	-	-	-10680
Кредиторська заборгованість	41 982	40493	21 803	-20179
Всього у розділі V	52 662	40493	21 803	-30859
Баланс	222 937	216684	217 038	-5899

Як видно з таблиці 2.1, на кінець 2019 р. вартість майна становить 217 038 тис. грн. У структурі активів найбільшу суму і питому вагу займають оборотні активи, найменший - необоротні активи. У структурі оборотних активів найбільшу частку займають грошові засоби; в структурі необоротного капіталу основні кошти. Пасив фірми сформований з власних і короткострокових пасивів. При цьому власні кошти займають велику частину пасивів.

В цілому при першому розгляді можна сказати, що структура балансу позитивна (велика питома вага ліквідних активів і власних коштів, відсутність збитків).

Аналіз складу і розміщення активів проведемо на підставі аналітичної таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз складу і розміщення активів ТОВ «Проксіма» за 2017-2019 рр.

Показники	2017 р.		2018 р.		2019р.		Відхилення 2019 р.до 2017р.	
	тис.грн.	%			тис.грн.	%	тис. грн.	%
Нематеріальні активи	256	0,11	264	0,12	218	0,10	+38	-0,01
Основні засоби	32 178	14,43	33304	15,31	35 117	16,18	+2 901	1,75
Оборотні кошти	190 503	85,45	183836	84,56	181703	83,72	-8 800	-1,74
Всього	222937	100,00	217404	100,00	217038	100,00	-5 899	-

Як видно з таблиці 2.2, як на початок, так і на кінець 2019 р. більша частина активів фірми була розміщена в оборотних активах. На кінець аналізованого періоду їх частка незначно (на 1,74%) скоротилася.

Це пов'язано із загальним зниженням активів, так із зростанням вартості необоротних активів за рахунок збільшення вартості основних засобів.

У розвиток аналізу складу і розміщення активів проведемо аналіз показників, що характеризують стан і рух основних засобів фірми.

Таблиця 2.3 – Показники руху основних засобів за 2017 - 2019 рр. тис. грн.

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2019 р. до 2017 р.	
				тис. грн.	%
Вартість основних фондів	32 178	33304	35 117	2 939	9,13
Знос по основних фондах	11 262	11656	13 345	2 083	18,50
Придбано основних фондів	-	-	2 939	2 939	-
Списано основних фондів	-	-	-	-	-
Коефіцієнт оновлення	-	-	0,009	-	-
Коефіцієнт зносу	35,00	36,00	38,00	3,00	8,57
Коефіцієнт придатності	65,00	67,00	62,00	-3,00	-4,61
Частка ОЗ виробничого призначення в загальній сумі ОЗ	100,00	100,00	100,00	-	-

За підсумками діяльності ТОВ «Проксіма» у 2019 р. вартість основних засобів зросла на 2 939 тис. грн. (або 9,13%).

Усі основні засоби підприємства – активні (машини, обладнання, транспортні засоби), виробничого призначення. За 2019 р. було придбано додатково основних засобів на 2 939 тис. грн. Вибуття основних засобів в 2019 р. по фірмі немає. Коефіцієнт оновлення в 2019 р. склав 0,009, коефіцієнт вибуття розрахувати неможливо. Сума нарахованого у 2019 р. зносу становила 2 083 тис. грн. За рахунок збільшення суми зносу і зростання вартості основних коштів відбулося збільшення значення коефіцієнта зносу і зниження значення коефіцієнта вибуття – на 3%. На кінець розглянутого періоду частка придатних до експлуатації основних засобів підприємства становить 62%.

Аналіз складу і структури активів необхідно доповнити аналізом структури джерел їх формування (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4– Аналіз складу і структури активів підприємства

Показники	2017 р.		2019 р.		Відхилення 2019р. до 2017 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
1 Власні кошти						
1.1 Статутний капітал	1 200	0,54	1 200	0,55	-	0,01
1.2 Додатковий капітал	110 620	49,62	113680	52,38	+3 060	2,76
1.3 Фонди спеціального призначення	26 338	11,81	32 234	14,85	+5 896	3,04
1.4 Нерозподілений прибуток	32 117	14,41	48 121	22,17	+16 004	7,76
Всього I розділ	170 275	76,38	195 235	89,95	+24 960	13,57
2 Позикові кошти						
2.1 Довгострокові кредити банків	-	-	-	-	-	-
2.2 Довгострокові позики	-	-	-	-	-	-
2.3 Короткострокові кредити банків	10 680	4,79	-	-	- 10 680	-
2.4 Короткострокові позики	-	-	-	-	-	-
Всього II розділ	10 680	4,79	-	-	- 10 680	-
3 Залучені кошти						
3.1 Розрахунки з кредиторами	40 440	18,13	21 552	9,94	+18 888	-8,19
3.2 Аванси отримані	-	-	-	-	-	-
3.3 Заборгованість перед персоналом по оплаті праці	223	0,10	7	0,003	+216	-
3.4 Заборгованість перед фондами соціального страхування та бюджетом	193	0,09	191	0,09	-2	-
3.5 Інші засоби	1 126	0,51	53	0,02	- 1 073	-0,49
Всього III розділ	41 982	18,83	21 803	10,05	-20 179	-8,79
Всього	222 937	100,00	217038	100,00	- 5 899	-

Як видно з таблиці 2.4, як на початок, так і на кінець розглянутого періоду основну масу пасивів підприємства складають власні джерела, причому за даний період відбулося зростання питомої ваги – на 13,57%. На кінець 2019 р. частка власних пасивів ТОВ «Проксіма» складає 89,95%, що є дуже хорошим показником і свідчить про фінансову стійкість і незалежність підприємства. Збільшення власних пасивів відбулося за рахунок зниження суми позикових і залучених коштів – на 10 680 і 20 179 тис. грн. відповідно.

Проведемо аналіз ступеня ліквідності підприємства (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5–Аналіз ступеня ліквідності балансу, тис.грн.

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2019 р.до 2017 р.	
				тис. грн.	%
Найбільш ліквідні активи (А1)	116 239	112171	111 034	-5 205	-4,48
Швидко реалізованих активи (А2)	31 307	30212	25 812	-5 495	-17,55
Повільно реалізовані активи (А3)	42 957	44460	44 857	+1 900	4,42
Важкореалізовані активи (А4)	32 434	33569	35 335	+2 901	8,94
Баланс	222 937	220412	217 038	-5 899	-2,65
Найбільш термінові пасиви (П1)	10 680	-	-	-10 680	-
Короткострокові пасиви (П2)	41 982	40493	21 803	-20 179	-48,07
Довгострокові пасиви (П3)	-	-	-	-	-
Постійні пасиви (П4)	170 275	176234	195 235	+16 004	14,66
Баланс	222 937	216727	217 038	-5 899	-2,65

Баланс вважається абсолютно ліквідним, якщо мають місце такі співвідношення:  $A1 \geq P1$ ;  $A2 \geq P2$ ;  $A3 \geq P3$ ;  $A4 \leq P4$ .

Як видно з таблиці 2.5, на початок 2019 р. не виконується тільки друга нерівність. За підсумками діяльності ТОВ «Проксіма» у 2019 р. виконуються всі чотири співвідношення. Це говорить про те, що баланс ТОВ «Проксіма» є абсолютно ліквідним.

Далі, проведемо аналіз показників ділової активності підприємства (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – Аналіз ділової активності ТОВ «Проксіма» у 2017-2019 рр.

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2019р.до 2017 р.	
				тис.грн.	%
Виручка від реалізації	98 849	95390	69 940	+28 909	41,33
Продуктивність праці	2 471,23	2384,74	2 256,13	+215,10	9,53
Фондовіддача	2,81	2,71	2,17	+0,64	29,49
Оборотність коштів в розрахунках	3,83	3,70	2,23	+1,60	71,75
Період оборотності розрахунків, дні	93,99	97,28	161,43	- 67,44	-41,78
Оборотність виробничих запасів	2,20	2,12	1,63	+0,57	34,97
Період оборотності запасів, дні	163,64	169,36	220,86	- 57,22	-25,91
Тривалість операційного циклу	257,63	266,62	382,29	- 124,66	-32,61
Оборотність власного капіталу	0,51	0,48	0,41	+0,10	24,39
Оборотність основного капіталу	2,79	2,70	2,16	+063	29,17

З таблиці 2.6 видно, що за 2017- 2019 рр. виручка від реалізації збільшилася на 28 909 тис. грн. (або 41,33%). Зростання виручки від реалізації та зміни, що відбулися в структурі активів і пасивів позначились на інших показниках даної групи. Так, випередження темпів зростання виручки від реалізації над темпами зростання вартості основних засобів призвело до збільшення фондівіддачі. Її значення в порівнянні з 2017 р. збільшилося на 0,64 тис. грн. (або 29,49%). Зростання виручки від реалізації та збільшення чисельності персоналу привело до збільшення продуктивності праці – на 215,10 тис.грн. на особу (або 9,53%).

Зниження суми дебіторської заборгованості та зростання виручки від реалізації призвели до зростання кількості її оборотів – на 1,60 рази (або 71,75%), а також знизило термін одного обороту – на 67,44 дні (або 41,78%). зростання виручки від реалізації та збільшення суми запасів призвело до незначного (0,57 рази) збільшення періоду оборотності запасів. При цьому термін оборотності знизився на 57,22 дні (або 25,91%). В цілому зниження тривалості операційного циклу склало 124,66 дні або 32,61%). Не дивлячись на позитивні зрушення, тривалість операційного циклу на кінець 2019 р. становить 257,63 дні, що вимагає подальшого зниження.

В результаті проведення аналізу економічного стану ТОВ «Проксіма» можна зробити наступні висновки:

- баланс даної фірми можна вважати абсолютно ліквідним;
- в структурі активів фірми переважають оборотні активи, в структурі пасивів - власні кошти;
- питома вага власних коштів як на початок, так і на кінець 2019р. знаходиться на високому рівні, що свідчить про високу фінансову стійкість і незалежність підприємства;
- зростання виручки від реалізації за аналізований період призвів до поліпшення усіх значень ділової активності, особливо продуктивності праці, тривалості операційного циклу і фондівіддачі;
- для підтримки і поліпшення існуючого становища необхідно стежити за станом активів і пасивів підприємства, не допускати збільшення неліквідних

активів, позикових і залучених коштів, збільшувати виручку від реалізації.

Структура виручки ТОВ «Проксіма» у 2017-2019 рр. за видами діяльності представлена в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Структура виручки ТОВ «Проксіма» у 2017-2019 рр.

Вид джерел фінансування	2017 р.		2019 р.		Відхилення 2019 р. до 2017 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Продаж будівельних матеріалів	17743,78	25,37	20847,25	21,09	+3103,47	-4,28
Оздоблювальні роботи	41873,08	59,87	60821,79	61,53	+18 948,71	1,66
Спецроботи	2 783,61	3,98	4 062,69	4,11	+1 279,08	0,13
Проектно-кошторисні роботи	5 007,70	7,16	9 687,20	9,80	+4 679,50	2,64
Земляні роботи	846,28	1,21	2 006,64	2,03	+1 160,36	0,82
Зведення конструкцій	1 685,55	2,41	1 423,43	1,44	-262,12	-0,97
Всього	69940,00	100,00	98849,00	100,00	28 909,00	-

Як видно з таблиці 2.7, за підсумками діяльності підприємства в 2017 р. було отримано виручки на суму 69 940 тис. грн., а за підсумками діяльності в 2019 р. – 98 849 тис. грн.

Найбільш питома вага в структурі виручки від збуту (реалізації) фірми як в 2017 р, так і в 2019 р. займають наступні види діяльності – оздоблювальні роботи (59,87 і 61,23% відповідно), продаж будівельних матеріалів (25,37 і 21,09% відповідно), проектно-кошторисні роботи, дизайн і перепланування приміщень (7,16 і 9,80% відповідно). Інші види діяльності мають незначну питому вагу.

Необхідно відзначити, що розподіл питокої ваги із запропонованих видів діяльності відбувається в результаті ринкових відносин (співвідношення попиту і пропозиції). Співвідношення питокої ваги в структурі виручки від реалізації за результатами аналізу збуту за видами діяльності можна вважати своєрідним індикатором ринкових переваг замовників на ринку. Наприклад, помітна тенденція до зростання попиту на оздоблювальні роботи. При цьому оздоблювальним роботам може передувати замовлення на перепланування і дизайн ремонтів приміщень. Все це призводить до зростання замовлень з даних видів діяльності. ТОВ «Проксіма», організувавши облік та проводячи аналіз динаміки і співвідношення



питомої ваги видів діяльності в загальній структурі збуту, може прогнозувати збут на наступні періоди.

### 2.3 Аналіз середовища підприємства ТОВ «Проксіма»

Ключовий момент в стратегії розвитку підприємства – це аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища, тобто оцінка інформації про зовнішнє оточення організації, спрямована на виявлення загроз і можливостей.

Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Проксіма». Зовнішнє середовище підприємства складається з мікросередовища і макросередовища.

Особливості макросередовища ТОВ «Проксіма» розглянемо за допомогою PEST (STEP) аналізу, який включає в себе фактори зовнішнього середовища: політичний, економічний, соціальний, технологічний і характер його впливу, результати відобразимо в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – PEST-аналіз ТОВ «Проксіма» на 01.01.2020 р.

Група факторів	Події / Фактори	Характер впливу на фірму «+», «-»	Вірогідність події або прояви фактору	Вплив на фірму
Політичні	Зміна законодавства	-	низька	Зміна законодавства може призвести до збільшення витрат, і зростання цін
	Торгові санкції	+	висока	Санкції стимулюють зростання цін, труднощів з придбанням імпортного устаткування і матеріалів
	Державне регулювання	+	висока	Специфікації санітарно-гігієнічних норм
Економічні	Попит на товари	+	висока	Матеріали європейської якості користується постійним попитом
	Рівень інфляції	-	низька	Впровадження довгострокових проектів
	Рівень доходу населення	+	висока	Зниження споживчої здатності, зниження рівня продажів

Продовження таблиці 2.8

	Спад виробництва	+	висока	Дефіцит і подорожчання ресурсів. Потрібно стимулювати надання послуг з постачання за
Соціальні	Реклама і зв'язки з громадськістю	+	висока	Рекламна кампанія та акції сприяють зміцненню позицій на ринку
	Зростання мобільності населення	-	низька	Відтік кваліфікованого персоналу. Потрібно вдосконалювати систему
Технологічні	Спеціалізовані технології	-	висока	Необхідність використання спеціалізованих технологій призводить до додаткових витрат
	Розвиток конкурентних технологій	+	висока	Впровадження та розвиток конкурентних технологій може підвищити
	Введення інноваційних методик і	-	висока	Підвищення конкурентоспроможності підприємства
	Впровадження інноваційних технологій праці	+	висока	Удосконалення автоматизації та механізації праці, внаслідок чого, додаткові вкладення в нові

Аналіз ТОВ «Проксіма» показав, що вплив політичного фактора (зміна законодавства) – це загроза, ймовірність цієї події низька, але прояв цього фактора призведе до збільшення витрат. Попит на послугу (економічний фактор), ймовірність події висока, тому що господарські товари постійно користуються попитом. Реклама та зв'язок з громадськістю (соціальний фактор) – це можливість зміцнити свої позиції на ринку. Поява спеціалізованих технологій (технологічний фактор) вимагає їх використання, яка призводить до додаткових витрат і це ще одна загроза. Розвиток конкурентних технологій це можливість підвищення своєї конкурентоспроможності, а, отже, і вдосконалення системи управління організацією.

По результату PEST - аналізу найбільша нестабільність спостерігається в технологічній сфері, в зв'язку з цим необхідно приділяти особливу увагу детальному дослідженню нових технологій, нових продуктів. поява технологій (технологічний фактор) вимагає їх використання, яка призводить до додаткових витрат і це ще одна загроза. Розвиток конкурентних технологій це можливість

підвищення своєї конкурентоспроможності, а, отже, і вдосконалення системи управління підприємством.

У мікросередовище підприємства (включаються взаємини підприємства з клієнтами (споживачами послуг), конкурентами, постачальниками і посередниками. Далі проаналізуємо вплив факторів мікросередовища на діяльність ТОВ «Старт», дані відобразимо в таблиці 2.9.

До основних факторів впливу мікросередовища можна складність імпорту сировини, собівартість наданих товарів і послуг, робота з постачальниками, а так само ефективність роботи системи контролю якості продукції, і результативністю діяльності підприємства будівельно-оздоблювального сервісу.

З огляду на спеціалізацію діяльності ТОВ «Проксіма», особлива увага звертається на дослідження цільової аудиторії. Тут важливо визначити круг потенційних клієнтів організації, їх запити і побажання, фінансові можливості і, виходячи з цього, потім вже визначати комплекс дій, спрямованих на їх завоювання і утримання. Найчастіше для сегментації ринку використовують соціально-економічні критерії, такі як: вік, стать, рівень доходу, освіта, професія, розмір сім'ї та інші.

Таблиця 2.9 – Аналіз факторів мікросередовища ТОВ «Проксіма»

Група факторів	Фактор	Характер впливу на організацію «+», «-»	Дії організації
Споживачи	Збільшення обсягів замовлень	«+» Можливість збільшення обсягів послуг, що представляються, збільшення прибутку	Збільшення асортименту, пропонованих послуг
	Висока чутливість покупця до ціни	«-» В разі підвищення цін - зменшення обсягів продажів, зниження прибутку	Розробка гнучкої цінової політики
	Контроль якості продукції та послуг	«+» Результативністю діяльності підприємства	Ефективності роботи системи контролю якості продукції та послуг
	Надання розстрочок покупцям	«+» Збільшення продажів «-» ризик неповернення фінансових вкладень	Фінансові вкладення, з метою подальшого отримання прибутку Надання знижок тільки корпоративним клієнтам

## Продовження таблиці 2.9.

Конкуренти	Підвищення рівня конкуренції	«+» Є одним з лідерів в місті і займає значну частку ринку	Утримання позицій підприємства; конкуренція за рахунок більш низької ціни і більш вигідних умов обслуговування
		«-» Загроза зниження частки ринку, а, отже, зменшення обсягів	Збільшення конкурентних переваг
	Складність виходу на ринок нових учасників	«+» Відсутність можливих загроз з боку нових учасників ринку	Створення бар'єрів на шляху водіння потенційних конкурентів
	Недотримання термінів та умов надання послуг	«-» Збої в роботі підприємства	Введення штрафних санкцій за недотримання зобов'язань
	Надання знижок в залежності від обсягів	«+» Можливість зниження ціни на послуги, збільшення продажів	Фінансові вкладення в надані послуги
	Складність імпорту	«-» Збої в роботі підприємства, втрата певної лінійки продуктів, обладнання	Зниження конкурентоспроможності. Пошук нових, більш вигідних постачальників
	Збільшення вартості поставляємих послуг	«-» Збільшення ціни готової послуги	Розгляд нових форм співпраці, укладення довгострокових договорів
	Зниження рівня кваліфікованих співробітників	«-» Загроза зниження частки ринку, а, отже, зменшення обсягів замовлень	Труднощі в просуванні, доставці і продажу товару. Неякісна система взаємодії фірми з усіма суб'єктами маркетингової системи

Оскільки ТОВ «Проксіма» займається широким спектром діяльності, провести точний аналіз її конкурентів на ринку неможливо. Розглядаючи основні напрямки діяльності підприємства (будівництво, оздоблювальні роботи, проектування, перепланування та дизайн), можна виділити основних конкурентів: ТОВ «Прес», ТОВ «Грандбуд-2005», ТОВ «Олекса-Буд». Кожне підприємство займає гідне місце на ринку будівельно-оздоблювальних робіт. У січні 2020 р. був проведений аналіз ринку по основним конкурентам. Аналіз конкурентного середовища ТОВ «Проксіма» наведено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Аналіз ринку за основними конкурентами

Критерії	ТОВ «Проксіма»	ТОВ «Прес»	ТОВ «Грандбуд-2005»	ТОВ «Олекса-Буд»
Ціна	5	2	3	2
Місцезнаходження	5	5	5	5
Якість обслуговування	4	3	4	4
Реклама	4	5	4	3
Імідж компанії	4	5	5	4
Асортимент товарів	5	5	5	4
Додаткові послуги	4	5	3	5
Загальна кількість балів	31	30	29	27

Коефіцієнт конкурентоздатності організації розраховується по формулі

$$K_{кс} = \text{Овл.} / \text{Оконк.} \cdot \text{№1} \quad (2.1)$$

$$K_{кс} = 31 / 30 = 1,03$$

Як видно із проведеного аналізу ТОВ «Проксіма» має перевагу в ціновій пролітиці, оскільки в ряді випадків розцінки на його роботи є значно нижчими ніж у конкурентів. Важливою перевагою ТОВ «Проксіма» є гнучке реагування на потреби споживача. Важливою відмінністю між конкурентами є якість використовуваних матеріалів, технологія робіт і кваліфікація спеціалістів, що виконують роботи.

Проведемо конкурентний аналіз послуг ТОВ «Проксіма» з послугами компаній-конкурентів, для конкурентного порівняння використовуємо метод зваженої оцінки, результати відобразимо в таблиці 2.11.

Для побудови матриці необхідно на підставі таблиці 2.9 розрахувати оцінку кожної організації. Для проведення аналізу в таблиці 2.11 показані основні характеристики, за якими відбувається порівняння, питома вага усіх критеріїв дорівнює 1.

Таблиця 2.11– Конкурентний аналіз продукту за 10-ти бальною шкалою

Критерії	Питома вага	ТОВ «Проксіма»	ТОВ «Прес»	ТОВ «Грандбуд-2005»	ТОВ «Олекса-Буд»
Ціна	0,2	1	0,4	0,6	0,4
Місцезнаходження	0,1	0,5	0,5	0,5	0,5
Якість обслуговування	0,15	0,6	0,45	0,6	0,6
Реклама	0,15	0,6	0,75	0,6	0,45
Імідж компанії	0,1	0,4	0,5	0,5	0,4
Асортимент товарів	0,2	1	1	1	0,8
Додаткові послуги	0,1	0,4	0,5	0,3	0,5
Всього балів	1	4,5	4,1	4,1	3,65

Розрахуємо коефіцієнт конкурентоздатності  $K_{кс} = 4,5 / 4,1 = 1,01$ , тобто конкурентоздатність послуг ТОВ «Проксіма» вище конкурентоздатності послуг головного конкурента ТОВ «Прес». ТОВ «Проксіма» має переваги перед іншими конкурентами. На основі проведеного аналізу, побудуємо профіль конкурентних переваг ТОВ «Проксіма» з головним конкурентом ТОВ «Прес» (таблиця 2.12.).

Таблиця 2.12– Профіль конкурентних переваг

Характеристика	Питома вага, %	Гірше			Краще		Підсумкова оцінка	Пріоритетність
		-2	-1	0	1	2		
Ціна послуг	20						0	2
Менеджмент	20						+20	2
Система збуту послуг	20						+20	4
Якість послуг	25						+50	1
Реклама	15						-15	1
Всього	100						+75	

В результаті побудови профілю конкурентних переваг ТОВ «Проксіма» з головним конкурентом ТОВ «Прес», були виявлені сильні і слабкі сторони ТОВ «Проксіма». До сильних сторін можна віднести такі фактори: порівняно низька

собівартість послуг, налагоджені канали збуту і пропозиції послуг організації, підготовлений висококваліфікований персонал, забезпеченість виробничими потужностями. До слабких сторін віднесем низький рівень стратегічного планування; нерозвинену рекламну політику, недостатню репутацію організації і слабо організовану систему контролю якості послуг.

Проаналізувавши конкурентне середовище, можна зробити висновки про те, що, велика кількість підприємств, функціонує в даній сфері, тому рівень конкуренції є вельми високим, отже, даний фактор обумовлений високою прибутковістю галузі, її привабливістю, перевагами пропонованих послуг, а також наявність досить великої кількості каналів збуту будівельно-оздоблювальних послуг. На підставі зроблених прогнозів, можна судити про те, що конкуренція в даній галузі буде тільки посилюватися.

Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Проксіма». Внутрішнє середовище характеризує потенціал підприємства його виробничі та маркетингові можливості.

Аналіз внутрішнього середовища наведений в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Проксіма»

Аспект середовища	Сильні сторони	Слабкі сторони
Маркетинг	.Достатня частка ринку Цінові переваги перед іншими учасниками ринку	Низький рівень маркетингових досліджень Низький рівень програми лояльності клієнтів, відсутність акцій і презентацій Недостатнє фінансування рекламних кампаній
Менеджмент	Наявність висококваліфікованих управлінських кадрів Відмінна система короткострокового планування	Слабкий розвиток системи довгострокового планування
Персонал	Висока трудова етика Ефективна система матеріального заохочення Відсутність плинності кадрів	. Відсутність інших стимулів в системі мотивації, крім матеріальних
Організаційна культура	Висока дисципліна Усталені норми і цінності	Відсутність системи нематеріальної мотивації персоналу

Із таблиці 2.13 видно, що основними факторами, що сповільнюють подальший розвиток ТОВ «Проксіма»:

- низький рівень маркетингових досліджень і недостатнє фінансування рекламних компаній, що в свою чергу перешкоджає просуванню послуг на ринок;
- слабкий розвиток системи довгострокового планування.

Зовнішнє середовище підприємства характеризується основними можливостями і загрозами. Отже, складемо матрицю SWOT ТОВ «Проксіма», представимо її у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – SWOT аналіз ТОВ «Проксіма»

Поля матриці	МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
	1. Послаблення позицій фірм-конкурентів 2. Наявність на ринку будівельних послуг нових технологій 3. Зростання цільової аудиторії	1. Повільне зростання ринку 2. Висока інфляція 3. Висока залежність від зниження попиту споживачів 4. Економічна нестабільність 5. Торгові санкції
<b>СИЛЬНІ СТОРОНИ</b> 1. Висока якість послуг 2. Наявність власних засобів, необхідних для розвитку 3. Задоволення запитів споживачів 4. Кращі можливості постачань ексклюзивного виду послуг 5. Висока кваліфікація персоналу 6. Можливість надання корпоративних знижок	<b>Поле СІМ</b> 1. Збільшення об'єму послуг, що продаються, 2. Розробка нових каналів збуту послуг 3. Вдосконалення служби маркетингу і розробка її стратегії 4. Дотримання вибраної стратегії і утримання конкурентних переваг	<b>Поле СІЗ</b> 1. Зниження цін в порівнянні з конкурентами 2. Розробка стратегії розширення ринку 3. Збільшення витрат на маркетинг, у формуванні нових пропозицій по створенню реклами 4. Розподіл функції планування.
<b>СЛАБКІ СТОРОНИ</b> 1. Слабкий розвиток системи довгострокового планування 2. Немає чіткого стратегічного напрямку розвитку 3. Зростання плінності кадрів	<b>Поле СЛМ</b> 1. Вдосконалення маркетингової служби і розробка концепції маркетингу 2. Аналіз можливостей розширення асортименту	<b>Поле СЛЗ</b> 1. Здійснення розробки і проведення ефективної рекламної кампанії 2. Збільшення витрат на маркетингові заходи

У результаті проведеного аналізу виявлені найбільш значимі сильні сторони ТОВ «Проксіма», що забезпечують конкурентні переваги. До них відносяться: можливість підтримки більш низьких цін в порівнянні з основними учасниками ринку, наявність власних коштів, необхідних для розвитку, що дає організації



можливість збільшення частки ринку. А так же високий професіоналізм управлінських кадрів, який дозволяє компанії оперативно реагувати на будь зміни ринку. Так само в результаті проведеного аналізу були виявлені слабкі сторони, що перешкоджають ТОВ «Проксіма» в досягненні конкурентних переваг і виході на нові етапи розвитку. До них відносяться: слабкий розвиток системи довгострокового планування.

## РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ПРОКСІМА»

### 3.1 Визначення оптимальної стратегії розвитку

Наступним етапом є визначення оптимальної стратегії, використовуючи рейтингову оцінку, а саме матрицю оцінки стратегії (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Матриця оцінки стратегії ТОВ «Проксіма»

Стратегії	Цілі					Сума балів
	1	2	3	4	5	
1. Стратегія посилення позиції на ринку, метою якої є завоювання кращих позицій з існуючим продуктом	5/0,5	4/0,7	5/0,5	4/0,7	4/0,7	22/3,1
2. Стратегія концентричної диверсифікації, що базується на пошуку і використанні додаткових можливостей надання нових послуг, - розширення виробничого портфеля за рахунок нових послуг	5/0,6	4/0,8	4/0,7	5/0,6	5/0,8	23/3,5
3. Стратегія розвитку ринку, що полягає в пошуку нових ринків для вже вироблюваного продукту	5/0,7	5/0,6	4/0,6	4/0,7	4/0,8	22/3,4
4. Стратегія розвитку продукту, що припускає рішення задачі зростання за рахунок виробництва нового продукту, який реалізовуватиметься на вже освоєному компанії ринку	4/0,6	4/0,8	4/0,6	4/0,6	4/0,6	20/3,4
5. Стратегія горизонтальної диверсифікації, що припускає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що вимагає нової технології, відмінної від використовуваної	5/0,4	4/0,6	4/0,7	4/0,5	5/0,4	22/2,6
6. Стратегія конгломеративної диверсифікації, що передбачає зростання компанії за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних із вже виробленими нових продуктів, які реалізуються на нових ринках	5 / 0,5	3 / 0,6	4 / 0,6	4 / 0,7	4 / 0,5	21 / 2,9
7. Стратегія зворотної вертикальної інтеграції, спрямована на ріст компанії за рахунок придбання або посилення контролю над постачальниками	4 / 0,6	5 / 0,6	4 / 0,7	4 / 0,5	4 / 0,6	21/3
8. Стратегія вперед ідучої вертикальної інтеграції, що виражається в зростанні компанії за рахунок придбання або посилення контролю над системами розподілу і продажу	4 / 0,5	4 / 0,6	3 / 0,6	4 / 0,6	4 / 0,7	19/3
9. Стратегія прискореного зростання потенціалу компанії передбачає інтенсифікацію зусиль компанії по завоюванню ринку і розширенню своїх потенційних можливостей	4 / 0,6	3 / 0,6	4 / 0,7	4 / 0,6	3 / 0,7	18 / 3,2

## Продовження таблиці 3.1.

10. Стратегія обмеженого зростання потенціалу компанії передбачає зосередження і підтримку існуючих напрямків бізнесу	3 / 0,6	4 / 0,6	3 / 0,6	3 / 0,7	4 / 0,6	17 / 3,1
11. Інтеграційна стратегія зростання	4 / 0,6	3 / 0,5	3 / 0,7	3 / 0,6	3 / 0,7	16 / 3,1
12. Стратегія органічного зростання	3 / 0,6	3 / 0,4	3 / 0,3	3 / 0,3	3 / 0,3	15 / 1,9
13. Стратегія цілеспрямованого скорочення бізнесу	2 / 0,2	3 / 0,6	2 / 0,3	4 / 0,3	3 / 0,4	14 / 1,8
Примітка: У таблиці дробом показано - чисельник: оцінка досяжності мети при даній стратегії в балах від 1 до 5 / знаменник: оцінка ймовірності реалізації стратегії при даній мети (від 0 до 1).максимізація прибутку -Збільшення кількості покупців - Збільшення якості продукції - Підвищення зацікавленості працівників - Мінімізація витрат обігу						

З таблиці 3.1 видно, що за оцінками експертів сама бажана стратегія ТОВ «Проксіма» є стратегія концентричної диверсифікації, що базується на пошуку та використанні додаткових можливостей надання нових послуг – розширення виробничого портфеля за рахунок нових послуг, яка дасть можливість значного збільшення прибутку, і, як наслідок, можливість розвитку ТОВ «Проксіма» підвищення конкурентоздатності підприємства [21, с. 34].

Отже, на підставі проведеного аналізу можна відзначити найбільш значущі сильні сторони ТОВ «Проксіма», що забезпечують конкурентні переваги. До них відносяться:

-по-перше, можливість підтримки більш низьких цін в порівнянні з основними учасниками ринку і наявність власних коштів, необхідних для розвитку, що дає ТОВ «Проксіма» можливість збільшення частки ринку;

-по-друге, високий професіоналізм управлінських кадрів, який дозволяє вчасно зреагувати на мінливі умови зовнішнього середовища, нейтралізувати загрози і скористатися можливостями зовнішнього середовища.

Негативний вплив на роботу підприємства будівельно-оздоблювального сектора, можуть надати наступні фактори: нездатність надати затребувані послуги і відсутність зацікавленості споживачів у послугах компанії, зростання податкового

тягара, посилення норм сертифікації та ліцензування діяльності підприємства та інші.

В результаті проведеного аналізу були виділені основні проблеми ТОВ «Проксіма»:

- а) відсутнє довгострокове планування, що є неодмінною умовою стратегічного планування, необхідного для виживання в умовах ринку;
- б) низька рекламна діяльність, яка не є достатньо ефективною на даний період часу;
- в) низький рівень маркетингових досліджень;
- г) перенасиченість галузі типовими підприємствами будівельно-оздоблювального сектора.

Стратегія підприємства ТОВ «Проксіма» полягає в максимальному насиченні ринку послугами своєї ринкової сегментації за рахунок більш динамічного освоєння, ніж його конкуренти.

Отже, з проведеного дослідження, найпереважніша стратегія розвитку для ТОВ «Проксіма» є стратегія концентричної диверсифікації. Хоча це залежить від позиції підприємства на ринку, динаміки його розвитку, його потенціалу, поведінки конкурентів, характеристик послуг, що робляться, стану економіки та ін.

Основна суть стратегії диверсифікації полягає в поділі активів і капіталу однієї компанії між різними напрямками діяльності для зниження ризиків втрати майбутніх доходів [22, с. 267].

### **3.2 Стратегія диверсифікації як основа розвитку**

В рамках цього дослідження інтерес для нас представляє така стратегія розвитку, як концентрична диверсифікація:

- коли підприємницька структура конкурує в галузі, де немає зростання або є зростання з дуже низькими темпами; коли додавання нових, але профільних продуктів може істотно поліпшити реалізацію традиційної продукції;

-коли профільні продукти пропонуються на ринку за досить високими конкурентними цінами;

-коли вводяться профільні продукти мають сезонні коливання попиту, що знаходяться в протифазі з коливаннями фінансових піків і спадів підприємницької структури;

-коли традиційні продукти підприємницької діяльності знаходяться в стадії вмирання по життєвому циклу; коли підприємницька структура має сильний менеджмент – це забезпечує стабільність [23, с. 39].

Диверсифікація продукції використовується на ринках із стабільним попитом і пропозицією та жорсткою конкуренцією з боку пропозиції [23, с.41].

Отже, проведений аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища будівельного підприємства, дозволив встановити функціональні зв'язки, які послужили основою для формулювання рекомендацій з розробки та реалізації стратегії зростання підприємства ТОВ «Проксіма».

Нами запропоновано розробити стратегію диверсифікованого зростання— стратегію концентричної диверсифікації, яка включає в себе впровадження в області товарів або послуг, які пов'язані з існуючими товарами або послугами через технологію або маркетинг.

Перспективами розвитку ТОВ «Проксіма» повинні стати розширення комплексу послуг, що надаються, шляхом освоєння нової ніші - витончена художня ковка – це найпоширеніший спосіб художньої обробки металу. Найчастіше термін «художня ковка» пов'язаний з ковальським ремеслом, з обробкою заліза. При виготовленні будь-яких кованих виробів будуть використовуватися найкращі матеріали та методи їх обробки.

У таблиці 3.2 представимо характеристики нового бізнес-проекту для реалізації розробленої стратегії зростання підприємства будівельно-оздоблювального сектора.

Таблиця 3.2 – Впровадження нового виду виробів

Показник	Характеристика
Стратегічне бачення	Збільшення частки на ринку, забезпечення лідируючих позицій, нарощення виробничих потужностей, збільшення обсягу продажів послуг шляхом освоєння нової ніші - інноваційний напрямок - витончена художня ковка.
Місія	Люди споконвіку цінували вироби з металу. Це один з універсальних матеріалів з його міцністю і різноманітними можливостями. З металу зараз виготовляється дуже багато. Конструкції з металу широко застосовуються в будівництві, при виробництві кованих меблів, яка завжди була ознакою багатства. Різні аксесуари, гудзики і навіть посуд, і багато іншого
Мета	Розробка бізнес-проекту впровадження інноваційного виду послуг з використанням нового високотехнічного обладнання; розробка системи фірмових якісних показників для наданої послуги; розробка заходів по контролю за якістю наданої послуги; комплексна рекламна кампанія нового напрямку.
Перспективи	Розширення комплексу послуг, що надаються, шляхом освоєння нової ніші витончена художня ковка, а також введення інноваційного та унікального обладнання -нового покоління, нарощення конкурентних переваг.

Отже, в ході розробки стратегії розвитку ТОВ «Проксіма», були запропоновані бачення і місія для аналізованого підприємства будівельно-оздоблювального сектора. Також за результатами проведеного дослідження було сформовано стратегічний план розвитку ТОВ «Проксіма», що дозволяють здійснити обрану стратегію і досягти поставлених цілей.

## ВИСНОВКИ

Отже, на підставі проведеного дослідження, можна зробити такі висновки:

1. Стратегія розвитку підприємства – це вид генеральної стратегії підприємства, що представляє собою, систему довгострокових цілей діяльності підприємства, систему методів, засобів, організаційних механізмів і інструментів їх досягнення за допомогою ефективного управління процесами формування, розподілу і використання наявних ресурсів (виробничих, трудових, фінансових, інформаційних, організаційних) в умовах нестабільності факторів зовнішнього середовища та обмеженості ресурсів.

2. Все різноманіття стратегій об'єднується в п'ять основні груп: стратегії зростання, стратегії прискореного і обмеженого зростання, стратегії органічного і інтегрованого зростання, стратегії скорочення і стратегії комбінування.

3. Основні принципи стратегічного планування: ранжування об'єктів по їх важливості; варіантність плану; збалансованість плану та ін. Стратегія розвитку підприємства, реалізується в два етапи: стратегічне планування – включає розробку певного набору стратегій (фінансова стратегія, маркетингова стратегія підприємства та ін.); хід стратегічного управління – включає реалізацію обраного плану за часом, коригування стратегії для адаптації до змін середовища підприємства.

4. Основним видом діяльності ТОВ «Проксіма» є виконання повного циклу ремонтно-будівельних робіт. Компанія надає послуги приватним особам і організаціям.

5. В результаті проведення аналізу економічного стану ТОВ «Проксіма» можна зробити наступні висновки: баланс даної фірми можна вважати абсолютно ліквідним; в структурі активів фірми переважають оборотні активи, в структурі пасивів – власні кошти; питома вага власних коштів як на початок, так і на кінець 2019р. знаходиться на високому рівні, що свідчить про високу фінансову стійкість і незалежність підприємства; зростання виручки від реалізації за аналізований період призвів до поліпшення усіх значень ділової активності, особливо продуктивності праці, тривалості операційного циклу і фондівіддачі; для підтримки і поліпшення

існуючого становища необхідно стежити за станом активів і пасивів підприємства, не допускати збільшення неліквідних активів, позикових і залучених коштів, збільшувати виручку від реалізації.

6.В результаті проведеного аналізу були виявлені найбільш значимі сильні сторони ТОВ «Проксіма», що забезпечують конкурентні переваги. До них відносяться: по-перше, можливість підтримки більш низьких цін в порівнянні з основними учасниками ринку і наявність власних коштів, необхідних для розвитку, що дає ТОВ «Проксіма» можливість збільшення частки ринку; по-друге, професіоналізм кадрів, який дозволяє вчасно зреагувати на мінливі умови зовнішнього середовища, нейтралізувати загрози і скористатися можливостями зовнішнього середовища.

7.На підставі проведеного аналізу ТОВ «Проксіма» були виділені основні проблеми: відсутнє довгострокове планування, що є неодмінною умовою стратегічного планування, необхідного для виживання в умовах ринку; низька рекламна діяльність, яка не є достатньо ефективною в справжній період часу; низький рівень маркетингових досліджень; перенасиченість галузі типовими підприємствами будівельного сектора.

8.Для вирішення зазначених проблем і як наслідок підвищення концентричної диверсифікації, яка дасть можливість значного збільшення прибутку, а, отже, можливість розвитку ТОВ «Проксіма». Використовуючи наявні виробничі потужності, наявність кваліфікованих кадрів, налагоджений технологічний процес за основним видом діяльності, підприємство зможе вийти за рамки відпрацьованої ланцюжка, всередині якої діяло раніше. Розроблена стратегія концентричної диверсифікації, реалізується шляхом освоєння нової ніші – впровадження інноваційного виду послуг – витончена художня ковка, що дасть можливість значного збільшення прибутку.

Отже, запропонована стратегія концентричної диверсифікації характеризується формуванням оптимального асортименту послуг, розвитком додаткових і нових послуг, проникненням на нові ринки послуг.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Захарчин Р.М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.7. С. 245–250. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu\\_2014\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2014_24). (дата звернення: 16.05.2021).
2. Тесленок І.М., Л.О. Кримська. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища в системі управління промисловим підприємством: монографія.– Запоріжжя : ЗНТУ, 2012. 110 с.
3. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації: монографія. К.: КНТЕУ, 2004. 344 с.
4. Семенов Г.А., Богдан Ю.М. Стратегія розвитку підприємства в сучасних умовах на прикладі КП «НВК"Іскра» (м. Запоріжжя). *Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво*. 2009. № 2. С. 187– 196.
5. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: навч. Посібник. К.: вид-во ЦУЛ, 2003. 396 с.
6. Лещенко М.М. Формування стратегії у міжнародному бізнесі. *Зб. наук. праць Черкаського державного технологічного університету*. Черкаси, 2010. № 25. С. 78–81.
7. Писаревський І.М., Тищенко О.М., Покоłodна М.М., Петрова Н.Б. Стратегічний менеджмент / за ред. Аляб'єва. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2011. 287с.
8. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: навч. посібник. 2-ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
9. Ступчук С.М. Формування системи цільових показників як складова стратегії розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Сер.: Економічні науки*. 2014. № 3. Т. 3. С. 168–172.
10. Македон В. В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013.

Вип. 1(1). С. 369–373. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Traeiv\\_2013\\_1\\_1\\_81](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Traeiv_2013_1_1_81). (дата звернення: 01.06.2021).

11. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організації. К.: Кондор, 2005. – 860 с.

12. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. № 3. С. 109–112. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau\\_2014\\_3\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2014_3_24). (дата звернення: 02.06.2021).

13. Падерин Н. Д., Полева Л. М. Стратегічне планування на промисловому підприємстві. *Вісник економічної науки України*. 2008. № 2. С. 129–131.

14. Кобелєв В.М., Захарченко Ю. В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 42. С. 297–303. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2013\\_42\\_41](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_42_41). (дата звернення: 02.06.2021).

15. Меркулов М.М. Побудова стратегії розвитку підприємства на основі сформованої системи збалансованих показників. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2015. Т. 2, вип. 1. С. 47–54. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/restru\\_2015\\_2\\_1\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/restru_2015_2_1_7). (дата звернення: 02.06.2021).

16. Коваленко О.В., Калита В. І. Стратегія діяльності підприємства як генеральна програма розвитку. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2016. № 54. С. 35–39.

17. Дідович Ю. О., Ціцак Л. М., Шеверя М. Ю. Вдосконалення стратегічного планування як системи. *Науковий вісник Ужгородського університету*. – Ужгород. 2011. Спецвипуск 33, частина 4. Серія Економіка). С. 128–135.

18. Муляр Т.С. Формування і реалізація стратегії підприємств. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2013. № 2(6). С. 289–300. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau\\_2013\\_2\(6\)\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2013_2(6)_35) (дата звернення: 07.06.2021).

19. Раєвська О.В. Сучасний інструментарій розроблення стратегії розвитку підприємства. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2014. № 26(1). С. 47–54. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмері\\_2014\\_26\(1\)\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмері_2014_26(1)_8). (дата звернення: 08.06.2021).
20. Товариство з обмеженою відповідальністю «Проксіма». URL: <https://proxima.business-guide.com.ua> (дата звернення: 09.06.2021).
21. Власенко В.А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2014. № 26 (1). С. 32–41. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмері\\_2014\\_26\(1\)\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмері_2014_26(1)_6). (дата звернення: 09.06.2021).
22. Суслов О.П., Тішков Б.О. Моделювання стратегії розвитку підприємства. *Моделювання та інформаційні системи в економіці*. 2012. Вип. 87. С. 265–275. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/>(дата звернення: 10.06.2021).
23. Казачков І.О. Сутнісний підхід до оцінки ефективності реалізації маркетингових стратегій. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Харків : НТУ «ХПІ». 2010. № 58. С. 36–42.