

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

МЕЛЬНИК Руслана Василівна

УДК: 005.21: 658.012

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

Управління формуванням стратегії розвитку

ТОВ «Г.Т.Д.» («Господарський торговий дім»)

Спеціальність D3 «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

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

---

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:

Лавриненко Світлана Олександрівна

Кандидат економічних наук, доцент

## АНОТАЦІЯ

**Мельник Р.В. Управління формуванням стратегії розвитку ТОВ «Г.Т.Д.» («Господарський торговий дім»).** – *Рукопис.*

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджені теоретичні, методичні та практичні аспекти формування стратегії розвитку підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо її впровадження. Обґрунтовано шляхи та методи формування стратегічних пріоритетів розвитку ТОВ «Г.Т.Д.» («ГОСПОДАРСЬКИЙ ТОРГОВИЙ ДІМ»). Розроблено напрями та запропоновано інструменти стратегічного розвитку ТОВ «Г.Т.Д.» («ГОСПОДАРСЬКИЙ ТОРГОВИЙ ДІМ»).

*Ключові слова:* стратегія, розвиток, ефективність, виробництво, виробнича стратегія.

## SUMMARY

**Melnyk R.V. Management of the Development Strategy Formation of LLC «H.T.D.» («Business Trading House»).** – *Manuscript.*

Qualification thesis for obtaining the educational degree of Bachelor in specialty 073 «Management». – Polissia National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, 2025.

The qualification thesis examines theoretical, methodological, and practical aspects of enterprise development strategy formation and provides practical recommendations for its implementation. The work substantiates the ways and methods of forming strategic development priorities for LLC «H.T.D.» («Hospodarskyi Torhovyi Dim»). Directions were developed and tools for strategic development of GTD LLC were proposed. («HOSPODARSKY TRADING HOUSE»).

*Keywords:* strategy, development, efficiency, production, production strategy.

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇХ ІНСТРУМЕНТАРІЙ.....	7
1.1. Сутність поняття «стратегія розвитку» підприємства.....	7
1.2. Підходи та основний інструментарій формування стратегії підприємства .....	10
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПРІОРИТЕТІВ РОЗВИТКУ ТОВ «Г.Т.Д.» («ГОСПОДАРСЬКИЙ ТОРГОВИЙ ДІМ»).....	13
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Г.Т.Д.» («ГОСПОДАРСЬКИЙ ТОРГОВИЙ ДІМ»).....	13
2.2. Аналіз можливостей формування стратегії розвитку підприємства.....	15
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «Г.Т.Д.» («ГОСПОДАРСЬКИЙ ТОРГОВИЙ ДІМ») .....	19
3.1. Напрямки, заходи та стратегічні орієнтири розвитку підприємства.....	19
3.2. Економічне обґрунтування ефективності запропонованої програми стратегічного розвитку	21
ВИСНОВКИ.....	24
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	27

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** В умовах нестабільного економічного середовища, високої конкуренції та постійних змін на ринку стратегічне управління розвитком підприємства набуває особливої важливості. Для забезпечення стабільного зростання та ефективного функціонування, суб'єктам господарювання необхідно чітко визначити стратегічні орієнтири, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу. Актуальність теми зумовлена необхідністю науково обґрунтованого підходу до формування стратегії розвитку підприємств малого і середнього бізнесу в Україні, зокрема таких, як ТОВ «Г.Т.Д.» – Господарський торговий дім, який функціонує на ринку господарських товарів. Недостатній рівень стратегічного планування може призвести до втрати конкурентних переваг, зниження ефективності діяльності та фінансової стійкості.

**Аналіз останніх досліджень.** Проблематика формування стратегії розвитку підприємства висвітлена у працях багатьох науковців. Так, Андрєєва Н.М. розглядає роль конкурентних стратегій в умовах антикризового управління підприємством, а Беляєва Т.Є. аналізує стратегічні альтернативи розвитку підприємства у динамічному середовищі. Гриньова В.М. і Головка Л.В. уточнюють класифікацію стратегій розвитку та критерії їх вибору, а Гринчук В.В. – підходи до оцінки ефективності стратегії. Ільчук М.М. і Хміль І.В. приділяють увагу інноваційним стратегіям розвитку та здатності підприємств адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зокрема в умовах воєнного стану. Карпінський Б.А. зосереджується на ролі стратегічного управління у забезпеченні стійкості підприємств, а Коваленко Є.О. – на практичних аспектах розробки стратегій для підприємств середнього бізнесу .

Кузьмін О.Є. аналізує безпекові виклики для стратегічного планування в умовах невизначеності, а Ліпич Л.І. і Кавун С.В. вивчають вплив кризових явищ на стратегічний розвиток підприємств. Лях О.І. досліджує наслідки глобалізаційних процесів для стратегічного управління.

Пилипенко А.А. розглядає сучасні підходи до формування стратегій сталого розвитку підприємств, а Чумаченко І.М. та Шкарупа О.В. – моделі стратегічного планування, орієнтовані на підвищення конкурентоспроможності. Шевченко В.А. узагальнює теоретичні основи стратегічного управління, зокрема поняття стратегії, її цілі та етапи реалізації.

Таким чином, сучасні наукові підходи до формування стратегії розвитку підприємства охоплюють інноваційний, адаптивний, конкурентний і антикризовий напрями. Вони повинні бути враховані при розробці стратегії розвитку ТОВ «Г.Т.Д.»

**Мета та завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є теоретико-методичне обґрунтування процесу формування стратегії розвитку підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо її впровадження на прикладі ТОВ «Г.Т.Д.».

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

- дослідити сутність поняття «стратегія розвитку»;
- проаналізувати підходи до формування стратегії підприємства, основний інструментарій;
- здійснити організаційно-економічну характеристику ТОВ «Г.Т.Д.»;
- оцінити можливості формування стратегії розвитку підприємства;
- виявити напрями та програмні заходи стратегічного розвитку підприємства;
- обґрунтувати ефективність запропонованої програми стратегічного розвитку.

*Об'єктом дослідження* є процес формування стратегії розвитку підприємства. *Предметом дослідження* виступає сукупність теоретичних положень, методичних підходів і практичних рекомендацій щодо формування стратегії розвитку підприємства на прикладі ТОВ «Г.Т.Д.».

**Методи дослідження.** У процесі виконання дослідження застосовувалися наступні методи: діалектичний метод – для комплексного аналізу економічних процесів та явищ у ринковому середовищі; системний підхід – для дослідження підприємства як цілісної системи; метод порівняльного аналізу – для виявлення

сильних і слабких сторін підприємства та оцінки позицій на ринку; абстрактно-логічний метод – для формулювання висновків і узагальнень щодо теоретичних основ стратегічного управління; статистико-економічний метод – для аналізу фінансово-економічних показників ТОВ «Г.Т.Д.»; метод SWOT-аналізу – для виявлення стратегічних напрямів розвитку підприємства; експертний метод – для оцінки доцільності запропонованих стратегічних рішень.

**Практичне значення отриманих результатів.** Практичне значення роботи полягає у тому, що розроблені стратегічні рекомендації можуть бути використані ТОВ «Г.Т.Д.» для вдосконалення управління розвитком підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та зміцнення ринкових позицій. Запропоновані заходи можуть бути також адаптовані для інших підприємств, що працюють у сфері оптової та роздрібної торгівлі.

**Апробація результатів кваліфікаційної роботи.** Основні положення та результати дослідження були апробовані під час участі автора у науково-практичних конференціях:

1. Мельник Р.В. Сучасні стратегії розвитку підприємства та їх інструментарій. *Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції*. Київ. Національного університету «Києво-Могилянська академія», 23-24 квітня 2025 р. С.306-309.

2. Мельник Р.В. Формування стратегічних пріоритетів розвитку ТОВ «Г.Т.Д.» («ГОСПОДАРСЬКИЙ ТОРГОВИЙ ДІМ»). *Менеджмент сталого розвитку організацій: стратегії, інновації, цифрові рішення*. зб. наукових праць Міжнародної науково-практичної конф., 30 квітня 2025 р. Житомир: Поліський національний університет. С. 168-172.

**3. Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 28 сторінок

# РОЗДІЛ 1

## СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇЇ ІНСТРУМЕНТАРІЙ

### 1.1. Сутність поняття «стратегія розвитку»

У сучасних умовах функціонування українських підприємств питання формування ефективної стратегії розвитку набуває особливої актуальності. Повномасштабна війна, політична нестабільність, втрата ринків збуту, зростання вартості ресурсів, порушення логістичних ланцюгів і загальне погіршення інвестиційного клімату призвели до суттєвих труднощів у плануванні та забезпеченні сталого функціонування бізнесу. Частина підприємств скоротила обсяги виробництва, змінила профіль діяльності або взагалі припинила функціонування. У таких реаліях стратегічний розвиток виступає не лише інструментом збереження життєздатності підприємств, а й пошуком нових векторів зростання, джерел конкурентних переваг і шляхів виходу на нові ринки [36, с.67].

Стратегія розвитку дозволяє підприємству не лише адаптуватися до змін зовнішнього середовища, а й сформувати довгострокові орієнтири, зберегти конкурентоспроможність, залучити необхідні ресурси та забезпечити узгодженість дій усіх структурних підрозділів. Формування чіткої стратегії сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, раціональному використанню фінансових, трудових і матеріальних ресурсів, а також досягненню цілей, визначених місією підприємства. Зростає також потреба в інноваційному мисленні, цифровій трансформації та стійких бізнес-моделях, що забезпечують адаптацію до невизначених і ризикованих умов [1, 22].

Логіка даного дослідження вимагає чіткого з'ясування змісту поняття «стратегія розвитку». У науковій літературі сформувалося кілька підходів до тлумачення цього терміна, що свідчить про багатовимірність і комплексність цього поняття. Для глибшого розуміння сутності терміна «стратегія розвитку»

доцільно розглянути його тлумачення, запропоновані провідними вітчизняними науковцями та офіційними джерелами (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

### Підходи до визначення терміну "стратегія розвитку"

№ з/п	Автор / Джерело	Визначення стратегії розвитку
1	Буравлев П.	Цілісна стратегічна програма, що охоплює кількісні та якісні аспекти, формує чітке бачення майбутнього розвитку підприємства з урахуванням поставлених цілей і ресурсів, необхідних для їх досягнення
2	Гура Н.	Гнучка довгострокова програма інноваційного розвитку, сформована на основі комплексного аналізу зовнішніх і внутрішніх чинників, з урахуванням потенційних ризиків, потреби в інвестиціях і орієнтована на зміцнення позицій підприємства в конкурентному середовищі.
3	Матвієнко К.	Постійний процес трансформації підприємства, що супроводжується виникненням нових характеристик, функцій і потенціалу для подальшого зростання
4	Швед В.	Динамічні системи взаємопов'язаних дій, що регулярно оновлюються для досягнення поставлених цілей і підтримки розвитку як у ближчій, так і в віддаленій перспективі.
5	Василига С.	Узагальнена стратегічна модель підприємства, що відображає зміну підходів до управління в динаміці, забезпечує адаптивність та результативність функціонування організації за умов нестабільного зовнішнього середовища та обмежених ресурсів.

Джерело: сформовано автором на основі [8; 12; 23; 31].

Аналіз наведених підходів дає змогу виділити низку спільних рис. Більшість авторів розглядають стратегію розвитку як довгострокову, системну, ресурсно забезпечену та адаптивну модель дій, що ґрунтується на глибокому аналізі внутрішніх і зовнішніх чинників. Частина визначень акцентує на інноваційності, гнучкості і динаміці, інші - на управлінських рішеннях, плануванні та досягненні конкурентних переваг [35, с.42].

Варто підкреслити, що дослідники виокремлюють п'ять основних підходів до розуміння сутності поняття стратегія розвитку (табл.1.2).

Таким чином, стратегія розвитку - це не просто набір цілей чи планів, а інструмент стратегічного управління, який поєднує аналітичну, проєкційну та організаційно-управлінську функції.

### Термінологія поняття «стратегія розвитку»

Поняття	Значення
Стратегія розвитку	послідовність узгоджених дій, орієнтованих на досягнення довгострокових цілей.
Стратегія розвитку	набір рішень, завдань і цілей, що забезпечують формування бажаного образу майбутнього.
Стратегія розвитку	множина можливих векторів руху підприємства з урахуванням зовнішніх і внутрішніх змін.
Стратегія розвитку	синонім загальної стратегії підприємства, яка охоплює всі напрями його діяльності.
Стратегія розвитку	певний прояв стратегічного управління, що зосереджується на зростанні, розширенні та модернізації.

Джерело: власні розробки

Вона визначає напрям руху підприємства, мобілізує ресурси, координує дії підрозділів, адаптує підприємство до змін середовища та забезпечує його стійке зростання [34, с.165].

Узагальнюючи вищевикладене, можна сформулювати таке авторське визначення:

Стратегія розвитку підприємства - це інтегрована система довгострокових цілей, управлінських рішень та інструментів їх реалізації, спрямована на забезпечення динамічного зростання, адаптацію до змін зовнішнього середовища, збереження конкурентоспроможності та ефективне використання наявних ресурсів підприємства в умовах постійної невизначеності та ризиків.

## 1.2. Підходи до формування стратегії підприємства, основний інструментарій

У сучасному світі, що швидко змінюється, підприємства змушені постійно адаптуватися до нових викликів, змін у технологіях, конкурентному середовищі та споживчих уподобаннях. Саме тому стратегія розвитку компанії відіграє ключову роль у забезпеченні її довгострокового успіху та стабільного зростання.

Сучасні стратегії розвитку підприємств охоплюють широкий спектр

підходів: від цифрової трансформації та впровадження інновацій до стратегічних партнерств, диверсифікації та виходу на нові ринки [28, с.51]. Вибір тієї чи іншої стратегії залежить від багатьох факторів, зокрема галузі, рівня конкуренції, фінансових можливостей та глобальних економічних тенденцій [15].

Актуальні тенденції розвитку економіки України відзначаються значною динамікою, інтенсифікацією структурних зрушень та посиленням конкурентної боротьби. Процеси, що відбуваються у зовнішньому середовищі, набувають ознак комплексної взаємодії та взаємообумовленості. Зазначені явища обумовлюють нагальну необхідність наукового обґрунтування нових механізмів і методів стратегічного управління, основою якого виступає стратегія розвитку підприємств [33, с.322].

Стратегія - це довгостроковий план дій, спрямований на досягнення певних цілей та забезпечення конкурентних переваг. Вона визначає напрямок розвитку організації, способи використання її ресурсів та підходи до адаптації в умовах змінного середовища [4, с.33].

Стратегія розвитку підприємства - це сукупність управлінських рішень і дій, спрямованих на розширення, зміцнення позицій на ринку та підвищення ефективності діяльності. Вона визначає, яким чином підприємство буде зростати, освоювати нові ринки, впроваджувати інновації або покращувати внутрішні процеси [23, с.86].

Вибір стратегії розвитку залежить від ряду факторів, а також від стратегічної позиції підприємства, координації та динаміки її зміни, виробничого, технічного та фінансового потенціалу підприємства, економічного та політичного стану середовища тощо [5].

Літературні джерела наводять класифікацію основних видів стратегій (табл. 1.3.).

Ефективна стратегія розвитку підприємства допомагає не лише досягти стійкого зростання, а й забезпечити конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Таблиця 1.3.

## Види стратегій

Вид	Значення
Стратегія зростання	передбачає розширення бізнесу через збільшення виробництва, освоєння нових ринків чи диверсифікацію діяльності;
Конкурентна стратегія	зосереджена на створенні унікальних переваг перед конкурентами (наприклад, за рахунок інновацій, цінової політики чи сервісу)
Інноваційна стратегія	включає впровадження нових технологій, продуктів або бізнес-моделей;
Антикризова стратегія	розробляється для подолання фінансових труднощів або адаптації до змін у зовнішньому середовищі;
Стратегія диверсифікації –	спрямована на розширення асортименту товарів чи послуг або вихід у нові галузі.

Джерело: [16, 24].

Формування стратегії розвитку підприємства базується на використанні різноманітних інструментів аналізу, планування та реалізації. Основні інструменти можна поділити на аналітичні, планувальні та управлінські [9].

Аналітичні інструменти - ці інструменти допомагають підприємству оцінити свої можливості, загрози та визначити оптимальні напрямки розвитку:

- SWOT-аналіз – оцінка сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища;
- PESTEL-аналіз – аналіз політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних і правових факторів, що впливають на діяльність підприємств;
- портфельний аналіз (матриця BCG, GE/McKinsey) – оцінка продукції або бізнес-напрямів підприємства для визначення перспектив розвитку;
- конкурентний аналіз (модель п'яти сил Портера) – аналіз рівня конкуренції у галузі та визначення позицій підприємства;
- аналіз ланцюга цінності (Value Chain Analysis) – оцінка процесів створення доданої вартості в компанії та пошук можливостей для оптимізації [10].

Планувальні інструменти (розробка стратегії) - після аналізу підприємство формує власну стратегію розвитку, використовуючи такі інструменти (рис.1.1).



**Рис. 1.1. Інструменти планування стратегії**

Джерело: власні розробки.

- балансована система показників (BSC – Balanced Scorecard) – визначення стратегічних цілей у чотирьох напрямках: фінанси, клієнти, внутрішні процеси та навчання/розвиток;

- розробка SMART-цілей – формування конкретних, вимірюваних, досяжних, релевантних і обмежених у часі цілей.

- розробка сценаріїв розвитку – прогнозування можливих сценаріїв майбутнього та підготовка до них;

- стратегічні карти – візуалізація стратегічних цілей та взаємозв'язків між ними [10].

Управлінські інструменти (реалізація та контроль стратегії) - після розробки стратегії важливо правильно її реалізувати та контролювати;

- проектне управління (Agile, Scrum, Lean, Six Sigma) – впровадження змін у підприємстві через гнучкі методики управління;

- система KPI (Key Performance Indicators) – визначення ключових показників ефективності для контролю виконання стратегії;

- система бюджетування та фінансового планування – розрахунок необхідних ресурсів і фінансування для реалізації стратегії;

- benchmarking (бенчмаркінг) – порівняння з лідерами ринку та адаптація

найкращих практик [11, с.4].

Отже, формування стратегії розвитку підприємства вимагає комплексного підходу, що включає аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, визначення стратегічних цілей та використання ефективних управлінських інструментів. Використання цих методів дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринку, знижувати ризики та забезпечувати сталий розвиток.

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПРІОРИТЕТІВ РОЗВИТКУ ТОВ «Г.Т.Д.» («ГОСПОДАРСЬКИЙ ТОРГОВИЙ ДІМ»)

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Г.Т.Д.»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Господарський Торговий Дім» (ТОВ «Г.Т.Д.») є юридичною особою, зареєстрованою в Житомирській області (табл.2.1). Підприємство спеціалізується на оптовій та роздрібній торгівлі різноманітними товарами, включаючи фарфор, скляний посуд, меблі, освітлювальне приладдя та інші товари для дому. Засновником та кінцевим бенефіціарним власником є Віктор Олександрович Прищепа.

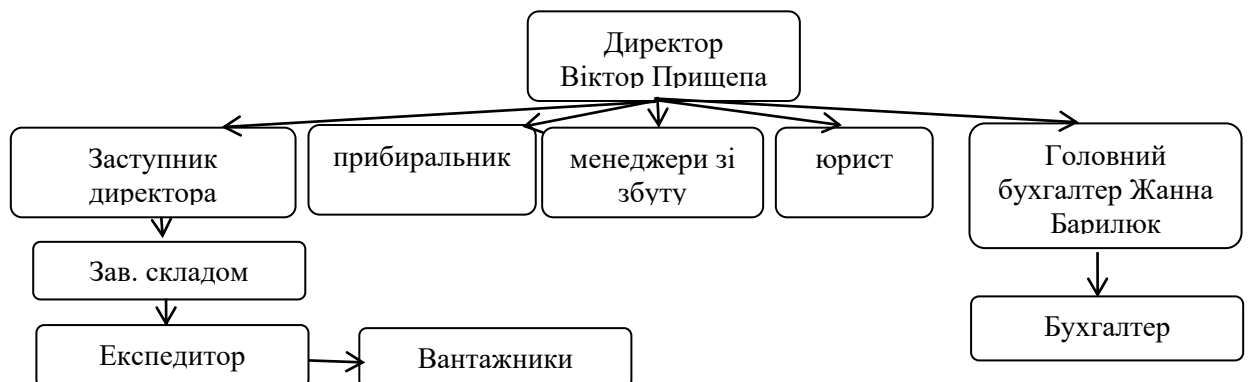
*Таблиця 2.1*

#### Загальна інформація про підприємство – об'єкт виробничої практики

Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «Господарський Торговий Дім» (ТОВ «Г.Т.Д.»)
Юридична адреса підприємства	10019, Житомирська обл., місто Житомир, Корольовський район, вулиця Івана Гонти, будинок 81.
Ідентифікаційний код	31394068
Вид економічної діяльності підприємства за КВЕД	46.44 Оптова торгівля фарфором, скляним посудом і засобами для чищення; 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля; 47.59 Роздрібна торгівля меблями, освітлювальним приладдям та іншими товарами для дому в спеціалізованих магазинах; 47.78 Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах.

Джерело: [29].

Графічно організаційна структура підприємства наведена на рис. 2.1.



**Рисунок 2.1 Організаційна структура підприємства**

Джерело: сформовано автором на основі [29].

Організаційна структура ТОВ «Г.Т.Д.» демонструє ієрархічні зв'язки між різними посадами та відділами всередині компанії. Вона включає такі основні підрозділи підприємства: управління (директор і заступник директора), бухгалтерський відділ (головний бухгалтер і бухгалтер), відділ продажів (менеджери зі збуту), складський та логістичний відділ (завідувач складом, експедитор, вантажники), допоміжний персонал (прибиральник, юрист)[39].

Для аналізу динаміки господарської діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «Господарський Торговий Дім» (ТОВ «Г.Т.Д.») доцільно розглянути ключові фінансово-економічні показники підприємства за період 2020–2024 років (табл. 2.2.). До основних параметрів аналізу належать: дохід, чистий прибуток, загальна вартість активів, обсяг зобов'язань та чисельність працівників. Зазначені дані дають змогу оцінити як фінансову стійкість підприємства, так і динаміку змін у його ресурсному забезпеченні та кадровому потенціалі.

Таблиця 2.2.

**Фінансові показники «Господарський Торговий Дім», грн.**

Показник	2022	2023	2024	2020
Дохід	6 462 600	14 108 500	26396900	19 618 400
Чистий прибуток	557 900	1 420 500	790700	1 145 900
Активи	16 617 800	18 271 600	14898700	17 399 200
Зобов'язання	182 300	415 600	279000	—
Кількість працівників	11	6	4	—

Джерело: [30].

Аналіз фінансових показників ТОВ «Г.Т.Д.» засвідчує наявність позитивної динаміки доходу підприємства: у 2024 році він зріс до 26,4 млн. грн., що майже вдвічі перевищує показник 2023 року та більш ніж у чотири рази перевищує рівень 2022 року. Попри суттєве зростання доходу, чистий прибуток у 2024 році навпаки знизився до 790,7 тис. грн. порівняно з 1,42 млн. грн. у 2023 році, що може свідчити про збільшення витратної частини або зміну структури витрат.

Щодо активів, то спостерігається їхнє зменшення у 2024 році до 14,9 млн. грн., що нижче рівня попередніх років. Це може вказувати на часткову

реалізацію або знецінення активів. Обсяг зобов'язань за аналізований період залишається незначним, що свідчить про низький рівень фінансової залежності підприємства. Разом із тим, варто звернути увагу на тенденцію скорочення чисельності персоналу - з 11 осіб у 2022 році до лише 4 у 2024-му, що може бути пов'язано з оптимізацією бізнес-процесів або автоматизацією.

У цілому, незважаючи на певне зниження прибутковості та скорочення активів, підприємство демонструє активну динаміку зростання доходів, що відкриває потенціал для подальшого стратегічного розвитку за умови ефективного управління витратами та ресурсами.

## **2.2. Аналіз можливостей формування стратегії розвитку підприємства**

В умовах постійних змін у зовнішньому середовищі, високого рівня конкуренції, економічної нестабільності та стрімкого розвитку цифрових технологій питання стратегічного управління підприємством набуває особливого значення. Ефективне формування стратегії розвитку дозволяє підприємствам адаптуватися до ринкових викликів, забезпечувати довгострокове зростання, утримувати конкурентні позиції та розширювати ринки збуту [18, с.72].

Стратегію розвитку організації можна визначити як динамічний довгостроковий план, спрямований на інноваційний прогрес, з урахуванням відповідного рівня ризиків, що ґрунтується на ретельному аналізі як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства. Вона залежить від людських факторів і вимагає інвестицій для посилення конкурентоспроможності як компанії, так і її продукції, сприяючи досягненню позитивних економічних результатів [6, с. 4]. Стратегія розвитку формує напрямки для майбутнього зростання підприємства і визначає його позицію на ринку. При цьому вона повинна бути адаптивною, щоб у разі необхідності

коригуватися і забезпечувати збереження або навіть покращення ефективності підприємства [8, с. 16].

Для Товариства з обмеженою відповідальністю «Господарський Торговий Дім» (ТОВ «Г.Т.Д.»), як представника торгівельного сектору, що спеціалізується на оптовій та роздрібній торгівлі різноманітними товарами, включаючи фарфор, скляний посуд, меблі, освітлювальне приладдя та інші товари для дому, стратегічне планування є критично важливим інструментом забезпечення стійкості, оптимізації бізнес-процесів і реалізації потенціалу зростання, що дозволяє адаптуватися до змін зовнішнього середовища та підвищувати конкурентоспроможність [25].

Формування ефективної стратегії розвитку підприємства неможливе без глибокого аналізу його внутрішнього потенціалу та зовнішніх умов функціонування. Одним із найбільш інформативних інструментів стратегічного планування є SWOT-аналіз, який дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити можливості і загрози зовнішнього середовища. Нижче представлено SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Г.Т.Д.» (табл.2.3).

Таблиця 2.3

### SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Г.Т.Д.»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<p>Широкий асортимент господарських товарів</p> <p>Надійні постачальницькі зв'язки.</p> <p>Досвідчений управлінський персонал та ефективна організаційна структура.</p> <p>Висока клієнтоорієнтованість.</p> <p>Стабільна клієнтська база та позитивна репутація на локальному ринку.</p> <p>Стабільна фінансова база та здатність до залучення додаткових інвестицій.</p>	<p>Обмежене представництво в онлайн-просторі.</p> <p>Застарілі ІТ-рішення.</p> <p>Обмежена географія діяльності.</p> <p>Недостатня впізнаваність бренду.</p> <p>Існує необхідність в оптимізації процесів управління та прийняття ефективних управлінських рішень.</p>
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)

## Продовження таблиці 2.3

<p>Розвиток електронної комерції (власний інтернет-магазин, маркетплейси). Участь у державних програмах підтримки бізнесу (гранти, пільгове кредитування). Розширення дистрибуційної мережі для збільшення покриття ринку. Запровадження програми підвищення кваліфікації персоналу. Проведення маркетингових заходів (SMM, контекстна реклама, email-маркетинг) для підвищення впізнаваності бренду.</p>	<p>Руйнування внаслідок військових дій. Посилення конкуренції з боку великих мереж та інтернет-ритейлерів. Економічна нестабільність, інфляція. Коливання валют та зростання закупівельних цін. Зниження купівельної спроможності. Ймовірні збої в постачанні товарів, зокрема імпортного походження, підвищення цін на сировину. Посилення регуляторних вимог з боку держави (санітарні, екологічні, податкові тощо).</p>
---	--

Джерело: сформовано автором.

Проведений SWOT-аналіз дозволяє комплексно оцінити поточну ситуацію підприємства ТОВ «Г.Т.Д.» та виявити стратегічні орієнтири для подальшого розвитку. Зокрема, існують сильні можливості для закупівлі нових продуктів або надання послуг, які відповідають потребам ринку, а також для застосування інноваційних технологій виробництва, підвищення продуктивності та якості. Крім того, відкриття нових ринків експорту може допомогти компанії розширити свою географію діяльності та збільшити обсяги продажів. З урахуванням цих можливостей, підприємство може розвивати свій бізнес, залучати нових клієнтів та партнерів, підвищувати свою конкурентоспроможність на ринку та досягати стабільного росту прибутків і ринкової позиції. Однак для успішної реалізації цих можливостей може бути важливою ефективною стратегією маркетингу, оптимізація управлінських процесів та відповідне фінансове планування [14].

Для продовження SWOT-аналізу слід сформувати табл. 2.4.

Таблиця 2.4.

### Матриця SWOT

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<b>Можливості (O)</b>	<p><b>SO-стратегії</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Використати стабільну фінансову базу для запуску інтернет-магазину</li> <li>Завдяки позитивній репутації – розширити маркетингову активність</li> </ol>	<p><b>WO-стратегії</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Залучити грантове фінансування для модернізації IT-рішень</li> <li>Використати державні програми для підвищення впізнаваності бренду</li> </ol>

<b>Загрози (Т)</b>	<b>ST-стратегії</b> 1. Використати клієнтоорієнтованість для збереження ринку в умовах конкуренції 2. Спиратись на управлінський досвід для адаптації до регуляторних змін	<b>WT-стратегії</b> 1. Зменшити ризики за рахунок диверсифікації постачальників 2. Мінімізувати вплив інфляції шляхом оптимізації логістики та витрат
--------------------	--	---

Джерело: сформовано автором.

Для успішного розвитку підприємству слід використовувати свої сильні сторони, а також активно працювати над усуненням слабких сторін та вдосконаленням усіх аспектів бізнесу. Потенційні можливості діяльності підприємства наведемо в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Матриця оцінки можливостей підприємства за ймовірністю реалізації та силою впливу**

№	Можливість	Ймовірність реалізації	Сила впливу на розвиток	Коментар щодо доцільності
1	Розробка нового продукту відповідно до потреб ринку	Висока	Сильний	Високий пріоритет для інвестицій
2	Запровадження інноваційних технологій	Висока	Сильний	Потребує модернізації обладнання
3	Відкриття нових ринків експорту	Висока	Сильний	Вимагає зовнішньоекономічної підготовки
4	Розширення дистрибуції	Середня	Помірний	Можлива через партнерства
5	Впровадження програми реконструкції обладнання	Середня	Помірний	Зниження витрат у довгостроковій перспективі
6	Альтернативна енергетика	Середня	Малий	Може бути вигідною при держпідтримці
7	Підвищення кваліфікації персоналу	Низька	Помірний	Залежить від бюджету
8	Залучення власного капіталу	Низька	Помірний	Доцільно за наявності інвесторів
9	Проведення маркетингових заходів	Низька	Сильний	Може різко покращити впізнаваність бренду

Джерело: сформовано автором.

Аналізуючи потенційні можливості діяльності підприємства, можна зробити висновок, що компанія має значний потенціал для розвитку і покращення свого бізнесу.

Зокрема, існують сильні можливості для впровадження нових продуктів або послуг, які відповідають потребам ринку, а також для застосування інноваційних технологій виробництва для підвищення продуктивності та якості. Крім того, відкриття нових ринків експорту може допомогти компанії розширити свою географію діяльності та збільшити обсяги продажів [13, с.178].

З урахуванням цих можливостей, підприємство може розвивати свій бізнес, залучати нових клієнтів та партнерів, підвищувати свою конкурентоспроможність на ринку та досягати стабільного росту прибутків і ринкової позиції. Однак для успішної реалізації цих можливостей може бути важливою ефективною стратегією маркетингу, оптимізація управлінських процесів та відповідне фінансове планування.

### РОЗДІЛ 3

#### НАПРЯМИ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «Г.Т.Д.» («ГОСПОДАРСЬКИЙ ТОРГОВИЙ ДІМ»)

#### 3.1. Напрямки, заходи та стратегічні орієнтири розвитку підприємства

ТОВ «Господарський Торговий Дім» є підприємством, що спеціалізується на оптовій торгівлі господарськими товарами, електрообладнанням, будівельними матеріалами, засобами освітлення, сантехнікою та супутніми товарами широкого вжитку. У зв'язку з мінливою ринковою кон'юнктурою, зростаючими вимогами споживачів та посиленням конкуренції в галузі, підприємству необхідно впроваджувати стратегічний підхід до управління та розвитку своїх напрямів діяльності [38].

З метою оцінки перспективності стратегічного розвитку ТОВ «Г.Т.Д.» побудовано матрицю GE/McKinsey. Для цього було здійснено розрахунок привабливості основних галузей, у яких працює підприємство (табл. 3.1).

*Таблиця 3.1*

#### Розрахунок привабливості галузі

Параметри галузі	Відн. вага	Електротовари	Будматеріали	Сантехніка	Господарські товари
Розмір галузі і темпи зростання	0,20	8	7	7	6
Прибутковість галузі	0,25	7	6	7	6
Конкурентне середовище	0,30	6	7	6	7
Вимоги до інновацій/технологій	0,25	7	6	6	5
Разом	1,00	6,85	6,55	6,45	6,10

Джерело: сформовано автором.

Як видно з таблиці, найбільш привабливим напрямом є продаж електротоварів (освітлення, кабельна продукція, розетки, автоматика тощо), що обумовлено високим попитом, помірною конкуренцією та технологічною адаптивністю.

Для оцінки конкурентної позиції підприємства у цих сегментах проведено додатковий аналіз (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

## Оцінка конкурентної позиції підприємства

Ключові фактори успіху	Відн. вага	Електротовари	Будматеріали	Сантехніка	Господарські товари
Якість та асортимент продукції	0,35	8	7	6	7
Ринкова частка	0,20	7	6	6	6
Рівень сервісу та логістики	0,25	8	6	6	6
Цінова політика	0,20	7	6	7	6
Разом	1,00	7,45	6,40	6,20	6,40

Джерело: сформовано автором.

Найсильнішою конкурентною позицією підприємство володіє в сегменті електротоварів, що пов'язано з широким асортиментом, наявністю складських запасів, вигідною ціновою політикою та налагодженою логістикою. Крім того, у цьому сегменті підприємство підтримує активні партнерські зв'язки з постачальниками [20, с.189].

На основі проведеного аналізу побудовано матрицю GE/McKinsey (рис. 3.1), де електротовари розташовані у секторі "інвестувати та розвивати", будматеріали та господарські товари - у секторі "вибірковий ріст", а сантехніка - у зоні «підтримувати або вийти» рис.3.1.

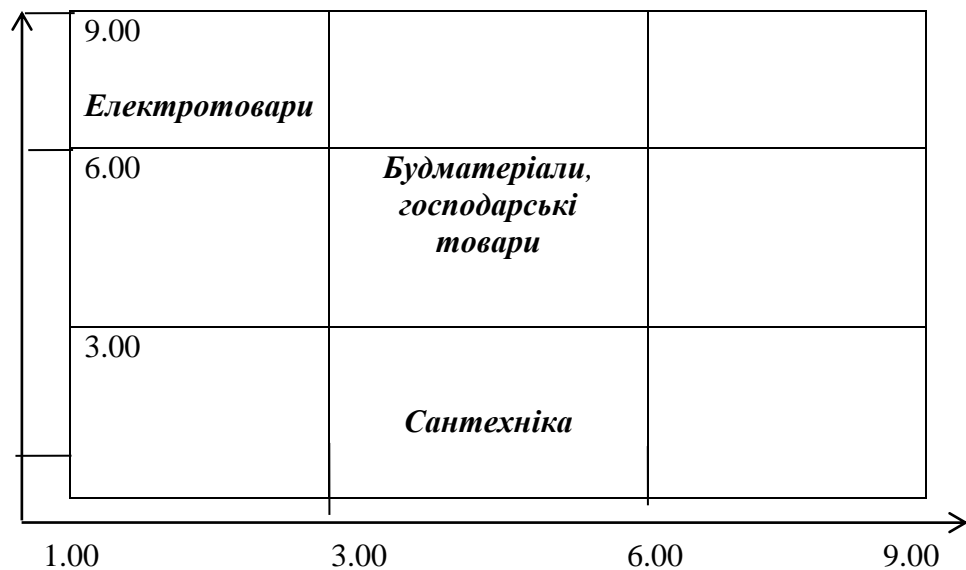


Рис. 3.1. Матриця GE/McKinsey для ТОВ «Г.Т.Д.»

Джерело: сформовано автором.

Отже, перспективними стратегічними напрямками для подальшого розвитку підприємства є:

- посилення позицій у галузі електротоварів шляхом розширення асортименту, впровадження нових брендів і розвитку онлайн-торгівлі;
- оптимізація діяльності у сегменті будівельних матеріалів і господарських товарів за рахунок акцій, персоналізованих пропозицій та логістичних рішень;
- перегляд ефективності роботи в сегменті сантехніки з можливістю часткової реорганізації або спеціалізації [31, с.47].

Розробка цих стратегічних напрямів сприятиме сталому розвитку підприємства, зростанню його ринкової частки та покращенню фінансових результатів у середньостроковій перспективі.

### **3.2. Економічне обґрунтування ефективності запропонованої програми стратегічного розвитку**

Для оцінки ефективності запропонованої програми стратегічного розвитку необхідно провести порівняння фінансових показників до впровадження програми та після її реалізації. У цьому підрозділі розглядається аналіз фінансових результатів організації за останні кілька років і прогноз зміни показників після реалізації запропонованої стратегії [37].

Прогнозування витрат та вигод допомагає оцінити потенційний ефект від впровадження програми. Витрати на реалізацію стратегічного розвитку можуть включати інвестиції в модернізацію, навчання персоналу, рекламу та маркетинг, а вигоди – зростання доходів, зниження витрат та покращення фінансових результатів [21, с.373].

Можливо спрогнозувати зміну фінансових показників за 2025 рік після реалізації стратегічного розвитку. Враховуючи позитивну динаміку в доходах і прибутках за останні роки, а також вплив запропонованої програми, можна очікувати наступні зміни:

Прогнозовані фінансові показники на 2025 рік наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Прогнозовані фінансові показники на 2025 рік**

№	Показник	Значення за 2024 рік	Прогнозований приріст, %	Прогноз на 2025 рік
1	Дохід	26 397 900 грн	+20%	31 677 480 грн
2	Чистий прибуток	790 700 грн	+15%	909 305 грн
3	Активи	14 898 700 грн	+5%	15 643 635 грн
4	Зобов'язання	279 000 грн	+10%	306 900 грн
5	Кількість працівників	6 осіб	+1 особа	7 осіб

Джерело: сформовано автором.

Для оцінки економічної ефективності застосуємо методи, що дозволяють розрахувати основні показники проекту:

Чиста теперішня вартість (NPV): Якщо ми припустимо, що річний дохід від реалізації програми становить 31 677 480 грн, а витрати на реалізацію – 5 000 000 грн, то чиста теперішня вартість (з урахуванням ставки дисконтирования 10%) складе:

$$NPV = 31\,677\,480 / (1 + 0.1) - 5\,000\,000 = 20\,671\,438 \text{ грн}$$

Індекс рентабельності (PI): Для оцінки ефективності проекту:

$$PI = 31\,677\,480 / 5\,000\,000 = 6.34$$

Це свідчить про високий рівень рентабельності проекту.

Термін окупності (Payback Period): Оскільки прогнозовані додаткові доходи складають 7 279 580 грн на рік, термін окупності складає:

$$\text{Термін окупності} = 5\,000\,000 / 7\,279\,580 = 0.69 \text{ роки (табл. 3.4)}$$

Таблиця 3.4

**Оцінка економічної ефективності реалізації стратегічної програми**

№	Показник	Формула розрахунку	Результат
1	Чиста теперішня вартість (NPV)	$NPV = 31\,677\,480 / (1 + 0.1) - 5\,000\,000$	20 671 438 грн
2	Індекс рентабельності (PI)	$PI = 31\,677\,480 / 5\,000\,000$	6.34
3	Термін окупності	$\text{Payback} = 5\,000\,000 / 7\,279\,580$	0.69 роки

Джерело: сформовано автором.

Реалізація програми може супроводжуватися різними ризиками, зокрема фінансовими, операційними та соціальними. Для мінімізації цих ризиків планується:

Диверсифікація джерел доходів та інвестицій.

Укладання довгострокових контрактів з постачальниками та партнерами для стабілізації витрат.

Залучення фінансових консультантів для оцінки потенційних загроз і розробки стратегій [17, с.345].

З урахуванням проведеного аналізу можна очікувати, що після впровадження запропонованої програми стратегічного розвитку компанія отримає суттєве зростання доходів і прибутку, що позитивно вплине на фінансові результати в середньостроковій перспективі.

З огляду на прогнози та показники, запропонована програма стратегічного розвитку є економічно доцільною, оскільки вона дозволяє досягти високої рентабельності, швидкого терміну окупності та значного зростання фінансових показників організації.

## ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота на тему «Розробка та формування стратегії розвитку підприємства на прикладі ТОВ «Г.Т.Д.» («ГОСПОДАРСЬКИЙ ТОРГОВИЙ ДІМ») присвячена дослідженню сучасних підходів до стратегічного планування та реалізації ефективної стратегії розвитку підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Актуальність обраної теми зумовлена необхідністю підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, зокрема в секторі торгівлі, де зростає рівень конкуренції, змінюються споживчі пріоритети та технологічні умови. У цьому контексті стратегічне управління набуває ключового значення для забезпечення сталого розвитку та адаптації підприємства до нових викликів ринку.

У першому розділі дипломної роботи розкрито теоретико-методологічні основи стратегічного розвитку підприємства, визначено сутність поняття «стратегія розвитку» та проаналізовано основні підходи до її формування в умовах сучасного економічного середовища. Стратегія розвитку є багатограним поняттям, яке охоплює довгострокові орієнтири, механізми досягнення цілей, ресурсне забезпечення, інноваційні рішення та гнучкість.

Аналіз наукових джерел дозволив виявити п'ять основних підходів до розуміння сутності стратегії розвитку, серед яких: стратегія як план дій, як система цілей і рішень, як варіативний вектор руху підприємства, як загальна управлінська концепція та як інструмент стратегічного управління. Сучасні підходи до формування стратегій розвитку передбачають використання інновацій, цифровізації, гнучких моделей управління, партнерства та міжнародної експансії. Основний інструментарій включає SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матрицю BCG, модель Портера, Balanced Scorecard, методику сценарного планування тощо.

Успішне формування та реалізація стратегії розвитку потребує врахування галузевих особливостей, ресурсного потенціалу підприємства, тенденцій ринку та загальної соціально-економічної ситуації в країні.

У другому розділі дослідження здійснено комплексний аналіз діяльності ТОВ «Г.Т.Д.» та визначено стратегічні пріоритети його розвитку. Організаційно-економічна характеристика підприємства показала, що ТОВ «Г.Т.Д.» має стабільну структуру управління, ефективно функціонує на ринку оптової та роздрібною торгівлі господарськими товарами і володіє достатнім ресурсним потенціалом для подальшого розвитку.

Фінансовий аналіз за період 2020-2024 років виявив позитивну динаміку зростання доходів, що свідчить про збільшення обсягів продажів та розширення ринкової частки підприємства. Водночас зниження чистого прибутку і зменшення активів в 2024 році вказують на потребу оптимізації витрат і більш ефективного управління ресурсами.

Враховуючи сучасні виклики, зокрема економічну нестабільність та конкуренцію, стратегічне планування для ТОВ «Г.Т.Д.» є ключовим фактором для забезпечення конкурентоспроможності та довгострокового зростання. SWOT-аналіз дозволив виявити як сильні сторони підприємства - широкий асортимент товарів, стабільну клієнтську базу, досвідчений персонал, так і слабкі сторони, такі як обмежена присутність в інтернеті та застарілі ІТ-рішення.

Розробка адаптивної та комплексної стратегії розвитку, що враховує як внутрішні ресурси, так і зовнішні виклики, є необхідною умовою для успішного функціонування та подальшого зростання ТОВ «Г.Т.Д.» в умовах динамічного ринкового середовища.

У третьому розділі було проведено комплексний аналіз напрямів і інструментів стратегічного розвитку ТОВ «Господарський Торговий Дім». Встановлено, що найбільш перспективним сегментом для інвестицій та розвитку є ринок електротоварів, що підтверджується високою привабливістю

галузі та міцною конкурентною позицією підприємства. Водночас, сегменти будівельних матеріалів та господарських товарів потребують вибіркового підходу для підвищення ефективності діяльності, а сегмент сантехніки — ретельного перегляду та можливого перегрупування.

Економічне обґрунтування запропонованої стратегії показало високу ефективність інвестицій у розвиток підприємства. Прогнозоване зростання доходів і прибутку, висока чиста теперішня вартість (NPV), значний індекс рентабельності (PI) та короткий термін окупності свідчать про доцільність і вигідність реалізації запропонованої програми.

Розроблені заходи щодо мінімізації потенційних ризиків дозволяють знизити негативний вплив фінансових, операційних та соціальних факторів, забезпечуючи стабільність і сталий розвиток ТОВ «Г.Т.Д.» в умовах ринкової конкуренції.

Запропоновані напрями розвитку мають практичне значення, адже орієнтовані на реальні потреби підприємства, а також відповідають сучасним умовам ринкової економіки. Їх реалізація дозволить ТОВ «Г.Т.Д.» не лише зберегти наявні конкурентні позиції, а й забезпечити довгострокове зростання.

Результати дослідження можуть бути застосовані для:

- оптимізації внутрішньої структури підприємства;
- підвищення економічної ефективності діяльності;
- розробки стратегічного плану на наступні 3–5 років;
- подальших наукових досліджень у сфері стратегічного менеджменту малого та середнього бізнесу.

Таким чином, сформована стратегія розвитку підприємства є логічним результатом комплексного аналізу його діяльності та відповідає актуальним викликам сучасного ринку.

## 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:10.32782/2524-0072/2022-43-35.
2. Буравлев А.І., Степанівська І.А. Розробка стратегії розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. №29. С. 67-89.
3. Васи́лига С. М. Особливості формування стратегій розвитку для малих підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. С. 171-180.
4. Брінь П.В., Прокоп М.В., Нехме М.Н. Динамічне оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини і світове господарство»*. 2019. Вип. Ч. 1. С. 62-68
5. Брінь П., Голтвянська Ю. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. № (21). С. 31-34.
6. Бугайчук В., Грабчук І., Аляб'єва В. (2022). Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*, (44). DOI: 10.32782/2524-0072/2022-44-84
7. Бугайчук В., Кривульський Є., Глюза К. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. с.1-7
8. Васи́лига С.М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. №1. С. 121-125
9. Вдовічен А. А., Вдовічена О. Г. Триєдиний вектор стабілізації економіки України в умовах неконтрольованих глобальних викликів. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Серія: Економічні науки*. 2020. Вип. I (77). С. 12-30.

10. Голобородько А., Кубишина Н. Вибір конкурентної стратегії підприємства. *"Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи": матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.* Київ, 2023. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/27197> (дата звернення: 23.04.2025)
11. Грабчук І., Бугайчук В., Аляб'єва В. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. 5 с.
12. Гура О.Л., Бобівський В.А. Стратегія розвитку підприємств в Україні. *Економіка та держава*. 2020. №5. С. 175-181.
13. Діденко Є. О. Теоретико-методичні засади забезпечення ефективності функціонування підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. С. 312-319.
14. Дикань В., Фролова Н. Напрями та інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний час. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-38-56
15. Заставнюк О.О., Аналіз інструментів стратегічного планування URL: [http://umo.edu.ua/images/content/nashi\\_vydanya/metod\\_upr\\_osvit/v\\_2/12.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_2/12.pdf) (дата звернення: 21.04.2025)
16. Інструменти стратегічного планування. URL: <https://ukrayinska.libretexts.org/%D0%91%> ((дата звернення: 23.04.2025)
17. Зінченко Д.В. Організаційно-управлінські альтернативи забезпечення стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Сучасні підходи до управління підприємством: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. м. Суми, 15-16 жовтня 2021 р. Суми. 2021. 213 с.*
18. Коротков Е.М. Ресурсне забезпечення сталого розвитку підприємства. *Бізнес, освіта і наука: вектори співпраці: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. м. Київ, 8-10 квітня 2021 р. Київ. 2021. С.45-53.*
19. Климчук О. В., Козловський С. В., Лавров Р. В. Стратегічні аспекти економіко-енергетичної політики України в контексті сталого розвитку. *Бізнес Інформ*. 2021. № 1. С. 65-76.

20. Кравчук Р. С., Федорович І. В. Економіка підприємства: метод. вказівки для виконання розрах. робіт. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2020. 47 с.

21. Кузьмінська К.І. Конкурентна стратегія підприємства в глобальній економіці. *Інклюзивний розвиток економіки в умовах глобальних викликів сьогодення: матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф.* Харків, 1-28 лютого 2020 р. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. С.188-189. URL: [https://science.kname.edu.ua/images/dok/konferentsii/2020konf/1-28\\_\\_.pdf](https://science.kname.edu.ua/images/dok/konferentsii/2020konf/1-28__.pdf)

(дата звернення: 13.04.2025)

22. Маліношевська, К. І. Розроблення стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2022. Вип. 41. С. 74-78.

23. Матвієнко К.В., Кваско А.В. Стратегії розвитку підприємства в сучасному конкурентному середовищі. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи,* 2024. С.85-86.

24. Петрук Ю.В., Артеменко Л.П. Особливості стратегічного планування підприємства в умовах кризи. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут».* 2022. № 22. URL: <https://doi.org/10.20535/23075651.22.2022.260143> (дата звернення: 23.04.2025)

25. Полюхович М. Аналіз підходів до формування конкурентної стратегії розвитку підприємства. *Галицький економічний вісник.* Т.: ТНТУ, 2021. Том 69. № 2. С. 118-128.

26. ТОВ «Господарський Торговий Дім». URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/31394068/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31394068/) (дата звернення: 09.04.2025)

27. ТОВ «Г.Т.Д. ». URL: <https://opendatabot.ua/c/31394068> (дата звернення: 23.04.2025)

28. Федюнін С.А., Плевако Н.О., Філоненко М.Ю. Управління стратегічним розвитком підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. №3. С. 45-49.

29. Харченко Ю.А. Напрями формування стратегії розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища. *Проблеми системного підходу в економіці: зб. наук. пр.* К.: НАУ, 2022. Вип. 2 (88). С. 172-178

30. Череп О.Г., Веремєєнко О.О. Формування стратегії розвитку підприємства. *Міжнародні економічні відносини*, 2024. № (7). С.320-325

31. Швед В.В., Горобець А.П. Стратегія розвитку підприємства: сутність та значення. *Вісник ХДУ*. 2023. №41. С. 36-43

32. Шевчун М.Б. Безус А.М., Підкамінний І.М., Сичова Н.В., Безус П.І. Формування системи стратегічного розвитку підприємства в умовах мінливого середовища. *Ефективна економіка*. 2022. № 7. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.7.10>

33. Шульга С. О., Артеменко Л. П. Стратегічне управління змінами підприємства в умовах кризи. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/42460> 33. (дата звернення: 11.05.2025)

34. Baines P., Fill, C., Page, K. «Marketing». 5th ed. Oxford: Oxford University Press. 2020. 123-178 pp.

35. Brin, P., Nehme, M. Sustainable Development in Emerging Economy: using the analytical hierarchy process for Corporate Social Responsibility decision making. *Journal of Information Technology Management*. 2021. No13 (Special Issue: Role of ICT in Advancing Business and Management)). P. 159-174. DOI: 10.22059/jitm.2021.80744.

36. Kumar V. «Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools». 3rd ed. Berlin: Springer. 2020. 77-129 pp.

37. Mankiw N. G. «Principles of Economics». 9th ed. Boston: Cengage Learning. 2021. 134-185 pp.

38. Prahalad C. K., & Hamel, G. «Competing for the Future». Boston: Harvard Business Review Press. 2020. 89-142 pp
39. Robbins S. P., & Coulter, M. «Management». 14th ed. London: Pearson. 2021. 60-108 pp.
40. Phil Hatch. (2022). Ukraine: Post-War Economic & Workforce Development. URL: <file:///C:/Users/Zver/Downloads/SSRN-id4130587.pdf> (дата звернення: 10.04.2024 р.)