

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут»

Факультет програмної інженерії та бізнесу
Кафедра економіки та публічного управління

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи

магістра

на тему «Економічне обґрунтування стратегії розвитку підприємств торгівлі
(на прикладі мережі магазинів «Фора»)»

XAI.601.667e.25O.051.254782 ПЗ

Виконав:

здобувач(ка) 6 курсу, групи № 667e

Галузь знань _____

05 Соціальні та поведінкові науки

(код та найменування)

Спеціальність 051 Економіка

(код та найменування)

Освітня програма _____

Економіка підприємства

(найменування)

Бондарев К. О.

(прізвище й ініціали студента)

Керівник Ревенко Д. С.

(прізвище й ініціали)

Рецензент Уварова І.С.

(прізвище й ініціали)

Харків – 2025 рік

Міністерство освіти і науки України
Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут»

Факультет Програмної інженерії та бізнесу
 Кафедра Економіки та публічного управління
 Рівень вищої освіти другий (магістерський)
 Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки
 Спеціальність 051 Економіка
 Освітня програма «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

_____ Вікторія ШВЕДУН
 (підпис)
 «25» вересня 2025 р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Бондарев Кирило Олексійович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи Економічне обґрунтування стратегії розвитку підприємств торгівлі (на прикладі мережі магазинів «Фора»)
 керівник кваліфікаційної роботи Ревенко Данііл Сергійович, д.е.н., професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Університету 1680-уч від «22» жовтня 2025 року

2. Термін подання здобувачем кваліфікаційної роботи «17» грудня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи матеріали переддипломної практики

4. Зміст пояснювальної записки (перелік завдань, які потрібно розв'язати):

– розглянути теоретичні особливості формування стратегії розвитку підприємств торгівлі;

– на прикладі ТОВ «ФОРА» розглянути особливості розвитку підприємств торгівлі;

– економічно обґрунтувати стратегію розвитку ТОВ «ФОРА».

5. Перелік графічного матеріалу

– вступ (тема кваліфікаційної роботи, мета, об'єкт дослідження, предмет дослідження);

– логічні схеми формування стратегії розвитку;

– основні показники діяльності ТОВ «ФОРА»;

– ключові показники стратегії розвитку ТОВ «ФОРА»;

– висновки.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Ім'я, прізвище, та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Теоретичний	Даніїл РЕВЕНКО, професор		
Аналітичний			
Проектний			

Нормоконтроль _____ Даніїл РЕВЕНКО «17» грудня 2025 р.
 (підпис) (ім'я та прізвище)

7. Дата видачі завдання «25» вересня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Відмітка про виконання
1	Вибір теми, обґрунтування її актуальності і визначення рівня її розробленості; вибір об'єкта, предмета, формулювання мети і завдань дослідження	серпень	Виконано
2	Збирання необхідної наукової і статистичної інформації, пошук, вивчення й аналіз літературних та інших джерел за темою дослідження	вересень	
3	Вибір методів дослідження для досягнення поставленої мети	жовтень	
4	Оброблення й аналізування результатів дослідження	жовтень	
5	Написання тексту роботи, оформлення її вступу, висновків, переліку посилань і додатків	листопад	
6	Оформлення роботи відповідно до стандартів і проходження нормоконтролю	грудень	
7	Одержання відгуку керівника та рецензії	грудень	
8	Передзахист	17.12.2025	Виконано
9	Підготовка до захисту	23.12.2025	Виконано

Здобувач

(підпис)

Кирило Бондарев

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

Керівник кваліфікаційної роботи

(підпис)

Даніїл РЕВЕНКО

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 99 с., 16 рис., 17 табл., 1 додаток, 28 джерел.

СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК, ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ,
ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ, СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ,
УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ, РИНКОВА СТРАТЕГІЯ

Об'єктом дослідження є підприємства торгівлі, що здійснюють діяльність у сфері роздрібно́ї та оптової реалізації товарів і прагнуть забезпечити стійкий розвиток та підвищення конкурентних переваг на ринку.

Предметом дослідження виступають економічні та організаційні механізми, методи і моделі, що використовуються для розробки та обґрунтування стратегії розвитку торговельних підприємств, а також інструменти оцінки ефективності її реалізації.

Метою даної кваліфікаційної роботи є розробка та економічне обґрунтування ефективної стратегії розвитку підприємств торгівлі, на прикладі ТОВ «ФОРА».

У роботі використано такі методи дослідження: порівняння показників, статистичне спостереження, зведення, табличне та графічне відображення результатів, розрахунок відносних показників динаміки та структури, методи економічного аналізу.

У роботі досліджено теоретичні основи формування стратегії розвитку підприємств торгівлі, проаналізовано діяльність ТОВ «ФОРА», оцінено його фінансові та конкурентні показники, виявлено сильні та слабкі сторони. На основі отриманих даних економічно обґрунтовано стратегію розвитку підприємства, запропоновано рекомендації щодо розширення мережі, модернізації логістики, впровадження інновацій та оптимізації внутрішніх процесів, розраховано інтегральний економічний ефект і індекс віддачі стратегічних витрат, що підтверджують доцільність обраних рішень.

ABSTRACT

Master's Thesis: 99 pages, 16 figures, 17 tables, 1 appendix, 28 sources.

STRATEGIC DEVELOPMENT, TRADING ENTERPRISES, ECONOMIC JUSTIFICATION, STRATEGIC PLANNING, DEVELOPMENT MANAGEMENT, MARKET STRATEGY

The object of the study is trading enterprises engaged in retail and wholesale sales, seeking to ensure sustainable development and enhance their competitive advantages in the market.

The subject of the study comprises the economic and organisational mechanisms, methods, and models used to develop and justify the development strategy of trading enterprises, as well as the tools for evaluating the effectiveness of its implementation.

The aim of this thesis is to develop and economically justify an effective development strategy for trading enterprises, exemplified by LLC "FORA".

The research employs the following methods: comparison of indicators, statistical observation, data compilation, tabular and graphical representation of results, calculation of relative indicators of dynamics and structure, and methods of economic analysis.

The work examines the theoretical foundations of forming development strategies for trading enterprises, analyses the activities of LLC "FORA", evaluates its financial and competitive indicators, and identifies its strengths and weaknesses. Based on the obtained data, an economically justified development strategy for the enterprise has been proposed, including recommendations for network expansion, logistics modernisation, implementation of innovations, and optimisation of internal processes. The integrated economic effect and the strategic investment return index have been calculated, confirming the feasibility and effectiveness of the proposed solutions.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	9
1.1 Зміст, визначальні ознаки та пріоритетні напрями стратегії розвитку підприємства.....	9
1.2 Різновиди стратегій розвитку підприємства: характеристика та порівняльний аналіз.....	20
1.3 Методичний інструментарій формування стратегії підприємства....	27
1.4 Особливості стратегічної поведінки підприємства в умовах війни та в період повоєнного відновлення.....	36
2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «ФОРА»	
2.1 Загальна характеристика ТОВ «ФОРА».....	44
2.2 Оцінка показників фінансово-економічної діяльності ТОВ «ФОРА».	44
2.3 Оцінка результативності стратегічного управління розвитком торговельного підприємства.....	58
3 МОДЕРНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	67
3.1 Напрями стратегічного розвитку торговельного підприємства ТОВ «ФОРА» у 2023–2024 роках.....	67
3.2 Актуалізація напрямів стратегічного розвитку ТОВ «ФОРА».....	75
3.3. Оцінка ефективності стратегічних заходів щодо розвитку ТОВ «ФОРА».....	85
ВИСНОВКИ.....	89
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	92
ДОДАТОК А. Презентаційний матеріал.....	95

ВСТУП

Сучасний стан економіки характеризується високою динамікою змін, підвищеною конкуренцією та нестабільністю ринкових умов, що безпосередньо впливає на діяльність підприємств торгівлі. У таких умовах ефективне управління розвитком компанії стає ключовим фактором забезпечення її конкурентоспроможності та стійкості на ринку. Торговельні підприємства постійно стикаються з необхідністю адаптації до змін у споживчому попиті, технологічних інноваціях, логістичних процесах та зовнішньоекономічних умовах.

Розробка та економічне обґрунтування стратегії розвитку підприємств торгівлі дозволяє не лише визначити пріоритетні напрями діяльності, а й забезпечити раціональне використання ресурсів, підвищити фінансову ефективність та сформувати стійкі конкурентні переваги. В умовах невизначеності та коливань економічного середовища особливо актуальним стає застосування стратегічного планування, що ґрунтується на аналізі внутрішніх можливостей компанії та оцінці зовнішніх ризиків.

Крім того, сучасні торговельні підприємства зіштовхуються із новими викликами, пов'язаними з розвитком електронної комерції, змінами споживчих пріоритетів та необхідністю інтеграції інноваційних сервісів, таких як доставка та автоматизовані системи обслуговування. У цьому контексті обґрунтування стратегії розвитку набуває практичного значення, оскільки дозволяє підприємству визначити оптимальні моделі росту, оцінити економічну доцільність інвестицій та забезпечити стабільне функціонування на ринку.

Таким чином, тема кваліфікаційної роботи є надзвичайно актуальною, оскільки поєднує теоретичні підходи стратегічного управління з практичними аспектами планування, дозволяючи розробити ефективні рішення для підвищення конкурентоспроможності та довгострокової стабільності підприємств у галузі торгівлі.

Об'єктом дослідження є підприємства торгівлі, що здійснюють діяльність у сфері роздрібної та оптової реалізації товарів і прагнуть забезпечити стійкий розвиток та підвищення конкурентних переваг на ринку.

Предметом дослідження виступають економічні та організаційні механізми, методи і моделі, що використовуються для розробки та обґрунтування стратегії розвитку торговельних підприємств, а також інструменти оцінки ефективності її реалізації.

Метою даної кваліфікаційної роботи є розробка та економічне обґрунтування ефективної стратегії розвитку підприємств торгівлі, на прикладі ТОВ «ФОРА».

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено виконати такі завдання:

1. Проаналізувати теоретичні та методичні підходи до розробки стратегій розвитку торговельних підприємств.
2. Дослідити чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на діяльність підприємств торгівлі.
3. Провести оцінку конкурентного середовища та ідентифікувати ключові ризики та можливості розвитку підприємства.
4. Розробити напрями і економічно обґрунтування стратегічний розвиток торговельного підприємства ТОВ «ФОРА».