

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ,  
ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ  
Кафедра менеджменту та економічної безпеки**

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

**кваліфікаційна робота**  
здобувача вищої освіти  
4 курсу заочної форми навчання  
**Вікторії КУРТЯК**

**Науковий керівник:**  
доцент, кандидат економічних наук  
**Ольга МАРЧЕНКО**

**Рецензент:**  
професор, доктор економічних наук  
**Галина ЛЕВКІВ**

***Кваліфікаційна робота допущена до захисту***

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2026 р., протокол № \_\_\_\_\_

Завідувач кафедри менеджменту  
та економічної безпеки

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Львів  
2026

## АНОТАЦІЯ

КУРТЯК В. Стратегічне управління діяльністю підприємства. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Львівський державний університет внутрішніх справ, МВС України, Львів, 2026.

У першому розділі кваліфікаційної роботи досліджені теоретичні засади стратегічного управління діяльністю підприємства.

Другий розділ присвячений аналізу стратегічного управління діяльністю ТзОВ «ЛІНКОН-ЛТД» та обґрунтуванню рекомендацій щодо його удосконалення.

**Ключові слова:** стратегічне управління, стратегічний аналіз, загроза, можливість, сильні сторони, слабкі сторони, стратегія діяльності.

## ABSTRACT

KURTIYAK V. Strategic management of enterprise activities. – Manuscript.

Research for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 «Management». – Lviv State University of Internal Affairs, Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Lviv, 2026.

In the first chapter of the qualification thesis, the theoretical foundations of strategic management of enterprise activity are investigated.

The second chapter is devoted to the analysis of strategic management of LLC «LINCON-LTD» and the substantiation of recommendations for its improvement.

**Keywords:** strategic management, strategic analysis, threat, opportunity, strengths, weaknesses, strategy of activity.

## **ЗМІСТ**

<b>ВСТУП</b>	<b>4</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА</b>	<b>7</b>
1.1. Поняття та зміст стратегічного управління підприємством	7
1.2. Основні етапи процесу стратегічного управління підприємством	11
1.3. Методичні підходи до розроблення стратегії підприємства	13
Висновки до першого розділу	16
<b>РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТЗОВ «ЛІНКОН-ЛТД» ТА НАПРЯМИ ЙОГО УДОСКОНАЛЕННЯ</b>	<b>21</b>
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД»	21
2.2. Аналіз зовнішнього середовища ТзОВ «ЛІНКОН-ЛТД»	28
2.3. Аналіз внутрішнього середовища ТзОВ «ЛІНКОН-ЛТД»	38
Висновки до другого розділу	44
<b>РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТЗОВ «ЛІНКОН-ЛТД»</b>	<b>46</b>
Висновки до третього розділу	51
<b>ВИСНОВКИ</b>	<b>53</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	<b>56</b>
<b>ДОДАТКИ</b>	<b>62</b>

## ВСТУП

**Обґрунтування актуальності теми дослідження.** У сучасних умовах господарювання підприємства функціонують в середовищі, яке характеризується високим рівнем динамічності, посиленням конкуренції, швидким розвитком цифрових технологій та впливом глобалізаційних процесів. Додатковими викликами для українського бізнесу є економічна нестабільність, наслідки війни та обмеженість ресурсів. За таких умов забезпечення конкурентоспроможності та стабільного розвитку підприємств значною мірою залежить від ефективності стратегічного управління. Саме стратегічне управління дозволяє підприємствам своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, ефективно використовувати наявні ресурси, формувати конкурентні переваги, визначати перспективні напрями розвитку та досягати довгострокових цілей діяльності. У зв'язку з цим тема кваліфікаційної роботи є актуальною та має важливе практичне значення.

**Аналіз останніх досліджень за тематикою проблеми.** Теоретичні засади стратегічного управління були сформовані у працях зарубіжних науковців, серед яких вагомий внесок зробив Г. Мінцберг [22]. Значний внесок у розвиток теорії та практики стратегічного управління здійснили також українські дослідники, зокрема С. Довбня [8–12], Ю. Іванова [15], В. Москаленко [24], І. Смолін [36] та інші. Окрему увагу сучасні науковці приділяють проблемам стратегічного управління підприємствами в умовах політичної нестабільності, економічної кризи та воєнного стану в Україні [3; 4; 28; 42]. Водночас постійна трансформація умов ведення бізнесу, поява нових ризиків і викликів зумовлюють необхідність подальших наукових досліджень у сфері стратегічного управління діяльністю підприємств.

**Мета дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного управління діяльністю підприємства.

**Завдання дослідження.** Відповідно до мети, у роботі визначено такі завдання:

- з'ясувати сутність поняття «стратегічне управління підприємством»;
- охарактеризувати етапи процесу стратегічного управління підприємством;
- узагальнити методичні підходи до розробки стратегії підприємства;
- дати загальну характеристику господарської діяльності ТзОВ «ЛІНКОН-ЛТД»;
- проаналізувати зовнішнє середовище ТзОВ «ЛІНКОН-ЛТД»;
- проаналізувати внутрішнє середовище ТзОВ «ЛІНКОН-ЛТД»;
- розробити та обґрунтувати пропозиції і рекомендації щодо стратегії розвитку ТзОВ «ЛІНКОН-ЛТД».

**Об'єктом дослідження** є процес стратегічного управління діяльністю підприємства.

**Предмет дослідження.** Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування і реалізації стратегічного управління підприємством у сучасних умовах господарювання.

**Перелік методів дослідження.** У кваліфікаційній роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Загальнонаукові методи аналізу і синтезу, узагальнення, індукції та дедукції, порівняння, логічного та системного підходів застосовувалися для дослідження теоретичних засад стратегічного управління діяльністю підприємства.

Для аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища ТзОВ «ЛІНКОН-ЛТД», оцінювання конкурентного середовища, стратегічного потенціалу та фінансово-економічних показників діяльності підприємства використовувалися методи стратегічного аналізу, зокрема PEST-аналіз, SWOT-аналіз, метод порівняльного аналізу, а також статистичні методи та методи фінансового аналізу.

Під час обґрунтування стратегічних напрямів розвитку підприємства та розроблення рекомендацій щодо удосконалення стратегічного управління застосовувалися методи системного підходу, узагальнення й порівняння.

**Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації).** Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій та стратегічних заходів у діяльності ТзОВ «ЛІНКОН-ЛТД» з метою удосконалення стратегічного управління, підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємства.

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається з вступу, двох розділів, висновків та списку використаних джерел. Дослідження проілюстроване 14 таблицями, 3 рисунками. Список використаної літератури налічує 52 джерела. Основний текст роботи викладено на 52 сторінках.

# РОЗДІЛ 1.

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Поняття та зміст стратегічного управління підприємством

Ідея стратегічного управління сформувалася у 1960–1970-х рр. у відповідь на ускладнення зовнішнього середовища функціонування підприємств та необхідність відокремлення стратегічних управлінських рішень від оперативного управління. Це стало основою формування нової управлінської парадигми, орієнтованої на довгостроковий розвиток підприємства, врахування впливу зовнішніх чинників та адаптацію до змін ринкового середовища.

Вагомий внесок у розвиток теорії стратегічного управління зробили такі науковці, як Майкл Портер, Герберт Саймон, Альфред Чандлер, Майкл Ханнан та інші. Їхні дослідження заклали фундаментальні принципи стратегічного управління, серед яких стратегічний аналіз, прогнозування, адаптація до змін зовнішнього середовища та формування конкурентних переваг підприємства. Водночас розвиток теорії стратегічного управління супроводжувався поступовим розширенням його змісту — від стратегічного планування до комплексної системи управління розвитком підприємства в умовах нестабільного середовища.

Трансформація умов функціонування бізнесу, розвиток підходів до менеджменту та еволюція методів конкурентної боротьби у післявоєнний період впливали на розуміння сутності стратегічного управління. У різні періоди його трактування змінювалося та доповнювалося новими підходами, а інколи набувало суттєво відмінного змісту. У зв'язку з цим теорія стратегічного управління формувалася поступово та пройшла кілька етапів розвитку (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

## Етапи становлення стратегічного управління

Етап	Хронологічні межі	Характерні особливості	Основні інструменти та концепції
Довгострокове планування	1950–1960-ті рр.	Орієнтація на стабільне зростання підприємства в умовах відносно передбачуваного ринкового середовища. Основна увага приділялася фінансовому та виробничому плануванню на 3–5 років.	Довгострокові фінансові та виробничі плани
Стратегічне планування	1970-ті рр.	Формування системного підходу до аналізу ринку, конкурентного середовища та ресурсного потенціалу підприємства.	SWOT-аналіз, матриця BCG, концепція диверсифікації
Стратегічне управління	1980–1990-ті рр.	Стратегія починає розглядатися як безперервний процес управління та адаптації підприємства до змін середовища. Посилюється роль стратегічного контролю та участі керівників різних рівнів.	Стратегічне бюджетування, стратегічний контроль, управління конкурентними перевагами
Інтеграція з фінансовим управлінням	Кінець 1990-х рр.	Поєднання стратегічного управління з фінансовим менеджментом, управлінським обліком та контролінгом.	Balanced Scorecard (BSC), контролінг, ризик-менеджмент
Стратегія сталого розвитку	2000-і рр. – дотепер	Орієнтація на поєднання економічної ефективності із соціальною та екологічною відповідальністю. Посилення ролі цифровізації та аналітики даних у стратегічному управлінні.	ESG-підхід, цифрова трансформація, Big Data, гнучкі моделі управління

Джерело: узагальнено автором на основі [22; 32; 36; 38; 40; 48]

Основні наукові підходи до трактування сутності стратегічного управління наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

Основні підходи до трактування сутності стратегічного управління

Підхід	Автор	Зміст поняття
Процесний підхід: стратегічне управління розглядається як безперервний процес формування та реалізації стратегічних рішень	Д. Шендел, С. Хофер	Процес встановлення цілей організації та забезпечення взаємозв'язку із зовнішнім середовищем шляхом ефективного використання ресурсів підприємства.
	З. Шершньова, С. Оборська	Багатоплановий управлінський процес, спрямований на формування та реалізацію стратегії, забезпечення балансу між підприємством і зовнішнім середовищем.
	Ю. Каракай, Л.Артеменко	Динамічний процес аналізу середовища, вибору стратегій, планування та забезпечення реалізації стратегічних рішень.
Цільовий підхід: стратегічне управління орієнтоване на досягнення довгострокових цілей підприємства	І. Ансофф	Діяльність щодо формування стратегічних цілей та узгодження можливостей підприємства із вимогами зовнішнього середовища.
	Х. Віссем	Система управління, комунікацій і планування, яка забезпечує своєчасне прийняття стратегічних рішень та координацію діяльності підприємства.
	А. Томпсон, А. Стрікленд	Процес визначення стратегічного напрямку розвитку підприємства та реалізації управлінських рішень для досягнення конкурентних переваг.
	О. Таран-Лала, К.Сухорук	Стратегічне управління – це інструмент стратегічного менеджменту, призначений для досягнення визначених бізнес-цілей шляхом комплексного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства й ефективного використання його ресурсів.
Конкурентний підхід: стратегічне управління спрямоване на формування та підтримання конкурентних переваг	М.Портер	Система управлінських рішень, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності підприємства та формування його стратегічної позиції на ринку.
Людиноцентричний підхід: ключовим ресурсом і центральним елементом реалізації стратегії підприємства є людина	В. Єдинак, І. Перерва	Стратегічне управління – це підхід до планомірного мислення, спрямований на досягнення визначених цілей із врахуванням мотивації персоналу, його інтересів та залучення до реалізації стратегії підприємства.

1	2	3
Системний підхід: стратегічне управління розглядається як цілісна система взаємопов'язаних елементів	Б. Мізюк	Складна система, що охоплює аналіз, вибір стратегій, стратегічне планування та реалізацію довгострокових планів розвитку підприємства.
Адаптивний підхід: стратегічне управління ґрунтується на здатності підприємства швидко реагувати на зміни середовища	Г. Мінцберг	Стратегічне управління є процесом постійної адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища та коригування стратегічних рішень.
	Сумець О.М.	Стратегічне управління – це діяльність, яка забезпечує створення та підтримку стратегічної відповідності між цілями організації, її потенціалом і можливостями у зовнішньому середовищі.
Стейкхолдерський (ціннісно-орієнтований) підхід: стратегічне управління враховує інтереси різних груп зацікавлених сторін	Р. Фрімен	Управління підприємством із урахуванням інтересів власників, працівників, споживачів, держави та суспільства з метою забезпечення сталого розвитку.

Джерело: сформовано на основі [8; 11; 15; 22; 27]

Отже, сучасні підходи до стратегічного управління не заперечують одне одного, а відображають різні аспекти та особливості цієї управлінської категорії та поєднують процесний, системний, конкурентний та адаптивний аспекти управління підприємством. У сучасних умовах стратегічне управління орієнтується не лише на досягнення економічних результатів і конкурентних переваг, а й на забезпечення гнучкості, інноваційності та сталого розвитку підприємства.

Отже, стратегічне управління підприємством доцільно визначати як комплексний, безперервний та адаптивний процес прийняття і реалізації стратегічних управлінських рішень, спрямованих на досягнення довгострокових цілей підприємства, формування його конкурентних переваг і забезпечення сталого розвитку шляхом ефективного використання внутрішнього потенціалу, врахування впливу зовнішнього середовища та інтересів ключових стейкхолдерів.

## 1.2. Основні етапи процесу стратегічного управління підприємством

Часто у процесі стратегічного управління основна увага зосереджується на стратегічному плануванні, хоча результативність управління визначається не лише якістю розробленої стратегії, а й ефективністю її практичної реалізації. Тому важливим є не тільки формування стратегічного плану, але й створення організаційних, ресурсних та управлінських умов для його виконання.

Ефективне стратегічне управління забезпечує формування необхідного ресурсного потенціалу підприємства, зокрема фінансових, кадрових, матеріальних та нематеріальних ресурсів, а також сприяє адаптації організаційної структури до змін зовнішнього середовища.

Стратегічне управління реалізується поетапно (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Спрощена схема стратегічного управління [48]

Водночас у практиці господарювання складно чітко розмежувати окремі етапи стратегічного управління, оскільки вони часто взаємопов'язані, можуть здійснюватися паралельно та потребувати повернення до попередніх управлінських рішень для їх уточнення або коригування відповідно до змін зовнішнього чи внутрішнього середовища.

Початковим етапом стратегічного управління є аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, результати якого слугують основою для формування місії та стратегічних цілей організації. Аналіз зовнішнього середовища передбачає дослідження макро- та мікрочинників з метою виявлення можливостей і загроз для діяльності підприємства, тоді як аналіз внутрішнього середовища дає змогу оцінити його ресурсний потенціал, конкурентні переваги та слабкі сторони. Аналіз внутрішніх ресурсів і можливостей підприємства також дозволяє оцінити рівень його конкурентоспроможності та узгодити стратегічні цілі із наявним стратегічним потенціалом.

Важливим елементом стратегічного управління є формування місії підприємства, яка визначає основне призначення організації, напрями її діяльності та систему цінностей. Місія відображає зміст існування підприємства, формує його корпоративну ідентичність та визначає місце організації у ринковому середовищі. Вона повинна бути чіткою, зрозумілою, лаконічною, орієнтованою на перспективу розвитку та відображати унікальні особливості підприємства. Крім того, місія має відповідати корпоративним цінностям, мотивувати працівників і бути достатньо гнучкою для адаптації до змін зовнішнього середовища.

Після визначення місії підприємства формуються довгострокові та короткострокові цілі, а далі здійснюється аналіз і вибір стратегії розвитку. Цей етап є одним із ключових у системі стратегічного управління, оскільки саме на ньому визначаються перспективний напрям діяльності підприємства, його ринкова позиція та способи досягнення поставлених цілей.

Поняття «стратегія» має давнє походження та спочатку використовувалося у сфері військового мистецтва. У подальшому цей термін був адаптований до економічної сфери та почав активно застосовуватися у системі управління підприємствами. У сучасній науковій літературі сформувалися різні підходи до трактування сутності стратегії підприємства (табл. 1.3).

Таблиця 1.3.

Основні підходи до розуміння поняття «стратегія організації»  
серед науковців

Підхід до трактування стратегії	Автори	Сутність визначення
Планово-цільовий підхід	А.Чандлер; А.Томпсон, А. Дж. Стрікленд; М.Мескон, М. Альберт, Ф.Хедоурі; Г. Кунц, С.О'Доннелл	Стратегія розглядається як довгостроковий план, програма або система дій, спрямована на досягнення стратегічних цілей підприємства.
Управлінський підхід	І.Ансофф; П.Дойль	Стратегія трактується як система управлінських рішень і правил щодо розподілу ресурсів та забезпечення розвитку підприємства.
Ресурсний підхід	Р.Грант; Б.Карлоф	Стратегія визначається як спосіб ефективного використання ресурсів, компетенцій та потенціалу підприємства для досягнення його цілей.
Конкурентний підхід	М.Портер; П.Дойль; Н. Біхофф	Основний акцент робиться на формуванні конкурентних переваг, зміцненні ринкових позицій та забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.
Системно-середовищний підхід	К.Ендрюс; Г.Мінцберг	Стратегія розглядається як система взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем та адаптації до його змін.
Поведінковий (адаптивний) підхід	Генрі Мінцберг; Н. Біхофф	Стратегія трактується як модель поведінки підприємства, що формується у процесі діяльності та пристосування до умов середовища.
Орієнтаційний підхід	В.Кінг, Д.Кліланд	Стратегія визначається як загальний напрям розвитку підприємства та сукупність способів досягнення його довгострокових цілей.

Джерело: сформовано автором за [6; 8; 9; 13; 31; 48]

Зокрема, виокремлюють парадигму стратегічної раціональності, відповідно до якої стратегія розглядається як плановий процес розподілу ресурсів для досягнення цілей, та парадигму стратегічної поведінки, що акцентує увагу на адаптивності підприємства та його здатності діяти в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

У сучасній науковій літературі виокремлюють дві основні концепції стратегічного підходу: філософську, яка розглядає стратегію як систему цінностей та орієнтирів розвитку підприємства, і організаційно-управлінську, відповідно до якої стратегія трактується як комплекс управлінських дій, спрямованих на забезпечення конкурентних переваг підприємства. Водночас сучасні дослідники розглядають стратегію не лише як план діяльності, а і як вектор розвитку підприємства та інструмент забезпечення синергії між внутрішнім потенціалом організації й умовами зовнішнього середовища.

Розроблення стратегії підприємства передбачає глибокий аналіз його поточного стану, конкурентної позиції та перспектив розвитку. Для цього необхідно оцінити поточну ринкову позицію підприємства, сформулювати бачення майбутнього розвитку та визначити необхідні зміни й інструменти досягнення стратегічних цілей. Формування портфеля стратегічних альтернатив дає змогу обрати найбільш ефективний напрям розвитку підприємства з урахуванням умов зовнішнього середовища та наявного ресурсного потенціалу.

У науковій літературі існують різні критерії класифікації стратегій підприємства, серед яких рівень управління, напрям розвитку, ринкова позиція, спосіб формування конкурентних переваг, функціональна орієнтація, масштаб діяльності та ступінь ризику. Ключовим критерієм класифікації стратегій є рівень управління, відповідно до якого формується піраміда стратегій підприємства, центральне місце у якій посідає корпоративна стратегія, що визначає загальний напрям розвитку організації (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

## Класифікація стратегій підприємства

Класифікаційна ознака	Види стратегій
Рівень управління	Корпоративна, ділова (бізнесова), функціональна, операційна
Напрямок стратегічного розвитку	Зростання, стабілізації, обмеженого зростання, скорочення, виживання, реструктуризації, ліквідації
Спосіб забезпечення конкурентних переваг	Лідерство за витратами, диференціація, фокусування, стратегія оптимальних витрат
Ринкова позиція підприємства	Лідера ринку, претендента на лідерство, послідовника, нішера
Функціональна спрямованість	Маркетингова, виробнича, фінансова, інноваційна, кадрова, логістична, екологічна, цифрова
Тип конкурентної поведінки	Наступальна, оборонна, реактивна, адаптивна
Тип диференціації	Товарна, сервісна, іміджева, кадрова, технологічна
Масштаб діяльності	Локальна, регіональна, національна, міжнародна, глобальна
Часовий горизонт реалізації	Короткострокова, середньострокова, довгострокова
Ступінь ризику	Консервативна, помірна, агресивна
Характер адаптації до змін середовища	Піонерська, інноваційна, адаптивна, трансформаційна
Орієнтація на сталий розвиток	Економічна, соціальна, ESG-стратегія, стратегія сталого розвитку

Джерело: узагальнено автором за [8; 13; 22; 24; 48 ]

Наступним етапом стратегічного управління є реалізація стратегії, успішність якої значною мірою визначає досягнення стратегічних цілей підприємства. Реалізація стратегії здійснюється шляхом розроблення стратегічного плану та системи тактичних заходів, що деталізують завдання, функції виконавців і механізми забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Важливу роль у системі стратегічного управління відіграє стратегічний контроль, який забезпечує оцінювання результатів реалізації

стратегії та її відповідності змінам внутрішнього і зовнішнього середовища. Стратегічний контроль передбачає встановлення системи ключових показників ефективності (КПІ), регулярний моніторинг виконання стратегічних планів, аналіз причин відхилень фактичних результатів від запланованих та здійснення коригувальних дій у разі необхідності. Важливе значення при цьому має постійна комунікація між керівництвом і виконавцями, а також врахування зворотного зв'язку від ключових стейкхолдерів, що сприяє вдосконаленню процесу стратегічного управління підприємством.

### **1.3. Методичні підходи до розроблення стратегії підприємства**

Методичне забезпечення стратегічного управління підприємством є важливою передумовою формування ефективної системи довгострокового розвитку організації в умовах нестабільного та динамічного ринкового середовища. Сучасне стратегічне управління потребує використання комплексного підходу до аналізу діяльності підприємства, який враховує як внутрішні можливості організації, так і вплив зовнішніх факторів. Особливої актуальності ця проблематика набуває в умовах воєнного стану, економічної нестабільності, цифровізації економіки та посилення конкурентної боротьби. У таких умовах стратегічний аналіз стає не лише інструментом оцінки поточного стану підприємства, але й основою формування адаптивних стратегічних рішень.

Стратегічний аналіз є одним із ключових елементів стратегічного циклу управління підприємством, оскільки саме він забезпечує інформаційну основу для розроблення та реалізації стратегії. Його сутність полягає у системному дослідженні внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства з метою виявлення сильних і слабких сторін,

можливостей і загроз, оцінки конкурентної позиції та обґрунтування стратегічних альтернатив розвитку.

У сучасній практиці стратегічного управління використовується значна кількість методів стратегічного аналізу, кожен з яких має власні переваги, обмеження та сферу застосування. До найбільш поширених методів належать SWOT-аналіз, PEST-аналіз, модель п'яти сил М. Портера, матриця BCG, матриця McKinsey, SPACE-аналіз, матриця Ансоффа та метод LOTS (рис 1.2).

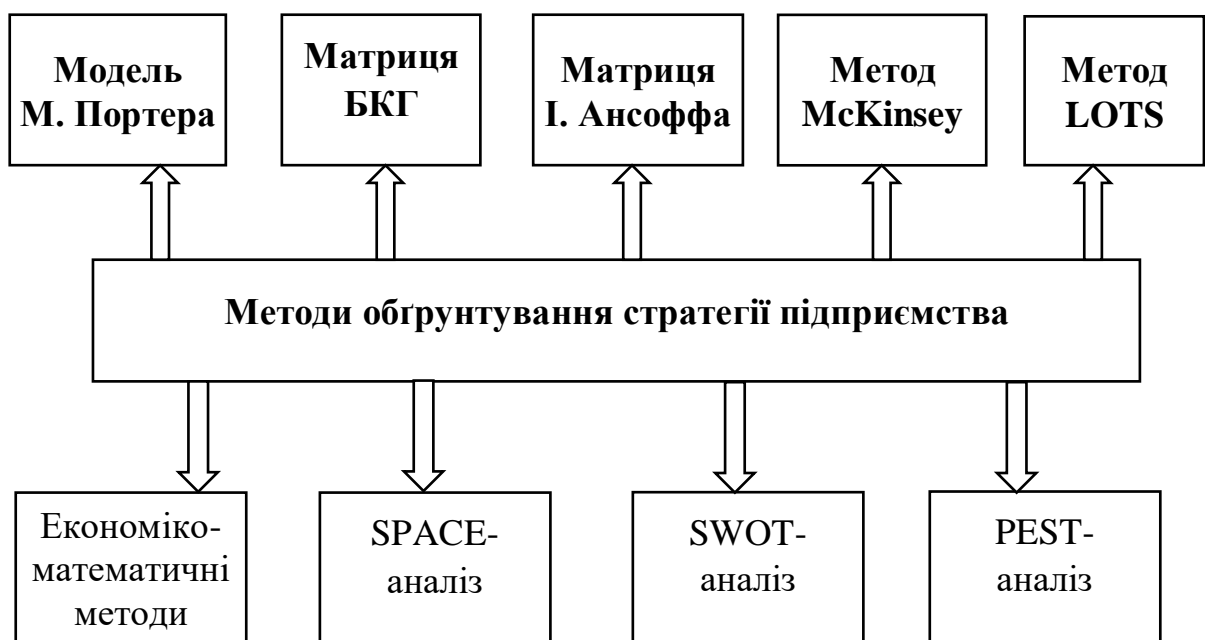


Рис. 1.2. Методи обґрунтування стратегії підприємства [47]

Одним із найпоширеніших інструментів стратегічного аналізу є SWOT-аналіз, який дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити можливості й загрози зовнішнього середовища. Особливістю цього методу є поєднання аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів діяльності підприємства, що сприяє формуванню стратегічних рішень щодо підвищення конкурентоспроможності та адаптації підприємства до змін ринкового середовища. Перевагами SWOT-аналізу є його простота, доступність та універсальність застосування, проте

недоліком виступає значний рівень суб'єктивності оцінок та складність визначення пріоритетності факторів.

Для оцінки впливу факторів макросередовища широко застосовується PEST-аналіз, який охоплює дослідження політичних, економічних, соціокультурних та технологічних чинників. Цей метод дозволяє виявити тенденції зовнішнього середовища, що можуть впливати на діяльність підприємства та його стратегічний розвиток. Водночас PEST-аналіз зосереджується виключно на зовнішніх факторах і не враховує внутрішній потенціал підприємства, що обумовлює необхідність його використання у поєднанні з іншими методами стратегічного аналізу.

Важливе значення у стратегічному аналізі має модель п'яти сил М. Портера, яка використовується для оцінки рівня конкуренції у галузі та визначення конкурентної позиції підприємства. Модель дозволяє проаналізувати вплив конкурентів, постачальників, споживачів, товарів-замінників та потенційних нових учасників ринку. Її основною перевагою є глибоке дослідження галузевого середовища та конкурентних умов функціонування підприємства. Разом з тим модель недостатньо враховує внутрішні чинники діяльності підприємства та динамічні зміни зовнішнього середовища.

Для оцінки портфеля бізнес-напрямів підприємства застосовується матриця BCG, яка класифікує напрями діяльності за рівнем ринкового зростання та часткою ринку. Вона дозволяє визначити перспективні напрями інвестування та оптимізувати розподіл ресурсів між стратегічними бізнес-одинацями. Водночас недоліком матриці є спрощеність аналізу та обмеженість кількості факторів, які враховуються при оцінюванні стратегічної позиції підприємства.

Більш комплексний підхід до оцінювання стратегічного становища підприємства забезпечує матриця McKinsey, яка враховує не лише темпи зростання ринку, але й рівень привабливості галузі та конкурентоспроможність підприємства. Перевагами цього методу є

багатофакторність, гнучкість та можливість адаптації до специфіки конкретної галузі. Разом з тим застосування матриці McKinsey потребує значних інформаційних ресурсів і характеризується певною суб'єктивністю оцінювання.

У процесі вибору стратегічних альтернатив важливе значення має матриця Ансоффа, яка передбачає чотири базові напрями розвитку підприємства: проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток продукту та диверсифікацію. Цей інструмент дозволяє визначити можливі напрями стратегічного зростання підприємства залежно від ринкової ситуації та наявного потенціалу. Однак матриця Ансоффа не враховує багатьох динамічних факторів зовнішнього середовища та не надає конкретних рекомендацій щодо реалізації обраної стратегії.

Для обґрунтування та вибору стратегічних альтернатив у системі стратегічного управління застосовують різноманітні методи аналізу та оцінювання, які відрізняються за змістом, інструментарієм, рівнем складності та сферою використання. Серед них виокремлюють графічні, матричні, індексні, фінансові методи, методи експертних оцінок, сценарного та порівняльного аналізу, а також метод оцінки стратегічних груп.

Сучасні науковці наголошують, що жоден із методів стратегічного аналізу не є універсальним, оскільки кожен із них акцентує увагу лише на окремих аспектах діяльності підприємства. Тому для забезпечення об'єктивності та комплексності стратегічного аналізу доцільно використовувати поєднання декількох методів одночасно. Комплексне застосування SWOT-, PEST-аналізу, моделей Портера, McKinsey, BCG та інших інструментів дозволяє сформувати більш повне уявлення про стратегічне становище підприємства, мінімізувати ризики прийняття управлінських рішень та забезпечити ефективність стратегічного управління.

## Висновки до першого розділу

У процесі еволюції управлінської науки концепція стратегічного управління зазнавала постійного розвитку, поступово трансформуючись від системи довгострокового планування до комплексного механізму управління розвитком підприємства, орієнтованого на забезпечення його адаптивності, конкурентоспроможності та сталого розвитку.

Узагальнення наукових підходів до трактування сутності стратегічного управління дало змогу визначити його як комплексний, безперервний та адаптивний процес прийняття і реалізації стратегічних управлінських рішень, спрямованих на досягнення довгострокових цілей підприємства, формування його конкурентних переваг та забезпечення сталого розвитку шляхом ефективного використання внутрішнього потенціалу, врахування впливу зовнішнього середовища та інтересів ключових стейкхолдерів.

Сучасні підходи до стратегічного управління поєднують процесний, системний, конкурентний, адаптивний, людиноцентричний та стейкхолдерський аспекти управління підприємством.

Стратегічне управління реалізується поетапно та охоплює аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, формування місії та стратегічних цілей, розроблення і вибір стратегії, її реалізацію та стратегічний контроль. Ключовим етапом стратегічного управління є розроблення стратегії підприємства на основі стратегічного аналізу його внутрішнього потенціалу, ринкової позиції та зовнішнього середовища.

У процесі стратегічного аналізу та обґрунтування стратегічних альтернатив застосовується широкий спектр методів та інструментів, жоден з яких не є універсальним, тому у практиці стратегічного управління доцільним є їх комплексне застосування, що забезпечує об'єктивність оцінювання стратегічного становища підприємства та підвищує ефективність прийняття стратегічних управлінських рішень.

## РОЗДІЛ 2

### СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТЗОВ «ЛІНКОН-ЛТД» ТА НАПРЯМИ ЙОГО УДОСКОНАЛЕННЯ

#### 2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ТЗОВ «ЛІНКОН-ЛТД»

Історія створення товариства бере свій початок у 1981 році, коли була заснована Лабораторія контактної корекції зору. На початковому етапі її діяльність була спрямована на підбір та виготовлення жорстких контактних лінз для пацієнтів із різними порушеннями зору. Водночас лабораторія була першою і єдиною установою такого профілю в західному регіоні України.

У 1992 році на її базі було створено Медичний центр корекції зору «Лінкон» (ТОВ «ЛІНКОН»), який не лише продовжив діяльність лабораторії, а й суттєво розширив спектр наданих послуг [21].

Товариство з обмеженою відповідальністю «ЛІНКОН-ЛТД» (код ЄДРПОУ 13820727), що розташоване за адресою: 79058, Україна, Львівська область, м. Львів, вул. Джерельна, 42, було засноване 17 березня 1992 року. Директором товариства є Собчук Адам Богданович [41].

Основний вид діяльності ТЗОВ «ЛІНКОН-ЛТД» - 86.22 Спеціалізована медична практика.

Серед інших видів діяльності товариства є такі: 46.46 Оптова торгівля фармацевтичними товарами; 47.19 Інші види роздрібною торгівлі в неспеціалізованих магазинах; 47.73 Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах; 47.74 Роздрібна торгівля медичними й ортопедичними товарами в спеціалізованих магазинах; 86.90 Інша діяльність у сфері охорони здоров'я.

На даний час на обліку ТЗОВ «ЛІНКОН-ЛТД» перебуває понад 30 тис. пацієнтів із різних областей Західної України, які користуються контактними лінзами.

Штат підприємства складається з таких посад: директор (1 ставка); головний бухгалтер (1 ставка); касир (1 ставка); реєстратор (1 ставка); лікар – офтальмолог (3 ставки); прибиральниця (1 ставка); менеджер зі збуту (1 ставка); оптик (2 ставки); менеджер із комунікаційних технологій (1 ставка); продавець- консультант (1 ставка); сестра медична (1 ставка); кур'єр (1 ставка); бухгалтер (0,5 ставки).

Організаційна структура підприємства зображена на рис. 2.1.

Організаційна структура ТЗОВ «ЛІНКОН-ЛТД» згідно штатного розпису зображена на рис. 2.1.

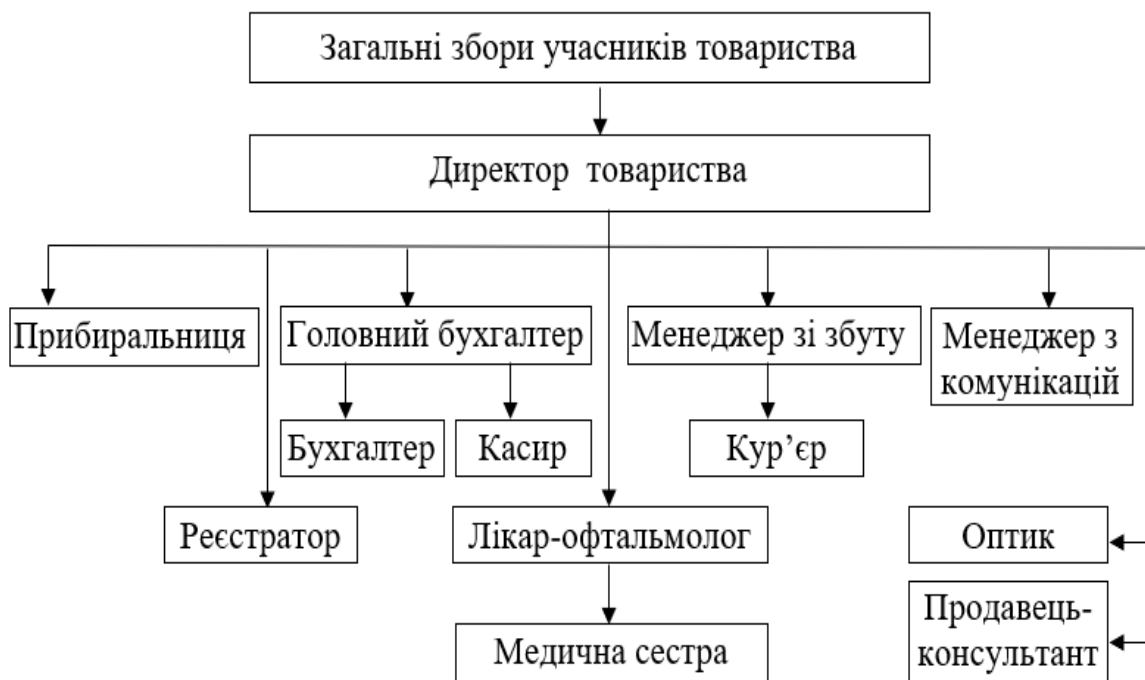


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТзОВ «ЛІНКОН-ЛТД»

Організаційна структура управління ТзОВ «ЛІНКОН-ЛТД» має лінійно-функціональний характер, що забезпечує розмежування управлінських повноважень, функцій та відповідальності між окремими працівниками і структурними елементами підприємства.

Вищим органом управління підприємства є загальні збори учасників товариства, до компетенції яких належить визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства та прийняття найважливіших управлінських рішень.

Поточне керівництво діяльністю ТзОВ «ЛІНКОН-ЛТД» здійснює директор, який організовує роботу підприємства, координує діяльність структурних підрозділів та несе відповідальність за результати господарської діяльності.

На функціональному рівні директору підпорядковуються:

- головний бухгалтер, який забезпечує організацію бухгалтерського обліку, фінансового контролю та звітності (у підпорядкуванні — бухгалтер і касир);
- менеджер зі збуту, відповідальний за реалізацію продукції та роботу з клієнтами (у підпорядкуванні — кур'єр);
- менеджер з комунікацій, який відповідає за підтримання взаємодії зі споживачами та формування позитивного іміджу підприємства;
- медичний персонал, до складу якого входять лікар-офтальмолог і медична сестра, що забезпечують надання спеціалізованих медичних послуг;
- адміністративний персонал (реєстратор, прибиральниця), який виконує організаційно-допоміжні функції;
- торговий персонал (оптик та продавець-консультант), що здійснює безпосереднє обслуговування клієнтів.

Перевагами такої організаційної структури є чітка система підпорядкування, централізація управління, поєднання медичних, торговельних та управлінських функцій, а також невелика кількість рівнів управління, що забезпечує оперативність прийняття рішень та швидкість комунікації між працівниками.

Разом з тим концентрація значної кількості управлінських функцій на рівні директора може призводити до надмірного навантаження на керівника та ускладнювати координацію діяльності окремих підрозділів підприємства.

Товарний портфель ТЗОВ «ЛІНКОН-ЛТД» представлений трьома основними групами продукції, що відрізняються за функціональним призначенням та роллю у формуванні доходу підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

## Товарний портфель ТЗОВ «ЛІНКОН-ЛТД»

Група товарів	Підгрупи / асортимент	Характеристика та роль у доході
Контактні лінзи	одноденні, двотижневі, місячні, кварталні, річні; сферичні, астигматичні, мультифокальні, кольорові	Основний товар, який формує дохід, орієнтований на корекцію зору та індивідуальні потреби клієнтів
Розчини та краплі	універсальні розчини, зволожуючі краплі, пероксидні системи, розчини для жорстких лінз	Супутні засоби догляду за контактними лінзами, які підтримують продажі
Акcesуари для оптики	футляри, контейнери, пінцети, дорожні набори, серветки, спреї	Допоміжні товари для зручності та гігієни використання, які підвищують середній чек

Джерело: складено автором за даними [21]

Діяльність підприємства не обмежується реалізацією оптичної продукції, а також включає надання спеціалізованих офтальмологічних послуг, що формують сервісну складову його товарної пропозиції (табл. 2.2).

Таким чином, у діяльності ТЗОВ «ЛІНКОН-ЛТД» доцільно виокремити дві основні стратегічні зони господарювання:

- СЗГ 1 – торгівля оптичною продукцією, зокрема контактними лінзами, розчинами, очними краплями та акcesуарами для оптики;
- СЗГ 2 – надання офтальмологічних послуг.

Таблиця 2.2.

## Портфель послуг ТЗОВ «ЛІНКОН-ЛТД»

Група послуг	Види послуг	Характеристика
Базові офтальмологічні послуги	консультація з обстеженнями (візометрія, автокераторефрактометрія, біомікроскопія); консультація з розширеним обстеженням (включаючи тонометрію); консультація без обстежень; візометрія; автокераторефрактометрія; біомікроскопія; безконтактна тонометрія; тест Ширмера	Діагностика стану зору та надання рекомендацій
Підбір контактних лінз	підбір лінз з обстеженням; підбір ЖКЛ (RGP); навчання користуванню лінзами	Індивідуальний підбір засобів корекції зору
Підбір окулярів	підбір сферичних, астигматичних, прогресивних окулярів	Персоналізована корекція зору
Дитяча офтальмологія	консультації; візометрія; автокераторефрактометрія; курс ортоптичного лікування	Спеціалізовані послуги для дітей

Джерело: складено автором за даними [21]

При цьому товари виконують ключову економічну функцію, формуючи основний дохід підприємства, тоді як послуги відіграють важливу маркетингову роль, сприяючи залученню клієнтів та підвищенню їхньої лояльності.

З огляду на структуру товарного портфеля та напрями діяльності, підприємство реалізує стратегію диференціації та диверсифікації в межах ринку оптики й офтальмологічних послуг.

Основною стратегічною орієнтацією ТЗОВ «ЛІНКОН-ЛТД» є стратегія товарної диференціації, що передбачає формування широкого та різноманітного асортименту продукції і послуг з метою задоволення потреб різних споживчих сегментів.

Зокрема, підприємство орієнтується на:

– користувачів контактних лінз із різними потребами (щоденні, місячні, астигматичні, декоративні тощо);

- клієнтів, які потребують засобів догляду за лінзами (розчини, краплі);
- споживачів супутніх товарів (аксесуари для оптики);
- пацієнтів, які потребують офтальмологічних послуг — від базової діагностики до підбору окулярів і контактних лінз.

Збутова політика ТЗОВ «ЛІНКОН-ЛТД» ґрунтується на використанні каналу нульового рівня, що поєднує онлайн- та офлайн-формати реалізації продукції та відповідає сучасним тенденціям розвитку роздрібною торгівлі у сфері медичних і оптичних товарів.

Онлайн-продаж здійснюється через офіційний вебсайт підприємства, який надає споживачам можливість ознайомитися з повним асортиментом продукції (контактні лінзи, розчини, очні краплі, аксесуари), отримати дистанційну консультацію та оформити замовлення з доставкою поштовими сервісами. Такий підхід сприяє розширенню географії збуту та підвищенню зручності для клієнтів, що є особливо актуальним в умовах воєнного часу.

Поряд із цим, реалізація продукції здійснюється через фірмовий магазин-салон, де також надаються офтальмологічні послуги. Це забезпечує комплексний підхід до обслуговування клієнтів, дозволяючи поєднати діагностику зору, підбір та придбання засобів корекції. Водночас офлайн-канал виконує не лише збутову, а й іміджеву функцію, сприяючи зміцненню довіри до підприємства.

Важливим елементом маркетингової діяльності підприємства є система маркетингових комунікацій, що реалізується за допомогою таких інструментів, як директ-маркетинг, просування у соціальних мережах, стимулювання збуту, програми лояльності. Основна увага зосереджена на заходах стимулювання збуту, зокрема акційних пропозиціях, які передбачають отримання додаткових вигод (наприклад, подарунків при придбанні певної кількості товарів).

Основними каналами маркетингової комунікації ТзОВ «ЛІНКОН-ЛТД» є офіційний вебсайт підприємства, соціальні мережі (Facebook та Instagram), а також електронна пошта. Проте ефективність використання цих каналів є неоднорідною. Офіційний вебсайт підприємства переважно виконує інформаційну функцію, однак оновлення контенту здійснюється нерегулярно, що знижує його комунікаційну ефективність та актуальність для користувачів.

Соціальні мережі використовуються підприємством недостатньо активно. Незважаючи на наявність сторінок у Facebook та Instagram, систематична комунікаційна діяльність здійснюється через Facebook. Водночас аудиторія сторінки залишається відносно невеликою, що свідчить про низьку інтенсивність digital-комунікацій. Instagram-акаунт підприємства практично не використовується.

Система управління підприємством має клієнтоорієнтований характер та поєднує торговельну і сервісну складові діяльності. Основну частину доходу підприємства формує реалізація товарів, тоді як послуги сприяють залученню нових клієнтів, підвищенню рівня їхньої лояльності та формуванню довгострокових взаємовідносин зі споживачами.

У діяльності підприємства простежується реалізація стратегії диференціації та диверсифікації, що проявляється у широкому асортименті продукції та послуг, орієнтованих на різні сегменти ринку. Такий підхід сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та його здатності адаптуватися до змін ринкового середовища.

Отже, система управління ТзОВ «ЛІНКОН-ЛТД» загалом відповідає масштабам і специфіці діяльності підприємства та забезпечує ефективне поєднання торговельної й сервісної діяльності. Разом з тим, проблемними аспектами діяльності товариства є недостатній рівень розвитку цифрових комунікацій, нерівномірність використання маркетингових інструментів та недостатня активність у соціальних мережах, що обмежує можливості розширення клієнтської бази та формування впізнаваності бренду.

## 2.2. Аналіз зовнішнього середовища ТзОВ «ЛІНКОН-ЛТД»

Для дослідження зовнішнього середовища ТзОВ «ЛІНКОН-ЛТД» доцільно застосувати методику PEST-аналізу, яка дозволяє оцінити вплив політико-правових, економічних, соціальних та технологічних чинників на діяльність підприємства.

Аналіз політико-правових факторів показав, що суттєвий вплив на діяльність ТзОВ «ЛІНКОН-ЛТД» мають наслідки повномасштабної війни в Україні, зовнішньоторговельна політика країн-постачальників та державне регулювання ринку оптики й медичних послуг. Воєнні дії спричинили масштабні міграційні процеси та скорочення чисельності населення, що негативно вплинуло на місткість внутрішнього ринку.

Водночас ринок оптики в Україні характеризується значним рівнем державного регулювання. Законодавство у сфері захисту персональних даних вимагає отримання згоди споживачів на обробку персональної інформації та дотримання принципів конфіденційності. Окреме значення мають нормативні вимоги щодо реклами медичних товарів і послуг, відповідно до яких рекламна інформація повинна бути достовірною, обґрунтованою та не вводити споживачів в оману щодо властивостей і безпечності продукції.

Економічне середовище діяльності підприємства значною мірою формується під впливом наслідків війни, які проявляються у сповільненні темпів економічного розвитку, девальвації національної валюти та високому рівні інфляції. Такі процеси спричинили зниження реальних доходів населення та його купівельної спроможності, внаслідок чого споживачі дедалі частіше скорочують витрати на товари та послуги, які не належать до категорії першочергових потреб, або обирають дешевші альтернативи.

Соціальні фактори створюють передумови для довгострокового зростання попиту на продукцію та послуги підприємства. В Україні

спостерігається стійка тенденція до погіршення стану зору населення як серед дорослих, так і серед дітей. Основними причинами цього є зростання цифрового навантаження через дистанційну роботу та навчання, вплив стресових факторів, пов'язаних із війною, збільшення впливу ультрафіолетового випромінювання, поширення хронічних захворювань, зокрема діабету, а також недостатній рівень профілактики порушень зору.

За даними медичних досліджень, найбільш поширеними проблемами зору є рефракційні порушення (короткозорість, далекозорість, астигматизм) та катаракта. При цьому значна частина таких захворювань може бути попереджена або ефективно скоригована за умови своєчасного звернення до офтальмолога.

Фахівці виділяють п'ять основних чинників, що одночасно впливають на погіршення зору населення: активне використання цифрових пристроїв і дистанційний формат роботи та навчання; стресові наслідки війни; підвищення впливу ультрафіолетового випромінювання внаслідок глобального потепління; зростання захворюваності на діабет; недостатній рівень культури профілактики захворювань очей.

Особливо актуальною є проблема погіршення зору серед дітей. За даними Асоціації дитячих офтальмологів України, 60–80% українських дітей мають певні порушення зору, а кількість таких випадків щороку збільшується на 230–250 тис. осіб. Близько 5% дітей дошкільного віку, 9% молодших школярів та майже 30% підлітків страждають на короткозорість. За прогнозами ВООЗ, до 2050 р. кількість людей із короткозорістю у світі може зрости до 4,8 млрд осіб. За інформацією Львівського обласного центру громадського здоров'я, в Україні від 35 до 50% дітей закінчують школу з короткозорістю. Це формує значний потенціал розвитку ринку дитячої оптики та спеціалізованих офтальмологічних послуг. Додатковим стимулом розвитку цього сегмента є готовність батьків інвестувати у здоров'я дітей [1; 25].

Технологічні чинники є одним із ключових факторів розвитку ринку оптики. Галузь характеризується активним впровадженням інноваційних технологій, серед яких — «розумні» лінзи із застосуванням технологій доповненої та віртуальної реальності, цифрова діагностика зору, використання штучного інтелекту та 3D-друку для персоналізації продукції.

Крім того, спостерігається розвиток технологій захисту від синього світла, удосконалення фотохромних лінз, поява надлегких матеріалів та інноваційних покриттів, а також використання екологічно безпечних матеріалів у виробництві оптичної продукції. Важливим напрямом розвитку галузі є вдосконалення лазерних технологій корекції зору, які створюють альтернативу традиційним засобам корекції.

Цифровізація також суттєво впливає на маркетингову діяльність підприємств ринку оптики. Провідні компанії активно впроваджують омніканальні моделі продажу, використовують технології віртуальної примірки окулярів та інші цифрові інструменти взаємодії зі споживачами, що формує нові стандарти конкуренції на ринку.

Результати PEST-аналізу зовнішнього середовища ТЗОВ «ЛІНКОН-ЛТД» наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3.

## PEST-аналіз зовнішнього середовища ТЗОВ «ЛІНКОН-ЛТД»

Група чинників	Ключові фактори	Вплив на діяльність підприємства	Оцінка впливу
1	2	3	4
Політико-правові (P)	Воєнний стан, міграція населення, державне регулювання, GDPR-подібні вимоги, євроінтеграція	Скорочення попиту, посилення вимог до реклами та обробки даних, зростання ролі комплаєнсу, нові можливості інтеграції в ЄС	± (сильний)
Економічні (E)	Інфляція, девальвація, падіння доходів, імпортозалежність, розвиток e-commerce	Зниження купівельної спроможності, зростання витрат, переорієнтація на дешевші товари, розвиток онлайн-продажів	– (сильний)

Продовження табл. 2.3.

1	2	3	4
Соціальні (S)	Погіршення зору, зростання цифрового навантаження, дитяча міопія, зростання уваги до здоров'я	Зростання попиту на оптику, розвиток медичних послуг, формування нових сегментів клієнтів	+ (сильний)
Технологічні (Т)	ШІ, 3D-друк, smart-лінзи, екологічні матеріали, цифровий маркетинг	Підвищення якості послуг, персоналізація продуктів, розвиток онлайн-сервісів, нові конкурентні переваги	+ (сильний)

Джерело: сформовано автором.

Таким чином, найбільший негативний вплив мають економічні чинники, тоді як соціальні та технологічні фактори формують основний потенціал розвитку підприємства. Політико-правові чинники мають змішаний характер впливу.

Тому, найбільший потенціал на ринку оптики сучасному етапі його розвитку мають підприємства, які поєднують етичний маркетинг із цифровими технологіями та комплаєнс-контролем; розвивають напрям екологічної, персоналізованої та дитячої оптики; впроваджують омніканальні системи продажів і клієнтського сервісу; використовують інноваційні рішення для формування довіри й лояльності споживачів.

Таким чином, ринок оптики України поступово трансформується у сферу сталого, технологічного та соціально відповідального бізнесу, здатного не лише адаптуватися до воєнних умов, а й формувати нову якість конкурентоспроможності у післявоєнний період.

Узагальнюючи результати аналізу зовнішнього середовища, доцільно перейти до більш детального дослідження ринкового середовища функціонування підприємства, яке відображає конкретні умови попиту, пропозиції та конкуренції у галузі.

Загалом, сучасний ринок оптики в Україні перебуває у стані трансформації під впливом низки факторів, серед яких наслідки пандемії

COVID-19, повномасштабна війна, цифровізація економіки та зміна споживчої поведінки. Серед ключових тенденцій розвитку ринку у 2021–2023 рр. можна виділити: поступове відновлення виробництва, зростання імпорту та зміну його структури, підвищення попиту на засоби корекції зору як серед цивільного населення, так і військових, збільшення попиту на захисні окуляри, розширення асортименту спеціалізованих оптичних виробів (антиблікових, комп'ютерних, спортивних тощо), скорочення частки сонцезахисних окулярів, розвиток тіньового сегменту ринку, зростання частки вітчизняних брендів, а також активний розвиток електронної комерції як одного з ключових каналів збуту [1; 2; 25].

В Україні здійснюється виробництво окулярів для корекції зору, лінз, контактних лінз, а також сонцезахисних окулярів і оправ. Після падіння обсягів виробництва у 2022 р. внаслідок повномасштабного вторгнення, з 2023 р. галузь почала відновлюватися.

Ринок оптики України характеризується високою залежністю від імпорту, частка якого перевищує 95 % у більшості товарних категорій. Основними країнами-постачальниками є Китай, Швейцарія, Болгарія, Великобританія, Польща, ОАЕ та Італія.

Отже, ринкове середовище функціонування ТЗОВ «ЛІНКОН-ЛТД» характеризується високим рівнем динамічності, залежністю від імпортних поставок та впливом макроекономічних факторів. У зв'язку з цим наступним етапом дослідження є аналіз зовнішнього мікросередовища підприємства, що дозволяє оцінити безпосереднє оточення суб'єкта господарювання.

Аналіз зовнішнього мікросередовища ТЗОВ «ЛІНКОН-ЛТД» доцільно розпочати з характеристики постачальників, оскільки саме вони формують основу товарної пропозиції підприємства. Як зазначалося раніше, ринок оптики значною мірою залежить від іноземних виробників. ТЗОВ «ЛІНКОН-ЛТД» співпрацює з провідними міжнародними брендами та постачальниками оптичної продукції (табл. 2.4).

Таблиця 2.4.

## Основні постачальники ТЗОВ «ЛІНКОН-ЛТД»

Бренд / виробник	Країна	Основна продукція	Тип постачальника	Роль для підприємства
Alcon	Швейцарія / США	Лінзи, розчини, препарати	Глобальний лідер	Ключовий постачальник
Avizor	Іспанія	Розчини, краплі	Спеціалізований	Додатковий
Bausch + Lomb	США	Лінзи, розчини	Глобальний лідер	Ключовий
Zeiss	Німеччина	Оптичні лінзи, обладнання	Преміум-виробник	Іміджевий
Cooper Vision	США	Контактні лінзи	Спеціалізований	Основний
Henson	Велика Британія	Діагностика	Нішевий	Технологічний
Soleko	Італія	Лінзи, розчини	Спеціалізований	Додатковий
BioTrue	США	Розчини	Бренд	Доповнюючий
Renu	США	Розчини	Бренд	Доповнюючий

Джерело: складено автором за даними офіційного сайту ТЗОВ «ЛІНКОН-ЛТД» [21]

Таким чином, більшість постачальників ТЗОВ «ЛІНКОН-ЛТД» це великі міжнародні гравці зі США, Європи (Німеччина, Італія, Іспанія, Велика Британія) та Швейцарії. На українському ринку вони представлені через офіційних дистриб'юторів або мережі оптичних салонів.

Проведемо аналіз конкурентів ТЗОВ «ЛІНКОН-ЛТД».

За даними консалтингової компанії Pro-Consulting [2], беззаперечним лідером ринку є мережа «Люксоптика», яка займає приблизно 19,4 % ринку. Компанія також має найбільшу мережу — 191 магазин.

Другу позицію займає «Eye Q Optic» із часткою ринку 8,7 %, проте кількість її торгових точок є значно меншою — лише 3 магазини, що свідчить про орієнтацію на вузький або преміальний сегмент.

Мережа «Fielmann» представлена значно скромніше: її частка ринку — 1,3 %, а кількість магазинів — 36.

Окрім зазначених компаній, до числа конкурентів ТЗОВ «ЛІНКОН-ЛТД» також належать національні мережі, зокрема MEGA-ОПТИКА та Monoptica.

Загалом основні учасники ринку оптики застосовують різні конкурентні стратегії. Так, «Люксоптика» реалізує стратегію лідерства за масштабами діяльності, MEGA-ОПТИКА виступає інноваційним челенджером, «Fielmann» орієнтується на оптимальне співвідношення ціни та якості, «Eye Q Optic» займає нішу преміального сегмента, тоді як Monoptica (KyivLinza) робить акцент на цифровізації та онлайн-продажах.

Ключові переваги, конкурентна стратегія та позиціонування основних конкурентів ТЗОВ «ЛІНКОН-ЛТД» подано у табл. 2.5.

Таблиця 2.5.

Порівняльна характеристика основних конкурентів ТзОВ «ЛІНКОН-ЛТД»

Конкурент	Масштаб діяльності	Основні напрями діяльності	Конкурентні переваги	Стратегія та позиціонування
1	2	3	4	5
<b>Люксоптика</b>	Найбільша мережа в Україні (≈220–230 точок), національне покриття	Роздрібна торгівля, офтальмологічні послуги, власне виробництво лінз, онлайн-продажі	Широкий асортимент (мас-маркет + преміум), повний цикл обслуговування, сильний бренд, активні маркетингові комунікації	Стратегія лідерства: масштаб, доступність і широкий вибір («для всіх сегментів»)
<b>MEGA-ОПТИКА</b>	Регіонально сильна мережа, власна оптична лабораторія	Роздріб, виготовлення лінз, сервіс	Висока якість продукції, швидке обслуговування, технологічні рішення	Стратегія челенджера: акцент на якості, експертизі та швидкості

## Продовження табл. 2.5.

1	2	3	4	5
<b>Fielmann</b>	Європейська мережа, представлена в Україні	Роздріб, післяпродажний сервіс, онлайн	Гарантії до 3 років, прозора цінова політика, високий рівень сервісу	Стратегія ціннісної пропозиції: «якість за доступною ціною»
<b>Eye Q Optic</b>	Мультибрендовий салон (у портфелі «ІнтерОко», пов'язаний із «Люксоптикою»)	Роздріб преміальної оптики	Кураційний асортимент, фокус на стилі та брендах, іміджевість	Стратегія нішера: преміум-сегмент, експертність і бренд-орієнтованість
<b>Monoptica / KyivLinza</b>	Національна мережа (≈40 салонів) + онлайн-магазин	Роздріб, e-commerce, омніканальні продажі	Зручність, швидка доставка, доступні ціни, активний digital-маркетинг	Стратегія фокусування: онлайн-продажі та перехоплення попиту через цифрові канали

Джерело: сформовано автором за [20; 26; 30; 46]

Аналіз конкурентного середовища свідчить, що ринок оптики України є висококонкурентним і сегментованим, де провідні компанії застосовують різні стратегії — від масштабного охоплення ринку до вузької спеціалізації та цифрового фокусування. Це створює для ТЗОВ «ЛІНКОН-ЛТД» необхідність чіткого позиціонування та розвитку власних конкурентних переваг.

Проаналізуємо споживачів ТЗОВ «ЛІНКОН-ЛТД».

На нашу думку, ключовими критеріями сегментації споживачів оптичної продукції є демографічні (вік, стать, стан здоров'я), економічні (рівень доходу), поведінково-психологічні (мотивація покупки, потреби) та маркетингові чинники.

За віковою ознакою доцільно виділити дітей, молодь, осіб середнього та старшого віку. Молодь і споживачі середнього віку розглядають оптику не лише як засіб корекції зору, а й як елемент стилю, тоді як для старшого

покоління основною є функція корекції вікових змін зору. Відповідно, для молоді важливим критерієм вибору є мода, тоді як для старших споживачів — якість і ціна.

За рівнем доходу виділяють три основні сегменти: споживачі з низьким доходом (орієнтація переважно на ціну), середнім (пошук оптимального співвідношення ціни та якості) та високим (формують попит на продукцію преміум-сегменту).

З позиції поведінкових характеристик споживачів можна поділити за мотивацією придбання: для корекції зору, для захисту очей або як модний аксесуар.

До маркетингових критеріїв належить рівень обізнаності споживачів: частина з них добре орієнтується у характеристиках продукції, тоді як інші потребують детальних консультацій, зокрема щодо технічних параметрів лінз (наприклад, показника заломлення).

Аналіз структури попиту за товарними групами свідчить про домінування контактних лінз [2]. На другому місці за популярністю перебувають захисні окуляри, на третьому — окуляри для корекції зору.

В умовах зниження купівельної спроможності населення найбільшим попитом користується продукція низького цінового сегменту, зокрема виробництва китайського виробництва [1].

Водночас у сегменті сонцезахисних окулярів та оправ спостерігається попит і на продукцію високого цінового рівня, що пов'язано з бажанням споживачів підкреслити статус і соціальне становище.

Особливістю ринку є різна частота купівлі: контактні лінзи є товаром регулярного попиту і потребують систематичної заміни, тоді як сонцезахисні окуляри купуються рідше і виконують функцію довгострокового аксесуара.

Середній чек формується як за рахунок основної продукції (лінзи, окуляри), так і супутніх товарів (контейнери, розчини, футляри тощо), які

часто купуються разом. Зокрема, у більшості випадків придбання контактних лінз супроводжується купівлею засобів догляду за ними.

Сегментація споживачів на ринку оптики наведена у табл. 2.5.

Проведена сегментація споживачів ринку оптики свідчить про його значну диференційованість за демографічними, економічними та поведінковими характеристиками. Найбільш чисельним і стабільним сегментом є споживачі, які мають постійну потребу у корекції зору, що забезпечує регулярний попит на контактні лінзи та супутню продукцію.

Таблиця 2.6.

Сегментація споживачів ринку оптики

Критерій сегментації	Сегменти споживачів	Характеристика поведінки
Демографічний (вік)	Діти	Потребують діагностики, лікування, контроль зору; рішення приймають батьки
	Молодь	Купують як для корекції зору, так і як модний аксесуар; важлива естетика
	Середній вік	Поєднують функціональність і комфорт; цінують якість і сервіс
	Старше покоління	Основна потреба — корекція вікових змін зору; орієнтація на ціну та якість
Економічний (дохід)	Низький дохід	Орієнтація на мінімальну ціну
	Середній дохід	Баланс ціни та якості
	Високий дохід	Попит на преміум-продукцію та бренди
Поведінковий	Корекція зору	Регулярні покупки (особливо лінзи)
	Захист очей	Профілактичне використання (робота за ПК, спорт)
	Мода/стиль	Оптика як елемент іміджу
Маркетинговий	Обізнані споживачі	Самостійно обирають продукцію

Джерело: сформовано автором

Портрет цільового споживача ТзОВ «ЛІНКОН-ЛТД» виглядає так:

Основний сегмент (ядро клієнтів). Вік: 25–45 років  
Стать: чоловіки та жінки. Рівень доходу: середній.

Характеристика: мають проблеми із зором (міопія, астигматизм тощо); активно користуються гаджетами; працюють в офісі або дистанційно; цінують комфорт і швидкість обслуговування.

Поведінка: регулярно купують контактні лінзи; часто докуповують розчини та супутні товари; відкриті до онлайн-замовлень.

Мотивація покупки: зручність і комфорт; якість продукції; рекомендації лікаря; економія часу.

Додаткові сегменти: батьки з дітьми (шукають якісні медичні послуги; орієнтуються на безпеку і професіоналізм); покоління 45+ (потребують корекції вікових змін; важлива ціна + довіра); молодь (купують окуляри як аксесуар; орієнтація на бренд, стиль, тренди).

Таким чином, цільова аудиторія ТЗОВ «ЛІНКОН-ЛТД» є диференційованою, однак ядро споживачів формують особи середнього віку з постійною потребою у корекції зору, що забезпечує стабільний попит на продукцію та супутні послуги підприємства.

### **2.3. Аналіз внутрішнього середовища ТЗОВ «ЛІНКОН-ЛТД»**

Аналіз внутрішнього середовища підприємства доцільно здійснювати за моделлю «5S», яка охоплює цілі, структуру, завдання, технології та персонал підприємства. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити внутрішній потенціал підприємства та визначити особливості його функціонування.

Основною стратегічною метою ТЗОВ «ЛІНКОН-ЛТД» є забезпечення стабільної конкурентної позиції на ринку оптичної продукції та офтальмологічних послуг, розширення клієнтської бази, підвищення рівня лояльності споживачів і забезпечення прибутковості діяльності підприємства.

Тактичні цілі підприємства передбачають розширення асортименту оптичної продукції, вдосконалення сервісного обслуговування клієнтів, активізацію онлайн-продажів та посилення маркетингових комунікацій у цифровому середовищі. Водночас цілі щодо цифрової трансформації, брендингу та розвитку комунікаційної політики залишаються недостатньо конкретизованими, що негативно впливає на ефективність маркетингової діяльності підприємства.

Оскільки ТзОВ «ЛІНКОН-ЛТД» належить до підприємств малого бізнесу, його організаційна структура є відносно простою та має лінійно-функціональний характер. Перевагами такої структури є чіткий розподіл функціональних обов'язків, оперативність управління та можливість швидкого прийняття управлінських рішень. Водночас у структурі підприємства відсутній окремий маркетинговий підрозділ або фахівець із цифрового маркетингу та управління брендом, що обмежує можливості підприємства щодо системного розвитку маркетингової діяльності та просування у цифровому середовищі.

Виходячи зі специфіки діяльності підприємства, основними завданнями ТзОВ «ЛІНКОН-ЛТД» є:

- забезпечення високої якості оптичної продукції та офтальмологічних послуг;
- підтримання позитивного іміджу підприємства та формування довіри клієнтів;
- забезпечення високого рівня сервісного обслуговування та індивідуального підходу до споживачів;
- формування лояльності клієнтів шляхом впровадження програм лояльності та підтримання ефективної комунікації;
- розширення асортименту продукції відповідно до сучасних тенденцій ринку оптики;
- розвиток кадрового потенціалу підприємства та підвищення кваліфікації працівників;

– забезпечення фінансової стійкості та підвищення ефективності діяльності підприємства.

У процесі господарської діяльності ТзОВ «ЛІНКОН-ЛТД» використовує сучасні технології діагностики зору, підбору засобів корекції та реалізації оптичної продукції. Підприємство поєднує торговельну діяльність із наданням офтальмологічних послуг, що формує комплексний характер обслуговування клієнтів. Важливе значення має використання сучасного діагностичного обладнання та цифрових технологій у сфері підбору контактних лінз і окулярів.

Особливістю діяльності підприємства є необхідність постійного оновлення асортименту відповідно до модних тенденцій, змін споживчих уподобань та технологічних інновацій на ринку оптики. Крім того, підприємство функціонує у висококонкурентному середовищі, що потребує постійного вдосконалення сервісу та маркетингової діяльності.

Кадровий склад ТзОВ «ЛІНКОН-ЛТД» забезпечує виконання основних функцій підприємства у сфері продажу оптичної продукції та надання офтальмологічних послуг. Водночас недостатня спеціалізація працівників у сфері цифрового маркетингу та брендингу обмежує можливості підприємства щодо ефективного просування у соціальних мережах та розвитку онлайн-комунікацій.

Внутрішнє середовище підприємства також охоплює фінансову, маркетингову та організаційну складові. Одними з найважливіших компонентів внутрішнього середовища ТзОВ «ЛІНКОН-ЛТД» є фінансовий стан підприємства та його маркетингова діяльність.

Аналіз маркетингової діяльності ТзОВ «ЛІНКОН-ЛТД» показав, що підприємство використовує стратегію диференціації, орієнтуючись на широкий асортимент оптичної продукції та комплексний сервіс. У цінній політиці підприємство дотримується стратегії оптимального співвідношення ціни та якості, у збутовій діяльності використовує як

офлайн-, так і онлайн-канали продажу, а в просуванні основний акцент робить на SMM, стимулюванні збуту та директ-маркетингу.

Разом з тим, маркетингова діяльність підприємства потребує вдосконалення. Комунікаційна активність у соціальних мережах є недостатньою, контент оновлюється нерегулярно, а потенціал цифрового маркетингу використовується не повною мірою. Це стримує можливості формування впізнаваності бренду та розширення цільової аудиторії.

Проаналізуємо основні показники господарської діяльності ТОВ «ЛІНКОН» за 2021-2025 рр. (табл. 2.7).

Таблиця 2.7.

Основні показники господарської діяльності ТЗОВ «ЛІНКОН-ЛТД»  
за 2021-2025 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Дохід, грн	6 932500	6013500	6056700	6871700	7269000
Чистий прибуток, грн	2700	-2000	-85700	-149100	-288000
Рентабельність продажів (ROS)	0,04%	-0,03%	-1,41%	-2,17%	-3,96%
Активи, грн	1204300	973500	853800	717000	491000
Зобов'язання, грн	349100	135000	100000	111700	172700
Власний капітал, грн	855200	838500	753800	605300	318300
Рентабельність активів (ROA)	0,22%	-0,21%	-10,04%	-20,80%	-58,66%
Рентабельність власного капіталу (ROE)	0,32%	-0,24%	-11,37%	-24,64%	-90,49%
Кількість працівників	15	13	13	12	11
Дохід на працівника, грн	462167	462577	465900	572642	660818

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ТЗОВ «ЛІНКОН-ЛТД»

Аналіз фінансових показників ТЗОВ «ЛІНКОН-ЛТД» за 2021–2025 рр. свідчить про погіршення фінансового стану підприємства при відносній стабільності обсягів реалізації.

Дохід підприємства протягом досліджуваного періоду коливається в межах 6–7 млн грн і демонструє помірну стабільність. Після зниження у 2022 р. на 13,26%, спостерігається його поступове зростання (у 2024 р. – на 13,46%, у 2025 р. – на 5,78%). Це свідчить про збереження ринкових позицій підприємства, однак відсутність стійкої тенденції до зростання може вказувати на насиченість ринку.

Незважаючи на відносно стабільний рівень доходів, фінансовий результат підприємства суттєво погіршується. Якщо у 2021 р. діяльність була прибутковою (2,7 тис. грн), а у 2022 р. – майже безбитковою, то починаючи з 2023 р. підприємство зазнає збитків, які зростають.

Це негативно відображається на показниках рентабельності. Рентабельність продажів (ROS) знижується з 0,04% у 2021 р. до –3,96% у 2025 р., що свідчить про втрату прибутковості основної діяльності. Аналогічна тенденція спостерігається і щодо ефективності використання ресурсів: рентабельність активів (ROA) знижується з 0,22% до –58,66%, а рентабельність власного капіталу (ROE) — з 0,32% до –90,49%. Такі значення вказують на вкрай низьку ефективність використання як загальних, так і власних ресурсів підприємства.

Скорочення активів підприємства є негативним фактом, який свідчить про зменшення ресурсної бази та інвестиційної активності. Одночасно скорочується і власний капітал, що обумовлено накопиченням збитків і зниженням фінансової стійкості.

Отже, результати аналізу свідчать, що ТЗОВ «ЛІНКОН-ЛТД» функціонує в умовах стабільного попиту, однак стикається зі зниженням ефективності діяльності. Незважаючи на збереження обсягів реалізації, підприємство втратило прибутковість, що проявляється у зростанні збитків та різкому погіршенні показників рентабельності.

Скорочення активів і власного капіталу, а також негативна динаміка ROA та ROE свідчать про ослаблення фінансової стійкості та неефективне використання ресурсів. Отже, керівництву підприємства доцільно

переглянути фінансову стратегію, зосередившись на підвищенні рентабельності діяльності, оптимізації витрат, диверсифікації доходів та відновленні інвестицій у розвиток.

Характеристика елементів внутрішнього середовища ТЗОВ «ЛІНКОН-ЛТД» наведена у табл. 2.8.

Таблиця 2.8.

## Аналіз внутрішнього середовища ТЗОВ «ЛІНКОН-ЛТД»

Елемент внутрішнього середовища	Характеристика	Оцінка (сильні/слабкі сторони)
Цілі діяльності	Надання якісних послуг з корекції зору та отримання прибутку	Сильна сторона: чітка клієнтоорієнтованість
Завдання	Якість послуг, співпраця з постачальниками, лояльність клієнтів, розширення ринку, прибутковість	Сильна сторона: комплексний ринковий підхід
Організаційна структура	Лінійно-функціональна структура управління	Сильна сторона: чіткість підпорядкування; слабка сторона: ризик перевантаження керівника
Система технологій	Медичні, комунікаційні та збутові технології	Сильна сторона: використання різних технологій; слабка сторона: недостатня цифровізація
Персонал	Медичні працівники, адміністративний, торговий, технічний персонал	Сильна сторона: кваліфікований персонал
Організаційна культура	Частково сформована, відсутні чіткі цінності та кодекс	Слабка сторона (відсутність формалізації культури)
Ресурси	Матеріальні та нематеріальні активи підприємства	Сильна сторона: наявність ресурсної бази
Товарний портфель	Широкий асортимент лінз, розчинів, аксесуарів	Сильна сторона: широкий асортимент продукції
Портфель послуг	Діагностика, підбір лінз та окулярів, дитяча офтальмологія	Сильна сторона: комплексний сервіс та спеціалізація
Маркетинг і комунікації	Сайт, Facebook, Instagram, e-mail	Слабка сторона: нерівномірність ефективності digital-комунікацій
Фінансовий стан та фінансові ресурси	Динаміка доходів, прибутковості, активів та капіталу підприємства	Слабка сторона: зниження рентабельності та збитковості діяльності

Джерело: складено автором

Таким чином, аналіз внутрішнього середовища ТзОВ «ЛІНКОН-ЛТД» дозволив виявити як сильні сторони підприємства, так і проблемні аспекти його функціонування. До основних переваг підприємства належать наявність кваліфікованого персоналу, широкий асортимент оптичної продукції, комплексний характер послуг, сформована клієнтська база та поєднання торговельної й сервісної діяльності, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та рівня лояльності споживачів.

Водночас встановлено, що діяльність підприємства супроводжується низкою внутрішніх проблем, серед яких недостатній рівень розвитку маркетингової діяльності та цифрових комунікацій, відсутність окремого маркетингового підрозділу, слабка формалізація організаційної культури, а також погіршення фінансових результатів діяльності та зниження показників рентабельності. Це свідчить про необхідність удосконалення системи управління підприємством, активізації маркетингової комунікаційної діяльності та посилення цифрової присутності бренду.

Отже, ТзОВ «ЛІНКОН-ЛТД» має достатній внутрішній потенціал для подальшого розвитку, однак потребує підвищення ефективності використання фінансових, маркетингових та організаційних ресурсів з метою зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку оптичної продукції та офтальмологічних послуг.

### **Висновки до другого розділу**

ТзОВ «ЛІНКОН-ЛТД» є спеціалізованим підприємством у сфері оптики та офтальмологічних послуг, яке поєднує торговельну та сервісну діяльність. Підприємство має сформовану клієнтську базу, широкий асортимент продукції та лінійно-функціональну структуру управління, що забезпечує оперативність прийняття рішень.

У результаті аналізу зовнішнього середовища встановлено, що діяльність підприємства найбільше залежить від економічних, соціальних і технологічних чинників. Негативний вплив здійснюють наслідки війни, інфляція та зниження купівельної спроможності населення, тоді як розвиток цифрових технологій, e-commerce та зростання попиту на послуги корекції зору створюють перспективи для розвитку підприємства.

Аналіз внутрішнього середовища дозволив визначити сильні сторони ТзОВ «ЛІНКОН-ЛТД», серед яких кваліфікований персонал, широкий асортимент продукції, комплексний характер послуг та клієнтоорієнтованість. Водночас виявлено проблеми, пов'язані з недостатнім розвитком digital-маркетингу, слабкою активністю у соціальних мережах та погіршенням фінансових показників діяльності.

Результати SWOT-аналізу засвідчили, що підприємство має потенціал для подальшого розвитку за умови вдосконалення маркетингової діяльності, активізації цифрових комунікацій та підвищення ефективності використання ресурсів. Встановлено, що ТзОВ «ЛІНКОН-ЛТД» реалізує стратегію диференціації, формуючи конкурентні переваги за рахунок якості сервісу, широкого асортименту продукції та індивідуального підходу до клієнтів.

### РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТЗОВ «ЛІНКОН-ЛТД»

Результати аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища ТЗОВ «ЛІНКОН-ЛТД» свідчать, що підприємство характеризується як сильними, так і слабкими сторонами, функціонує на ринку, який характеризується як загрозами, так і можливостями.

Для обґрунтування стратегічних напрямів розвитку ТЗОВ «ЛІНКОН-ЛТД» доцільно провести SWOT-аналіз (табл. 2.9).

Таблиця 2.9.

SWOT-аналіз ТЗОВ «ЛІНКОН-ЛТД»

<b>Сильні сторони (S)</b>	<b>Слабкі сторони (W)</b>
<p>Широкий асортимент оптичної продукції</p> <p>Комплексний характер послуг</p> <p>Кваліфікований персонал</p> <p>Наявність постійної клієнтської бази</p> <p>Співпраця з міжнародними брендами</p> <p>Поєднання офлайн- та онлайн-продажів</p>	<p>Погіршення фінансових результатів</p> <p>Низька рентабельність діяльності</p> <p>Недостатній рівень digital-маркетингу</p> <p>Відсутність окремого маркетингового підрозділу</p> <p>Слабка активність у соціальних мережах</p> <p>Недостатня формалізація організаційної культури</p>
<b>Можливості (O)</b>	<b>Загрози (T)</b>
<p>Зростання попиту на засоби корекції зору</p> <p>Розвиток дитячої офтальмології</p> <p>Розвиток e-commerce та цифрових технологій</p> <p>Використання омніканальних продажів</p> <p>Поширення технологій персоналізації</p> <p>Зростання попиту на premium та есо-продукцію</p>	<p>Висока конкуренція на ринку</p> <p>Зниження купівельної спроможності населення</p> <p>Інфляція та валютні коливання</p> <p>Висока залежність від імпорту</p> <p>Міграція населення через війну</p> <p>Ризик втрати клієнтів через активний digital-конкурентів</p>

Джерело: авторська розробка на основі результатів аналізу.

Результати SWOT-аналізу свідчать про те, що ТзОВ «ЛІНКОН-ЛТД» має потенціал для подальшого розвитку за умови активізації маркетингової діяльності, посилення цифрових комунікацій та підвищення ефективності використання ресурсів.

На основі проведеного аналізу встановлено, що ТзОВ «ЛІНКОН-ЛТД» переважно реалізує стратегію диференціації. Підприємство формує конкурентні переваги не за рахунок цінового лідерства, а шляхом забезпечення широкого асортименту продукції, високої якості сервісу, комплексного характеру офтальмологічних послуг, індивідуального підходу до клієнтів та професійного консультивання. Важливими елементами диференціації також є поєднання торговельної та сервісної діяльності, використання сучасних технологій діагностики зору та формування довгострокових відносин із клієнтами.

Водночас, враховуючи погіршення фінансових результатів діяльності підприємства, високий рівень конкуренції та нестабільність зовнішнього середовища, для ТзОВ «ЛІНКОН-ЛТД» доцільною є стратегія помірному зростання, яка передбачає поступове розширення діяльності, розвиток цифрових каналів продажу та комунікацій, зміцнення клієнтської бази й підвищення ефективності маркетингової діяльності.

Враховуючи результати проведеного дослідження, доцільно запропонувати основні стратегічні напрями розвитку підприємства на період до 2028 р. (табл. 2.10).

Таблиця 2.10.

Стратегічні цілі та заходи ТзОВ «ЛІНКОН-ЛТД» на період до 2028 р. в межах стратегії помірному зростання

Сфера стратегії	Стратегічні цілі	Стратегічні нормативи та завдання	Основні заходи реалізації	Термін виконання	Відповідальні особи
Фінансова стратегія	Підвищення прибутковості та фінансової стійкості	Зростання чистого прибутку; підвищення рентабельності	Оптимізація витрат; перегляд асортименту; збільшення	3 роки	Директор, бухгалтер

Продовження табл. 2.10.

1	2	3	5	6	7
		продажів; оптимізація витрат	частки продукції з вищим маржинальним доходом		
Маркетингова стратегія	Посилення конкурентних позицій та впізнаваності бренду	Збільшення клієнтської бази; зростання онлайн-продажів; підвищення активності в соцмережах	Розвиток Instagram і Facebook; запуск таргетованої реклами; SEO-оптимізація сайту; впровадження CRM-системи	3 роки	Директор, менеджер з комунікацій
Digital-стратегія	Розвиток цифрових каналів комунікації та продажів	Зростання частки e-commerce; збільшення онлайн-заявок	Розвиток омніканальних продажів; онлайн-консультації; віртуальна примірка окулярів	2–3 роки	Менеджер з комунікацій
Кадрова стратегія	Розвиток кадрового потенціалу	Підвищення кваліфікації персоналу; покращення внутрішніх комунікацій	Навчання персоналу; формування корпоративних цінностей; мотиваційні програми	3 роки	Директор
Сервісна стратегія	Підвищення рівня сервісу та лояльності клієнтів	Зростання повторних покупок; підвищення рівня задоволеності клієнтів	Розвиток програм лояльності; персоналізовані пропозиції; after-sales сервіс	2 роки	Адміністратор, менеджер
Інноваційна стратегія	Впровадження сучасних технологій	Розширення спектра інноваційних послуг	Використання цифрової діагностики; просування premium та smart-лінз; розвиток дитячої офтальмології	3 роки	Директор, офтальмолог

Джерело: авторська розробка.

Особливу увагу ТзОВ «ЛІНКОН-ЛТД» доцільно приділити розвитку digital-маркетингу та омніканальної моделі взаємодії з клієнтами. Сучасний ринок оптики характеризується активною цифровізацією, тому конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежатиме від ефективності онлайн-комунікацій, якості контенту у соціальних мережах, рівня персоналізації пропозицій та розвитку e-commerce.

У сучасних умовах цифровізації економіки саме digital-комунікації стають одним із ключових чинників конкурентоспроможності підприємств на ринку оптики та офтальмологічних послуг. Сучасний споживач дедалі частіше шукає інформацію про продукцію та послуги в інтернеті, порівнює ціни, читає відгуки, переглядає соціальні мережі брендів та очікує можливості швидкої онлайн-взаємодії з підприємством. У зв'язку з цим ефективність маркетингової діяльності значною мірою залежить від якості цифрових каналів комунікації та рівня інтеграції онлайн- і офлайн-сервісів.

Проведений аналіз показав, що digital-присутність ТзОВ «ЛІНКОН-ЛТД» є недостатньо активною порівняно з провідними конкурентами ринку. Підприємство використовує вебсайт, Facebook та Instagram, однак комунікації у соціальних мережах мають нерегулярний характер, а сучасні формати digital-контенту використовуються обмежено. Зокрема, практично відсутній short-video контент, Reels, відеоогляди продукції, інтерактивні формати та відеомаркетинг загалом. Крім того, підприємство не представлене у TikTok та YouTube, що суттєво обмежує можливості охоплення молодшої аудиторії та використання сучасних digital-трендів.

У зв'язку з цим ТзОВ «ЛІНКОН-ЛТД» доцільно активізувати маркетингову діяльність у соціальних мережах шляхом створення системного контент-плану, збільшення регулярності публікацій та урізноманітнення форматів контенту. Особливу увагу варто приділити розвитку відеомаркетингу, який сьогодні є одним із найбільш ефективних інструментів digital-комунікацій. Доцільним є створення коротких відео у форматі Reels та Shorts із порадами щодо догляду за зором, рекомендаціями

офтальмологів, оглядами окулярів і контактних лінз, а також lifestyle-контенту, який демонструватиме комфорт та сучасність використання засобів корекції зору.

Важливим напрямом розвитку digital-маркетингу має стати також удосконалення вебсайту підприємства та його SEO-оптимізація. Сучасний вебсайт повинен виконувати не лише інформаційну, але й комунікаційну та сервісну функції. У зв'язку з цим доцільно впровадити онлайн-запис на консультацію, онлайн-консультації, інтеграцію із соціальними мережами, персоналізовані рекомендації та сучасні e-commerce сервіси. SEO-просування дозволить підвищити видимість підприємства у пошукових системах та збільшити органічний трафік вебсайту.

Крім того, важливим елементом розвитку digital-маркетингу є впровадження омніканальної моделі взаємодії зі споживачами. Омніканальний підхід передбачає інтеграцію всіх каналів комунікації та продажу у єдину систему взаємодії з клієнтом. Сучасний споживач очікує можливості отримувати інформацію про продукцію через соціальні мережі, оформлювати замовлення онлайн, консультуватися з фахівцями дистанційно та отримувати якісний сервіс як у цифровому середовищі, так і безпосередньо в салоні оптики. У зв'язку з цим підприємству доцільно забезпечити тісну інтеграцію вебсайту, соціальних мереж, онлайн-запису, CRM-системи та офлайн-обслуговування клієнтів.

Розвиток омніканальних комунікацій також дозволить підприємству більш ефективно використовувати персоналізовані маркетингові інструменти. Зокрема, доцільним є впровадження email-, SMS- та Viber-розсилок із нагадуваннями про необхідність заміни контактних лінз, проходження профілактичного огляду, спеціальні пропозиції чи індивідуальні знижки для постійних клієнтів. Використання CRM-системи дозволить накопичувати інформацію про споживачів, аналізувати їхню поведінку та формувати персоналізовані комунікації відповідно до потреб різних сегментів аудиторії.

Отже, розвиток digital-маркетингу та омніканальної моделі взаємодії зі споживачами є одним із ключових напрямів стратегічного розвитку ТзОВ «ЛІНКОН-ЛТД». Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню впізнаваності бренду, збільшенню охоплення цільової аудиторії, покращенню клієнтського досвіду, посиленню лояльності споживачів та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку оптики й офтальмологічних послуг.

Крім того, перспективним напрямом розвитку є посилення спеціалізації у сегменті дитячої офтальмології та комплексного сервісу для клієнтів із постійною потребою у корекції зору. Це дозволить підприємству сформувати стійкі конкурентні переваги та підвищити рівень лояльності споживачів.

Таким чином, стратегія помірною зростання та диференціації найбільше відповідає сучасному стану зовнішнього та внутрішнього середовища ТзОВ «ЛІНКОН-ЛТД». Її реалізація сприятиме зміцненню ринкових позицій підприємства, підвищенню ефективності діяльності, розвитку цифрових комунікацій та формуванню довгострокових конкурентних переваг.

### **Висновки до третього розділу**

У результаті дослідження обґрунтовано доцільність реалізації стратегії помірною зростання та диференціації, спрямованої на розвиток digital-маркетингу, омніканальних продажів, програм лояльності та інноваційних сервісів, що сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства.

У роботі також обґрунтовано необхідність впровадження омніканальної моделі взаємодії зі споживачами, яка передбачає інтеграцію онлайн- та офлайн-каналів комунікації й продажу у єдину систему

клієнтського сервісу. Встановлено, що використання CRM-системи, онлайн-запису, персоналізованих email-, SMS- та Viber-розсилок, а також розвиток e-commerce дозволять підприємству покращити клієнтський досвід, підвищити рівень лояльності споживачів та стимулювати повторні покупки.

Важливим перспективним напрямом розвитку визначено також посилення спеціалізації підприємства у сегменті дитячої офтальмології, premium-продукції та комплексного сервісу для клієнтів із постійною потребою у корекції зору. Реалізація запропонованих стратегічних заходів дозволить ТзОВ «ЛІНКОН-ЛТД» підвищити ефективність діяльності, зміцнити конкурентні позиції на ринку оптики та сформувати довгострокові конкурентні переваги в умовах зростання конкуренції та цифровізації ринку.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні засади стратегічного управління підприємством та практичні аспекти формування і реалізації стратегії розвитку ТзОВ «ЛІНКОН-ЛТД» в сучасних умовах функціонування ринку оптики та офтальмологічних послуг.

1. У процесі дослідження встановлено, що стратегічне управління є динамічним і комплексним процесом, який еволюціонував під впливом змін зовнішнього середовища, розвитку менеджменту та посилення конкуренції. Виявлено, що сучасне стратегічне управління орієнтується не лише на досягнення економічних результатів, а й на забезпечення адаптивності підприємства, формування конкурентних переваг, розвиток інновацій та врахування інтересів стейкхолдерів. Узагальнення наукових підходів дозволило визначити стратегічне управління як процес прийняття та реалізації управлінських рішень, спрямованих на досягнення довгострокових цілей підприємства з урахуванням впливу зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу організації.

2. Досліджено основні підходи до трактування поняття «стратегія» та охарактеризовано процес формування стратегічного управління підприємством. Встановлено, що стратегія є не лише довгостроковим планом розвитку, а й системою управлінських рішень, спрямованих на формування конкурентних переваг, ефективне використання ресурсів та адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища. Обґрунтовано, що стратегічне управління передбачає поетапний процес, який включає аналіз середовища, визначення місії та цілей, вибір стратегії, її реалізацію та контроль результатів.

3. Охарактеризовано основні інструменти стратегічного аналізу підприємства та методи вибору стратегічних альтернатив. Досліджено особливості застосування SWOT-аналізу, PEST-аналізу, моделі п'яти конкурентних сил М. Портера, матриць Ансоффа, BCG, McKinsey та інших інструментів стратегічного менеджменту. Встановлено, що використання

комплексного підходу до стратегічного аналізу дозволяє більш повно оцінити вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність підприємства та обґрунтувати оптимальні напрями його розвитку.

4. Досліджено діяльність ТзОВ «ЛІНКОН-ЛТД» як спеціалізованого підприємства ринку оптики та офтальмологічних послуг. Охарактеризовано історію розвитку підприємства, організаційну структуру управління, товарний портфель та портфель послуг. Встановлено, що підприємство поєднує торговельну та сервісну діяльність, а основними стратегічними зонами господарювання є реалізація оптичної продукції та надання офтальмологічних послуг. Визначено, що підприємство реалізує стратегію диференціації, орієнтуючись на широкий асортимент продукції, високий рівень сервісу та індивідуальний підхід до клієнтів.

5. Проведено аналіз зовнішнього середовища ТзОВ «ЛІНКОН-ЛТД» із застосуванням PEST-аналізу. Встановлено, що найбільший негативний вплив на діяльність підприємства здійснюють економічні чинники, зокрема інфляція, девальвація національної валюти, зниження купівельної спроможності населення та висока імпортозалежність ринку оптики. Водночас соціальні та технологічні фактори формують значний потенціал розвитку підприємства, що пов'язано зі зростанням кількості порушень зору серед населення, розвитком цифрових технологій, e-commerce, персоналізованих сервісів та інновацій у сфері офтальмології. Також проаналізовано конкурентне середовище ринку оптики України, охарактеризовано основних конкурентів підприємства та визначено особливості сегментації споживачів.

6. Проаналізовано внутрішнє середовище ТзОВ «ЛІНКОН-ЛТД» за моделлю «5S». Встановлено, що сильними сторонами підприємства є кваліфікований персонал, широкий асортимент продукції, комплексний характер послуг, наявність постійної клієнтської бази та поєднання офлайн-і онлайн-продажів. Водночас виявлено низку проблемних аспектів, серед яких недостатній рівень розвитку digital-маркетингу, слабка активність у

соціальних мережах, відсутність окремого маркетингового підрозділу, недостатня формалізація організаційної культури та погіршення фінансових результатів діяльності підприємства. Аналіз фінансово-економічних показників за 2021–2025 рр. засвідчив тенденцію до зниження прибутковості, скорочення активів і власного капіталу, що свідчить про необхідність перегляду фінансової та маркетингової політики підприємства.

7. На основі проведеного SWOT-аналізу визначено основні стратегічні напрями розвитку ТзОВ «ЛІНКОН-ЛТД». Встановлено, що підприємство має достатній потенціал для подальшого розвитку за умови активізації маркетингової діяльності, розвитку цифрових комунікацій, оптимізації витрат та підвищення ефективності використання ресурсів. Обґрунтовано доцільність реалізації стратегії помірнього зростання та диференціації, яка передбачає розвиток digital-маркетингу, омніканальних продажів, програм лояльності, інноваційних офтальмологічних послуг і цифрових сервісів взаємодії з клієнтами. Запропоновано систему стратегічних заходів у межах фінансової, маркетингової, кадрової, digital-, сервісної та інноваційної стратегій. Реалізація запропонованих заходів сприятиме зміцненню конкурентних позицій ТзОВ «ЛІНКОН-ЛТД», підвищенню ефективності його діяльності та формуванню довгострокових конкурентних переваг на ринку оптичної продукції та офтальмологічних послуг.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз ринку оптики в Україні InVenture: вебсайт. URL: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/investments/analiz-rinku-optiki-v-ukrayini> (дата звернення: 03.02.2026)
2. Аналіз ринку оптики в Україні. 2024 рік. Pro-consulting: вебсайт. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-optiki-v-ukraine-2023-god> (дата звернення: 10.02.2026)
3. Білецька І., Яблонь В. Стратегічне управління як інструмент забезпечення стабільного розвитку підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 1. С. 26–31. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-4> (дата звернення: 12.03.2026)
4. Вовк В. А., Дорошенко В. В. Формування системи стратегічного управління підприємством в умовах воєнного стану. *Економіка і суспільство*. 2024. Вип. 64. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4937/4881> (дата звернення: 04.03.2026)
5. Гордієнко П. Стратегічний аналіз: навч. посіб. Київ: Алерта, 2006. 404 с.
6. Григор'єва Л. Базові стратегії як основа розвитку підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2013. Вип. 1. С. 116–124. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sepid\\_2013\\_1\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sepid_2013_1_14) (дата звернення: 29.12.2025)
7. Дикань В.Л., Зубенко О. В., Маковоз О. В. та ін. Стратегічне управління: [навч. посіб.]. Київ: ЦУЛ, 2013. 272 с.
8. Довбня С.Б., Найдовська А.О. Стратегія підприємства. Частина 2: Навч. посібник. Дніпро: НМетАУ, 2021. 92 с.
9. Довбня С.Б., Письменна О.О., Найдовська А.О. Стратегія підприємства. Частина 1: навч. посібник. Дніпро: НМетАУ, 2021. 98 с.

10. Довбня С. Б., Папуша І. В. Сутність стратегії підприємства та класифікація її видів. *Економічний вісник*. 2023. № 2. С. 152-160. <https://doi.org/10.33271/ebdut/82.152> (дата звернення: 12.02.2026)
11. Довбня С. Б., Письменна О. О. Еволюція стратегічного управління підприємством в контексті розвитку маркетингових концепцій. *Проблеми економіки та політичної економії*. 2017. № 1. С. 115-128. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pepe\\_2017\\_1\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pepe_2017_1_8) (дата звернення: 12.01.2026)
12. Довбня С. Б., Письменна О.О., Чабанець Т.М. Удосконалення стратегічного аналізу: інтегральний підхід. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 312-320
13. Жихарева В. В., Савельєва Т. М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 423-427.
14. 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: 30.12.2025)
15. Іванова Ю. Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія. під ред. О. М. Тищенка. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2011. 384 с.
16. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. *Бізнес-Інформ*. 2013. № 8. С. 343–347.
17. Климчук С.А. Діагностика внутрішнього середовища як етап формування стратегії розвитку підприємства. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2015. Вип. 33. С. 48–60.
18. Кобелев 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: 30.12.2025)
19. Коваленко О.В., Калита В. І. Стратегія діяльності підприємства як

- генеральна програма розвитку. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2016. № 54. С. 35–39.
20. ЛЮКСОПТИКА: вебсайт. URL:<https://luxoptica.ua/ua/about/> (дата звернення: 06.02.2026).
21. Медичний центр корекції зору «ЛІНКОН»: вебсайт. URL:<https://linkon.com.ua/> ( дата звернення: 25.12.2025)
22. Мінцберг Г. Зліт та падіння стратегічного планування. Київ: Вид-во Олексія Капусти. 2008. 389 с.
23. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: Центр навч. літератури, 2018. 336 с.
24. Москаленко В. В., Годлевський М. Д. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства: монографія. Харків: Видавництво «Точка», 2018. 208 с.
25. Оптика в Україні 2025: як ринок адаптується до нових реалій Стратегічна маркетингова Компанія 4LIV: вебсайт. URL:<https://4liv.com.ua> (дата звернення: 12.02.2026)
26. Оптика Fielmann: вебсайт. URL:<https://optika-fielmann.ua/ua/> (дата звернення: 12.02.2026)
27. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / М. Портер ; пер. з англ. Київ: Основи, 1998. 390 с.
28. Продіус О., Афанасенко М., Васильєв В. Особливості стратегічного управління промисловим підприємством в умовах сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2025. № 80. URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-173> (дата звернення: 28.01.2026)
29. Раєвнева О.В. Сучасний інструментарій розроблення стратегії розвитку підприємства. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2014. № 26(1). С. 47–54. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/estepi\\_2014\\_26\(1\)\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/estepi_2014_26(1)_8). (дата звернення: 28.12.2025)
30. Розгледіти перспективу. Як Вадим Щичко за два роки виростив мережу

- магазинів оптики на понад 140 магазинів Forbes.ua: вебсайт.  
URL:<https://forbes.ua/business/rozklediti-perspektivu-yak-vadim-shchichko-za-dva-roki-virostiv-merezhu-magazininiv-optiki-na-ponad-140-magazininiv-09082021-2205> (дата звернення: 12.02.2026)
31. Рудницька О. М., Комаровський А. А. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. *Економіка і суспільство*. 2023. № 57.  
URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3248>  
(дата звернення: 28.02.2026)
32. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: [навч. посіб.]. Тернопіль: ТАЙП, 2010. 223 с.
33. Сапельнікова Н. Л., Вознюк Я. С. Сутність стратегічного управління. *Менеджер*. 2016. № 3. С. 52-59.  
URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm\\_2016\\_3\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm_2016_3_9) (дата звернення: 29.12.2025)
34. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг: навч. посібник. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
35. Смоленюк П. С. Обґрунтування конкурентної стратегії підприємств. *Інноваційна економіка*. 2012. № 29. С. 86-93.
36. Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації: монографія. Статистична інформація Державна служба статистики України: вебсайт.  
URL:<https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 28.01.2026)
37. Снітко А. Концептуальна модель стратегічного управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі. *Економіка та суспільство*. 2026. № 83. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-25> (дата звернення: 10.03.2026)
38. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент» / Гевко О.Б., Шведа Н.М. – Тернопіль ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.

39. Стратегія. *Вікіпедія: вебсайт*. URL:<https://uk.wikipedia.org/wiki> (дата звернення: 02.12.2025)
40. Таран-Лала О. М., Сухорук К. В. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3248/3171/> (дата звернення: 12.12.2025)
41. ТЗОВ «ЛІНКОН-ЛТД» 13820727. *Youcontrol: вебсайт*. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/13820727/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/13820727/) (дата звернення: 05.02.2026)
42. Феєр О., Хаустова К., Густі С. Стратегічне управління підприємством в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 4. С. 90–97 URL:<https://doi.org/10.31649/ins.2023.4.90.97> (дата звернення: 12.02.2026).
43. Фурса Т. П. Стратегічні аспекти діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. № 7. С. 521-524
44. 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.
45. Хміль Ф.І. Основи менеджменту. Київ: Академвидав, 2003. 608 с.
46. Центр зору «МЕГАОПТИКА»: вебсайт. URL:<https://megaoptika.ua/kompania> (дата звернення: 12.02.2026).
47. Швед В. В., Кізюн Б. М. Методологічне забезпечення стратегічного управління підприємством. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2025. Том 36 (75). № 1, С. 112-118. [https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2025/36\\_75\\_1/19.pdf](https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2025/36_75_1/19.pdf) (дата звернення: 04.03.2026)
48. Шершньова З. С. Стратегічне управління: підручник/ З. С. Шершньова. - 2-ге вид., переробл. і допов. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.
49. Яцура В.В., Жук О.П. Менеджмент: навч. посіб. Львів: Видавничий

- центр ЛНУ імені Івана Франка. 2008. 444 с.
50. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach / R. E. Freeman. – Boston : Pitman Publishing, 1984. – 276 p.
51. Rainer Feurer, Kazem Chaharbaghi Розробка стратегії: минуле, сучасність та майбутнє. URL:<http://www.management.com.ua/strategy/str004.html> (дата звернення: 02.02.2026)
52. Thompson A. A. Strategic Management: Concepts and Cases / A. A. Thompson, A. J. Strickland. – 11th ed. – New York : McGraw-Hill, 1998. – 896 p.

## ДОДАТКИ