

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

ЕТУ 76У

(повне найменування інституту, факультету)

менеджменту

(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему Управління розвитком
торгівельних підприємств

Виконав: студент(ка) II курсу, групи ФЕУ-518

Спеціальності 073 «Менеджмент»

Освітня програма (спеціалізація)
«Менеджмент організацій та адміністрування»

Кумарзе А.М.

(прізвище та ініціали)

Керівник Негасова Т.А.

(прізвище та ініціали)

Рецензент Бум Т.В.

(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
 (повне найменування закладу вищої освіти)

Інститут, факультет ЕІІ, ІРСУ
 Кафедра Менеджменту
 Ступінь вищої освіти магістр
 Спеціальність 073 „Менеджмент“
 (код і найменування)
 Освітня програма (спеціалізація) Менеджмент організації та адміністр.
 (назва освітньої програми (спеціалізації))

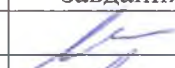
ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри д.е.н. проф.
Пилип М.В.
 « 12 » 12 20 19 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

- Кутедзе Андрій Муртазілович
 (прізвище, ім'я, по-батькові)
1. Тема проекту (роботи) Управління розвитком торгівельних підприємств
- керівник проекту (роботи) Негавва Тетяна Анатоліївна к.е.н. доц.
 (прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)
- затверджені наказом закладу вищої освіти від « 14 » листопада 20 19 року № 392
2. Строк подання студентом проекту (роботи)
3. Вихідні дані до проекту (роботи) методичні посібники, наукові статті, статистичні дані, літературні джерела з питань управління розвитком торгівельних підприємств
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) розглянуто теоретичні підходи до управління розвитком організаційних систем, проведено аналіз напрямків і форм розвитку торговельного підприємства на прикладі ТОВ „Сільпо“ РЧД.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
стр. 165, рис. 19, табл. 24

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	приймав виконане завдання
I	к.ек.н, доц. Ніколаєва Т.А.		
II	к.ек.н, доц. Ніколаєва Т.А.		
III	к.ек.н, доц. Ніколаєва Т.А.		
IV	ст. викл. Муравель С.М.		
V	к.ек.н, доц. Памківа А.Ю.		

7. Дата видачі завдання « 15 » 05 2019 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

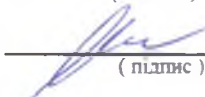
№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання магістерської роботи та методики її виконання	01.03.2019	
2	Вибір теми	15.03.2019	
3	Затвердження переліку тем магістерських робіт на кафедрі	15.03.2019	
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	Постійно	
5	Наказ Ректора ЗНТУ про затвердження тем магістерських робіт		
6	Видача завдання до магістерської роботи	15.03.2019	
7	Розробка робочого плану магістерської роботи за узгодженням з науковим керівником	29.03.2019	
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	31.05.2019	
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	20.09.2019	
10	Написання 3 та 4 розділів та представлення їх на кафедру в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	11.10.2019	
11	Нормоконтроль	25.10.2019	
12	Попередньої захист магістерської роботи	01.11.2019	
13	Подання роботи на кафедру в остаточному чистовому оформленні	22.11.2019	
14	Захист магістерської роботи перед ЕК	18-19.12.2019	

Студент(ка)


 (підпис)


 (прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи)


 (підпис)


 (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Магістерська робота «Управління розвитком торгівельних підприємств»: с. 143, рис. 8, табл. 6, джерел 68.

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком торгівельних підприємств. Предметом дослідження є технології та методи управління розвитком у торгівельній мережі.

Мета дослідження – визначення напрямків та технологій удосконалення процесу управління розвитком у торгівельній мережі з урахуванням тенденцій розвитку торгівельних підприємств в Україні.

Методи дослідження: аналітичний, історико-логічний, системний аналіз, методи маркетингових досліджень, бенчмаркінг, контент-аналіз, спостереження, експертні оцінки.

Результати та їх новизна. Проведено системне дослідження управління розвитком торгівельного підприємства, результатом якого стало визначення напрямків і методів удосконалення управління розвитком торгівельної мережі «Сільпо Фуд» у стратегічному просторі розвитку компанії.

Основні положення роботи. Розглянуто сучасні теоретичні підходи до управління розвитком у торгівельних мережах, проаналізовано організацію управління розвитком у торгівельній мережі, визначення напрямки та технології удосконалення процесу управління розвитком у торгівельній мережі «Сільпо Фуд».

Значущість та висновки роботи. Запропоновані елементи удосконалення організації процесу управління розвитком дозволять підвищити ефективність управління розвитком на підприємстві, будуть сприяти зміцненню його конкурентної позиції..

Ключові слова: УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ, ТОРГІВЕЛЬНА МЕРЕЖА, СТРАТЕГІЧНИЙ ПРОСТІР, ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК, РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ

ВСТУП

Розвиток глобалізаційних процесів, посилення конкуренції призвели до значних змін у системі функціонування вітчизняних підприємств. На сьогодні все більшого значення набуває нова парадигма управління розвитком підприємства, в основі якої визнання невизначеності середовища функціонування та переходу від прагнення стабільності до гнучкості і адаптивності, забезпечення результативності з використанням не тільки кількісних, а й якісних показників.

Актуальність теми. В умовах нестабільності економіки, коли розвиток економіки країни залежить від результатів господарської діяльності кожного конкретного підприємства, все більше виникає необхідність в розробці нових підходів до процесів управління розвитком підприємств. Особливо це стосується торгівельних підприємств, отже торгівля є однією з галузей і сфер економіки, що розвивається найбільш динамічно. Кожне підприємство бажає реалізувати свої цілі, досягти яких можливо управляючи процесами розвитку.

Ефективне адаптація підприємства до змін зовнішнього середовища можливе тільки за умов здійснення випереджувальних заходів, спрямованих на збереження його життєздатності та забезпечення конкурентоспроможності, тобто за умов провадження постійних організаційних змін з метою забезпечення сталого розвитку підприємства.

Проблеми розвитку підприємства та управління ним висвітлено у працях як зарубіжних, так і вітчизняних науковців: Л. Грейнера, І. Айзедіса, І. Ансоффа, В.А. Верби, О.М. Гребешкової, О. В. Раєвської, Н. П. Масленнікової та ін. На даний час систематизовано види організаційного розвитку, досліджено чинники, що визначають розвиток підприємств на різних стадіях їх життєвого циклу, розроблено підходи до управління розвитком підприємства. Існуючі розробки становлять вагомий теоретичний

базис, проте не виключають необхідності подальших досліджень методології управління розвитком, особливо на рівні підприємств у сфері торгівлі.

Недостатня розробленість означених проблем, а також їх теоретичне та практичне значення зумовили вибір теми магістерської роботи, її актуальність, мету, завдання, а також логіку викладення матеріалу дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є визначення напрямків та технологій удосконалення процесу управління розвитком у торгівельній мережі з урахуванням тенденцій розвитку торгівельних підприємств в Україні.

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком торгівельних підприємств.

Предмет дослідження: технології та методи управління розвитком у торгівельній мережі.

В рамках даної теми, у відповідності з метою роботи поставлені наступні завдання:

- розглянути сутність і рушійні сили розвитку підприємства;
- розглянути концепції, механізми та технології управління розвитком компанії;
- розглянути методи управління розвитком торгівельних підприємств;
- провести аналіз розвитку Групи компаній FOZZY GROUP
- проаналізувати конкурентні позиції ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- проаналізувати стан управління розвитком персоналу в системі управління ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- визначити стратегічний простір розвитку компанії;
- обґрунтувати пропозиції щодо розвитку організаційної культури торгівельного підприємства;
- запропонувати напрямки вдосконалення процесів управління розвитком персоналу в торгівельній мережі «СІЛЬПО»

- розглянути систему охорони праці та безпеки у надзвичайних ситуаціях.

Методи дослідження. Методологічну і теоретичну основу магістерської роботи склав синтез результатів фундаментальних і прикладних досліджень в області управління розвитком організації, сучасні концепції і методи управління розвитком підприємств. У роботі при складанні організаційно-економічної характеристики підприємства використовувались економіко-статистичні методи, для визначення конкурентних позицій - метод експертних оцінок, методи аналізу і синтезу. Для визначення стратегічного простору розвитку компанії використовувались експертні оцінки, метод порівнянь, системний аналіз. Для розробки пропозицій щодо вдосконалення управління персоналом – методи спостережень, контент-аналіз, бенчмаркінг. Для проведення теоретичних узагальнень і формулювання висновків - абстрактно-логічні методи

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробці напрямків удосконалення процесів управління розвитком та шляхів їх впровадження на торгівельному підприємстві «Сільпо Фуд», а саме:

- удосконалено: шляхи визначення стратегічного простору розвитку торгівельного підприємства на основі аналізу мегатрендів споживчих ринків;
- удосконалено: визначення конкурентних позицій підприємства із застосуванням бенчмаркінгу;
- дістали подальшого розвитку: обґрунтування необхідності аналізу управління розвитком персоналу як складової розвитку організаційної культури.

Інформаційною базою дослідження є роботи вітчизняних і зарубіжних вчених і фахівців з управління розвитком організацій, матеріали наукових періодичних видань та науково-практичних конференцій, дані ресурсів мережі Інтернет, офіційні матеріали Державного комітету статистики України, звітно-статистичні дані компанії, результати власних досліджень і спостережень.

Апробація результатів магістерської роботи. За результатами проведеного дослідження у збірниках тез доповідей опубліковано тези «Розвиток організаційних форм торговельних підприємств», «Визначення стратегічного простору розвитку торговельного підприємства».

Структура і обсяг роботи. Магістерська робота містить вступ, чотири розділи, висновки, список використаної літератури, додатки. Повний обсяг роботи – 143 сторінки, включаючи 6 таблиць, 8 рисунків. Список використаних джерел (68 найменувань) – 6 сторінок.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Верба В. А., Гребешкова О. М. Управління розвитком компанії : навч. посіб. К.: КНЕУ, 2011. 482 с.
2. Расвнёва О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Харків : «ІНЖЕК», 2006. 496 с.
3. Грейнер Л. Эволюция и революция в процессе роста организаций. *Вестник Санкт-Петербургского университета*. 2002. Серия 8 «Менеджмент». Вып. 4. С. 76—92.
4. Adizes I. Organizational Passages: Diagnosing and treating life cycle problems in organization. *Organizational Dynamics*. 1979. Vol. 9. P. 3—25.
5. Економічний енциклопедичний словник. Режим доступу: <https://subject.com.ua/economic/slovník/6695.html>
6. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер. 1999. 416с.
7. Карпова О.І. Управління розвитком підприємств малого бізнесу : Автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01. Донецьк: Донецький національний ун-т. 2003. 9 с.
8. Решетняк Т.І. Управління розвитком підприємства : інформаціологічний контекст (теоретико-методичні аспекти): Автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01. Київ: Київський національний економічний ун-т. 2005. 20с.
9. Панова С.А. Устойчивость фирмы: формирование механизма управления устойчивым развитием предприятия. Режим доступу: http://creativeconomy.ru/mag_arch/RP%202003/rp0308/17.pdf
10. Хвостіна І. М. Механізм управління розвитком підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 1. С.30-33
11. Мариненко Н. Підходи та концепції управління розвитком промислового підприємства. *Економіка*. 2012. № 5 (119). С.32-36

12. Коттер Дж. П. Впереди перемен / Пер. с англ. Москва: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007. 256 с.
13. Верба В.А., Гребешкова О.М. Проектний аналіз: слайд- курс: Навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2006. 236 с.
14. У жовтні роздрібний товарооборот в Україні виріс на 2,3%. Асоціація Рітейлерів України. Режим доступу: <https://rau.ua/novyni/rozdribnyj-tovarooborot-10/>
15. Димеденко І. В. Белопольська Т. В. Підприємницькі мережі та торговельні системи: навчально-методичний посібник для студентів напряму підготовки 6.030510 «Товарознавство і торговельне підприємництво». Донецьк: ДонНУ, 2013. 213 с.
16. Балджи М.Д., Доброва Н.В. Однолько В.О., Осипова М.М. Торговельне підприємництво : навчальний посібник. Київ : Кондор. 2017. 112с.
17. Шимко О.В. Інтеграція підприємств як напрям формування ефективного конкурентного середовища в торгівлі. *Наукові записки. Серія «Економіка»*. 2013. Випуск 21. С. 281-285
18. Кутідзе А. М., Нечаєва І.А. Розвиток організаційних форм торговельних підприємств. *Тиждень науки-2019. Факультет економіки та управління. Тези доповідей науково-практичної конференції*. Запоріжжя, 15–19 квітня 2019 р. Запоріжжя : ЗНТУ. 2019. 1 електрон. опт. диск (DVD-ROM); 12 см. Назва з тит. екрана. С.230-232.
19. Масленникова Н. П. Управление развитием организации: монография. Москва: Центр экономики и маркетинга.2004. – С. 6–22.
20. Вудвуд В. В. Сучасні методи управління розвитком торговельного підприємства України в умовах нестабільності економіки. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2012. № 3 (54). С.134
21. Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій : навч. посіб. Київ : Знання. 2010. 452 с.
22. Офіційний сайт Fozzy Group. Режим доступу: <https://fozzy.ua/ua/>

23. Товарообіг продовольчих мереж Fozzy Group в 2018 р. збільшився на 26%. Інтерфакс Україна. Режим доступу: <https://interfax.com.ua/news/economic/581414.html>

24. Юрій Ліщук. Nielsen: Роздрібні очікування ритейлу і споживачів проти реальності. Асоціація ритейлерів України. Режим доступу: <https://rau.ua/novyni/yuryj-lyshhuk-nielsen/>

25. Гребешкова О. М. Горбатько А. О. Конкурентна позиція підприємства: ідентифікація за чотирьохпроекційним підходом. *Економіка та підприємництво : зб. наук. пр.* Київ : КНЕУ. 2017. № 39. С. 125–144.

26. Топ-10 продуктових мереж України за кількістю магазинів. Асоціація ритейлерів України. Режим доступу: <https://rau.ua/ekonomika/top-10-produktovyh-setej-3/>

27. АТБ, Fozzy Group та Епіцентр К – в топ-15 холдингів України. Режим доступу: https://biz.censor.net.ua/resonance/3155547/rejting_nayiblishih_holdingv_ukrani

28. Сільпо, Епіцентр, Цитрус та інші: найдорожчі ритейл-бренди України різко подешевшали. Асоціація ритейлерів України. Режим доступу: <https://rau.ua/novyni/silpo-epicentre-citrus/>

29. Рейтинг інноваційності українських ритейлерів: Сільпо обходить Епіцентр. Ukrainian Retail Association. Режим доступу: <https://rau.ua/analitika/innovatsij-ritejleriv-silpo/>

30. Mind Innovation Index 2019: штучний інтелект, але піратський софт Mind.ua. Режим доступу: <https://mind.ua/publications/20203121-mind-innovation-index-2019-shtuchnij-intelekt-ale-piratskij-soft>

31. Визнання Сільпо. Ukrainian Retail Association. Режим доступу: <https://rau.ua/novyni/novyny-fmcg-za-zhovten/>

32. Топ-20 найбільш інноваційних компаній України: з ритейлу до списку увійшов тільки Сільпо. Ukrainian Retail Association. Режим доступу: <https://rau.ua/novyni/top-20-innovation/>

33. Retail&development business-awards 2019: «Сильпо» в третий раз супермаркет года, а топ-менеджер FOZZY GROUP - "ПЕРСОНА ГОДА В РИТЕЙЛЕ". [Режим доступа: <https://fozzy.ua/ru/news/2019/retail-development-business-awards-2019-cilpo-v-tretyi-raz-supermarket-goda-a-top-menedzher-fozzy-gr/>]
34. Дорошук Г.А. Управління організаційним розвитком: теоретичні та концептуальні основи: монографія. Одеса: Бондаренко М.О. 2016. 196 с.
35. Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации. Москва:Манн, Иванов и Фербер. 2016. 496 с.
36. Внутрішня документація «Сільпо-Фуд»
37. HR-директор Сільпо: Штрафів у нас немає – є система преміювання. Ukrainian Retail Association. Режим доступа: <https://rau.ua/personalii/hr-direktor-silpo>
38. Новости. Интерфакс Україна. Режим доступа: <https://interfax.com.ua/news/economic/581414.html>
39. Информационные технологии в бизнесе / Под ред. М. Желены. — СПб.: Питер, 2002. 1120 с.
40. Euromonitor International: глобальні тренди світового рітейлу Ukrainian Retail Association. Режим доступа: <https://rau.ua/ecommerceuk/trendy-svitovogo-ritejlu/>
41. Офіційний сайт «Сільпо». Сільпо першим оцифрував паперові фішки-наліпки для акцій у своїх супермаркетах. Режим доступа: <https://silpo.ua/about/press-center/press-releases/silpo-pershim-ocifruvav-paperovi-fishki-nalipki-dlya-akcij-u-svoyih-supermarketah>
42. Лучшие концепции Food to Go в первом полугодии 2018 года. Академія ритейла. Режим доступа: <https://trade-help.com/akademiya-riteyla/food-to-go-new.html>].
43. Ритейл от фермера: как Сільпо делает популярными украинские продукты. Ukrainian Retail Association. Режим доступа: <https://rau.ua/ru/news/silpo-ukraynskye-produkty/>.

44. Кутідзе А.М. Визначення стратегічного простору розвитку торговельного підприємства. Матеріали III Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні тенденції економічного зростання: стратегії, напрями та пріоритети», 14 грудня 2019 р. Запоріжжя. 2019. С.132 -134.

45. Що таке бенчмаркінг? [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://staff-capital.com/uk/articles/scho-take-benchmarking.html>

46. П'ятницька Г., Гайдай Ю., Предеїн А. Управління розвитком організаційної культури торговельного підприємства. Київ: Вісник КНТЕУ. 2013. № 3. С.17- 31

47. Холл Р. Х. Организация: структура, процессы, результаты СПб. : Питер.2001 509 с.

48. Дафт Р. Организации : учебник для психологов и экономистов. СПб. : ПРАЙМ-ЕВРОЗНАК, 2002. 352 с.

49. Hampton D. R. Organizational behavior and the practice of management . USA : Harper Collins Publishers Inc. 1987. 1020 p.

50. Семикіна М. В. Еволюція організаційної культури на українських підприємствах: проблеми та протиріччя. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2009. № 6. С. 197—200.

51. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: учеб. Москва : Экономистъ. 2008. 669 с.

52. Камерон К. Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры; пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. СПб. :Питер. 2001. 320 с.

53. Зінов'єв Ф. В. Брустінов Д. В., Піжинський Я. І. Сутність і складові організаційної культури підприємства. *Держава та регіони :наук.-вироб. журнал*. — Серія: Економіка та підприємництво. 2010. № 3. С. 47—51.

54. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство. пер. сангл. под ред. В. А. Спивака. СПб. : Питер, 2002. 336 с.

55. Мескон М. Х. Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / М. Х. Мескон. пер. с англ. Москва : Вильямс. 2008. 672 с.

56. Антикризове управління підприємством. Конспект лекцій. Режим доступу: <https://buklib.net/books/34038>
57. Огієнко С. О., Злобіна В. О. Організаційна культура торговельного підприємства. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2013. № 2. С. 33-36. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2013_2_9.
58. В Fozzy Group об'яснили зачем создали "Сильпо-Фуд". UBR. Режим доступу: <https://ubr.ua/business-practice/own-business/v-fozzy-group-obiasnili-zachem-sozdali-silpo-fud-450199><https://interfax.com.ua/news/economic/575620.html>
59. Белова О.І. Детермінанти мотиваційного механізму стратегічного управління в торговельних мережах: класифікація та особливості. *Інноваційна економіка*. 2013. № 6. С. 235—241.
60. Волощенко О.О., Скрыга Н. В. Особливості стратегічного управління персоналом у торгівлі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 22. С. 35 – 38.
61. Гонська М. Р. Удосконалення кадрової політики торговельних мереж. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2015. Т. 20, Вип. 1(2). С. 69-74.
62. Гонська М.Р. Модель управління персоналом торговельного підприємства, орієнтована на підвищення його конкурентоспроможності. *Торгівля, комерція, підприємництво*. 2012. Вип.14. С. 33—36.
63. Гаран А. Эффективное управление персоналом в розничной торговле. Режим доступу: <https://delovoymir.biz/ru/articles/view/?did=12848>
64. Гут Л. В., Попович Н. М., Савицька Л. Т. Щодо питання проблем управління персоналом підприємств торгівлі *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2011. Вип. 4. С. 265-268. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2011_4_49.
65. HR-директор Intertop: Метод батоба і пряника – глухий кут для бізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mc.today/metod-knuta-i-pryanika-tupik-dlya-biznesa-hr-direktor-intertop-o-motivatsii-personala/>

66. Звіт дослідження «Формула поколінь: Цінності і мотиви сучасних поколінь». Режим доступу: <https://hhcdn.ru/file/16834213.pdf>.
67. Симоненко К. Мілленіали більше інших хочуть працювати в торгівлі. Дослідження Академії ДТЕК і HeadHunter. Режим доступу: <https://rau.ua/author/k-simonenko/>
68. Сайт О ТРУДЕ Режим доступу: <https://otrude.net/employers/23>