

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту

Завідувач кафедри
д.е.н., проф. Кузнецова І.О.

“ _____ ” _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
за темою: «Управління розвитком підприємства на ринку послуг
торгівлі»

Виконавець

студент факультету менеджменту, обліку
та інформаційних технологій
Василенко Марія Геннадіївна _____
/підпис/

Науковий керівник:

кандидат економічних наук, доцент
Карпенко Юлія Валентинівна _____
/підпис/

ОДЕСА – 2024 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Поняття управління розвитком підприємства.....	5
1.2. Етапи управління розвитком підприємства	13
1.3. Методики оцінювання ефективності управління розвитком підприємства	20
РОЗДІЛ 2. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «ТЕН- А» НА РИНКУ ПОСЛУГ ТОРГІВЛІ	29
2.1. Аналіз ринку послуг торгівлі	29
2.2. Загальна характеристика та аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «ТЕН-А»	43
2.3. Обґрунтування напрямку розвитку ТОВ «ТЕН-А».....	48
2.4. Розробка заходів з розширення мереж збуту ТОВ «ТЕН-А»	57
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71

ВСТУП

У сучасних економічних умовах одна з основних проблем функціонування підприємств пов'язана із збільшенням невизначеності у процесі ведення комерційної діяльності, обумовленої підвищенням темпів зміни стану зовнішнього середовища. Зростаюча непередбачуваність ринку вимагає від підприємства знаходження адекватних способів реагування, які у перспективі збереження чи підвищення ефективності своєї діяльності, конкурентоспроможності, стійкості розвитку та т. д. У сучасному ринковому середовищі значно прискорився темп змін конкурентних умов, що потребує швидшого реагування з боку підприємств. Загострення конкуренції, ускладнення технологій, державне регулювання, скорочення життєвого циклу більшості товарів, зростання вимог до персоналу – ці та низка інших проблем пред'являють до управління сучасними вітчизняними підприємствами вимоги щодо застосування більш досконалих методів та технологій керівництва.

Оскільки засновані на традиційному поділі функцій системи управління не встигають за споживчими вимогами до продукції та послуг, найважливішого значення набуває впровадження систем управління розвитком підприємствами. Варто відзначити, що питання розвитку ставали об'єктом уваги багатьох науковців таких, як О. С. Балабаш, П. І. Безус, В. В. Бенях, В. В. Вахлакова, О. М. Вовк, І. В. Гонтарева, О. Д. Гудзинський, М. О. Дудка, К. Дудок, Г. О. Дудукало, А. А. Жигірь, Л. О. Жилінська, О. В. Заїка, Л. О. Згалат-Лозинська, І. Я. Іпполітова, Ю. В. Карпенко, С. Каспрук, Н. В. Касьянова, Г. Р. Кісь, Н. В. Коваленко, К. С. Ковтуненко, І. В. Кривов'язюк, І. О. Кузнецова, К. І. Кузьмінська, О. С. Ляшенко, О. Ю. Очко, А. Павленчик, В. А. Павлова, Н. С. Педченко, А. С. Полянська, Ю. А. Путятін, О. В. Раєвнева, С. О. Сафронов, Л. М. Сергеева, О. М. Синіговець, Т. А. Талах, І. В. Філіпішин, М. В. Хомчук, О. М. Ястремська, О. О. Ястремська та інших. Водночас питання управління розвитком залишаються актуальними особливо в умовах, коли в Україні триває воєнний стан.

Метою роботи є дослідження теоретичних аспектів управління розвитком підприємства та розробка заходів з розвитку торговельного підприємства ТОВ «ТЕН-А».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- Розглянути поняття управління розвитком підприємства.
- Провести аналіз ринку послуг торгівлі.
- Визначити напрямок розвитку ТОВ «ТЕН-А» та обґрунтувати доцільність його реалізації.

Об'єктом дослідження є торговельне підприємство ТОВ «ТЕН-А».

Предметом дослідження є процес управління розвитком підприємства на ринку послуг торгівлі на прикладі ТОВ «ТЕН-А».

Методи дослідження: у роботі використано методи порівняння, методи аналізу та синтезу (для визначення понять «розвиток», «розвиток підприємства», «управління розвитком»), системний метод (для визначення етапів управління розвитком підприємства), PEST-аналіз (для аналізу ринку послуг торгівлі), SPACE-аналіз (для визначення позиції підприємства на ринку).

Практичне значення дослідження полягає в спробі виявити ключові стратегії та методи, що сприяють ефективному розвитку конкретного підприємства у динамічному секторі ринку. Дослідження надає можливість підприємству визначити ефективні стратегії збільшення прибутковості, зміцнення конкурентних позицій на ринку та оптимізації внутрішніх процесів, що у свою чергу може слугувати прикладом для інших компаній у галузі.

ВИСНОВКИ

На підставі результатів проведеного дослідження можна зробити наступні висновки.

1. Управління розвитком підприємства варто розуміти як процес систематичного планування, організації, координації та контролю діяльності підприємства з метою досягнення стратегічних цілей і забезпечення його довгострокового стійкого зростання. Воно відіграє критичну роль у забезпеченні його довгострокової конкурентоспроможності та пристосуванні до змінюваних ринкових умов та характеризується циклічністю, безперервністю, стійкістю, необхідністю, розвитком, закономірністю та багатопоточністю. Ефективне управління розвитком дозволяє підприємству не тільки реагувати на зовнішні виклики, а й активно формувати своє майбутнє через зосередження на досягненні стратегічних цілей та підвищення загальної ефективності.

2. Аналіз ринку послуг торгівлі в Україні показує значні зміни до війни та під час війни. До початку конфлікту ринок характеризувався стабільним зростанням, розвитком різних сегментів, зокрема преміального та масового, а також розширенням асортименту товарів і впровадженням нових технологій у торгівлю. Війна внесла корективи: значне скорочення виробництва через втрату територій, руйнування інфраструктури, зменшення чисельності населення та споживчого попиту, що вплинуло на ціни та асортимент продукції. В таких умовах ринок торгівлі вимагає адаптації до нових економічних реалій, пошуку альтернативних каналів збуту, та збільшення ефективності логістики для виживання та відновлення. В повній мірі це стосується і такого сегменту як ринок овочів та фруктів.

Політичні, економічні та соціально-культурні чинники несуть значний негативний вплив на діяльність компанії. Політична нестабільність породжує ризики для бізнесу, а економічні труднощі впливають на купівельну

спроможність клієнтів. Однак варто відзначити, що технологічний фактор виявився позитивним ініціатором. Інновації та нові технології можуть поліпшити ефективність оптової торгівлі, забезпечуючи більшу точність та ефективність у всіх етапах бізнес-процесів.

3. Проведений SPACE-аналіз діяльності ТОВ «ТЕН-А» дозволив зробити висновок про те, що в майбутньому підприємству найкраще дотримуватися конкурентної стратегії, яка може бути націлена на розширення мережі збуту. Для з'ясування можливостей реалізації цього напрямку було розроблено карту стратегічних груп підприємства та з'ясовано головних конкурентів ТОВ «Тен-А» в сегменті роздрібної торгівлі овочами та фруктами. Для реалізації обраного напрямку подальшого розвитку ТОВ «ТЕН-А» запропоновано відкрити роздрібну точку збуту продукції, що окупиться за період менше року.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 2023 Corruption Perceptions Index - Explore Ukraine's results. Transparency.org. URL: <https://www.transparency.org/en/cpi/2023/index/ukr> (дата звернення: 22.05.2024).
2. eCommerce - Ukraine | Statista Market Forecast. Statista. URL: <https://www.statista.com/outlook/emo/e-commerce/ukraine#revenue> (date of access: 22.05.2024).
3. ISO 9000:2005. Системи управління якістю. Основні положення та словник. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-3:v1:ru:term:3.3.1> (дата звернення 18.04.2024)
4. Бабенко М. Виробництво овочів та фруктів змінює географію через велику війну – хто годуватиме українців. URL: <https://thepage.ua/ua/economy/vpliv-vijni-na-rinok-ovochiv-ta-fruktiv-v-ukrayini> (дата звернення 28.04.2024)
5. Бочко О. Ю. Концепція управління розвитком сільськогосподарських підприємств: теоретичні підходи. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. № 3. С. 258-261.
6. Вахлакова В. В. Проблемне поле оцінювання в економічній безпекології мікрорівня. Ефективна економіка. 2017. №3. С. 25-27.
7. Вовк О. М. Оцінювання ефективності розвитку транспортних підприємств. Приазовський економічний вісник. 2020. Вип. 3. С. 94-98.
8. Вплив податку на прибуток на економічне зростання в Україні. DSpace Repository :: Electronic Kyiv-Mohyla Academy Institutional Repository. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/adaedc82-610b-4f02-a5ac-a394f4573df4/content> (дата звернення: 22.05.2024).
9. Гондарева І. В. Оцінка ефективності розвитку підприємства. URL: https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/03/Prezentatsiya_1_OERP.pdf (дата звернення

- 18.04.2024).
10. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2023 р. №436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#n462> (дата звернення 17.04.2024).
 11. Гудзинський О. Д. Результативне управління розвитком підприємств: методологічний аспект. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2021. № 24. С. 57-68.
 12. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 25.04.2024)
 13. Донцова І. В. Ринок фруктів та овочів в Україні в умовах воєнного стану. Вісник ЛТЕУ. Технічні науки. 2022. №31. С. 26-35.
 14. Дудка М. О. Фінансове забезпечення стійкого розвитку суб'єктів агропромислового сектору економіки: дис. ... кан. екон. наук : 08.00.08 / Харк. нац економ. університ. Ім. С. Кузнеця. Харків, 2019. 249 с.
 15. Дудок К., Павленчик А., Каспрук С. Оцінка ефективності розвитку підприємства в умовах ризику та невизначеності. Інтернаука. 2023. № 6(74) С. 1-21.
 16. Дудукало Г. О. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1031> (дата звернення 18.04.2024)
 17. Економічна правда. ЄС скасував на рік всі мита і квоти на експорт з України. Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/05/24/687396/> (дата звернення: 22.05.2024).
 18. Жигірь А. А. Принципи та методологічні засади економічного розвитку підприємництва. Агросвіт. 2018. №20. С. 46-52.
 19. Жилінська Л. О. Управління розвитком машинобудівних підприємств на стратегічну перспективу : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Маріуполь, 2018. 436 с.
 20. Заїка О. В. Управління розвитком підприємства. Економіка та

- суспільство. 2022. Вип. 43. С. 24-30.
21. Згалат-Лозинська Л. О. Методи оцінки ефективності розвитку управлінського персоналу підприємства. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6813> (дата звернення 18.04.2024)
 22. Індекс інфляції. Ставки, індекси, тарифи. URL: <https://index.minfin.com.ua/economy/index/inflation/> (дата звернення: 22.05.2024).
 23. Іпполітова І. Я. Оцінка ефективності розвитку підприємства на основі таксономічного показника. Інфраструктура ринку. 2017. Вип. 14. С. 115-121.
 24. Карпенко Ю. В. Класифікаційний аспект економічної категорії «потенціал». Комунальне господарство міст. 2003. №48. С. 109-113.
 25. Карпенко Ю. В. Технологія управління як базова складова формування конкурентних переваг підприємства: монографія. Одеса: Атлант, 2017. 208 с.
 26. Карпенко Ю. В., Бенях В. В. Економіка підприємства: практикум: навчальний посібник. Полтава: ПУЕТ, 2017. 413 с.
 27. Касьянова Н. В. Управління розвитком підприємства на основі кумулятивного підходу: концепція, моделі та методи: монографія. Донецьк : Спд Купріянов В. С., 2019. 374 с.
 28. Коваленко Н. В. Система управління розвитком підприємства та її складники. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. №4. С. 98-107.
 29. Ковтуненко К. С. Вплив фактору сезонності на діяльність підприємств оптової торгівлі. Економіка. фінанси. право. 2017. №2. С. 10-13.
 30. Кривов'язюк І. В. Управління розвитком машинобудівних підприємств: сутність, діагностика, ефективність. Економічний форум. 2017. № 3. С. 171-181.
 31. Кузнецова І. О. Технології прийняття управлінських рішень:

- монографія. Харків: «Діса плюс», 2023. 430 с.
32. Кузнецова І. О., Балабаш О. С., Карпенко Ю. В. Прийняття управлінських рішень: методи та моделі: монографія. Харків: Діса плюс, 2022. 156 с.
 33. Ляшенко О. С. Засоби табличного процесу Microsoft Excel для прогнозування економічних процесів. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/15592183808835.pdf> (дата звернення 18.04.2024).
 34. Педченко Н. С. Підходи до оцінки ефективності та результативності діяльності торговельного підприємства: сучасний погляд. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2019. Вип. 1. С. 71-77.
 35. Полянська А.С., Кісь Г. Р. Управління розвитком організацій: конспект лекцій. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2021. 192 с.
 36. Пономаренко В. С. Стратегічне управління розвитком підприємства: навчальний посібник. Харків: Вид. ХДЕУ, 2020. 640 с.
 37. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text> (дата звернення: 22.05.2024).
 38. Путятін Ю. А. Фінансові механізми стратегічного управління розвитком підприємства. Харків: Основа, 2018. 488 с.
 39. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2019. 496 с.
 40. Сафронов С. О. Порівняльний аналіз критеріїв оцінки ефективності інвестиційних проектів. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 13. С. 36-39.
 41. Сергеева Л. М. Нелінійна економіка: моделі та методи. Запоріжжя: Поліграф, 2021. 217 с.
 42. Синіговец О. М. Сучасні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/162887641.pdf> (дата

- звернення 18.04.2024).
43. Талах Т. А. Оцінка економічної ефективності функціонування підприємств промисловості України. Економічний форум. 2021. №1. С. 101-108.
 44. ТОВ «ТЕН-А». URL: <https://clarity-project.info/edr/42425810> (дата звернення 29.04.2024)
 45. Філіпішин І. В. Управління розвитком промислових підприємств: підходи та методологія. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2018. Вип. 2 (12). Т. 3. С. 39-44.
 46. Як змінювався рівень інфляції в Україні та який прогноз на цей рік. Слово і Діло. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2023/01/23/infografika/ekonomika/yak-zminyuvavsya-riven-inflyacziyi-ukrayini-ta-yakuj-prohnoz-cej-rik> (дата звернення: 22.05.2024).
 47. Ястремська О. М., Ястремська О. О. Управління розвитком підприємств: уточнення теоретичних положень. Проблеми економіки. 2020. № 1. С. 214-226.