

**ВСП «ХАРКІВСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ ДЕРЖАВНОГО ТОРГОВЕЛЬНО-
ЕКОНОМІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ»**

ЗВІТ З НАВЧАЛЬНОЇ ПРАКТИКИ

Практична підготовка: навчальна практика

(вид і назва практики)

Здобувачка фахової передвищої освіти Дудченко Юлія Олексіївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

Циклова комісія Економіки, управління та адміністрування

Освітньо-професійний ступінь Фаховий молодший бакалавр

Спеціальність D3 Менеджмент

1 курс М-25 група

1. Календарний графік проходження навчальної практики

№ з/п	Назва робіт	Тижні проходження практики		Відмітки про виконання
		1	2	
1.	Теоретико-методологічні основи фахової передвищої освіти в Україні та у Відокремленому структурному підрозділі «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж Державного торговельно-економічного університету».	+		Виконано
2.	Організація підготовки фахівців з управління	+		Виконано
3.	Дослідження організації як суб'єкта господарювання	+		Виконано
4.	Аналіз персоналу та документаційного забезпечення управління торговельного підприємства		+	Виконано
5.	Проведення аналізу факторів безпосереднього оточення підприємства		+	Виконано
6.	Зовнішні ресурси цифрової освітньої екосистеми		+	Виконано

Керівник навчальної практики:



викладачка Наталія КУРИЛОВА
(посада, ім'я, прізвище)

1. Сучасний менеджер: вимоги до підготовки фахівців

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та стрімкого розвитку технологій роль менеджера постійно зростає. Ефективний менеджер сьогодні є не лише організатором роботи колективу, а й лідером, стратегом, комунікатором та агентом змін. Саме тому підготовка майбутніх фахівців у сфері менеджменту повинна відповідати сучасним викликам ринку праці та потребам суспільства. Однією з найважливіших вимог до сучасного менеджера є наявність професійних компетентностей. Дослідники зазначають, що менеджер повинен володіти спеціальними, організаційними, комунікативними та особистісними компетентностями, які забезпечують ефективне управління організацією. Особливого значення набувають навички прийняття управлінських рішень, критичне мислення, здатність до аналізу інформації та стратегічного планування.

Важливою складовою професійної підготовки є розвиток лідерських якостей. Сучасний менеджер повинен уміти мотивувати працівників, створювати позитивний психологічний клімат у колективі та ефективно управляти змінами. Лідерська компетентність включає не лише знання та професійні вміння, а й відповідальність, ініціативність, емоційний інтелект і здатність працювати в команді.

Сьогодні неможливо уявити діяльність менеджера без використання інформаційно-комунікаційних технологій. Тому майбутні фахівці повинні володіти цифровими навичками, вміти працювати з сучасними програмними продуктами, аналізувати великі обсяги даних та використовувати цифрові інструменти для прийняття управлінських рішень. Формування інформаційно-технологічної компетентності є одним із пріоритетних напрямів підготовки менеджерів нового покоління.

У сучасному світі значно зростає роль так званих «м'яких навичок» (soft skills). За результатами міжнародних досліджень, роботодавці дедалі більше цінують такі якості, як лідерство, адаптивність, креативність, комунікабельність та здатність до співпраці. Розвиток штучного інтелекту не зменшує значення цих навичок, а навпаки підвищує попит на них.

Ще однією важливою вимогою до підготовки сучасних менеджерів є безперервне професійне самовдосконалення. Сучасний ринок праці швидко змінюється, тому менеджер повинен постійно оновлювати свої знання, освоювати нові технології та вдосконалювати професійні навички. Концепція навчання впродовж життя стає невід'ємною складовою професійного розвитку управління.

Отже, сучасний менеджер — це висококваліфікований фахівець, який поєднує професійні знання, лідерські якості, цифрову грамотність, стратегічне мислення та розвинені комунікативні навички. Підготовка таких спеціалістів повинна бути комплексною та спрямованою на формування компетентностей, необхідних для ефективної діяльності в умовах швидких соціально-економічних змін. Саме якісна професійна освіта забезпечує

підготовку менеджерів, здатних успішно керувати організаціями та сприяти їхньому розвитку.

2. Дослідження організації як суб'єкта господарювання

Обране підприємство: ТОВ «АТБ-Маркет»

1. Загальна інформація про підприємство

Показник	Характеристика
Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «АТБ-Маркет»
Скорочена назва	ТОВ «АТБ-Маркет»
Рік заснування	1993 р. (офіційна реєстрація ТОВ – 1999 р.)
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Приватна
Місцезнаходження	49000, Україна, м. Дніпро, просп. Олександра Поля, 40
Сфера діяльності	Роздрібна торгівля продовольчими та непродовольчими товарами у форматі магазинів-дискаунтерів
Кількість працівників	понад 48,5 тис. працівників у ТОВ «АТБ-Маркет»; понад 60 тис. у групі компаній «АТБ»
Офіційний вебсайт	https://www.atb.ua / https://www.atbmarket.com

2. Основні напрями діяльності підприємства

Напрямок діяльності	Продукція (послуги)	Основні споживачі
Роздрібна торгівля продовольчими товарами	Хлібобулочні вироби, молочна продукція, м'ясо, риба, бакалія, овочі та фрукти, напої	Населення України, домогосподарства, покупці із середнім та нижчим за середній рівнем доходу
Роздрібна торгівля непродовольчими товарами	Побутова хімія, засоби гігієни, товари для дому, сезонні товари, товари першої необхідності	Широке коло роздрібних покупців
Реалізація товарів власних торгових марок	Продовольчі й непродовольчі товари під private label	Постійні клієнти мережі, ціново чутливі споживачі
Онлайн-замовлення та сервіс попереднього бронювання товарів	Оформлення замовлення товарів онлайн з подальшим отриманням у магазині	Покупці, які цінують швидкість обслуговування та зручність
Логістичне забезпечення торговельної мережі	Складська обробка, транспортування та постачання товарів у магазини	Внутрішні підрозділи компанії та магазини мережі

3. Місія, бачення та стратегічні цілі організації

Елемент	Характеристика
Місія	Забезпечувати населення України якісними продуктами харчування та товарами першої необхідності за мінімальними

Бачення	цінами, гарантуючи зручність, доступність і стабільність постачання.
1. Стратегічна ціль	Зберігати лідерство на ринку роздрібно́ї торгівлі України як найбільш доступна, технологічна та соціально відповідальна мережа магазинів формату дискаунтер. Зміцнення лідерських позицій ТОВ «АТБ-Маркет» на ринку продовольчого ритейлу України. Термін досягнення: 2026–2028 рр. Виконавці: генеральний директор, комерційний директор, директор з маркетингу, директор з логістики, фінансовий директор.
1.1. Тактична ціль (маркетингова)	Підвищення лояльності споживачів і збільшення обсягу продажів. Термін досягнення: 1 рік. Виконавці: відділ маркетингу, керівники магазинів. Оперативні цілі: 1.1.1. Розширити програму акційних пропозицій. 1.1.2. Посилити digital-комунікацію з покупцями. 1.1.3. Оптимізувати викладку акційних товарів. 1.1.4. Підвищити якість сервісу в магазинах.
1.2. Тактична ціль (соціальна)	Підвищення мотивації персоналу та покращення умов праці. Термін досягнення: 1–2 роки. Виконавці: HR-відділ, керівники структурних підрозділів. Оперативні цілі: 1.2.1. Організувати навчання та адаптацію нових працівників. 1.2.2. Удосконалити систему преміювання. 1.2.3. Посилити внутрішні комунікації. 1.2.4. Забезпечити безпечні умови праці.
1.3. Тактична ціль (виробнича/операційна)	Оптимізація логістики та товаропостачання. Термін досягнення: 1–2 роки. Виконавці: логістичний департамент, складські комплекси, транспортний відділ.
1.4. Тактична ціль (економічна)	Підвищення ефективності використання ресурсів і зниження операційних витрат. Термін досягнення: 1 рік. Виконавці: економічний відділ, керівники магазинів, служба постачання.
1.5. Тактична ціль (фінансова)	Зростання товарообороту, прибутковості та податкових відрахувань. Термін досягнення: 1–3 роки. Виконавці: фінансовий директор, бухгалтерія, комерційний департамент.

Дерево цілей підприємства

Стратегічна ціль: зміцнення лідерських позицій ТОВ «АТБ-Маркет» на ринку продовольчого ритейлу України

└ Маркетингова ціль: підвищення лояльності споживачів і збільшення продажів

- └ розширення акційних пропозицій
- └ digital-комунікація з покупцями
- └ оптимізація викладки товарів

- підвищення якості сервісу
- Соціальна ціль: підвищення мотивації персоналу
 - навчання персоналу
 - удосконалення преміювання
 - внутрішні комунікації
 - безпечні умови праці
- Операційна ціль: оптимізація логістики та постачання
- Економічна ціль: зниження операційних витрат
- Фінансова ціль: зростання товарообороту та прибутковості

4. Конкурентні переваги організації

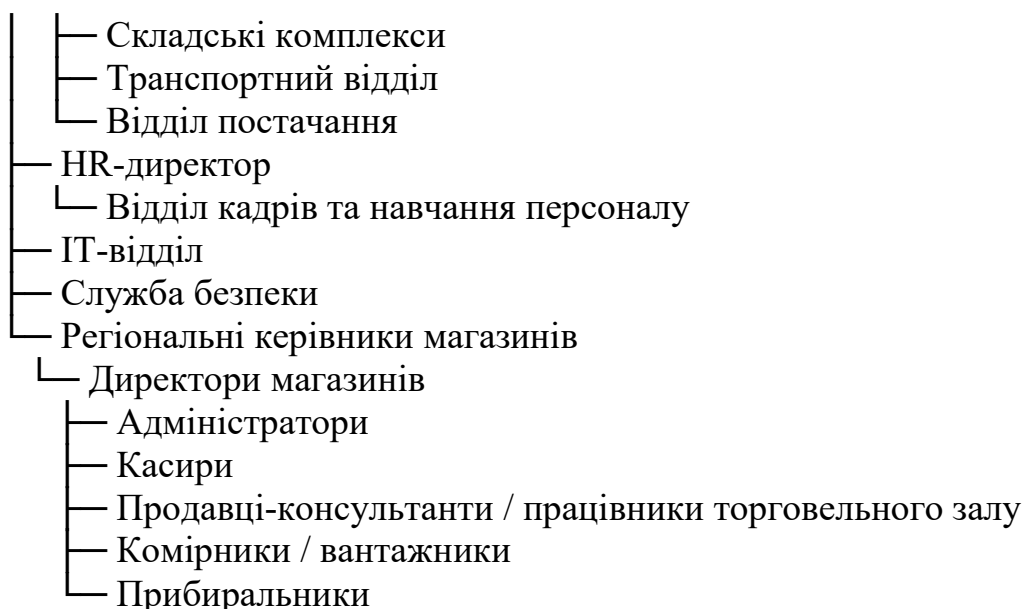
Основні конкуренти	Конкурентна перевага	Характеристика
Сільпо	Широка мережа магазинів	АТБ має одну з найбільших торговельних мереж в Україні та високу територіальну доступність.
Фора	Цінове лідерство	Компанія працює у форматі дискаунтера та пропонує товари першої необхідності за доступними цінами.
VARUS	Ефективна логістика	Наявність розвиненої системи постачання, розподільчих центрів і централізованого управління товарними потоками.
Novus	Власні торгові марки	Значна частка private label дає змогу контролювати ціну та якість продукції.
Lidl, Biedronka (потенційні міжнародні конкуренти)	Сильний бренд та масштаб діяльності	АТБ є лідером українського продовольчого ритейлу за кількістю магазинів, товарооборотом і кількістю покупців.

5. Організаційна структура організації

Тип організаційної структури: лінійно-функціональна з елементами дивізіональної структури. Центральний офіс формує загальну політику, стандарти, фінансове, маркетингове та логістичне управління, а магазини й регіональні підрозділи відповідають за операційну діяльність на місцях.

Схема організаційної структури

- Генеральний директор
 - Комерційний директор
 - Відділ закупівель
 - Категорійні менеджери
 - Фінансовий директор
 - Бухгалтерія
 - Планово-економічний відділ
 - Директор з маркетингу
 - Відділ маркетингу та реклами
 - Директор з логістики



Таблиця 1.5 – Штатний розклад підприємства

Структурний підрозділ	Посада	Кількість штатних одиниць	Основні функції
Адміністрація	Генеральний директор	1	Загальне керівництво підприємством, стратегічне управління
Комерційний департамент	Комерційний директор	1	Управління закупівлями, асортиментом, ціноутворенням
Комерційний департамент	Категорійний менеджер	5	Формування асортименту, робота з постачальниками
Фінансовий департамент	Фінансовий директор	1	Управління фінансами, бюджетування, фінансовий контроль
Фінансовий департамент	Бухгалтер	6	Облік господарських операцій, звітність, податковий облік
Планово-економічний відділ	Економіст	3	Аналіз витрат, планування показників діяльності
Відділ маркетингу	Директор з маркетингу	1	Формування маркетингової політики
Відділ маркетингу	Маркетолог	4	Реклама, акції, аналіз ринку та споживачів
Логістичний департамент	Директор з логістики	1	Організація товаропостачання та логістики
Логістичний департамент	Логіст	4	Координація поставок, управління запасами
HR-відділ	HR-менеджер	3	Підбір, адаптація, навчання персоналу
ІТ-відділ	Системний адміністратор	2	Підтримка ІТ-інфраструктури
Служба безпеки	Фахівець служби безпеки	3	Контроль безпеки, запобігання втратам
Магазин	Директор магазину	1	Операційне управління магазином

Магазин	Адміністратор	2	Контроль роботи зміни, координація персоналу
Магазин	Касир	8	Розрахунково-касове обслуговування покупців
Магазин	Продавець торговельного залу	10	Викладка товарів, консультація покупців
Магазин	Комірник / вантажник	4	Приймання, переміщення, зберігання товарів
Магазин	Прибиральник	2	Підтримання чистоти в приміщенні

Таблиця 1.6 – Розподіл функцій менеджменту між працівниками

Посада	Планування	Організація	Мотивація	Контроль
Генеральний директор	Формує стратегію розвитку	Координує роботу всіх підрозділів	Затверджує систему стимулювання	Контролює результати діяльності
Комерційний директор	Планує закупівлі й асортимент	Організовує роботу комерційних служб	Стимулює виконання планів продажу	Контролює товарообіг і закупівлі
Фінансовий директор	Планує бюджет і фінансові показники	Організовує фінансові потоки	Мотивує фінансові служби через KPI	Контролює витрати, прибуток, звітність
Директор маркетингу	3 Планує рекламні кампанії	Організовує маркетингові заходи	Мотивує маркетингову команду	Контролює ефективність акцій
Директор логістики	3 Планує постачання та запаси	Організовує логістичні процеси	Мотивує логістичний персонал	Контролює строки й якість постачання
HR-менеджер	Планує потребу в персоналі	Організовує підбір і навчання	Розробляє програми мотивації	Контролює кадрові процеси
Директор магазину	Планує показники магазину	Організовує роботу персоналу магазину	Мотивує працівників зміни	Контролює виконання плану, касову дисципліну, сервіс
Адміністратор магазину	Планує роботу зміни	Організовує роботу касирів і продавців	Підтримує трудову дисципліну	Контролює торговельний зал і касову зону

ТОВ «АТБ-Маркет» є одним із провідних суб'єктів господарювання на ринку роздрібної торгівлі України. Підприємство має значний масштаб діяльності, широку мережу магазинів, розвинену логістичну систему та чітко

виражені конкурентні переваги, серед яких цінове лідерство, широка географія присутності, високий рівень впізнаваності бренду та ефективна організація постачання. Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною, що забезпечує розподіл повноважень між центральним офісом, функціональними підрозділами та магазинами. Основні стратегічні орієнтири підприємства пов'язані зі зміцненням ринкових позицій, підвищенням ефективності діяльності, розвитком персоналу та зростанням фінансових результатів.

3. Аналіз персоналу та документаційного забезпечення управління торговельного підприємства

Ви проходите навчальну практику на посаді помічника менеджера в ТОВ «Торг-Сервіс» – торговельному підприємстві, яке здійснює закупівлю, зберігання та реалізацію продовольчих і непродовольчих товарів через мережу магазинів. Підприємство працює на ринку понад 12 років та має центральний офіс, складський комплекс і три торговельні точки. Для підвищення ефективності управління керівництво підприємства доручило провести аналіз кадрового складу, розподілу функцій між працівниками та системи документообігу.

Загальна чисельність персоналу підприємства становить 30 осіб.

На підприємстві виконуються такі **функції управління**: загальне керівництво діяльністю підприємства; планування та економічний аналіз діяльності; організація праці та мотивація персоналу; бухгалтерський облік і фінансова діяльність; закупівля та постачання товарів; управління персоналом; діловодство та адміністративне забезпечення; організація торговельного процесу; технічне забезпечення діяльності підприємства.

Для забезпечення діяльності підприємства передбачено такі **посади**: директор; товарознавець; касир; інженер з експлуатації обладнання; заступник директора з комерційних питань; інспектор з кадрів; адміністратор магазину; економіст; головний бухгалтер; менеджер із закупівель; завідувач складу; комірник; менеджер з персоналу; секретар; бухгалтер; старший продавець; аналітик з продажів; продавець-консультант; фахівець з організації праці; технік.

Характеристика **функціональних обов'язків**: здійснює загальне керівництво підприємством, затверджує плани діяльності, приймає стратегічні рішення, контролює результати роботи; виконує технічне обслуговування обладнання; координує діяльність торговельних підрозділів, контролює закупівлі та продажі; розробляє плани діяльності підприємства, аналізує фінансово-економічні показники; здійснює аналіз товарообороту, вивчає динаміку продажів та готує аналітичні звіти; організовує робочі процеси, бере участь у розробці систем мотивації персоналу; організовує бухгалтерський облік та фінансову звітність; веде облік господарських операцій, нараховує заробітну плату; організовує закупівлю товарів та взаємодіє з постачальниками; контролює асортимент товарів та рівень товарних запасів; організовує роботу складу та облік товарних запасів; приймає, зберігає та видає товарно-матеріальні цінності; організовує підбір персоналу та адаптацію працівників; веде кадрову документацію; організовує документообіг та інформаційне забезпечення діяльності підприємства; організовує роботу торговельного персоналу; координує роботу продавців-консультантів; здійснює обслуговування покупців; проводить розрахункові операції з покупцями; контролює технічний стан обладнання.

У діяльності підприємства використовуються такі **документи**: план товарообороту на місяць; заявка на закупівлю товарів; договір поставки

товарів; товарно-транспортна накладна; прибуткова накладна; видаткова накладна; звіт про обсяг продажів; табель обліку робочого часу; платіжна відомість; наказ про прийняття працівника на роботу; наказ про надання відпустки; посадова інструкція; акт інвентаризації товарних запасів; службова записка; наказ директора з основної діяльності.

Для забезпечення діяльності підприємства виконуються такі роботи: планування товарообороту; аналіз результатів продажів; організація закупівлі товарів; контроль товарних запасів; організація приймання товарів; організація продажу товарів; підбір персоналу; ведення кадрової документації; нарахування заробітної плати; проведення інвентаризації; підготовка управлінської звітності; прийняття стратегічних рішень; технічне обслуговування обладнання.

Для того щоб сформувати персонал підприємства, необхідно визначити потрібну кількість працівників, тобто, іншими словами, сформувати структуру апарату управління підприємством (АУП). Для цього використовувати вихідні дані. Заповнити таблицю 1.1 в якій показати заплановану чисельність робітників для підприємства та коротко обґрунтувати висунуту посаду працівника, назвати виконувані ним функції:

Таблиця 1.1 – Запланована кількість персоналу, що забезпечуватиме торговельну діяльність підприємства

Назва функції управління	Планова чисельність робітників, чол.	Посада працівника відповідно до функції управління
Загальне керівництво підприємством	1	Директор
Планування та економічний аналіз діяльності	2	Економіст, аналітик з продажів
Організація праці та мотивація персоналу	1	Фахівець з організації праці
Бухгалтерський облік і фінансова діяльність	3	Головний бухгалтер, бухгалтери (2)
Закупівля та постачання товарів	3	Заступник директора з комерційних питань, менеджери із закупівель (2)
Управління персоналом	2	Менеджер з персоналу, інспектор з кадрів
Діловодство та адміністративне забезпечення	1	Секретар
Організація складського господарства	4	Завідувач складу, комірники (3)
Організація торговельного процесу	11	Адміністратори магазинів (3), старші продавці (2), продавці-консультанти (6)
Розрахункові операції з покупцями	1	Касир
Технічне забезпечення діяльності	2	Інженер з експлуатації обладнання, технік
Управління товарними запасами та	1	Товарознавець

Після того як визначаються посади працівників по блокам функцій, потрібно конкретизувати і уточнити функціональний підрозділ, посади, чисельність робітників, функціональні обов'язки. Для цього заповнити наступну таблицю 1.2.

Таблиця 1.2 – Персонал підприємства

Назва посади робітника АУ	Функціональний підрозділ	Посада	Чисельність робітників, чол.	Функціональні обов'язки
Функція управління 1:				
1.	Адміністрація	Директор	1	Загальне керівництво, затвердження планів, прийняття стратегічних рішень
Функція управління 2:				
1.	Планово-економічний відділ	Економіст	1	Планування діяльності, аналіз фінансових показників
2.	Планово-економічний відділ	Аналітик з продажів	1	Аналіз товарообороту та продажів
Функція управління 3:				
1.	Відділ персоналу	Фахівець з організації праці	1	Організація праці, мотивація персоналу
Функція управління 4:				
1	Бухгалтерія	Головний бухгалтер	1	Організація бухгалтерського обліку та звітності
2	Бухгалтерія	Бухгалтер	2	Облік операцій, нарахування заробітної плати
Функція управління 5:				
1	Комерційний відділ	Заступник директора з комерційних питань	1	Координація закупівель і продажів
2	Комерційний відділ	Менеджер із закупівель	2	Закупівля товарів, робота з постачальниками
Функція управління 6:				
1	Відділ	Менеджер з	1	Підбір та

	персоналу	персоналу		адаптація персоналу
2	Відділ персоналу	Інспектор з кадрів	1	Ведення кадрової документації
	Функція управління 7:			
1	Адміністрація	Секретар	1	Організація документообігу
	Функція управління 8:			
1	Склад	Завідувач складу	1	Організація роботи складу
2	Склад	Комірник	3	Приймання, зберігання, видача товарів
	Функція управління 9:			
1	Магазини	Адміністратор магазину	3	Організація роботи торговельного персоналу
2	Магазини	Старший продавець	2	Координація роботи продавців
3	Магазини	Продавець- консультант	6	Обслуговування покупців
	Функція управління 10:			
1	Магазини	Касир	1	Проведення розрахунків із покупцями
	Функція управління 11:			
1	Технічна служба	Інженер з експлуатації обладнання	1	Технічне обслуговування обладнання
2	Технічна служба	Технік	1	Контроль технічного стану обладнання
	Функція управління 12:			
1	Комерційний відділ	Товарознавець	1	Контроль асортименту і товарних запасів
Всього			30	

Наступним кроком виконання завдання є побудова оперограми – яка представляє собою упорядковану схему руху і обробки документації на підприємстві.

На основі вихідних даних виділити основу документацію, яку використовує підприємства і для кожного документа визначити:

відповідального працівника; мету використання; періодичність складання; спосіб обробки інформації (таблиця 1.3).

Оперограма будується для наступних документів:

- 1) план товарообороту;
- 2) заявка на закупівлю товарів;
- 3) наказ про прийняття працівника на роботу.

Результати представити у вигляді таблиці 1.4.

Таблиця 1.3 – Інформація про документообіг підприємства

№ з/п	Назва документу	Посадовий працівник, що відповідає за складання документу	Періодичність складання документу/рік	Кількість строк	Трудомісткість складання документів, чол./год.	Спосіб обробки інформації	Строки надання документа
1	2	3	4	5	6	7	8
1	План товарообороту на місяць	Економіст	12	Планування продажів	4	Автоматизований	До початку місяця
2	Заявка на закупівлю товарів	Менеджер із закупівель	52	Замовлення товарів	2	Автоматизований	1 день
3	Договір поставки	Менеджер із закупівель	30	Регулювання поставок	3	Автоматизований	3 дні
4	Товарно-транспортна накладна	Комірник	250	Супровід товарів	1	Автоматизований	У день поставки
5	Прибуткова накладна	Комірник	250	Оприбуткування товарів	1	Автоматизований	У день надходження
6	Видаткова накладна	Завідувач складу	250	Видача товарів	1	Автоматизований	У день відвантаження
7	Звіт про обсяг продажів	Аналітик з продажів	12	Аналіз результатів продажів	3	Автоматизований	Щомісячно
8	Табель обліку робочого часу	Інспектор з кадрів	12	Облік робочого часу	2	Автоматизований	Щомісячно
9	Платіжна відомість	Бухгалтер	12	Нарахування зарплати	3	Автоматизований	Щомісячно
10	Наказ про	Інспектор з кадрів	20	Оформлення	1	Автоматизований	У день

прийняття на роботу				працівника		прийняття	
11	Наказ про надання відпустки	Інспектор з кадрів	30	Оформлення відпусток	1	Автоматизований	За 2 дні
12	Посадова інструкція	Менеджер з персоналу	10	Регламентація обов'язків	2	Автоматизований	До початку роботи
13	Акт інвентаризації	Завідувач складу	4	Контроль запасів	5	Комбінований	Після інвентаризації
14	Службова записка	Керівники підрозділів	50	Внутрішня комунікація	0,5	Автоматизований	За потребою
15	Наказ директора з основної діяльності	Директор, секретар	20	Управлінські рішення	1	Автоматизований	У день видання

В графі 2 вказується вид і назва документу, який використовується на підприємстві;

В графі 3 – вказується працівник, його посада, що відповідає за складання документу від отримання завдання до здачі керівництву;

В графі 4 – скільки разів за рік виникає потреба в даному документі;

В графі 5 - суть і призначення документу;

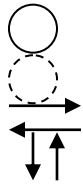
В графі 6 – скільки затрат робочої сили потрібно для складання і відстеження документу;

В графі 7 – спосіб обробки документа (автоматизований, вручну);

В графі 8 – вказується термін, за який документ повинен бути готовий

Далі будується маршрут руху документа – тобто сама оперограми (таблиця 1.4).

Умовні позначення для складання оперограми:



- джерело виникнення та використання документу;

- проміжна інстанція;

- маршрути руху документів;

- трансформація інформації з одного виду документу в інший.

При розробці оперограми існують наступні правила:

1. Всі види інформації, що аналізується повинні бути записані в конкретній послідовності.

2. Структурні підрозділи групуються по рівням управління і розташовуються в порядку підпорядкованості зліва направо.

3. При паралельній передачі однієї і тієї ж інформації в різні структурні підрозділи на схемі проводиться стільки ліній, скільки джерел її споживання.

Таблиця 1.4 – Оперограма

Документи		Підрозділи підприємства				
		1	2	3	4	... n
1.	План товарообороту	Економіст	Аналітик	Директор	Секретар	
2.	Заявка на закупівлю	Товарознавець	Менеджер із закупівель	Заступник директора	Постачальник	
3.	Наказ про прийняття	Менеджер з персоналу	Інспектор з кадрів	Директор	Працівник	

Далі потрібно перейти до складання «Матриці відповідності», яка призначена для того, щоб розподілити функції виконання робіт на підприємстві між робітниками та встановити первинну і вторинну відповідальність виконуючих обов'язки.

Таблиця 1.5 – «Матриця відповідності»

Перелік робіт	Посада							
	Директор	Заст. директора	Економіст	Менеджер закупівель	Зав. складу	Менеджер персоналу	Головний бухгалтер	Інженер
Планування товарообороту	ПВ	ВВ	В					
Аналіз результатів продажів	ВВ	ВВ	ПВ					
Організація закупівлі товарів	ВВ	ПВ		В				
Контроль товарних запасів		ВВ		ВВ	ПВ			
Організація приймання товарів		ВВ			ПВ			
Організація продажу товарів	ВВ	ПВ						
Підбір персоналу						ПВ		
Ведення кадрової документації						ПВ		
Нарахування заробітної плати							ПВ	
Проведення інвентаризації	ВВ	ВВ			ПВ		В	
Підготовка управлінської звітності	ВВ		ПВ				В	
Прийняття стратегічних рішень	ПВ	ВВ	В					
Технічне обслуговування обладнання								ПВ

Умовні позначення для побудови «Матриці відповідності»:

ПВ – первинна відповідальність;

ВВ – вторинна відповідальність;

В – виконавець.

У результаті аналізу діяльності ТОВ «Торг-Сервіс» сформовано організаційну структуру підприємства чисельністю 30 працівників, яка забезпечує виконання всіх основних управлінських та виробничо-господарських функцій. Визначено функціональні підрозділи, розподілено посадові обов'язки між працівниками та встановлено їх відповідальність за виконання робіт.

Аналіз документообігу показав, що основні документи підприємства пов'язані з плануванням товарообороту, закупівлею товарів, кадровим обліком, бухгалтерським супроводом та контролем товарних запасів. Більшість документів доцільно обробляти автоматизованим способом, що скорочує витрати часу та підвищує ефективність управління.

Побудована оперограма відображає послідовність руху документів між підрозділами та відповідальними особами, а матриця відповідності дозволяє чітко визначити первинну і вторинну відповідальність працівників за виконання ключових робіт. Це сприяє підвищенню керованості підприємства, зменшенню дублювання функцій та покращенню контролю за результатами діяльності.

4. Проведення аналізу факторів безпосереднього оточення підприємства

Основою даної моделі є твердження про те, що прибутковість галузі визначається не зовнішнім виглядом продукції, не рівнем використовуваної технології, а структурою галузі. До складу даної моделі входять такі сили:

- **Конкурентна боротьба.** Суперництво між організаціями, що виробляють аналогічну продукцію і продають їх на одному ринку.
- **Погроза появи товарів-субститутів.** Субститут (замінник)-товар, що відповідає тим же потребами, що і конкретний товар, вироблений в аналізованій галузі.
- **Погроза появи нових конкурентів.** Якщо кількість нових організацій в галузі збільшується, а попит на продукцію не буде рости пропорційно росту пропозиції, то ціни, отже, прибуток буде зменшуватися. Таким чином, перехід у галузь нових організацій обумовлює верхню межу прибутковості галузі.
- **Спроможність покупців диктувати свої умови.** Вагомі клієнти спроможні впливати на рівень прибутків організацій-виробників. Вони можуть диктувати свої умови: підвищення якості товару, надання кредиту та ін.
- **Спроможність постачальників диктувати свої умови.** До таких організацій відносяться продавці сировини, що комплектують, кваліфікованої робочої сили і т.д.

Заповнити табл. 5 у такий спосіб: для кожної сили в графі А вписати в графу Б по 5 чинників зміни характеру впливу (посилення/ослаблення впливу) кожної сили навколишнього середовища на організацію.

Таблиця 5.1 – Чинники зміни характеру впливу сил навколишнього середовища

Сили, що входять у модель	Чинники зміни характеру впливу
А	Б
1.Погроза появи товарів-субститутів (замінників)	1. Поява дешевших аналогів товарів. 2. Розвиток інтернет-магазинів і маркетплейсів. 3. Зміна споживчих переваг покупців. 4. Розширення асортименту товарів конкурентами. 5. Розвиток служб доставки та онлайн-торгівлі.
2. Погроза появи нових конкурентів	1. Низькі бар'єри входу на ринок торгівлі. 2. Доступність оренди торговельних площ. 3. Простота пошуку постачальників. 4. Розвиток електронної комерції. 5. Інвестиційна привабливість галузі.
3. Спроможність покупців диктувати свої умови	1. Велика кількість альтернативних продавців. 2. Висока чутливість покупців до цін. 3. Підвищені вимоги до якості товарів. 4. Вплив відгуків та рейтингів у мережі Інтернет. 5. Вимоги щодо знижок, бонусів та програм лояльності.
4. Спроможність постачальників диктувати свої умови	1. Концентрація постачальників на ринку. 2. Коливання закупівельних цін на товари. 3. Залежність від окремих виробників або брендів.

	4. Зміна умов поставки та оплати. 5. Обмежена кількість постачальників окремих товарних груп.
5. Суперництво між конкурентами усередині галузі	1. Велика кількість конкурентів на ринку. 2. Активна цінова конкуренція. 3. Розширення асортименту товарів конкурентами. 4. Використання програм лояльності та акцій. 5. Інтенсивна рекламна діяльність і маркетингові кампанії.

Далі необхідно проранжувати отримані в результаті заповнення табл. 5.1 чинники зміни характеру впливу за допомогою методу рангової кореляції. Для цього скласти анкети опитування експертів для кожної групи чинників (табл. 5.2).

Таблиця 5.2 – Анкети опитування експертів для кожної групи чинників

Сила конкуренції	Чинник, що отримав 1-й рейтинг	Сума рангів
Погроза появи товарів-субститутів	Поява дешевших аналогів товарів	13
Погроза появи нових конкурентів	Низькі бар'єри входу на ринок	12
Спроможність покупців диктувати свої умови	Висока чутливість покупців до цін	12
Спроможність постачальників диктувати свої умови	Коливання закупівельних цін	12
Суперництво між конкурентами усередині галузі	Велика кількість конкурентів	12

Ранжування сил конкуренції

Оскільки найменша сума рангів свідчить про найбільший вплив фактора, сили конкуренції можна розташувати таким чином:

Ранг	Сила конкуренції	Сума рангів
1	Суперництво між конкурентами усередині галузі	12
2	Спроможність постачальників диктувати свої умови	12
3	Спроможність покупців диктувати свої умови	12
4	Погроза появи нових конкурентів	12
5	Погроза появи товарів-субститутів	13

При ранжуванні використовується принцип: ранг 1 присвоюється тому чиннику, що, на думку спеціаліста, має найбільший вплив на досліджуваний об'єкт.

Ступінь зв'язку між декількома ранжировками (оцінками, виставленими експертами) оцінюється коефіцієнтом конкордації, або коефіцієнтом згоди. Коефіцієнт конкордації визначає узгодженість експертів при ранжуванні п об'єктів по ступеню володіння деякою властивістю X .

Нехай є n об'єктів $1, 2, \dots, i, \dots, n$, у різному ступені маючих властивість X , і нехай m експертів ранжують ці об'єкти по властивості X . Сумарна ранжировка буде мати вигляд:

$$\sum_{j=1}^m X_{j1}, \sum_{j=1}^m X_{j2}, \dots, \sum_{j=1}^m X_{jn}.$$

Цей метод формалізації апріорної інформації звичайно застосовується, коли кількість ранжируємих об'єктів невелика ($n \leq 15$).

Середній ранг у цьому ряду складе:

$$a = \frac{1}{2} m \times (n + 1).$$

Сума квадратів різниць між членами сумарної ранжировки і членами ряду, складеного із середніх значень дорівнює:

$$S = \sum_{j=1}^m \left\{ \sum_{i=1}^n X_{ij} - \frac{1}{2} m (n + 1) \right\}^2.$$

Розмір S досягає максимуму, коли всі експерти дають однакові ранжировки. Якщо визначити узгодженість експертів як відношення реальної суми квадратів різниць S до максимально можливої суми $S_{\text{макс}}$, утворюється вираження для коефіцієнта конкордації, запропоноване Кендаллом:

$$W = \frac{S}{S_{\text{макс}}} = \frac{12S}{m^2 (n^3 - n)}$$

Розмір W змінюється від 0 до 1. $W = 1$ означає, що всі експерти дали однакові ранжировки; $W = 0$ означає, що зв'язок між оцінками експертів відсутній.

Для оцінки значимості коефіцієнта конкордації використовується χ^2 -розподіл із числом ступенів свободи $\varphi = n - 1$. При $n < 10$ розподіл розміру $m(n-1)W$ відрізняється від χ^2 -розподілу, тому в такому випадку припадає користуватися спеціальними таблицями. Перевірка значимості зводиться до перевірки статистичної гіпотези про рівність коефіцієнта конкордації нулю. При заданому рівні значимості α ця гіпотеза відхиляється, коли

$$m(n-1)W \geq \chi^2_{\text{кр}}$$

де $\chi^2_{\text{кр}}$ - критичне значення χ^2 -розподілу при числі ступенів свободи $\varphi = n - 1$. У цьому випадку конкордація рахується значимою. При $\varphi = n - 1 > 30$ для перевірки значимості використовують нормальний розподіл.

У результаті зроблених обчислень чинники ранжуються в зворотному порядку; тобто найбільший вплив робить чинник із найменшим значенням сумарного рангу $\sum_{j=1}^n X_{jn}$.

Аналогічно проранжувати значення сумарних рангів чинників, що одержали перший рейтинг у кожній групі і зробити висновок про вплив на діяльність організації на ринку сил конкуренції відповідно до моделі «п'ятьох сил» Майкла Портера.

Проведений аналіз безпосереднього оточення ТОВ «Торг-Сервіс» за моделлю «п'яти сил» Майкла Портера показав, що найбільший вплив на діяльність підприємства здійснює конкурентна боротьба всередині галузі. На ринку функціонує значна кількість торговельних підприємств, що пропонують аналогічні товари та активно використовують цінову конкуренцію, маркетингові заходи й програми лояльності для залучення покупців.

Суттєвий вплив на результати діяльності підприємства мають також постачальники. Коливання закупівельних цін безпосередньо впливає на собівартість продукції та рівень прибутковості підприємства. Тому важливим завданням є підтримка довгострокових партнерських відносин із постачальниками та диверсифікація джерел постачання.

Вагомою силою є покупці, які мають широкий вибір торговельних закладів та характеризуються високою чутливістю до зміни цін. Це змушує підприємство постійно підтримувати конкурентоспроможний рівень цін і високу якість обслуговування.

Загроза появи нових конкурентів оцінюється як середня. Незважаючи на певні організаційні та фінансові бар'єри входу, розвиток електронної комерції та доступність торговельної інфраструктури полегшують вихід нових учасників на ринок.

Найменший вплив серед досліджених сил має загроза появи товарів-субститутів. Проте підприємству необхідно враховувати тенденції розвитку онлайн-торгівлі та появу дешевших аналогів товарів, які можуть впливати на споживчий попит.

Таким чином, ринкове середовище ТОВ «Торг-Сервіс» характеризується високим рівнем конкуренції. Для зміцнення своїх стратегічних позицій підприємству доцільно вдосконалювати асортиментну політику, підвищувати якість обслуговування покупців, розвивати програми лояльності, оптимізувати витрати та підтримувати ефективну співпрацю з постачальниками.

5. Зовнішні ресурси цифрової освітньої екосистеми

(Індивідуальне завдання з оформленим списком використаних джерел, скрін перевірки на плагіат, скрін сертифікату Неформальна освіта. Курс "Академічна доброчесність в університеті")

