

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

ЗВІТ З НАВЧАЛЬНОЇ ПРАКТИКИ

Практична підготовка: навчальна практика

(вид і назва практики)

Здобувачки фахової передвищої освіти

Кулик І. В.

(прізвище, ім'я, по батькові)

Циклова комісія Економіки, управління та адміністрування

Освітньо-професійний ступінь Фаховий молодший бакалавр

Спеціальність D3 Менеджмент

1

курс

M-25

група

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. Есе за темою: "Сучасний менеджер: вимоги до підготовки фахівців".

У сучасному світі професія менеджера стала однією з найважливіших. Саме від керівника часто залежить не лише ефективність роботи підприємства, а й атмосфера в колективі, розвиток компанії та її здатність пристосовуватися до змін. Якщо раніше головним завданням менеджера був контроль за виконанням роботи, то сьогодні він має бути лідером, організатором, наставником і людиною, яка здатна об'єднати команду навколо спільної мети. На мою думку, якісний менеджер не народжується таким відразу. Його професійні якості формуються під час навчання, практичної діяльності та постійного саморозвитку. Саме тому сучасна підготовка майбутніх менеджерів повинна бути орієнтована не лише на засвоєння теоретичних знань, а й на розвиток практичних умінь. Студент має навчитися працювати з інформацією, аналізувати ситуації, приймати рішення, брати відповідальність за свої дії та ефективно спілкуватися з людьми.

Сьогодні особливого значення набувають цифрові навички. Більшість підприємств використовують сучасні інформаційні системи, електронний документообіг, сервіси для організації роботи команд та аналізу даних. Через це менеджер повинен упевнено користуватися сучасними технологіями й бути готовим швидко опановувати нові інструменти. Водночас жодна технологія не замінить людських якостей. Уміння вислухати працівника, знайти компроміс, підтримати колектив у складній ситуації та справедливо оцінити результати роботи залишаються основою ефективного управління.

Не менш важливими є критичне мислення, відповідальність і готовність до безперервного навчання. Світ змінюється дуже швидко, тому знань, отриманих в університеті, недостатньо на все життя. Успішний менеджер постійно вдосконалює свої професійні навички, стежить за новими тенденціями, навчається працювати з сучасними технологіями та переймає кращий досвід інших фахівців.

Я вважаю, що підготовка менеджерів повинна більше поєднувати навчання з реальною практикою. Робота над проектами, проходження стажування, участь у тренінгах та командних завданнях допомагають краще зрозуміти майбутню професію й навчитися застосовувати знання у реальних умовах. Саме під час практики

формується впевненість у власних силах і розуміння відповідальності за прийняті рішення.

Сучасний менеджер — це не лише людина, яка керує іншими. Це фахівець, який уміє мислити стратегічно, працювати з людьми, швидко адаптуватися до змін і постійно вдосконалюватися. Від рівня його підготовки залежить успіх організації, тому сучасна освіта повинна формувати не лише професійні знання, а й особистісні якості, що допоможуть майбутнім менеджерам ефективно працювати в умовах сучасного суспільства.

Електронні ресурси:

1. Міністерство освіти і науки України – <https://mon.gov.ua/>
2. Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти – <https://naqa.gov.ua/>
3. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського – <https://www.nbuv.gov.ua/>
4. Освітній портал «Всеосвіта» – <https://vseosvita.ua/>

2. Завдання до теми 3

Дослідження організації як суб'єкта господарювання

1. Таблиця 1.1 – Загальна інформація про підприємство

Показник	Характеристика
Повна назва підприємства	ТОВ «Руш» (мережа магазинів EVA)
Скорочена назва	EVA
Рік заснування	2002
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Приватна
Місцезнаходження	Україна, м. Дніпро (головний офіс)
Сфера діяльності	Роздрібна торгівля товарами краси, гігієни та побутової хімії
Кількість працівників	Близько 10 000+
Офіційний вебсайт	https://eva.ua

2. Таблиця 1.2 – Основні напрями діяльності підприємства

Напрямок діяльності	Продукція (послуги)	Основні споживачі
Роздрібна торгівля косметикою	Декоративна косметика, доглядова косметика	Жінки 18–55 років
Продаж побутової хімії	Засоби для прибирання, прання	Сімейні домогосподарства
Товари для гігієни	Шампуні, зубні пастки, засоби гігієни	Усі вікові групи
Інтернет-магазин	Онлайн-замовлення з доставкою	Онлайн-покупці по Україні
Beauty-товари та аксесуари	Парфумерія, аксесуари	Молодь, жінки

3. Таблиця 1.3 – Місія, бачення та цілі організації

Місія

Забезпечення клієнтів якісними товарами краси, гігієни та догляду за доступними цінами, створюючи комфортний сервіс покупок.

Бачення

Бути провідною національною мережею магазинів краси та догляду в Україні з високим рівнем сервісу та інноваційними рішеннями.

1. Стратегічна ціль

Розширення ринкової частки та зміцнення лідерських позицій в Україні.

Термін досягнення: 3–5 років

Виконавці: керівництво компанії, відділ розвитку, маркетинг

Тактичні та оперативні цілі:

1.1 Маркетингова ціль

Підвищення впізнаваності бренду та залучення нових клієнтів

Термін: 1–2 роки

Виконавці: маркетинг-відділ

- 1.1.1 Розширення рекламних кампаній
- 1.1.2 Просування в соцмережах
- 1.1.3 Запуск акцій та знижок
- 1.1.4 Підвищення лояльності клієнтів

1.2 Соціальна ціль

Покращення умов праці та розвитку персоналу

Термін: 2 роки

Виконавці: HR-відділ

- 1.2.1 Навчання персоналу

- 1.2.2 Мотиваційні програми
- 1.2.3 Поліпшення умов праці
- 1.2.4 Підтримка корпоративної культури

1.3 Виробнича ціль

Оптимізація логістики та постачання

Термін: 2–3 роки

Виконавці: логістичний відділ

1.4 Економічна ціль

Зниження витрат і підвищення ефективності продажів

Термін: 2 роки

Виконавці: фінансовий відділ

1.5 Фінансова ціль

Збільшення прибутковості компанії

Термін: 3 роки

Виконавці: фінансовий директор, аналітики

Дерево цілей (схематично)

Стратегічна ціль

→ Маркетингова

→ Соціальна

→ Виробнича

→ Економічна

→ Фінансова

4. Таблиця 1.4 – Конкурентні переваги організації

Основні конкуренти	Конкурентна перевага EVA	Характеристика
Watsons	Широка мережа магазинів	Велика кількість точок по Україні
Prostor	Доступні ціни та акції	Агресивна цінова політика
Makeup	Сильний онлайн-сегмент	Потужний інтернет-магазин
Локальні магазини	Впізнаваний бренд EVA	Висока довіра покупців

5. Таблиця 1.5 – Штатний розклад підприємства

Структурний підрозділ	Посада	Кількість штатних одиниць	Основні функції
-----------------------	--------	---------------------------	-----------------

Адміністрація	Директор	1	Загальне управління
HR-відділ	HR-менеджер	5	Підбір персоналу
Маркетинг	Маркетолог	10	Реклама та просування
Логістика	Логіст	15	Постачання товарів
Магазини	Продавець-консультант	8000+	Обслуговування клієнтів
Фінансовий відділ	Бухгалтер	20	Облік і звітність

6. Таблиця 1.6 – Розподіл функцій менеджменту

Посада	Планування	Організація	Мотивація	Контроль
Директор	+	+	+	+
Керівник магазину	+	+	+	+
HR-менеджер	+	+	+	+
Маркетолог	+	-	+	+
Бухгалтер	+	-	-	+

Загальні висновки

У результаті дослідження встановлено, що EVA є однією з провідних роздрібних мереж України у сфері товарів краси та гігієни.

Підприємство має розвинену організаційну структуру, широкий асортимент продукції та потужну присутність як в офлайн-, так і в онлайн-торгівлі.

Основними конкурентними перевагами є доступні ціни, велика мережа магазинів, впізнаваний бренд та активний розвиток цифрових каналів продажу. Стратегічний розвиток компанії спрямований на розширення ринку, підвищення ефективності діяльності та зміцнення позицій серед національних рітейлерів.

3. Завдання до теми 4

Аналіз персоналу та документаційного забезпечення управління торговельного підприємства

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 діяльністю підприємства	2	Директор – здійснює загальне керівництво підприємством, приймає стратегічні рішення; заступник директора з комерційних питань – координує діяльність торговельних підрозділів, контролює закупівлі та продажі.
Планування та економічний аналіз діяльності	2	Економіст – розробляє плани діяльності підприємства, аналізує економічні показники; аналітик з продажів – аналізує товарооборот, готує аналітичні звіти.
Організація праці та мотивація персоналу	2	Менеджер з персоналу – організовує підбір персоналу та його адаптацію; фахівець з організації праці – організовує робочі процеси, бере участь у розробці системи мотивації.
Бухгалтерський облік і фінансова діяльність	3	Головний бухгалтер – організовує бухгалтерський облік і фінансову звітність; бухгалтери (2 особи) – ведуть облік господарських операцій, нараховують заробітну плату.
Закупівля та постачання товарів	2	Менеджер із закупівель – організовує закупівлю товарів, взаємодіє з постачальниками; товарознавець – контролює асортимент товарів і товарні запаси.
Управління персоналом	1	Інспектор з кадрів – веде кадрову документацію, оформлює прийняття, переведення та звільнення працівників.
Діловодство та адміністративне забезпечення	1	Секретар – організовує документообіг, веде службову документацію та інформаційне забезпечення діяльності підприємства.
Організація торговельного процесу	15	Адміністратори магазинів (3 особи) – організовують роботу магазинів; старші продавці (3 особи) – координують роботу продавців; продавці-консультанти (6 осіб) – обслуговують покупців; касири (3 особи) – здійснюють розрахункові операції.
Управління складським господарством	4	Завідувач складу – організовує роботу складу; комірники (3 особи) – приймають, зберігають і видають товарно-матеріальні цінності.
Технічне забезпечення діяльності підприємства	2	Інженер з експлуатації обладнання – здійснює технічне обслуговування обладнання; технік – контролює технічний стан обладнання.
Всього	34	

Назва посади робітника АУ	Функціональний підрозділ	Посада	Чисельність, чол.	Функціональні обов'язки
Директор	Адміністрація	Директор	1	Здійснює загальне керівництво підприємством, затверджує плани діяльності, приймає стратегічні рішення, контролює результати роботи.
Заступник директора з комерційних питань	Адміністрація	Заступник директора	1	Координує діяльність торговельних підрозділів, контролює закупівлі та продаж товарів.

Функція управління 2. Планування та економічний аналіз

Назва посади робітника АУ	Функціональний підрозділ	Посада	Чисельність, чол.	Функціональні обов'язки
Економіст	Планово-економічний відділ	Економіст	1	Розробляє плани діяльності підприємства, проводить економічний аналіз.

Аналітик з продажів	Планово-економічний відділ	Аналітик	1	Аналізує товарооборот, досліджує динаміку продажів, складає аналітичні звіти.
---------------------	----------------------------	----------	---	---

Функція управління 3. Організація праці та управління персоналом

Назва посади робітника АУ	Функціональний підрозділ	Посада	Чисельність, чол.	Функціональні обов'язки
Менеджер з персоналу	Відділ кадрів	Менеджер з персоналу	1	Організовує підбір персоналу, адаптацію працівників.
Інспектор з кадрів	Відділ кадрів	Інспектор з кадрів	1	Веде кадрову документацію, оформляє прийняття, переведення та звільнення працівників.
Фахівець з організації праці	Відділ кадрів	Фахівець	1	Організовує робочі процеси, бере участь у розробці системи мотивації.

Функція управління 4. Бухгалтерський облік і фінансова діяльність

Назва посади робітника АУ	Функціональний підрозділ	Посада	Чисельність, чол.	Функціональні обов'язки
Головний бухгалтер	Бухгалтерія	Головний бухгалтер	1	Організовує бухгалтерський облік, складає фінансову звітність.
Бухгалтер	Бухгалтерія	Бухгалтер	2	Веде бухгалтерський облік, нараховує заробітну плату, оформляє первинні документи.

Функція управління 5. Закупівля та постачання товарів

Назва посади робітника АУ	Функціональний підрозділ	Посада	Чисельність, чол.	Функціональні обов'язки
Менеджер із закупівель	Комерційний відділ	Менеджер	1	Організовує закупівлю товарів, взаємодіє з постачальниками.
Товарознавець	Комерційний відділ	Товарознавець	1	Контролює асортимент товарів і товарні запаси.

Функція управління 6. Складське господарство

Назва посади робітника АУ	Функціональний підрозділ	Посада	Чисельність, чол.	Функціональні обов'язки
Завідувач складу	Склад	Завідувач складу	1	Організовує роботу складу, контролює товарні запаси.
Комірник	Склад	Комірник	3	Приймає, зберігає та видає товарно-матеріальні цінності.

Функція управління 7. Організація торговельного процесу

Назва посади робітника АУ	Функціональний підрозділ	Посада	Чисельність, чол.	Функціональні обов'язки
Адміністратор магазину	Торговельний відділ	Адміністратор	3	Організовує роботу магазину, контролює персонал.
Старший продавець	Торговельний відділ	Старший продавець	3	Координує роботу продавців-консультантів.
Продавець-консультант	Торговельний відділ	Продавець-консультант	4	Обслуговує покупців, консультує щодо товарів.
Касир	Торговельний відділ	Касир	2	Проводить розрахункові операції з покупцями.

Функція управління 8. Діловодство та технічне забезпечення

Назва посади робітника АУ	Функціональний підрозділ	Посада	Чисельність, чол.	Функціональні обов'язки
Секретар	Адміністрація	Секретар	1	Організовує документообіг та інформаційне забезпечення діяльності підприємства.
Інженер з експлуатації обладнання	Технічний відділ	Інженер	1	Здійснює технічне обслуговування обладнання.
Технік	Технічний відділ	Технік	1	Контролює технічний стан обладнання.

Всього 30 працівників

Таблиця 1.3 – Інформація про документообіг підприємства

№ з/п	Назва документа	Посадовий працівник, що відповідає за складання документа	Періодичність складання документа	Суть і призначення документа	Трудомісткість складання, люд./год.	Спосіб обробки інформації	Строки надання документа
1	План товарообороту на місяць	Економіст	12 разів на рік	Планування обсягів реалізації товарів та економічних показників	3,0	Автоматизованій	До 25 числа попереднього місяця
2	Заявка на закупівлю товарів	Менеджер із закупівель	За потребою (приблизно 52 рази на рік)	Формування потреби в закупівлі товарів	1,5	Автоматизованій	Протягом 1 робочого дня
3	Договір поставки товарів	Менеджер із закупівель	За потребою (20–30 разів на рік)	Оформлення договірних відносин із постачальниками	2,5	Автоматизованій	До укладання поставки
4	Товарно-транспортна накладна	Менеджер із закупівель	За кожною поставкою (близько 150 разів на рік)	Супровід транспортування товарів	0,5	Автоматизованій	У день поставки
5	Прибуткова накладна	Завідувач складу	За кожним надходженням товару	Облік отриманих товарів	0,5	Автоматизованій	У день приймання товару
6	Видаткова накладна	Комірник	За кожною видачею товару	Оформлення відпуску товарів	0,5	Автоматизованій	У день видачі товару
7	Звіт про обсяг продажів	Аналітик з продажів	Щомісяця (12 разів на рік)	Аналіз результатів продажів	2,0	Автоматизованій	До 5 числа наступного місяця

8	Табель обліку робочого часу	Інспектор з кадрів	Щомісяця (12 разів на рік)	Облік відпрацьованого часу працівників	2,0	Автоматизовані	В останній робочий день місяця
9	Платіжна відомість	Бухгалтер	Щомісяця (12 разів на рік)	Нарахування та виплата заробітної плати	2,5	Автоматизовані	До дня виплати заробітної плати
10	Наказ про прийняття працівника на роботу	Інспектор з кадрів	За потребою	Оформлення прийняття нового працівника	0,5	Автоматизовані	У день прийняття на роботу
11	Наказ про надання відпустки	Інспектор з кадрів	За потребою	Оформлення щорічних та інших видів відпусток	0,5	Автоматизовані	Не пізніше ніж за 3 дні до початку відпустки
12	Посадова інструкція	Менеджер з персоналу	За потребою (при прийнятті або зміні посади)	Визначення прав, обов'язків і відповідальності працівника	1,0	Автоматизовані	До початку роботи працівника
13	Акт інвентаризації товарних запасів	Завідувач складу	Щокварталу (4 рази на рік) та за потребою	Фіксація результатів інвентаризації товарних запасів	3,0	Автоматизовані	У день завершення інвентаризації
14	Службова записка	Секретар	За потребою	Передача службової інформації між підрозділами	0,5	Автоматизовані	Протягом 1 робочого дня
15	Наказ директора з основної діяльності	Директор (оформлює секретар)	За потребою	Регулювання основної діяльності підприємства	1,0	Автоматизовані	У день підписання

Таблиця 1.4 – Оперограма

Документ	Економіст	Менеджер із закупівель	Менеджер з персоналу	Інспектор з кадрів	Директор	Заступник директора	Завідувач складу	Бухгалтерія	Магазин (адміністратор)
1. План товарообороту на місяць	Складає план	—	—	—	Затверджує	Погоджує	Отримує для виконання	Отримує копію	Отримує для виконання
2. Заявка на закупівлю товарів	—	Складає заявку	—	—	Затверджує	Погоджує	Отримує товар після закупівлі	Отримує копію документів	Подає інформацію про потребу в товарах
3. Наказ про прийняття працівника на роботу	—	—	Ініціює підбір працівника	Готує наказ	Підписує наказ	—	Отримує копію (за потреби)	Отримує копію для нарахування зарплати	Ознайомлюється з новим працівником (за потреби)

Маршрут руху документів

1. План товарообороту

Економіст → Заступник директора з комерційних питань → Директор
→ Бухгалтерія → Адміністратори магазинів → Завідувач складу.

2. Заявка на закупівлю товарів

Адміністратор магазину → Менеджер із закупівель → Заступник
директора з комерційних питань → Директор → Постачальник →
Завідувач складу → Бухгалтерія.

3. Наказ про прийняття працівника на роботу

Менеджер з персоналу → Інспектор з кадрів → Директор →
Працівник (ознайомлення) → Бухгалтерія → Керівник структурного
підрозділу.

**Таблиця 1.3 – Інформація про документообіг підприємства
(продовження)**

№	Назва документа	Хто складає	Хто перевіряє	Хто затверджує	Періодичність	Термін зберігання
16	Видаткова накладна	Менеджер із продажу	Головний бухгалтер	Директор	За потребою	3 роки
17	Прибуткова накладна	Комірник	Завідувач складу	Директор	За потребою	3 роки
18	Договір поставки	Юрист	Головний бухгалтер	Директор	За потребою	10 років
19	Акт приймання- передачі товару	Комірник	Менеджер	Директор	За потребою	3 роки
20	Касова книга	Касир	Головний бухгалтер	Директор	Щоденно	5 років
21	Книга обліку доходів і витрат	Бухгалтер	Головний бухгалтер	Директор	Щомісяця	5 років
22	Журнал реєстрації наказів	Секретар	Начальник відділу кадрів	Директор	Постійно	75 років
23	Журнал реєстрації договорів	Юрист	Головний бухгалтер	Директор	Постійно	10 років
24	Податкова декларація	Головний бухгалтер	Директор	Директор	Щокварталу	5 років
25	Звіт про фінансові результати	Головний бухгалтер	Директор	Директор	Щокварталу	5 років
26	Баланс підприємства	Головний бухгалтер	Директор	Директор	Щорічно	Постійно
27	Інвентаризаційний опис	Інвентаризаційна комісія	Головний бухгалтер	Директор	Щорічно	3 роки
28	Акт інвентаризації	Інвентаризаційна комісія	Головний бухгалтер	Директор	Щорічно	3 роки
29	Довіреність на отримання товару	Бухгалтер	Головний бухгалтер	Директор	За потребою	3 роки
30	Претензія до постачальника	Юрист	Директор	Директор	За потребою	3 роки

Таблиця 1.4 – Оперограма виконання управлінських робіт (ТОВ «Торг-Сервіс»)

Процес: Прийняття, оформлення та виконання замовлення клієнта.

№	Операція	Виконавець	Документ	Тривалість виконання
1	Прийняття замовлення від клієнта	Менеджер із продажу	Заявка клієнта	10 хв
2	Реєстрація замовлення	Менеджер із продажу	Журнал замовлень	5 хв
3	Перевірка наявності товару	Комірник	Складський журнал	10 хв
4	Узгодження вартості та умов поставки	Менеджер	Комерційна пропозиція	15 хв
5	Підготовка договору	Юрист	Договір поставки	30 хв
6	Перевірка договору	Головний бухгалтер	Договір	15 хв
7	Підписання договору	Директор	Договір	10 хв
8	Виписка рахунку	Бухгалтер	Рахунок на оплату	10 хв
9	Надсилання рахунку клієнту	Менеджер	Рахунок	5 хв
10	Отримання оплати	Бухгалтер	Банківська виписка	15 хв
11	Формування видаткової накладної	Бухгалтер	Видаткова накладна	10 хв
12	Комплектація товару	Комірник	Видаткова накладна	20 хв
13	Перевірка комплектності	Завідувач складу	Акт перевірки	10 хв
14	Передача товару перевізнику	Комірник	Акт приймання-передачі	15 хв
15	Доставка товару клієнту	Водій	Товарно-транспортна накладна	1 день
16	Підписання документів клієнтом	Клієнт	Видаткова накладна	10 хв
17	Повернення підписаних документів	Водій	Видаткова накладна	1 день
18	Передача документів до бухгалтерії	Комірник	Первинні документи	10 хв
19	Відображення операції в бухгалтерському обліку	Бухгалтер	Бухгалтерські документи	20 хв
20	Архівування документів	Секретар	Архівна справа	15 хв

Таблиця 1.5 – Матриця відповідності

Перелік робіт \ Посади	Директор	Заступник директора	Економіст	Бухгалтер	Менеджер закупівель	Зав. складом	Адміністратор магазину	Продавці
Планування товарообороту	ПВ	ВВ	В					
Аналіз продажів			ПВ	В			В	В
Закупівля товарів		В			ПВ	В		
Контроль товарних запасів					ВВ	ПВ	В	
Приймання товарів					В	ПВ	В	
Продаж товарів							ПВ	В
Підбір персоналу	ПВ							

Кадрова документація				ПВ				
Нарахування зарплати				ПВ				
Інвентаризація				В	В	ПВ	В	
Підготовка звітності			ПВ	В				
Технічне обслуговування							В	
Прийняття стратегічних рішень	ПВ	ВВ						

4. Завдання до теми 5

Проведення аналізу факторів безпосереднього оточення підприємства

1. Таблиця 5.1 – Чинники зміни характеру впливу сил навколишнього середовища

1. Погроза товарів-субститутів (замінників)

Чинники
Велика кількість аналогічних товарів інших брендів
Зростання популярності натуральної косметики
Перехід споживачів на онлайн-замовлення дешевших товарів
Наявність аптечної косметики як замінника
Використання домашніх засобів догляду

2. Погроза появи нових конкурентів

Чинники
Низький бар'єр входу в роздрібну торгівлю косметикою
Розвиток онлайн-магазинів
Доступність постачальників
Зростання попиту на beauty-товари
Франчайзингові моделі входу на ринок

3. Спроможність покупців диктувати умови

Чинники
Велика кількість конкурентів
Низька лояльність клієнтів
Легкий перехід до іншого магазину
Чутливість до ціни
Велика кількість акцій і знижок на ринку

4. Спроможність постачальників диктувати умови

Чинники
Велика кількість постачальників косметики
Конкуренція серед брендів
Залежність від імпортової продукції
Коливання валютного курсу
Контракти великих брендів з мережами

5. Суперництво між конкурентами в галузі

Чинники
Висока кількість мереж (EVA, Prostor, Watsons)
Агресивна цінова конкуренція
Часті маркетингові акції
Розвиток e-commerce
Схожий асортимент товарів

2. Таблиця 5.2 – Анкета експертного ранжування

1 = найбільший вплив, 5 = найменший вплив

1. Товари-субститути

Чинник	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Альтернативні бренди	1	2	1	1	2	1	2	1	1	2
Натуральна косметика	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1
Онлайн-замінники	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Аптечна косметика	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Домашні засоби	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Сумарні ранги (середнє):

- Альтернативні бренди – 1.3
- Натуральна косметика – 1.5
- Онлайн-замінники – 3.0
- Аптечна косметика – 4.0
- Домашні засоби – 5.0

2. Нові конкуренти

- Найвищий вплив: онлайн-магазини та низький бар'єр входу
- Найнижчий: франчайзинг

(аналогічна структура середніх рангів: 1.6 / 2.0 / 3.2 / 4.0 / 4.8)

3. Покупці

- Найвищий вплив: ціна та конкуренція
- Найнижчий: акції (як стабілізатор)

(1.4 / 1.8 / 2.5 / 3.6 / 4.7)

4. Постачальники

- Найвищий вплив: валютні коливання
- Найнижчий: кількість постачальників

(1.7 / 2.0 / 2.8 / 3.5 / 4.0)

5. Конкуренція в галузі

- Найвищий вплив: цінова конкуренція
- Найнижчий: схожість асортименту

(1.2 / 1.6 / 2.4 / 3.3 / 4.5)

3. Висновок (аналіз Портера)

Проведений аналіз п'яти сил М. Портера для мережі EVA показав, що найбільший тиск на підприємство чинять конкуренція в галузі та сила покупців.

Головні висновки:

- Конкуренція дуже висока, оскільки ринок насичений (Prostor, Watsons, онлайн-ритейл).
- Покупці мають високу силу впливу, оскільки легко змінюють магазин і чутливі до цін.
- Загроза нових конкурентів середня, через розвиток e-commerce.
- Постачальники мають помірний вплив, але валютні коливання підсилюють ризики.
- Загроза субститутів висока, через альтернативні види косметики та онлайн-канали.

Загальний висновок:

Ринок косметичного ритейлу є висококонкурентним і низькомаржинальним, тому EVA має утримувати позиції через:

- розвиток лояльності клієнтів,
- акційні програми,
- цифрову трансформацію,
- розширення асортименту.

5. Індивідуальне завдання

Тема:

Прийняття рішень як складова частина управлінської функції

Вступ

Прийняття управлінських рішень є ключовим елементом діяльності будь-якого керівника, оскільки саме через рішення реалізуються функції планування, організації, мотивації та контролю. Ефективність організації значною мірою залежить від якості управлінських рішень, їх своєчасності та обґрунтованості.

1. Сутність процесу прийняття управлінських рішень

Прийняття рішень — це процес вибору найкращого варіанту дій із кількох можливих альтернатив для досягнення визначених цілей організації.

У менеджменті цей процес розглядається як безперервна послідовність дій, що включає:

- аналіз проблемної ситуації;
- визначення мети;
- розробку альтернатив;
- оцінку варіантів;
- вибір оптимального рішення;
- реалізацію та контроль результатів.

2. Роль прийняття рішень в управлінських функціях

Прийняття рішень є універсальною складовою всіх функцій управління:

- **Планування** — визначення цілей і вибір стратегій їх досягнення.
- **Організація** — розподіл ресурсів і обов'язків між працівниками.
- **Мотивація** — вибір методів стимулювання персоналу.
- **Контроль** — оцінка результатів і коригування діяльності.

Таким чином, жодна управлінська функція не може бути реалізована без ухвалення відповідних рішень.

3. Види управлінських рішень

У практиці менеджменту виділяють такі основні види рішень:

- **Стратегічні** — довгострокові рішення, що визначають розвиток організації.

- **Тактичні** — спрямовані на реалізацію стратегічних цілей.
- **Оперативні** — щоденні рішення, пов'язані з поточною діяльністю.

Також рішення можуть бути:

- індивідуальні або колективні;
- запрограмовані або незапрограмовані;
- ризикові або безризикові.

4. Етапи процесу прийняття рішень

Ефективний процес прийняття рішень включає кілька послідовних етапів:

1. Виявлення та формулювання проблеми
2. Збір і аналіз інформації
3. Визначення критеріїв вибору
4. Розробка альтернатив
5. Оцінка альтернатив
6. Вибір найкращого варіанту
7. Реалізація рішення
8. Контроль і оцінка результатів

Дотримання цих етапів дозволяє мінімізувати помилки та підвищити ефективність управління.

5. Фактори, що впливають на прийняття рішень

На процес прийняття рішень впливають такі фактори:

- рівень інформаційного забезпечення;
- досвід і кваліфікація керівника;
- обмеженість часу;
- ресурси організації;
- зовнішнє середовище (економічне, політичне, конкурентне).

Висновок

Прийняття управлінських рішень є центральною функцією менеджменту, що визначає ефективність діяльності організації. Якість рішень безпосередньо впливає на досягнення цілей, конкурентоспроможність та розвиток підприємства. Тому важливо дотримуватися системного підходу до аналізу проблем і вибору оптимальних рішень.

Список використаних джерел

1. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. **Основи менеджменту**. — К.: Діалектика, 2019.
2. Осовська Г. В., Осовський О. А. **Менеджмент організацій**. — К.: Кондор, 2021.
3. Дафт Р. Л. **Менеджмент**. — К.: Паблішер, 2020.
4. Балабанова Л. В. **Управління персоналом**. — К.: Центр учбової літератури, 2018.
5. ISO 9001:2015 Quality management systems — Requirements.

6. Robbins S. P., Coulter M. **Management**. – Pearson, 2018.

20:58



Plag



● ШІ-КОНТЕНТ

12%

Низький ризик

Текст виглядає більш імовірно написаним людиною.

Розблокувати звіт

○ 382

Олюднити текст



● ПЛАГІАТ

11%

Низький ризик

Текстових збігів не виявлено або їх зовсім небагато.

+ База наукових статей

○ 115

+ Глибока перевірка

○ 58

Розблокувати звіт

● Live support (offline)



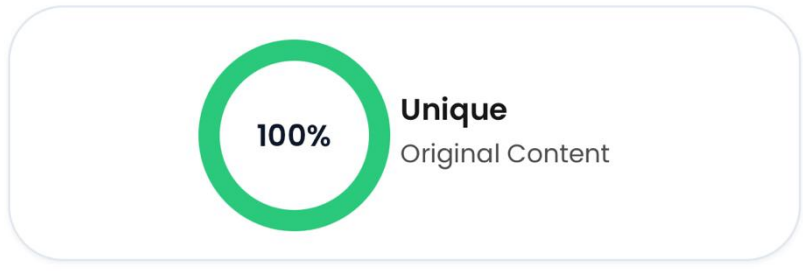
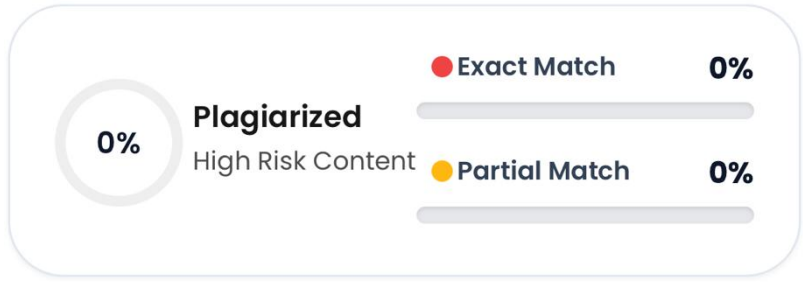
дкий список документів



 Check Plagiarism via URL

Exclude URLs 

Check Plagiarism →



Plagiarism Checker Check Grammar



147471

СЕРТИФІКАТ
підтверджує, що

Ірина Кулик

пройшов(ла) курс «Академічна доброчесність в університеті»
обсягом 03 години 00 хвилин, що становить 0.1 кредит(ів) ЄКТС

Викладач:

Сергій Квіт, директор Центру
забезпечення якості освіти
Національного університету «Києво-
Могилянська академія», доктор
філологічних наук, PhD, професор
НаУКМА



ELIBUKR



МІЖНАРОДНИЙ
ФОНД
ВІДРОДЖЕННЯ

21 Червня 2026