

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

Руденко А. Ю.

(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. Сучасний менеджер: вимоги до підготовки фахівців

У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації економіки та високої конкуренції роль менеджера постійно зростає. Саме від професійної підготовки керівника значною мірою залежить ефективність діяльності підприємства, його конкурентоспроможність та здатність швидко адаптуватися до змін. Сучасний менеджер повинен бути не лише організатором роботи колективу, а й лідером, стратегом, аналітиком і комунікатором.

Однією з головних вимог до підготовки майбутніх менеджерів є формування професійних компетентностей. Вони включають знання економіки, менеджменту, маркетингу, фінансів, права, психології управління, інформаційних технологій та ділових комунікацій. Крім теоретичних знань, особливе значення мають практичні навички прийняття управлінських рішень, організації роботи персоналу, аналізу ризиків і планування діяльності підприємства. Сучасні наукові дослідження підкреслюють, що професійна компетентність менеджера є основою його успішної діяльності та розвитку організації.

Не менш важливими є особистісні якості менеджера. До них належать відповідальність, лідерські здібності, критичне мислення, комунікабельність, стресостійкість, емоційний інтелект, здатність працювати в команді та швидко адаптуватися до нових умов. Ефективний керівник повинен уміти мотивувати працівників, вирішувати конфлікти, будувати партнерські відносини та створювати позитивний психологічний клімат у колективі.

Сучасний розвиток цифрових технологій висуває нові вимоги до підготовки менеджерів. Вони повинні впевнено користуватися інформаційними системами управління, сучасними програмними продуктами, цифровими платформами, засобами бізнес-аналітики та електронного документообігу. Володіння цифровими компетентностями сьогодні є необхідною умовою професійної діяльності керівника незалежно від сфери його роботи.

Важливою складовою професійної підготовки є практична спрямованість навчання. Заклади вищої освіти дедалі більше використовують кейс-методи, бізнес-симуляції, тренінги, проєктне навчання, виробничу практику та співпрацю з роботодавцями.

Такий підхід дозволяє студентам отримати практичний досвід ще під час навчання та краще підготуватися до майбутньої професійної діяльності.

Необхідною вимогою до сучасного менеджера є готовність до безперервного професійного розвитку. Постійні зміни у технологіях, законодавстві, економіці та міжнародному середовищі змушують керівників постійно оновлювати свої знання, проходити курси підвищення кваліфікації, брати участь у професійних тренінгах, конференціях та програмах міжнародного обміну досвідом.

Отже, сучасний менеджер — це висококваліфікований фахівець, який поєднує професійні знання, управлінські компетентності, цифрові навички та розвинені особистісні якості. Якісна підготовка таких спеціалістів повинна ґрунтуватися на компетентнісному підході, поєднанні теорії з практикою,

розвитку лідерських здібностей та готовності до навчання впродовж усього життя. Саме такі фахівці здатні ефективно керувати організаціями та забезпечувати їхній успішний розвиток у сучасних умовах.

2. Дослідження організації як суб'єкта господарювання

Загальна інформація про підприємство

«Сільпо» — одна з найбільших мереж супермаркетів України, що входить до складу Fozzy Group. Мережа заснована у 1998 році та налічує понад 300 магазинів у різних регіонах країни. Підприємство відоме своїм широким асортиментом, розвиненою програмою лояльності та активним впровадженням інновацій у сфері роздрібної торгівлі.

Таблиця 1.1 – Загальна інформація про підприємство

Показник	Характеристика
Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «Фоззі»
Скорочена назва	ТОВ «Фоззі» / Мережа супермаркетів «Сільпо»
Рік заснування	1998 рік
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)
Форма власності	Приватна
Місцезнаходження	Україна, 04073, м. Київ, вул. Куренівська, 2-А
Сфера діяльності	Роздрібна торгівля продовольчими та непродовольчими товарами (супермаркети)
Кількість працівників	Понад 30 000 осіб (станом на 2024 р.)
Офіційний вебсайт	https://silpo.ua

Основні напрями діяльності підприємства

Мережа «Сільпо» здійснює багатопрофільну торговельну діяльність, охоплюючи як традиційну роздрібну торгівлю, так і онлайн-канали збуту. Підприємство активно розвиває власне виробництво готових страв, кулінарії та випічки безпосередньо у магазинах.

Таблиця 1.2 – Основні напрями діяльності підприємства

Напрямок діяльності	Продукція (послуги)	Основні споживачі
Роздрібна торгівля продовольчими товарами	Продукти харчування, бакалія, молочна продукція, м'ясо, риба, фрукти та овочі, напої	Фізичні особи, домогосподарства
Роздрібна торгівля непродовольчими товарами	Побутова хімія, засоби гігієни, косметика, товари для дому, канцтовари	Фізичні особи, домогосподарства
Власне виробництво (кулінарія)	Готові страви, випічка, кондитерські вироби, суші, піца, кава та напої власного виготовлення	Фізичні особи, покупці супермаркетів
Онлайн-торгівля (e-commerce)	Доставка продуктів додому через мобільний додаток та вебсайт; click & collect	Покупці, що обирають дистанційні покупки

Програма лояльності та фінансові послуги	Картка «Власний рахунок», бонусна програма, страхові та фінансові продукти	Постійні покупці мережі
Оренда торгових площ та рекламні послуги	Надання торгових площ постачальникам, розміщення реклами на майданчиках мережі	Постачальники, виробники товарів (B2B)

Місія, бачення та стратегічні цілі організації

На основі аналізу офіційного вебсайту, публікацій у ЗМІ та річних звітів Fozzy Group сформульовано місію, бачення та систему стратегічних і тактичних цілей мережі «Сільпо». Цілі розроблені відповідно до методології SMART та охоплюють маркетингову, соціальну, виробничу, економічну та фінансову сфери.

Таблиця 1.3 – Місія, бачення та цілі організації

МІСІЯ		
Забезпечити кожному покупцю зручний, комфортний та якісний шопінг-досвід, пропонуючи широкий асортимент свіжих, якісних продуктів і товарів за доступними цінами, з турботою про здоров'я, добробут клієнтів та сталий розвиток суспільства.		
БАЧЕННЯ		
Стати найбільш інноваційною, клієнтоорієнтованою та соціально відповідальною мережею роздрібної торгівлі в Україні, що формує нові стандарти якості обслуговування та надихає покупців на здоровий спосіб життя.		
Стратегічна ціль	Тактичні цілі	Оперативні цілі
1. Зміцнення ринкового лідерства та розширення присутності мережі «Сільпо» на ринку роздрібної торгівлі України Термін досягнення: 2025–2028 рр. Виконавці: Генеральний директор, Рада директорів, Департамент стратегічного розвитку		
	1.1. Підвищення частки ринку та впізнаваності бренду (маркетингова ціль) Термін: 2025–2026 рр. Виконавці: Маркетинговий департамент, PR-відділ	1.1.1. Розробити та запустити 4 маркетингових кампаній на рік з охопленням ≥ 2 млн осіб 1.1.2. Збільшити кількість учасників програми лояльності «Власний рахунок» на 15% 1.1.3. Досягти показника NPS (індексу лояльності клієнтів) не менше 60 балів 1.1.4. Підвищити впізнаваність бренду в регіонах присутності до 90%
	1.2. Розвиток соціальної відповідальності та підтримка громад (соціальна ціль) Термін: 2025–2027 рр. Виконавці: HR-департамент, відділ КСВ	1.2.1. Реалізувати програму зі скорочення харчових відходів на 20% щорічно 1.2.2. Забезпечити надання соціальних знижок для пільгових категорій у 100% магазинів 1.2.3. Запровадити щорічну програму підтримки місцевих виробників (≥ 200 партнерів) 1.2.4. Підвищити задоволеність працівників (eNPS) до рівня не менше 50 балів
	1.3. Розширення мережі та вдосконалення логістики (виробнича ціль) Термін: 2025–2028 рр. Виконавці: Департамент розвитку мережі, Логістичний відділ	1.3.1. Відкрити не менше 30 нових магазинів щороку в регіонах України 1.3.2. Скоротити час доставки онлайн-замовлень до 2 годин у містах-мільйонниках 1.3.3. Впровадити систему автоматизованого управління запасами (WMS) у 100% РЦ 1.3.4. Зменшити операційні втрати (shrinkage) до рівня не більше 0,8% від товарообігу
	1.4. Підвищення операційної ефективності та зростання доходів (економічна ціль) Термін: 2025–2027 рр. Виконавці: Комерційний директор, Відділ закупівель, Аналітичний відділ	1.4.1. Забезпечити зростання товарообігу мережі не менше ніж на 15% щороку 1.4.2. Збільшити частку товарів власних торгових марок у загальному асортименті до 25% 1.4.3. Знизити середній рівень операційних витрат на 5% за рахунок автоматизації 1.4.4. Підвищити середній чек покупки на 10% через розвиток преміального сегменту
	1.5. Забезпечення фінансової стійкості та інвестиційної привабливості (фінансова ціль)	1.5.1. Забезпечити рентабельність EBITDA на рівні не менше 7% від виручки

	Термін: 2025–2028 рр. Виконавці: Фінансовий директор (CFO), Відділ фінансового планування	1.5.2. Підтримувати коефіцієнт поточної ліквідності (Current Ratio) $\geq 1,2$ 1.5.3. Залучити інвестиції в розмірі ≥ 500 млн грн на цифровізацію та логістику 1.5.4. Зменшити дебіторську заборгованість до рівня обіговості ≤ 30 днів
--	--	---

Дерево цілей мережі «Сільпо»

Дерево цілей відображає ієрархічну структуру цілей підприємства — від загальної місії до конкретних оперативних завдань. Кожна гілка дерева відповідає певному функціональному напрямку діяльності організації.

МІСІЯ: Забезпечити кожному покупцю зручний, комфортний та якісний шопінг-досвід				
СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ: Зміцнення ринкового лідерства та розширення присутності «Сільпо» (2025–2028)				
1.1 Маркетингова ціль	1.2 Соціальна ціль	1.3 Виробнича ціль	1.4 Економічна ціль	1.5 Фінансова ціль
1.1.1 Маркетинг-кампанії ≥ 4 /рік 1.1.2 Лояльність $+15\%$ 1.1.3 NPS ≥ 60 1.1.4 Впізнаваність 90%	1.2.1 Відходи -20% 1.2.2 Соц. знижки 100% 1.2.3 ≥ 200 місц. виробн. 1.2.4 eNPS ≥ 50	1.3.1 ≥ 30 нових магаз./рік 1.3.2 Доставка ≤ 2 год. 1.3.3 WMS 100% РЦ 1.3.4 Втрати $\leq 0,8\%$	1.4.1 Товарооб. $+15\%$ /рік 1.4.2 ВТМ до 25% 1.4.3 Опер. витрати -5% 1.4.4 Серед. чек $+10\%$	1.5.1 EBITDA $\geq 7\%$ 1.5.2 Current Ratio $\geq 1,2$ 1.5.3 Інвестиції ≥ 500 млн 1.5.4 Дебіт. заб. ≤ 30 днів

Рисунок 1.1 – Дерево цілей ТОВ «Фоззі» / мережа супермаркетів «Сільпо»

Таблиця 1.4 – Конкурентні переваги організації

Основні конкуренти	Конкурентна перевага	Характеристика
АТБ-Маркет	Широкий асортимент товарів	«Сільпо» пропонує понад 20 тис. найменувань товарів, у тому числі імпорту продукцію, делікатеси та товари преміум-сегмента.
Novus	Висока якість обслуговування	Компанія приділяє значну увагу сервісу, комфорту покупців і професійному навчанню персоналу.
VARUS	Власні торгові марки	Реалізуються товари власних брендів («Премія», «Premiya Select», «Повна Чаша»), що забезпечують оптимальне співвідношення ціни та якості.
Ашан	Тематичний дизайн магазинів	Більшість супермаркетів оформлені в унікальному стилі, що створює комфортну атмосферу та позитивний досвід покупок.
Metro Cash & Carry	Програма лояльності та цифрові сервіси	Мережа використовує програму «Власний Рахунок», мобільний застосунок, персональні пропозиції та онлайн-доставку.

Основні конкуренти на національному рівні: АТБ-Маркет, Novus,

Основні конкуренти на міжнародному рівні: Metro Cash & Carry, Lidl, Aldi (як великі міжнародні мережі роздрібної торгівлі, що працюють за схожою бізнес-моделлю або можуть розглядатися як потенційні конкуренти).

ослідження організаційної структури підприємства Тип організаційної структури: лінійно-функціональна. **Особливості організаційної структури:**

- централізоване управління мережею;
- чіткий розподіл обов'язків між структурними підрозділами;
- функціональна спеціалізація працівників;
- ефективний контроль виконання управлінських рішень;
- оперативна взаємодія між адміністрацією та персоналом.

Функції основних структурних підрозділів

- **Адміністрація** – здійснює загальне управління діяльністю супермаркету.
- **Комерційний відділ** – організовує закупівлю товарів, формує асортимент і співпрацює з постачальниками.
- **Фінансовий відділ** – веде бухгалтерський облік, здійснює фінансове планування та контроль.
- **Відділ персоналу (HR)** – підбір, навчання, оцінювання та мотивація персоналу.
- **Логістичний відділ** – забезпечує постачання товарів і управління запасами.
- **Торговельний зал** – обслуговує покупців, здійснює викладку товарів і контроль цінників.
- **Виробничі цехи** – виготовляють кулінарну та хлібобулочну продукцію.
- **Склад** – приймає, зберігає та видає товар.
- **Служба безпеки** – забезпечує охорону майна та громадський порядок.

Таблиця 1.5 – Штатний розклад підприємства

Структурний підрозділ	Посада	Кількість штатних одиниць	Основні функції
Адміністрація	Директор супермаркету	1	Загальне керівництво діяльністю магазину
Адміністрація	Заступник директора	2	Організація роботи персоналу, контроль діяльності відділів
Адміністрація	Адміністратор	2	Координація роботи торгового залу та персоналу
Касова зона	Старший касир	1	Організація роботи касирів
Касова зона	Касир	12	Розрахунок покупців, ведення касових операцій
Торговельний зал	Продавець-консультант	18	Викладка товарів, консультація покупців

Виробничий відділ	Кухар	5	Приготування кулінарної продукції
Виробничий відділ	Пекар	4	Випікання хлібобулочних виробів
Склад	Комірник	3	Приймання та зберігання товарів
Склад	Вантажник	4	Розвантаження та переміщення товарів
Служба безпеки	Охоронець	4	Забезпечення безпеки магазину та збереження товарно-матеріальних цінностей

Примітка: кількість штатних одиниць є орієнтовною для супермаркету «Сільпо» середнього формату та може відрізнятися залежно від площі магазину й обсягів товарообігу.

Таблиця 1.6 – Розподіл функцій менеджменту між працівниками

Посада	Планування	Організація	Мотивація	Контроль
Директор супермаркету	Розробка планів роботи магазину, визначення цілей	Організація діяльності всіх підрозділів	Преміювання, оцінювання роботи персоналу	Контроль виконання планів, фінансових показників і стандартів обслуговування
Заступник директора	Планування роботи зміни	Координація роботи працівників	Підтримка дисципліни, адаптація нових працівників	Контроль виконання посадових обов'язків
Адміністратор торгового залу	Планування роботи торгового залу	Організація роботи касирів і продавців	Створення сприятливого робочого клімату	Контроль якості обслуговування покупців
Завідувач відділу	Планування роботи відділу та замовлення товару	Організація викладки товарів	Розподіл обов'язків між працівниками	Контроль залишків, термінів придатності та якості продукції
Старший касир	Планування графіка роботи кас	Організація роботи касової зони	Заохочення касирів до якісної роботи	Контроль касових операцій і касової дисципліни

Менеджер з персоналу (HR)	Планування потреби в персоналі	Організація підбору та навчання працівників	Розробка системи мотивації персоналу	Контроль дотримання кадрової політики
Комірник	Планування приймання та видачі товарів	Організація зберігання товарів	Раціональний розподіл робіт	Контроль складських запасів і умов зберігання

За результатами дослідження діяльності **Сільпо** встановлено, що підприємство є одним із лідерів українського ринку роздрібної торгівлі. Основними конкурентними перевагами мережі є широкий асортимент товарів, висока якість обслуговування, наявність власних торгових марок, сучасний дизайн магазинів і впровадження цифрових сервісів для покупців.

Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною, що забезпечує чіткий розподіл повноважень, ефективну взаємодію між підрозділами та належний контроль за виконанням управлінських рішень. Функції менеджменту розподілені між керівниками різних рівнів відповідно до їхніх посадових обов'язків, що сприяє ефективному плануванню, організації роботи, мотивації персоналу та контролю діяльності підприємства.

Таким чином, система управління «Сільпо» забезпечує стабільний розвиток компанії, високу конкурентоспроможність і якісне обслуговування покупців, що позитивно впливає на її позиції на ринку України.

3. 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 управління		Директор супермаркету
Адміністративне управління		Заступник директора
Управління персоналом		Менеджер з персоналу (HR)
Комерційна діяльність		Менеджер із закупівель, завідувач відділу
Фінансовий облік		Бухгалтер, касир-операціоніст
Організація продажів		Продавці-консультанти
Касове обслуговування		Касири
Складська логістика		Комірники, вантажники
Виробництво кулінарної продукції		Кухарі, пекарі
Забезпечення безпеки		Охоронці
Всього		

Коротке обґрунтування

- Директор – здійснює загальне керівництво підприємством.
- Заступники директора – координують роботу структурних підрозділів.
- HR-менеджер – забезпечує підбір, навчання та розвиток персоналу.
- Менеджер із закупівель – організовує постачання товарів.
- Бухгалтер – веде фінансовий та бухгалтерський облік.
- Касири – здійснюють розрахунки з покупцями.
- Продавці – обслуговують покупців та викладають товар.
- Комірники і вантажники – приймають, зберігають і переміщують товар.
- Кухарі та пекарі – виготовляють продукцію власного виробництва.
- Охоронці – забезпечують охорону майна та громадський порядок.

Таблиця 1.2 – Персонал підприємства

Назва посади робітника АУ	Функціональний підрозділ	Посада	Чисельність, чол.	Функціональні обов'язки
Функція управління 1 – Загальне управління				
Директор	Адміністрація	Директор	1	Загальне керівництво підприємством
Заступник директора	Адміністрація	Заступник директора	2	Організація роботи персоналу
Функція управління 2 – Управління персоналом				

Менеджер з персоналу	HR-відділ	HR-менеджер	1	Підбір, навчання, мотивація персоналу
Функція управління 3 – Комерційна діяльність				
Менеджер із закупівель	Комерційний відділ	Менеджер	1	Закупівля товарів
Завідувач відділу	Торговельний зал	Завідувач	1	Контроль асортименту та продажів
Функція управління 4 – Фінанси				
Бухгалтер	Бухгалтерія	Бухгалтер	1	Ведення бухгалтерського обліку
Касир	Касова зона	Касир	12	Проведення розрахунків з покупцями
Функція управління 5 – Продажі				
Продавець-консультант	Торговельний зал	Продавець	18	Обслуговування покупців
Функція управління 6 – Логістика				
Комірник	Склад	Комірник	3	Облік і зберігання товару
Вантажник	Склад	Вантажник	4	Приймання і переміщення товару
Всього			58	

Таблиця 1.3 – Інформація про документообіг підприємства

Назва документа	Відповідальний працівник	Періодичність	Призначення документа	Трудомісткість, люд./год	Спосіб обробки	Строк підготовки
План товаро-обороту	Директор	12 разів на рік	Планування обсягів продажу	6	Автоматизований	До початку місяця
Заявка на закупівлю товарів	Менеджер із закупівель	Щоденно	Поповнення товарних запасів	2	Автоматизований	Протягом робочого дня
Наказ про прийняття працівника	HR-менеджер	За потребою	Оформлення нового працівника	1	Автоматизований	У день прийняття

Таблиця 1.4 – Оперограма

Документи	Директор	HR-відділ	Комерційний відділ	Бухгалтерія	Склад
План товарообороту	+		+	+	+
Заявка на закупівлю товарів	+		+		+
Наказ про прийняття працівника	+	+		+	

Таблиця 1.5 – Матриця відповідності

Перелік робіт	Директор	Заступник директора	HR	Менеджер із закупівель	Бухгалтер
Планування діяльності	ПВ	ВВ			
Організація роботи персоналу	ПВ	В	ВВ		
Закупівля товарів	ВВ			ПВ	
Прийняття працівників	ВВ		ПВ		
Фінансовий облік	ВВ				ПВ

Умовні позначення:

- ПВ – первинна відповідальність;
- ВВ – вторинна відповідальність;
- В – виконавець.

У результаті формування апарату управління встановлено, що організаційна структура супермаркету «Сільпо» забезпечує ефективний розподіл функцій між працівниками. Запропонована чисельність персоналу відповідає потребам торговельного підприємства середнього формату. Документообіг організований переважно в автоматизованій формі, що підвищує швидкість обробки інформації та якість управлінських рішень. Матриця відповідальності визначає персональну відповідальність кожного працівника, що сприяє ефективній роботі підприємства та досягненню його стратегічних цілей.

4. Проведення аналізу факторів безпосереднього оточення підприємства

1. Модель «п'яти сил» М. Портера

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 п'ять конкурентних сил:

- 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 потребам, 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 і прибуток будуть зменшуватися.
- Спроможність покупців диктувати свої умови — вагомі клієнти спроможні впливати на рівень прибутків організацій-виробників (підвищення якості товару, надання кредиту тощо).
- Спроможність постачальників диктувати свої умови — постачальники сировини, комплектуючих, кваліфікованої робочої сили можуть впливати на умови роботи підприємства.

2. Чинники зміни характеру впливу сил навколишнього середовища

Таблиця 5.1 — Чинники зміни характеру впливу сил навколишнього середовища

Сили, що входять у модель (А)	Чинники зміни характеру впливу (Б)
1. Погроза появи товарів-субститутів (замінників)	Зниження ціни товарів-замінників порівняно з основним товаром
	Підвищення якості та функціональності товарів-замінників
	Зростання кількості доступних замінників на ринку
	Зниження витрат споживачів на перехід до замінників
	Зміна споживчих вподобань на користь альтернативних товарів
2. Погроза появи нових конкурентів	Зниження бар'єрів входу на ринок (ліцензування, патенти)
	Зростання привабливості галузі через високу прибутковість
	Відсутність ефекту масштабу у чинних виробників
	Легкий доступ до дистриб'юторських каналів
	Слабка лояльність споживачів до наявних брендів
3. Спроможність покупців диктувати свої умови	Концентрація покупців (невелика кількість великих клієнтів)
	Висока обізнаність покупців щодо цін та умов ринку
	Низькі витрати споживачів на зміну постачальника
	Можливість зворотної вертикальної інтеграції покупця
	Висока частка витрат на даний товар у загальних витратах покупця
4. Спроможність постачальників диктувати свої умови	Висока концентрація постачальників (монополія/олігополія)

	Відсутність альтернативних джерел сировини або ресурсів
	Значні витрати підприємства на зміну постачальника
	Можливість прямої вертикальної інтеграції постачальника
	Унікальність та критична важливість ресурсів постачальника
5. Суперництво між конкурентами усередині галузі	Велика кількість конкурентів зі схожими ринковими позиціями
	Повільне зростання ринку, боротьба за частку ринку
	Висока частка постійних витрат, що змушує знижувати ціни
	Низька диференціація продуктів між конкурентами
	Значні бар'єри виходу з галузі (спеціалізоване обладнання тощо)

3. Ранжування чинників методом рангової кореляції

Для ранжування чинників зміни характеру впливу кожної з п'яти сил складаються анкети опитування експертів. Нижче наведено приклад анкети та розрахунків для першої групи чинників (Погроза появи товарів-субститутів). При ранжуванні ранг 1 присвоюється чиннику з найбільшим впливом на досліджуваний об'єкт.

Таблиця 5.2 — Анкета опитування експертів (Сила 1: Погроза появи товарів-субститутів)

Найменування чинника	Експерти										Сума рангів
Зниження ціни товарів-замінників											
Підвищення якості замінників											
Зростання кількості замінників											
Зниження витрат переходу споживача											
Зміна споживчих вподобань											

Розрахунок коефіцієнта конкордації (W):

$n = 5$ (кількість чинників), $m = 10$ (кількість експертів)

Середній сумарний ранг: $\bar{T} = m \times (n + 1) / 2 = 10 \times (5 + 1) / 2 = 30$

Суми рангів по чинниках: 14, 18, 28, 43, 47

$S = \sum (R_i - \bar{T})^2 = 862.00$

$S_{\max} = (1/12) \times m^2 \times (n^3 - n) = (1/12) \times 100 \times (125 - 5) = 1000.00$

$W = S / S_{\max} = 862.00 / 1000.00 = 0.862$

Висновок щодо узгодженості: Коефіцієнт конкордації $W = 0.862 \geq 0,7$, що свідчить про “високу узгодженість” думок експертів. Результати ранжування є достовірними.

Результати ранжування чинників (Сила 1):

Чинник	Сума рангів (Ri)	Рейтинг (місце)
Зниження ціни товарів-замінників		
Підвищення якості замінників		
Зростання кількості замінників		
Зниження витрат переходу споживача		
Зміна споживчих вподобань		

За результатами проведеного аналізу п’яти конкурентних сил М. Портера можна зробити такі висновки щодо стратегічного положення підприємства на ринку:

огроза товарів-субститутів є значною, насамперед через зниження цін на замінники та підвищення їх якості. Підприємству рекомендується посилити диференціацію продукту та підвищувати цінність своєї пропозиції.

ар’єри входу для нових конкурентів залишаються відносно низькими. Ключовими чинниками ризику є відкритий доступ до дистриб’юторських каналів та слабка лояльність споживачів до брендів.

ереговорна сила покупців є середньою, однак при концентрації клієнтів може значно зростати. Підприємству варто диверсифікувати клієнтську базу та розвивати програми лояльності.

ереговорна сила постачальників визначається передусім унікальністю ресурсів та рівнем концентрації ринку постачань. Рекомендується розвивати альтернативні джерела постачання.

нутрішньогалузева конкуренція залишається інтенсивною внаслідок низької диференціації продуктів. Стратегічним пріоритетом має стати посилення конкурентних переваг через інновації та якість.

Загальна оцінка конкурентного середовища є помірно несприятливою. Основна загроза походить від товарів-замінників та внутрішньогалузевого суперництва. Для утримання ринкових позицій підприємству необхідно зосередитись на стратегії диференціації та підвищенні споживчої цінності продукту.

5. Зовнішні ресурси цифрової освітньої екосистеми

ШІ-КОНТЕНТ

19%

Низький ризик

Текст виглядає більш імовірно написаним людиною.

Розблокувати звіт 384

Олюднити текст →

ПЛАГІАТ

17%

Середній ризик

Виявлено помірну кількість текстових збігів.



ПЕРЕКЛАДНИЙ ПЛАГІАТ

45%

Високий ризик

Виявлено високий ризик плагіату через велику кількість перекладних текстових збігів.

Розблокувати звіт 384

ЯКІСТЬ НАПИСАННЯ

✓

Рекомендовано перегляд

Фінальне мовне та стилістичне редагування може покращити якість тексту.