

24

24-1857/121

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ**

**СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ**

Система забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти  
сертифікована на відповідність ДСТУ ISO 9001:2015 / ISO 9001:2015

**Навчально-науковий центр бізнес-симуляції**

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

вченою радою

(пост. п. 9 від «31» 08 2021 р.)

Ректор

А. А. Мазаракі



**ПРАКТИЧНИЙ КУРС  
«БІЗНЕС-СИМУЛЯЦІЯ» /  
PRACTICAL COURSE  
«BUSINESS SIMULATION»**

**ПРОГРАМА /  
COURSE SUMMARY**

**Київ 2021**

**Розповсюдження і тиражування без офіційного дозволу КНТЕУ  
заборонено**

Автори: О.М. Трубей, канд. екон. наук, доц., директор Навчально-наукового центру бізнес-симуляції КНТЕУ; О.В. Бабій, канд. техн. наук, доц.; Н.С. Беляєва, канд. екон. наук, доц.; І.Г. Ганечко, канд. екон. наук, доц.; А.Г. Герасименко, д-р екон. наук, проф.; Г.В. Зябченкова, ст. викл.; О.І. Кондратюк, канд. екон. наук, доц.; С.Я. Король, д-р екон. наук, проф.; Н.О. Котенко, канд. педаг. наук, ст. викл.; Д.В. Кочубей, канд. екон. наук, доц.; Н.Б. Марчук, канд. техн. наук, доц.; М.О. Нежива, канд. екон. наук, доц.; О.А. Пурденко, канд. екон. наук, доц.; Т.О. Сулова, канд. екон. наук, доц.; Л.П. Серова, канд. екон. наук, доц.; Т.С. Чуніхіна, канд. екон. наук, доц.; Д.С. Файвішенко, д-р екон. наук, доц.

Рецензенти: О. В. Вертелева, канд. фіз.-матем. наук, доцент,  
І. Б. Хоменко, канд. екон. наук, комерційний директор ПП  
«Массімо Сарто Україна».

**ПРАКТИЧНИЙ КУРС  
«БІЗНЕС-СИМУЛЯЦІЯ» /  
PRACTICAL COURSE  
«BUSINESS SIMULATION»**

**ПРОГРАМА /  
COURSE SUMMARY**

## ВСТУП

Програма практичного курсу «Бізнес-симуляція» призначена для здобувачів вищої освіти ступеня бакалавр у галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» за спеціальністю 051 «Економіка», освітньою програмою «Економіка галузевих ринків». Програму підготовлено відповідно до зазначеної освітньо-професійної програми першого рівня вищої освіти та відповідного стандарту вищої освіти України.

### **Програма складається з таких розділів:**

1. Мета, завдання та предмет дисципліни.
2. Передумови вивчення дисципліни.
3. Результати вивчення дисципліни.
4. Зміст дисципліни.
5. Список рекомендованих джерел.

## **1. МЕТА, ЗАВДАННЯ ТА ПРЕДМЕТ ДИСЦИПЛІНИ**

*Метою* практичного курсу «Бізнес-симуляція» є формування у студентів професійних компетентностей щодо організації та управління бізнесом в сфері ритейлу на засадах бізнес-симуляції (інтерактивної моделі віртуального підприємства, яка за своїми внутрішніми умовами максимально наближена до реального підприємства торгівлі).

*Завданнями вивчення дисципліни є:*

- поглиблення та розвиток теоретичних знань щодо формування ланцюга створення цінності в торговельному бізнесі;
- опанування сучасних бізнес-практик щодо стратегічного та тактичного управління підприємством роздрібною торгівлі;
- отримання практичних навичок організації та управління окремими бізнес-процесами підприємства роздрібною торгівлі;
- формування розуміння ролі підрозділів підприємства торгівлі, їх взаємодію;
- розвиток основних бізнес-компетенцій (комерційних, фінансових, маркетингових, логістичних, цифрових);
- формування навичок застосування сучасних методів і прийомів функціонального менеджменту підприємства торгівлі;
- набуття навичок проведення господарсько-фінансових операцій та виконання службових обов'язків на окремих робочих місцях імітаційного підприємства торгівлі;
- формування **hard skills** (професійних навичок) та **soft skills** (неспеціалізованих, надпрофесійних навичок);
- опанування та використання сучасних інформаційних технологій та програмних продуктів з метою підвищення ефективності торговельного бізнесу;
- формування комплексного розуміння функціонування підприємства роздрібною торгівлі щодо формування потоків доходів і витрат в процесі торговельної діяльності.

- трансформація набутих знань у професійні навички.

*Предметом вивчення дисципліни є практичні аспекти фінансово-господарської діяльності підприємства роздрібною торгівлі, система його бізнес-процесів.*

*Об'єктом проведення занять є віртуальне підприємство торгівлі ТОВ «Гермес», що функціонує в режимі реального часу. Його інформаційна база постійно актуалізується та змінюється в процесі поточної господарської діяльності. Підтримка і розвиток інформаційної бази віртуального підприємства забезпечується зусиллями адміністраторів бази даних, викладачів – тьюторів та самих студентів, які розробляють плани діяльності підприємства, готують відповідне інформаційне забезпечення окремих бізнес-операцій та бізнес-процесів.*

## **2. ПЕРЕДУМОВИ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ**

*знання:*

- основ економічної теорії, основних економічних категорій та понять, їх взаємозв'язку;
- особливостей функціонування національної економіки України;
- методів статистики або економічної статистики;
- в основних галузях права, що забезпечують діяльність підприємства торгівлі;
- основи підприємницької діяльності в сфері торгівлі;
- функцій менеджменту;
- особливостей поведінки споживачів на B2B- та B2C-ринках;
- основ економіки та фінансів підприємства;
- розуміння сутності та складових статистичної, фінансової та управлінської звітності підприємства;
- класифікації інформації та джерела її отримання;
- інформатики та основ інформаційних технологій;
- принципів/підходів екологічної політики та корпоративної соціальної відповідальності суб'єктів господарювання;
- основ безпеки життєдіяльності та охорони праці;
- основ логіки.

*вміння:*

- застосовувати в практичній діяльності норми законів та підзаконних актів;
- будувати причинно-наслідкові зв'язки досліджуваних процесів;
- ставити (формулювати) цілі, визначати ресурси та умови їх досягнення;
- здійснювати пошук інформації, яка потрібна для вирішення поставленої задачі;
- співвідносити власні пропозиції до поставлених завдань із особливостями діяльності підприємства (змодельованими умовами);

- вміти ставити та розподіляти завдання по функціям планування, організації та контролю;
- комунікувати, працювати в команді;
- досліджувати інфраструктуру та кон'юнктуру ринку FMCG- товарів;
- вивчати попит споживачів та його характеристики;
- використовувати показники економічної статистики для діагностики/аудиту, планування діяльності підприємства;
- оцінювати результативність та ефективність окремих бізнес-процесів та діяльності підприємства;
- впроваджувати екологічні ініціативи в діяльність підприємств.

### 3. РЕЗУЛЬТАТИ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

Практичний курс «Бізнес-симуляція» забезпечує оволодіння студентами фаховими компетентностями і досягнення ними програмних результатів навчання за освітньо-професійною програмою:

#### *Економіка галузевих ринків (ОС бакалавр)*

Номер в освітній програмі	Зміст компетентності	Номер теми (департаменту), що формує зміст компетентності
<i>Загальні компетентності за освітньою програмою</i>		
ЗК 2	Здатність зберігати моральні, культурні, наукові цінності та примножувати досягнення суспільства на основі розуміння історії та закономірностей розвитку предметної області, зокрема економіки галузевих ринків, її місця у загальній системі знань про природу і суспільство та у розвитку суспільства, техніки і технологій, використовувати різні види та форми рухової активності для активного відпочинку та ведення здорового способу життя	1-12
ЗК 4	Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях	1-12
ЗК 7	Навички використання інформаційних і комунікаційних технологій	1-12
ЗК 11	Здатність приймати обґрунтовані рішення	1-12
ЗК 12	Навички міжособистісної взаємодії	1-12
<i>Спеціальні компетентності за освітньою програмою</i>		
СК 4	Здатність пояснювати економічні та соціальні процеси і явища на основі теоретичних моделей, аналізувати і змістовно інтерпретувати отримані результати	1-6 8-12
СК 6	Здатність застосовувати економіко-математичні методи та моделі для вирішення економічних задач	1-2, 5-6, 10

Номер в освітній програмі	Зміст компетентності	Номер теми (департаменту), що формує зміст компетентності
СК 7	Здатність застосовувати комп'ютерні технології та програмне забезпечення з обробки даних для вирішення економічних завдань, аналізу інформації та підготовки аналітичних звітів.	1-12
СК 8	Здатність аналізувати та розв'язувати завдання у сфері економічних та соціально-трудоу відносин	1-12
СК 10	Здатність використовувати сучасні джерела економічної, соціальної, управлінської, облікової інформації для складання службових документів та аналітичних звітів	1-12
<i>Програмні результати навчання за освітньою програмою</i>		
5	Застосовувати аналітичний та методичний інструментарій для обґрунтування пропозицій та прийняття управлінських рішень різними економічними агентами (індивідуумами, домогосподарствами, підприємствами та органами державної влади).	1-12
8	Застосовувати відповідні економіко-математичні методи та моделі для вирішення економічних задач	1-2, 5-6, 10
10	Проводити аналіз функціонування та розвитку суб'єктів господарювання, визначати функціональні сфери	1-12
12	Застосовувати набуті теоретичні знання для розв'язання практичних завдань та змістовно інтерпретувати отримані результати.	1-12
13	Ідентифікувати джерела та розуміти методологію визначення і методи отримання соціально-економічних даних, збирати та аналізувати необхідну інформацію, розраховувати економічні та соціальні показники	1-12
15	Демонструвати базові навички креативного та критичного мислення у дослідженнях та професійному спілкуванні	1-12
19	Використовувати інформаційні та комунікаційні технології для вирішення соціально-економічних завдань, підготовки та представлення аналітичних звітів	1-12
22	Демонструвати гнучкість та адаптивність у нових ситуаціях, у роботі із новими об'єктами, у невизначених умовах, зокрема в умовах інформаційної асиметрії	1-12

## 4. ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ

### 1. ДЕПАРТАМЕНТ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

**Завдання, що орієнтовані на стратегічні та тактичні задачі департаменту, його основні функції.**

Департамент розвитку бізнесу в організаційній структурі ТОВ «Гермес»: функції та завдання, штат та вимоги до персоналу, підпорядкованість, відповідальність.

Розробка програми стратегічного розвитку ТОВ «Гермес» на основі LEAN – філософії постійного покращення з урахуванням підходів проєкт-менеджменту.

Організація та проведення стратегічних сесій. Безпосередня участь в обґрунтуванні ефективної стратегії економічного і соціального розвитку підприємства. Підготовка та презентація пропозицій по освоєнню нових напрямків бізнесу та нових ринків, з метою сприяння розвитку торговельного потенціалу підприємства.

Підготовка проєктів з метою реалізації стратегічної програми розвитку підприємства торгівлі. Організація виконання та координування реалізації проєктів після їх затвердження.

Визначення основних напрямів інвестиційної політики підприємства, розробка та реалізація заходів, спрямованих на залучення інвестицій та кредитних ресурсів для розвитку економічного потенціалу підприємства.

**Завдання, що обумовлені потребами поточної діяльності підприємства.**

Дослідження умов ведення бізнесу в Україні та світі (аналіз рейтингу DOING BUSINESS). Проведення державної реєстрації суб'єкта підприємницької діяльності за її основними етапами. Вибір даних класифікаторів Державної служби статистики України (код КВЕД, ОПФГ, КОАУТУУ з урахуванням сутнісних особливостей та вибору організаційно-правових форм підприємництва). Вибір статусу платника податків та системи оподаткування за визначеним алгоритмом.

Здійснення аналізу показників економічного і соціального розвитку підприємства, підготовка аналітичних довідок керівництву підприємства. Прогнозування економічного і соціального розвитку підприємства, визначення пріоритетів та цілей соціально-економічного розвитку.

Розробка, координація та моніторинг виконання стратегії економічного та соціального розвитку підприємства торгівлі. Надання пропозицій щодо розробки проєктів з реалізації стратегічної програми розвитку. Проведення моніторингу стану виконання програми стратегічного розвитку підприємства, внесення пропозицій щодо їх оптимізації. Інформування керівників департаментів про хід виконання стратегії економічного та соціального розвитку підприємства.

Забезпечення реалізації інвестиційної політики підприємства, координація діяльності департаментів підприємства в частині створення умов для залучення інвестицій.

Участь у забезпеченні реалізації єдиної інформаційної політики з питань дозвільної системи у сфері господарської діяльності. Організація протокольних заходів під час проведення зустрічей посадових осіб та власників підприємства торгівлі, інформування департаментів про результати їх діяльності. Забезпечення доступу до публічної інформації установчих документів, розпорядником якої він є. Використання можливостей програми «BAS ERP» в частині ведення картки підприємства торгівлі, створення профілю компанії для зовнішнього використання. Забезпечення захисту персональних даних через систему сертифікації ключів.

Виконання функцій бізнес-розвідки та фінансового аналізу компаній-потенційних партнерів підприємства на основі можливостей аналітичної онлайн-системи YouControl, визначення їх благонадійності, здійснення аналізу ділового середовища.

Використання Agile-технології в управлінні проектами та її різновидів Scrum и Kanban.

Взаємодія з іншими департаментами підприємства.

### **Список рекомендованих джерел**

*Нормативно-правовий: 1,6,7,10,16,17,24.*

*Основний: 9.*

*Додатковий: 4,20,23,25,33,34,41,46,50,53.*

*Інтернет-джерела: 2,5,6,16,25,57.*

## **2. ДЕПАРТАМЕНТ МАРКЕТИНГУ. ВІДДІЛ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ**

**Завдання, що орієнтовані на стратегічні та тактичні задачі департаменту, його основні функції.**

Департамент маркетингу та відділ маркетингових досліджень в організаційній структурі ТОВ «Гермес»: функції та завдання, штат та вимоги до персоналу, підпорядкованість, відповідальність.

Позиціонування ТОВ «Гермес» у вертикалі товароруку. Особливості B2B й B2C контрактації на різних етапах вертикалі товароруку. Детермінація множини верхньосуміжних ринків для підприємства роздрібної торгівлі загалом і ТОВ «Гермес» зокрема. Визначення кола потенційних постачальників.

Оцінка передумов формування та міри накопиченої переговорної сили. Розробка стратегії управління переговорною силою ТОВ «Гермес» в умовах B2B контрактації з постачальниками споживчих благ.

Розробка закупівельної стратегії ТОВ «Гермес».

**Завдання, що обумовлені потребами поточної діяльності підприємства.**

Ознайомлення із асортиментом магазину ТОВ «Гермес», формування потреби у закупівлі товарів.

Дослідження товарних, територіальних та часових меж релевантних закупівельних ринків, кола їх учасників як потенційних постачальників.



Визначення місткості закупівельних ринків, їх структури та рівня ринкової концентрації, їх впливу на передумови B2B контрактації у вертикалі товароруху.

Оцінка купівельної потужності ТОВ «Гермес» на закупівельних ринках. Пріоритизація постачальників. Визначення джерел та балансу переговорної сили у відносинах контрактації з пріоритетними постачальниками товарів у сегменті B2B. Управління переговорною силою.

Оцінка ймовірності, достатності та вчасності входження на закупівельні ринки нових постачальників та покупців, вплив такого входження на умови B2B контрактації. Оцінка фактичних та прогнозування майбутніх витрат ТОВ «Гермес» на здолання бар'єрів.

Оцінка кола та рівня бар'єрів споживчого переключення в межах асортименту магазину ТОВ «Гермес», їх впливу на переговорну силу ТОВ «Гермес» у відносинах з постачальниками.

Підготовка рекомендацій для Департаменту закупівлі щодо реалізації закупівельної стратегії ТОВ «Гермес», особливостей B2B контрактації з відібраними постачальниками. Взаємодія з іншими департаментами підприємства.

### **Список рекомендованих джерел**

*Нормативно-правовий: 3, 4, 11*

*Основний: 2, 5, 6, 10, 13*

*Додатковий: 10, 13, 15, 19*

*Інтернет-джерела: 10, 19, 23, 27, 34, 46, 55, 59*

## **3. ДЕПАРТАМЕНТ ЗАКУПІВЛІ**

**Завдання, що орієнтовані на стратегічні та тактичні задачі департаменту, його основні функції.**

Департамент закупівлі в організаційній структурі підприємства роздрібною торгівлі: роль, функції та цілі діяльності, підхід до закупівель на підприємстві (децентралізований та централізований), вимоги до персоналу (KPI). Етика співробітника департаменту закупівлі.

Закупівельна політика підприємства та фактори, які впливають на її формування. Управління закупівельним процесом на підприємстві роздрібною торгівлі.

Інформаційна система закупівель. Управління потоками інформації між департаментами підприємства, що пов'язані з реалізацією функцій департаменту закупівлі. Систематичний моніторинг інфраструктури та кон'юнктури ринку закупівель.

Розробка планів закупівель, графіків постачання. Формування та коригування товарного асортименту. Закупівельна кампанія. Вибір постачальника. Формування бази даних комерційного характеру. Методи закупівлі. Визначення ефективності роботи з постачальником. Складання і розрахунок індексу закупівельника.

## **Завдання, що обумовлені потребами поточної діяльності підприємства.**

Джерела інформації про постачальників. Формування бази даних для здійснення закупівельної діяльності. Реєстр договорів постачальників ТОВ «Гермес» із супровідною документацією.

Процес закупівлі day to day: від визначення потреби в товарі до взаєморозрахунків з постачальником за отриманий товар.

Процес пошуку нового постачальника та вибір оптимального постачальника для немережевого підприємства роздрібною торгівлі.

Визначення критеріїв, які є важливими при виборі постачальника: товарних, цінових, поставки, розрахунку, сервісних, стану постачальника тощо. Алгоритм розрахунку оптимального постачальника.

Визначення постачальників для здійснення розрахунку оптимального постачальника та перевірка їх доброчесності за допомогою спеціалізованих сайтів: <https://youcontrol.com.ua> (перевірка контрагентів щодо припинення роботи, наявності податкових зобов'язань, міжнародні зв'язки підприємств), <http://sfs.gov.ua/businesspartner> (для перевірки надійності ділового партнера, зокрема щодо сумлінності у сплаті податків), <https://ca.ligazakon.net/> (аналітична система перевірки та моніторингу контрагентів), <https://usr.minjust.gov.ua/ua/freesearch> (безкоштовний пошук відомостей у Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань на сайті Міністерства юстиції України), за потребою : <https://court.opendatabot.ua/> (Єдиний державний реєстр судових рішень)

Поточні операції з новим постачальником Проведення переговорів з потенційними постачальниками щодо закупівлі товарів.

Укладання угоди. Картка постачальника. Визначення обсягу та частоти замовлення товару у постачальника.

Правила складання назв нової номенклатури ТОВ «Гермес».

Внесення даних в ERP-системи (BAS). Заповнення форм по партнерах та постачальниках: Договір та оферта з партнером, Додаткові реквізити та відомості партнера, Угода з постачальником, Договір з постачальником, Реєстрація цін постачальника, Досьє контрагента. Заповнення форм по номенклатурі та товарах: Картка товару (номенклатури), основна та додаткова інформація по номенклатурі, реквізити та характеристики номенклатури, внесення та коригування цін товарів (номенклатури).

Закупівля товарів підприємством роздрібною торгівлі як бізнес-процес. Фактори, які впливають на розмір замовлення. Розрахунок розміру замовлення новому постачальнику із врахуванням усіх факторів.

Формування замовлення постачальнику.

Ефективність роботи з постачальником: сутність, підходи, типові проблеми та шляхи їх вирішення. Індекс закупівельника.

Внесення даних в ERP-системи (BAS). Замовлення постачальнику. Стан виконання замовлення постачальнику. Звіти «Відомість по товарах на складах», «Відомість по товарах організацій», Картка розрахунків з постачальниками, Причини скасування замовлень постачальникам, Виконання розпоряджень на надходження, Ефективність угод.

Сучасні проблеми та тренди при управлінні закупівельною діяльністю на підприємствах роздрібною торгівлі.

#### **Список рекомендованих джерел**

*Основний: 3,7,13.*

*Додатковий: 1,24,35,43.*

*Інтернет-джерела: 3,4,17,47*

#### **4. ДЕПАРТАМЕНТ АСОРТИМЕНТУ ТА ЯКОСТІ**

**Завдання, що орієнтовані на стратегічні та тактичні задачі департаменту, його основні функції.**

Департамент асортименту та якості в організаційній структурі ТОВ «Гермес»: функції та завдання, штат та вимоги до персоналу, підпорядкованість, відповідальність.

Управління асортиментом та якістю харчових продуктів та непродовольчих товарів в роздрібному підприємстві торгівлі.

Участь департаменту у формування асортиментної політики підприємства. Виявлення споживчих переваг щодо асортименту та якості товарів та формування товарних категорій.

Робота з базами даних щодо контролю безпечності та якості товарів в країнах ЄС (exorthelp.europa.eu; ec.europa.eu; eur-lex.europa.eu).

Способи захисту споживачів від небезпечних та неякісних товарів. Державний ринковий нагляд.

Розробка і аналіз функціональної та споживчої взаємозамінності товарів. Визначення особливостей реалізації товарів низького попиту та застарілих.

Контроль за умовами постачання, дотриманням технічних регламентів та гігієнічних нормативів. Контроль за додержанням своєчасного завезення товарів відповідно до укладених договорів, угод, контрактів.

Розробка, впровадження та постійне підтримання функціонування принципів системи НАССР на підприємстві.

**Завдання, що обумовлені потребами поточної діяльності підприємства.**

Інформаційне забезпечення діяльності департаменту асортименту та якості: законодавчо-нормативне регулювання виробництва та обігу товарів; формування та ведення бази даних про товари провідних вітчизняних та зарубіжних виробників, їх умови постачання; строки приймання товарів за кількістю та якістю, типові форми товаросупровідних документів (ТТН, сертифікатів відповідності, декларацій про відповідність, гігієнічних висновків, ветеринарних та фітосанітарних), національні та міжнародні нормативні документи на окремі групи товарів.

Аналіз товарного асортименту та залишків товарів на підприємстві, гнучкий графік їх корегування. Визначення та оцінка показників асортименту різних товарних груп. Визначення оптимальної структури асортименту товарів для торговельного підприємства.

Вимоги до маркування товарів вітчизняного та зарубіжного виробництва. Формування бази даних про невідповідність товарів та умов їх постачання.

Прийняття рішення щодо приймання харчових продуктів та непродовольчих товарів. Здійснення приймання товарів за кількістю та якістю відповідно до чинних нормативних документів. Документальне оформлення результатів приймання за кількістю та якістю. Оперативне вирішення питання з постачальниками щодо дій з товарами неналежної якості та кількості. Повернення товару неналежної якості постачальнику. Документальне оформлення ситуацій щодо виявлених невідповідностей якості, кількості, маркування та пакування товарів.

Розробка графіка контролю терміну придатності харчових продуктів, порядку вилучення їх з обігу, утилізації.

Проведення роботи зі штрихового кодування товарів та його використання для обліку.

Вирішення ситуаційних задач щодо порядку ведення правової претензійної роботи у разі порушення прав споживачів.

Взаємодія з іншими департаментами підприємства.

#### **Список рекомендованих джерел**

*Нормативно-правовий: 14,15,18,21*

*Додатковий: 11,42,51*

*Інтернет-джерела: 9,12,24.*

## **5. ДЕПАРТАМЕНТ ПЛАНУВАННЯ**

**Завдання, що орієнтовані на стратегічні та тактичні задачі департаменту, його основні функції.**

Департамент планування в організаційній структурі ТОВ «Гермес»: функції та завдання, штат та вимоги до персоналу, підпорядкованість, відповідальність.

Розробка та координація єдиної економічної стратегії підприємства на довгострокову перспективу на основі результатів аналізу стану та тенденцій розвитку ритейлу. Формування економічно спрямованого розвитку підприємства з ціллю адаптації до впливу зовнішніх факторів. Визначення стратегічних кількісних і якісних економічних задач підприємства спільно з департаментом фінансового контролінгу для проведення щорічних стратегічних сесій.

Обґрунтування цільових параметрів діяльності підприємства, що забезпечать її ефективність. Побудова оціночних показників та прогнозів для визначення тактичних задач діяльності підприємства.

Удосконалення стратегії планування витрат з використанням прикладного рішення «BAS ERP».

Комплексний аналіз наявних ресурсів підприємства та ефективності їх використання. Формування управлінської звітності про фінансові результати підприємства.

Доведення відповідним департаментам підприємства планових показників та завдань, аналіз їх виконання.

**Завдання, що обумовлені потребами поточної діяльності підприємства.**

Прогнозування обсягів товарообороту з урахуванням сезонності продажів: річної та тижневої. Побудова трендів продажів за допомогою програми MS Excel. Обґрунтування планового обсягу товарообороту за методом еластичності до доходів населення. Визначення балансу між попитом та пропозицією (Sales and Operations Planning (S&OP) для здійснення деманд і саплай планування. Використання можливостей Supply Chain Management (SCM) чи програмного продукту "Управління торговим підприємством" для прогнозування попиту та пропозиції на ринку товарів, які оптимально відповідали потребам покупців, сприяли створенню довгострокових відносини з дистрибуторами та розширенню мережі збуту. Планування обсягів товарообороту через онлайн канали.

Аналіз обсягів, структури та впливу факторів на обсяг товарних запасів. Оцінка оборотності товарних запасів у розрізі товарних груп з використанням прикладного рішення «Управління торгівлею для України» системи програм «BAS ERP». Оптимізація бази постачальників, вимоги та правила оцінки постачальника. Обґрунтування планового обсягу товарних запасів підприємства. Підготовка аналітичного висновку щодо обсягу закупівель для департаменту Закупівлі. Аналіз планogram та їх вплив на прогнозування обсягу закупівель. Аналіз та обґрунтування потреби в торговельній площі підприємства. Оцінка ефективності використання торговельної площі та обґрунтування можливостей передачі її в оренду.

Аналіз структури основних засобів, показників їх стану, руху та ефективності використання. Обговорення пропозицій департаментів підприємства щодо необхідності заміни (оновлення) основних засобів. Формування пропозицій щодо підвищення ефективності використання основних засобів підприємства торгівлі.

Оцінка відповідності оплати праці працівників підприємства мінімальній заробітній платі та середньоринковим значенням. Економічне обґрунтування пропозицій департаменту персоналу щодо основної та додаткової заробітної плати, Оцінка системи оплати праці. Планування фонду оплати праці. Розробка положень про матеріальне стимулювання, враховуючи КРІ по кожній посаді.

Формування бюджету витрат обігу підприємства торгівлі на основі аналітичної інформації із субрахунків та наданих пропозицій департаментів підприємства. Підготовка інформації для фахівців департаменту фінансового контролінгу щодо обсягів і графіка сплати витрат обігу підприємства та отримання інших операційних доходів (від здавання торговельної площі в оренду) за звітний місяць.

Аналіз динаміки обсягів та структури доходів та витрат підприємства.

Спільно з бухгалтерією проводити розподіл витрат на умовно-постійні та змінні.

Визначення критичних меж діяльності підприємства: точка беззбитковості, мінімального рівня рентабельності, нормального рівня рентабельності, запас фінансової міцності, поріг безпеки.

Визначення торгової маржі по категоріям товарів, яка забезпечить самоокупність та самофінансування діяльності підприємства та збереже баланс між обсягом товарообороту та комерційним доходом. Обґрунтування роздрібних цін на товари. Аналіз впливу цін на зміну обсягу та структури товарообороту.

Оцінка результативності господарської діяльності підприємства на основі використання системи збалансованих показників (Balanced Scorecard). Аналіз показників рентабельності.

Взаємодія з іншими департаментами підприємства.

### **Список рекомендованих джерел**

*Основний: 3,11.*

*Додатковий: 5,8,10,12*

*Інтернет-джерела: 10,27,54.*

## **6. ДЕПАРТАМЕНТ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ**

**Завдання, що орієнтовані на стратегічні та тактичні задачі департаменту, його основні функції.**

Департамент фінансового контролінгу в організаційній структурі ТОВ «Гермес»: функції та завдання, штат та вимоги до персоналу, підпорядкованість, відповідальність.

Розробка набору ключових показників ефективності підприємства, визначення стратегічних кількісних і якісних фінансових цілей підприємства. Розробка фінансової стратегії підприємства, ідентифікація та формування стратегічних факторів успіху та забезпечення конкурентоспроможності у довгостроковому періоді. Підтримка прийняття управлінських рішень керівництвом підприємства.

Агрегування та систематизація даних фінансової звітності підприємства з використанням прикладного рішення «BAS ERP». Діагностика фінансово-майнового стану підприємства. Обґрунтування та економічна інтерпретація фінансових показників діяльності підприємства/

Оцінка кредитоспроможності підприємства та аналіз кредитного ринку України для обґрунтування вибору банка-позичальника. Організація залучення банківського кредиту.

Діагностика ймовірності банкрутства підприємства. Розробка антикризових заходів та генерування ідей щодо нових потенціалів успіху.

Аналіз сильних і слабких сторін підприємства (SWOT-аналіз).

Формування аналітичної записки.

**Завдання, що обумовлені потребами поточної діяльності підприємства.**

Відкриття поточного рахунку в банку. Організація готівкових та безготівкових розрахунків на підприємстві.

Планування та бюджетування поточної діяльності підприємства. Формування річного бюджету з розбивкою по місяцях (або кварталах), оновлення плану відповідно до прийнятих керівництвом рішень, ринкової ситуації, фактичних показників та їх відхилень від бюджету. Формування прогнозних звітів Balance Sheet, P&L, Cash Flow.

План-факт аналіз з описом відхилень. Підготовка альтернативних рішень і рекомендацій щодо усунення негативних відхилень.

Проектування можливих фінансових вкладень підприємства у випадку надлишкового (профіцитного) грошового потоку. Оцінка ефективності інвестицій.

Агрегування та систематизація даних про залишки та рух грошових коштів з використанням конфігурації «Управління торгівлею для України» системи програм «BAS ERP». Моніторинг стану грошового обороту підприємства, система показників, що характеризують обсяги, структуру, синхронність, збалансованість, достатність грошових потоків.

Планування витрат та надходжень грошових коштів. Створення платіжного календаря на квартал з помісячною розбивкою. Лімітування витрат за статтями витрат, за різними критеріями.

Взаємодія з іншими департаментами підприємства.

### **Список рекомендованих джерел**

*Основний: 17*

*Додатковий: 32,38,47*

*Інтернет-джерела: 2,60*

## **7. ДЕПАРТАМЕНТ ПЕРСОНАЛУ**

**Завдання, що орієнтовані на стратегічні та тактичні задачі департаменту, його основні функції.**

Департамент персоналу в організаційній структурі ТОВ «Гермес»: функції та завдання, штат та вимоги до персоналу, підпорядкованість, відповідальність.

*Кадрове планування, добір і розстановка персоналу, адаптація працівників.*

Управління персоналом у системі менеджменту підприємства, кадрова політика і стратегія, планування, організація набору та відбору кадрів, організування діяльності та функцій департаменту персоналу, адаптація працівників. Етика рекрутингу.

Формування штатного розкладу працівників (за узгодженням з керівниками основних структурних підрозділів) та розробка організаційної структури управління. Організація HR функції відповідно до стратегії

бізнесу: HR ієрархія (підпорядкованість в HR і відповідні посади), альтернативні структури HR. Аналіз коефіцієнтів забезпеченості персоналом та визначення вакантних робочих місць. Аналіз функціонуючого персоналу за категоріями, освітою, віком, статтю.

Розробка та затвердження процедури підбору персоналу та оцінювання претендентів на вакантні посади. Розробка професійних моделей працівників (вимог до кандидатів на посади) та анкет для оцінювання претендентів. Обґрунтування та реалізація концепції пошуку кадрів.

Розробка Кодексу корпоративної культури. Стратегія корпоративної соціальної відповідальності в організації.

*Мотивація та розвиток персоналу, його звільнення.*

Соціальний розвиток колективу та згуртованість, оцінювання та атестування персоналу, управління розвитком і рухом персоналу, ефективність управління персоналом.

Формування концепції матеріального стимулювання праці та її втілення у Положенні про оплату праці та преміювання працівників (за узгодженням з планово-економічним і фінансовим відділами, відділом бухгалтерії). Побудова системи компенсації в організації. Пільги і нематеріальні винагороди в організації. Грейдування і інші системи оцінки робіт. Обґрунтування системи КРІ для кожної посади. Розробка та затвердження програми проведення атестації персоналу на підприємстві.

Затвердження плану соціального розвитку трудового колективу. Формування програм підвищення залученості персоналу. Розробка програм підвищення кваліфікації та розвитку працівників. Управління талантами (залучення, утримання, навчання і розвиток талантів). Модель компетенцій в організації. Engagement план.

**Завдання, що обумовлені потребами поточної діяльності підприємства.**

*Кадрове планування, добір і розстановка персоналу, адаптація працівників.*

Проведення співбесід, тестування для визначення особистісних, психологічних, розумових і ділових якостей кандидатів. Вивчення первинних документів, представлених претендентами на вакантні посади. Підготовка питань для проведення співбесіди з кандидатами. Проведення процедури співбесіди. Відбір претендентів.

Складання та підписання трудового контракту. Підготовка наказів з особового складу щодо призначення на посаду, переведення, звільнення, надання відпусток. Формування особових справ працівників. Заповнення трудових книжок. Аналіз кадрових потреб на майбутній період, формування заходів щодо забезпечення ефективної реалізації планів роботи з персоналом.

*Мотивація та розвиток персоналу, його звільнення.*

Складання графіків виходу на роботу і табелів обліку робочого часу працівників за кожен місяць з урахуванням загального режиму роботи підприємства та окремо кожної категорії працівників, вихідних і святкових днів, чергових відпусток та часу перебування на лікарняному.

Оформлення документів про відрядження. Особливості оформлення закордонних відряджень. Протоколювання листів непрацездатності.



Організаційно-документальне забезпечення звільнення працівників. Схеми компенсацій. Employee life cycle – цикл співробітника в організації.

Ведення журналів обліку наказів по особовому складу, в т.ч. наказів щодо приймання на роботу, переведення та переміщення на іншу роботу, надання відпусток, звільнення працівників.

Оцінка якості розстановки працівників та вивчення плинності персоналу. Система показників, що характеризують стан, динаміку та ефективність використання працівників на підприємстві. Розробка комплексу заходів щодо стабілізації колективу. Обґрунтування концепції поточного та комплексного оцінювання працівників.

Використання та вдосконалення спеціалізованого програмного забезпечення «Управління персоналом», яке дозволяє отримати будь-яку необхідну інформацію щодо функціонування підприємства в цілому та роботи відділу персоналу зокрема (АСУП). Розрахунок соціальної та економічної ефективності управління персоналом, розробка заходів щодо підвищення ефективності роботи персоналу.

Взаємодія з іншими департаментами підприємства.

### **Список рекомендованих джерел**

*Нормативно-правовий: 2,3,9,10,16,17,19.*

*Основний: 1,15.*

*Додатковий: 37,39,49.*

*Інтернет-джерела: 18,44,45,47,56*

## **8. ДЕПАРТАМЕНТ РЕКЛАМИ ТА PR**

**Завдання, що орієнтовані на стратегічні та тактичні задачі департаменту, його основні функції.**

Департамент реклами в організаційній структурі ТОВ «Гермес»: функції та завдання, штат та вимоги до персоналу, підпорядкованість, відповідальність.

Участь у формуванні маркетингової комунікаційної політики підприємства відповідно до стратегії позиціонування. Розроблення плану комунікаційних заходів з урахуванням результатів ситуаційного аналізу ринку та ABC-XYZ аналізу товарного асортименту, кошторису комунікаційних заходів на визначений період.

Визначення цільової аудиторії підприємства. Поділ цільової аудиторії на сегменти та визначення їх основних характеристик, уподобань, споживчих звичок.

Розроблення програми лояльності споживачів на підприємстві. Формування цілей та етапів формування лояльності споживачів. Розроблення стратегії та програми лояльності споживачів.

Визначення унікальної торговельної пропозиції підприємства, формування та удосконалення стратегії позиціонування, визначити чинники, які впливають на конкурентоспроможність бренду, імідж підприємства, оцінити стратегічну конкурентоспроможність бренду підприємства,

проаналізувати інформаційне забезпечення бренд-орієнтованої діяльності, надати опис маркетингових завдань, які вирішуються за допомогою комп'ютеризованої інформаційної системи бренд-менеджменту, визначення сутності найновіших теорій, інтерпретацій, методів і практичних прийомів бренд-менеджменту (визначення основних функцій бренду, характеристику основних елементів бренду, представлення архітектури бренду, удосконалення системи управління розвитком бренду.

Обґрунтування програми використання засобів зв'язків з громадськістю на період. Розроблення програми PR-заходу. Розрахунок бюджету проведення PR-заходу.

**Завдання, що обумовлені потребами поточної діяльності підприємства.**

Реалізація маркетингової комунікаційної стратегії підприємства.

Удосконалення елементів фірмового стилю підприємства. Ребрендинг та розроблення гайдлану. Розроблення рекомендацій щодо оформлення рекламних та презентаційних матеріалів.

Визначення економічних та комунікаційних цілей рекламної діяльності підприємства. Вибір медіаканалів та медіаносіїв реклами. Розрахунок планових медіапоказників. Розроблення графіку виходу реклами на період. Написання креативного брифу для замовлення рекламного звернення.

Створення рекламного звернення у відповідності до гайдлайну та рекламного брифу. Побудова композиції та вибір візуальних образів. Використання художнього стилю у рекламному дизайні. Використання образотворчих засобів в рекламній композиції. Вибір шрифтових композицій та кольору у візуальній організації рекламного звернення.

Розроблення ескізів комунікаційних матеріалів для супроводу продажу товарів (буклетів, проспектів тощо). Конструювання рекламних матеріалів за допомогою спеціалізованих програмних засобів. Розроблення етикеток, рекламних листівок, оголошень та об'яв, з урахуванням запропонованого фірмового стилю.

Взаємодія з іншими департаментами підприємства.

### **Список рекомендованих джерел**

*Нормативно-правовий: 23*

*Основний: 14,16*

*Додатковий: 14,18,21,26,40,44*

*Інтернет-джерела: 7,52,53,58*

## **9. ДЕПАРТАМЕНТ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**Завдання, що орієнтовані на стратегічні та тактичні задачі департаменту, його основні функції.**

Департамент зовнішньоекономічної діяльності в організаційній структурі ТОВ «Гермес»: функції та завдання, штат та вимоги до персоналу, підпорядкованість, відповідальність.

Формування корпоративної культури та етики міжнародного бізнесу ТОВ «Гермес». Етика та соціальна відповідальність в міжнародному бізнесі. Формування етики поведінки підприємства торгівлі у міжнародному середовищі.

Засвоєння принципів ділового спілкування та протоколу у міжнародному бізнесі. Використання форм та особливостей ділового спілкування в міжнародній підприємницькій діяльності.

Участь департаменту в розробці стратегії постачання товарів на підприємство, у частині закупівлі товарів у закордонних постачальників.

Дослідження середовища міжнародної економічної діяльності ТОВ «Гермес» у системі менеджменту ЗЕД підприємства. Аналіз основних показників зовнішньоекономічного сектору національної економіки України. Виявлення найбільш проблемних товарних груп в структурі споживання продуктів харчування населенням України з огляду високого рівня їх імпортозалежності (відповідно до номенклатури підприємства).

**Завдання, що обумовлені потребами поточної діяльності підприємства.**

Систематизація джерел інформації щодо потенційних іноземних контрагентів (створення відповідної бази даних). Підготовка первинних документів до укладених зовнішньоекономічних контрактах (рахунки-фактури, специфікації, акти виконаних робіт тощо). Підготовка комерційних пропозицій. Підготовка шаблонів зовнішньоекономічних контрактів. Систематизація документів, що супроводжують ЗЕД підприємства (створення відповідної бази бланків, електронних форм тощо). Розробка схеми-алгоритму пошуку потенційних іноземних контрагентів.

Підготовча робота щодо проходження процедури ліцензування зовнішньоекономічних операцій з окремими товарами (алкоголь, тютюн та ін.). Аналіз законодавства та організаційна робота з підготовки документів для отримання ліцензії на здійснення окремих видів зовнішньоекономічної діяльності.

Спостереження за рівнем світових цін та тенденціями їх зміни на імпортовану продукцію. Збір конкурентних матеріалів (прейскуранти, матеріали виставок та ярмарок, прайс-листи тощо).

Пошук, вибір та встановлення контакту із закордонним партнером (постачальником) іноземної продукції (надсилання запити, замовлення тощо). Організація ділових переговорів ТОВ «Гермес». Дослідження національних особливостей ділових партнерів. Використання прийомів переконання в діловому спілкуванні.

Збір конкурентних матеріалів. Опрацювання конкурентних матеріалів, розробка конкурентного листа. Укладання попереднього зовнішньоторговельного контракту. Визначення коду товару згідно з УКТЗЕД; розміру ставок податків та зборів, що мають бути сплачені при імпорті зазначених товарів; переліку документів, необхідних для оформлення товарів у митному режимі «імпорт». Оформлення заявки на купівлю іноземної валюти. Заповнення рахунку-фактури (інвойс). Складання зовнішньоекономічного договору (контракту) на імпорт зазначених товарів. Ведення звітності суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.

Організація взаємодії між ТОВ «Гермес» та митницею під час переміщення товару від митного кордону України до місця оформлення та документальне супроводження цієї взаємодії. Заповнення облікової картки суб'єкта ЗЕД. Використання єдиного вікна. Декларування вантажу. Укладання договору про декларування вантажу. Підготовка пакету документів, необхідного для заповнення митної декларації. Заповнення митної декларації на товари, поміщені в різні митні режими. Нарахування та сплата необхідних платежів, надання документів до митниці оформлення товарів.

Організація здійснення зовнішньоторговельної операції та аналіз її ефективності, розробка напрямів розвитку зовнішньоекономічної діяльності.

Ризики зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Гермес» та розробка заходів щодо їх мінімізації. Організація страхування міжнародного бізнесу підприємства торгівлі. Методи страхування міжнародного бізнесу. Страхування зовнішньоторговельних операцій підприємства. Дослідження системи перестрахування. Претензійно-позовна робота ТОВ «Гермес» щодо реалізації зовнішньоекономічних контрактів.

Організація логістичної системи підприємства та принципів її побудови. Використання бази даних мережі Інтернет, програм та порталів у галузі міжнародної логістики та транспортування вантажів. Інтегровані логістичні ланцюжки. Інформаційна складова міжнародних логістичних операцій. Оформлення транспортних документів, перевірка кількості копій транспортних документів відповідно до кількості кордонів, що перетинаються.

Взаємодія з іншими департаментами підприємства.

### **Список рекомендованих джерел**

*Основний: 8,12*

*Додатковий: 27,45*

*Інтернет-джерела: 26,30,36,37,38,39,40,41,42,43,64*

## **10. ДЕПАРТАМЕНТ ЛОГІСТИКИ**

**Завдання, що орієнтовані на стратегічні та тактичні задачі департаменту, його основні функції.**

Департамент логістики в організаційній структурі ТОВ «Гермес»: функції та завдання, штат та вимоги до персоналу, підпорядкованість, відповідальність.

Формулювання логістичної місії та логістичної стратегії підприємства торгівлі на основі загальної стратегії та узгодження з іншими функціональними стратегіями.

Вибір способу доставки товарів від постачальника, проведення аналізу ринку логістичних операторів та вибір перевізника для доставки товарів від виробника.

Проведення аналізу поточних показників процесу складування ТОВ «Гермес» для прийняття рішення про залучення логістичного оператора в процес складування на умовах аутсорсингу.

Аналіз КРІ департаменту логістики за бізнес-процесами складування та транспортування та розробка рішень для досягнення цільових показників діяльності.

**Завдання, що обумовлені потребами поточної діяльності підприємства.**

Управління бізнес-процесом транспортування товарів підприємства: організація доставки товарів від постачальників транспортом логістичного оператора (вибір способу перевезення, вибір перевізника, оформлення документації, взаємодія з іншими департаментами); організація доставки товарів споживачам підприємства власним транспортом (планування завантаження автомобілів та маршрутів перевезень в TMS «Мурашина логістика»).

Управління бізнес-процесом складування товарів на підприємстві: організація процесу складської переробки вантажів, стратегії розміщення товарів на складі, підбір та комплектація замовлень споживачів та власного магазину (торговельної мережі), аналіз поточних показників складування та прийняття рішення про аутсорсинг складського процесу.

Управління безпекою виконання логістичних операцій на складі та в процесі перевезення товарів. Охорона та безпека праці в логістиці.

Виконання завдань в середовищі інформаційної системи управління перевезеннями «Мурашина логістика»: створення нових та редагування існуючих об'єктів у довідниках системи, використовуючи обов'язкові та додаткові параметри. Робота з довідником «Торговельні точки», враховуючи особливості заповнення поля «Адреса / GPS»; закріплення неприв'язаної до ГС торговельної точки довідника. Робота з довідником «Машини». Додавання запису про транспортний засіб. Заповнення основних і додаткових параметрів. Імпорт даних з «BAS ERP». Підготовка імпортованого файлу з налаштуваннями параметрів імпорту.

Створення маршруту доставки на основі заявок, використовуючи базові налаштування розрахунків маршруту. Перегляд і друк маршрутного листа. Створення маршруту доставки з урахуванням обмежень і додаткових вимог. Формування постійного маршруту. Робота із групами торговельних точок і транспортних засобів. Прив'язка транспортних засобів до торговельної точки, групи торговельних точок, постійному маршруту. Оптимізація маршруту.

Робота з довідником географічних зон «Геозони» (створення геозони, прив'язка геозони до карти, зміна меж геозони). Формування маршруту доставки із прив'язкою до геозони. Робота з довідником «Групи Gps-трекерів».

Призначення та функції мобільного додатку для водія-експедитора. Налаштування роботи з мобільним пристроєм. Основні дії при роботі з мобільним додатком.

Використання додаткових налаштувань шляхової мережі в Редакторі доріг. Відображення на екрані та редагування графа доріг. Налаштування

параметрів доріг користувачем системи. Створення та редагування правил проїзду в межах геозони.

Перегляд маршруту на карті і друк маршруту. Режим навігації з використанням Google maps. Перегляд фактичних маршрутів і звіт «план-факт».

Створення, редагування, видалення звіту, використовуючи налаштування звіту. Налаштування сторінки відображення звіту. Застосування фільтрів звіту. Друк та експорт звіту.

Робота з документом «Фактичні маршрути». Формування й налаштування документа «Фактичні маршрути». Використання режимів відображення документа: «Маршрут» і «Замовлення». Аналіз даних Gps-трекерів і аналіз «план-факт» виділеного маршруту.

Взаємодія з іншими департаментами підприємства.

### **Список рекомендованих джерел**

*Основний: 4*

*Додатковий: 16,17,28*

*Інтернет-джерела: 1,20,21*

## **11. ДЕПАТРАМЕНТ БУХГАЛТЕРІЯ**

**Завдання, що орієнтовані на тактичні задачі департаменту і його основні функції.**

Департамент «Бухгалтерія» в організаційній структурі ТОВ «Гермес»: функції та завдання, штат та вимоги до персоналу, підпорядкованість, відповідальність.

Облік витрат, доходів і фінансових результатів. Реєстрація операцій, які пов'язані із закриттям місяця. Перевірка нарахування амортизації основних засобів. Документальне оформлення інвентаризації товарно-матеріальних цінностей, грошових коштів і розрахунків. Відображення результатів інвентаризації на рахунках обліку. Закриття рахунків обліку доходів, витрат і фінансових результатів господарської діяльності підприємства. Коригування записів.

Формування оборотно-сальдових відомостей та інших облікових регістрів за рахунками обліку витрат, доходів і фінансових результатів для їх логічної перевірки. Аналіз фінансових результатів. Формування регламентованої звітності.

**Завдання, що обумовлені потребами поточної діяльності підприємства.**

*Облік товарних операцій.* Перевірка дотримання регламенту надходження товарних документів. Аналіз прибуткових накладних. Змістовий контроль відображення товарних операцій на рахунках обліку після завантаження бази даних модуля «Управління торгівельним підприємством». Реєстрація вхідних податкових документів. Перевірка стану розрахунків за ПДВ та здійснення оплати за товарними операціями.

Формування оборотно-сальдової відомості й інших облікових реєстрів (відомостей, журналів, звітів) по рахункам обліку товарних операцій для їх логічної перевірки.

*Облік реалізації товарів.* Формування Звіту про роздрібні продажі. Змістовий контроль відображення операцій реалізації товарів на рахунках обліку після завантаження бази даних модуля «Управління торгівельним підприємством». Реєстрація податкових накладних. Перевірка стану розрахунків за ПДВ та надходження оплати за реалізовані товари і послуги. Формування оборотно-сальдової відомості й інших облікових реєстрів за рахунками обліку операцій реалізації товарів для їх логічної перевірки.

*Облік руху грошових коштів.* Формування прибуткових касових ордерів у модулі «Управління торгівельним підприємством». Змістовий контроль відображення касових операцій на рахунках обліку після завантаження бази даних модуля «Управління торгівельним підприємством». Формування видаткових касових ордерів на видачу підзвітним особам, заробітної плати, та ін. Формування звітів про використання коштів виданих під звіт (за поданням Департаменту персоналу). Формування оборотно-сальдової відомості й інших облікових реєстрів за рахунками обліку касових операцій для їх логічної перевірки. Перевірка банківських виписок після завантаження бази даних модуля «Управління торгівельним підприємством». Створення документів на списання з поточного рахунку та надходження на поточний рахунок від контрагентів. Формування оборотно-сальдової відомості й інших облікових реєстрів за рахунками обліку грошових коштів на рахунку в банку для їх логічної перевірки.

*Облік розрахункових операцій.* Формування розрахункових і платіжних документів для оплати праці (авансових платежів та за підсумками місяця). Перевірка стану розрахунків з оплати праці. Формування документів на отримані та надані послуги підприємством у модулі «Управління торгівельним підприємством». Формування документів для перевірки стану розрахунків з контрагентами (оборотно-сальдових відомостей та інших облікових реєстрів за рахунками обліку розрахунків з контрагентами). Підготовка актів звірки та взаємозаліку по розрахункам з контрагентами.

*Облік інших операцій.* Формування документів для відображення руху основних засобів, інших необоротних матеріальних активів і нематеріальних активів (надходження, переміщення, списання, переоцінки та ін.). Формування документів для відображення надходження та використання виробничих запасів і малоцінних швидкозношуваних предметів. Формування звіту про очікуваний і підтверджений ПДВ та його логічний аналіз. Формування оборотно-сальдових відомостей та інших облікових реєстрів за рахунками обліку товарно-матеріальних цінностей для їх логічної перевірки.

Взаємодія з іншими департаментами підприємства.

### **Список рекомендованих джерел**

*Додатковий:* 6,7,48

*Інтернет-джерела:* 14,15,28,30,35

## 12. ДЕПАРТАМЕНТ АУДИТУ

**Завдання, що орієнтовані на стратегічні та тактичні задачі департаменту, його основні функції.**

Департамент аудиту в організаційній структурі ТОВ «Гермес»: функції та завдання, штат та вимоги до персоналу, підпорядкованість, відповідальність.

Вивчення стану бухгалтерського обліку і внутрішнього контролю, їх моніторинг та розроблення рекомендацій щодо удосконалення цих систем. Дослідження бухгалтерської й оперативної інформації, включаючи експертизу засобів і способів, що використовуються для визначення, оцінки, класифікації такої інформації, і складання на її основі звітності, а також спеціальне вивчення окремих статей звітності.

Перевірка виконання законів та інших нормативних актів, а також вимог облікової політики, інструкцій, рішень і вказівок керівництва або власників;

Оцінка ефективності механізму внутрішнього контролю, вивчення й оцінку контрольних процедур у департаментах ТОВ «Гермес».

Робота над спеціальними проектами ТОВ «Гермес» і контроль за окремими елементами структури внутрішнього контролю.

Оцінка програмного забезпечення, яке використовує ТОВ «Гермес».

Спеціальні службові розслідування окремих випадків, за завданням керівника.

Координація діяльності з діями незалежних аудиторських фірм під час проведення зовнішнього аудиту.

Розроблення і подання пропозиції щодо усунення виявлених недоліків і пропозицій з підвищення ефективності управління. Формування аналітичної записки, робочих документів аудитора, управлінського звіту аудиторського звіту та висновку.

**Завдання, що обумовлені потребами поточної діяльності підприємства.**

Проведення аудиторської перевірки бухгалтерського обліку та фінансової звітності щодо правильності складання і оформлення первинних документів, облікових реєстрів за ділянками обліку, включаючи експертизу засобів, що використовуються для ідентифікації, оцінки, класифікації такої інформації і складання на її основі звітності, а також вивчення окремих статей звітності і операцій, залишків за бухгалтерськими рахунками, а також достовірності обліку витрат на виробництво, повноти відображення доходу від реалізації, доходів від позареалізаційних операцій, точності визначення розміру прибутків, правильності розподілу прибутків і оформлення розрахунків.

Здійснення перевірок щодо: дотримання законодавства, нормативних актів, установчих документів, системи внутрішніх регламентів і процедур контролю (наказів, розпоряджень, інструкцій, розподілу повноважень і відповідальності між співробітниками тощо); правильності складання і точності виконання умов господарських договорів; перевірка наявності, стану, правильності оцінки активів, ефективності використання всіх видів



ресурсів, дотримання розрахункової дисципліни, повноти і своєчасності внесення податкових платежів; оцінка програмного забезпечення, що використовується ТОВ «Гермес»; оцінка ефективності механізму внутрішнього контролю, вивчення і оцінка контрольних перевірок у департаментах.

Розробка пропозицій щодо: поліпшення організації бухгалтерського обліку; формування облікової політики; підвищення системи внутрішнього контролю; посилення матеріальної відповідальності посадових осіб; забезпечення збереження ресурсів; попередження зловживань; матеріального стимулювання працівників, дисциплінарних та фінансових стягнень.

Проведення за дорученням керівництва перевірок ефективності використання матеріальних, фінансових та трудових ресурсів: перевірка системи внутрішнього контролю і розробка пропозицій з поліпшення організації системи внутрішнього контролю, бухгалтерського обліку, діяльності департаментів.

Консультації і інформаційне обслуговування засновників, адміністрації і співробітників з питань бухгалтерського обліку, оподаткування та інших питань.

Участь у підготовці матеріалів для зовнішнього аудиту, податкових перевірок і перевірок інших контролюючих органів.

Взаємодія з іншими департаментами ТОВ «Гермес».

Формування аналітичної записки, робочих документів аудитора, управлінського звіту аудиторського звіту та висновку.

### **Список рекомендованих джерел**

*Нормативно-правовий: 8*

*Основний: 18*

*Додатковий: 2,3,9,30,56*

*Інтернет-джерела: 29,30,31,32,33*

## **13. ДЕПАРТАМЕНТ ІТ**

**Завдання, що орієнтовані на стратегічні та тактичні задачі департаменту, його основні функції.**

Департамент ІТ в організаційній структурі ТОВ «Гермес»: функції та завдання, штат та вимоги до персоналу, підпорядкованість, відповідальність.

Визначення стратегічних потреб підприємства торгівлі у ІТ-продуктах та ІТ-послугах для забезпечення ефективної торговельної діяльності на ринку FMCG-товарів. Забезпечення внутрішньої комунікації в компанії. Побудова стратегії та тактики представлення та просування компанії в Інтернеті.

Розроблення та впровадження корпоративної інформаційної системи підприємства торгівлі на основі сервісів Office 365 з метою оперативного зв'язку між департаментами підприємства, спільного планування, документообігу.

Виконання робіт з UX (user experience) та UI (*user interface*) дизайну компонентів інформаційної системи підприємства, з урахуванням внутрішніх потреб та з орієнтацією на запити споживача і кращих Веб-практик підприємств ритейлу.

Розробка веб-сайту, як представництва підприємства в Інтернеті, з метою створення позитивного іміджу та залучення нових клієнтів, а відповідно збільшення обсягів реалізації товарів за рахунок онлайн-продажів і підвищення рівня сервісу.

Розробка мобільних додатків, як допоміжних засобів для внутрішнього користування та як засобів інтенсифікації залучення покупців (спрощення доступу до товарів та послуг підприємства).

**Завдання, що обумовлені потребами поточної діяльності підприємства.**

Діагностування роботи апаратного та програмного забезпечення підприємства, усунення недоліків у разі потреби.

Налагодження та підтримка внутрішньої комп'ютерної мережі підприємства.

Обслуговування програмного забезпечення для підтримки функціонування баз даних підприємства.

Планування, координування та перевірка поточної діяльності підприємства засобами Office 365: Outlook, Calendar, OneDrive, Planner, Microsoft Teams, OneNote та ін.

Проведення внутрішніх опитувань та опитувань користувачів з використанням Forms, формування звітів про проведenu роботу з допомогою інструментарію для створення презентацій Sway від Office 365.

Оновлення веб-сайту підприємства на основі аналізу сучасних тенденцій щодо UI/UX дизайну.

Оновлення, наповнення, актуалізація та вдосконалення мобільних додатків підприємства на основі аналізу сучасних тенденцій та вимог ринку до подібних програмних продуктів.

Програмування та адміністрування «BAS ERP» на вимогу департаментів підприємства торгівлі.

Експорт та обробка аналітичних даних підприємства Гермес". Проведення аналізу стану підприємства на основі методів Data Science та відповідних програмних рішень. Побудова математичних й аналітичних моделей на основі даних про діяльність підприємства. Розробка практичних рекомендацій, щодо покращення роботи ТОВ «Гермес» за результатами аналізу.

Взаємодія з іншими департаментами підприємства.

## **Список рекомендованих джерел**

*Основний:* 2

*Додатковий:* 22,29,52,54,57

*Інтернет-джерела:* 62,63,65,66.



## 5. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

### *Нормативно-правові акти*

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003р. №436-IV. URL : <http://zakon5.rada.gov.ua> (Дата звернення 17.06.2021 р.)
2. Кодекс законів про працю України: Кодекс України, Закон, Кодекс від 10.12.1971 р. № 322-VIII. URL : <http://zakon5.rada.gov.ua>. (Дата звернення 17.06.2021 р.)
3. Методика визначення монопольного (домінуючого) становища суб'єктів господарювання на ринку: затв. розпорядженням Антимонопольного комітету України від 5 березня 2002 р. № 49-р URL: <http://www.amc.gov.ua/amku/control/main/uk/publish/article/86796> (Дата звернення 17.06.2021 р.)
4. Методичні рекомендації щодо застосування тесту гіпотетичного монополіста під час визначення ринків: затв. протокольним рішенням Антимонопольного комітету України від 10 липня 2020 р. URL: <https://amcu.gov.ua/news/amku-zatverdiv-metodichni-rekomendaciyi-iz-zastosuvannya-testu-gipotetichnogo-monopolista> (Дата звернення 17.06.2021 р.)
5. Національний класифікатор професій України ДК 003:2010. Держспоживстандарт України: Наказ від 28.07.2010 р. № 327. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10> (Дата звернення 17.06.2021 р.)
6. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL : <http://zakon5.rada.gov.ua> (Дата звернення 17.06.2021 р.)
7. Цивільний кодекс України від 16.01.2003р. №435-IV. URL : <http://zakon5.rada.gov.ua> (Дата звернення 17.06.2021 р.)
8. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність : Закон України, затв. Постановою ВР України від 21.12.2017 р. № № 2258-VIII. URL : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2258-19/page>. (Дата звернення 17.06.2021 р.)
9. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.99 № 996 – XIV. URL : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (Дата звернення 17.06.2021 р.)
10. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань Закон України від 15.05.2003 № 755-IV. URL : <http://zakon5.rada.gov.ua> (Дата звернення 17.06.2021 р.)
11. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11 січня 2001 року № 2210-III URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (Дата звернення 17.06.2021 р.)
12. Про зайнятість населення: Закон України від 05.07.2012 р. № 5067-VI. URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/5067-17> (Дата звернення 17.06.2021 р.)

13. Про затвердження Випуску 1 «Професії працівників, що є загальними для всіх видів економічної діяльності» Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників: Наказ від 29.12.2004 р. № 336. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0336203-04> (Дата звернення 17.06.2021 р.)
14. Про затвердження Технічного регламенту мийних засобів: постанова КМУ від 20 серпня 2008 р. № 717. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/717-2008-%D0%BF> (Дата звернення 17.06.2021 р.)
15. Про захист прав споживачів : Закон України – від 12 травня 2001 р. № 1023-XII / зі змінами, внесеними згідно із Законом № 1779- VI (1779-17) від 17.12.2009.– К. : ВВР, 2010, 39.– с. 84. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1023-12> (Дата звернення 17.06.2021 р.)
16. Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування Закон України від 08.07.2010р. № 2464-VI. URL : <http://zakon5.rada.gov.ua> (Дата звернення 17.06.2021 р.)
17. Про інститути спільного інвестування Закон України від 05.07.2012р. № 5080-VI. URL : <http://zakon5.rada.gov.ua> (Дата звернення 17.06.2021 р.)
18. Про інформацію для споживачів щодо харчових продуктів : Закон України в редакції від 06.08.2019 № 2639-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2639-19> (Дата звернення 17.06.2021 р.)
19. Про колективні договори і угоди: Закон України від 01.07.1993 р. № 3356-XII. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3356-12> (Дата звернення 17.06.2021 р.)
20. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР. URL : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80> (Дата звернення 17.06.2021 р.)
21. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів : Закон України в редакції від 04.04.2018 № 771/97-ВР. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/771/97-%D0%B2%D1%80> (Дата звернення 17.06.2021 р.)
22. Про охорону праці: Закон України від 14.10.1992 р. № 2694-XII. URL : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2694-12> (Дата звернення 17.06.2021 р.)
23. Про рекламу Закон України // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, N 39, ст. 181. Документ 270/96-вр, чинний, поточна редакція - Редакція від 06.01.2018. URL : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/main/270/96-%D0%B2%D1%80> (Дата звернення 17.06.2021 р.)
24. Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг Закон України від 12.07.2001р. №2664-III Редакція від 01.01.2016р. URL : <http://zakon5.rada.gov.ua> (Дата звернення 17.06.2021 р.)



## Основний

1. Балабанова Л.В. Управління персоналом : Підруч. / Л.В. Балабанова - К.: ЦУЛ, 2019. 468 с.
2. Биков І. Ю. *Microsoft Office в задачах економіки та управління* : Навч. посібник для студентів вищих навч. закладів. / І. Ю. Биков – К. : Професіонал, 2016. – 263с.
3. Власова, Н. О. *Економіка торгівлі* : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів / Н. О. Власова, В. А. Гросул, Н.С та ін. Краснокутська. – 2-ге вид., стер. – Харків : Світ Книг, 2019. – 473 с.
4. Галич. О. А. Управління інформаційними зв'язками та бізнес-процесами : [Навч. посіб.] / О. А. Галич, О. П. Копішинська, Ю.В.Уткін. – Харків: Фінарт, 2016. – 244 с.
5. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підруч. для студ. екон. спец. вищ. навч. закл. / С. С. Гаркавенко. – 7-ме вид. – Київ : Лібра, 2010. – 717 с. (47)
6. Герасименко А.Г. *Аналіз і контроль концентрації суб'єктів господарювання: підручник*. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. 484 с
7. Голошубова, Н. О. *Організація і технологія торгівлі спожитковими товарами: навч. посіб.* / Н. О. Голошубова. – Київ : КНТЕУ, 2013. – 272 с.
8. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посіб. / Ю. Козак, О. Сукач, Д. Бурлаченко. – К.: ЦНЛ, 2020. – 268 с.
9. Ігнат'єва І.А. *Стратегічний менеджмент. Підручник* / І.А.Ігнат'єва. — К.: Каравела, 2019 — 464 с.
10. Котлер Ф. *Основы маркетинга : краткий курс* / Ф. Котлер ; пер. с англ. – Москва : Вильямс, 2008. – 656 с. (1)
11. Мазаракі А.А., Лігоненко Л.О., Ушакова Н.М. *Економіка торговельного підприємства. Підручник для вузів. (під ред. проф. Н.М. Ушакової)* – К.: Хрещатик, 1999. – 800 с.
12. *Митне регулювання зовнішньоекономічної діяльності* : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Т.М. Мельник, О.В. Дьяченко, О.В. Зубко ; за заг. ред. А.А. Мазаракі. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. – 600 с.
13. Новікова Н.М. Вибір постачальників товарних ресурсів підприємства торгівлі // Приазовський економічний вісник. - 2018. – №4 (09). С. 43 – 48. - Режим доступу : [http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/4\\_09\\_uk/10.pdf](http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/4_09_uk/10.pdf)
14. Ромат Є.В. *Зв'язки з громадськістю (базовий курс)* : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Є.В. Ромат, І.О. Бучацька, Т.В. Дубовик. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. – 284 с.
15. Рудьєв, В. А. *Управління персоналом* : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В. А. Рудьєв, С. О. Гуткевич, Т. Л. Мостенська. – Київ : Кондор, 2018. – 310 с.
16. Струтинська І. *Бренд-менеджмент: теорія і практика. навч посібник*/ І. В. Струтинська. – Тернопіль: Прінт-офіс, 2015. -204с.
17. Терещенко О. О. *Фінансовий контролінг* : навч. посібник / О. О. Терещенко, Н. Д. Бабяк. – К. :КНЕУ, 2013. – 407 с.

18. Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance and Related Services Pronouncements. 2016-2017 Edition. Volume I. – New York: International Federation of Accountants. – 2018. – 1142 p.

*Додатковий*

1. Аппело Юрген. Менеджмент 3.0 Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами. / Юрген Аппело. – Харків: Фабула, 2019. – 464 с.
2. *Аудит : підручник / М.О. Никонович, К.О. Редько; за ред. Є.В. Мниха. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т., 2014.*
3. *Аудит: еволюція, потенціал, ефективність: монографія / К.О. Назарова. – К. : Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2015.*
4. Бажал Ю. М., Бакушевич І. В. Інноваційне підприємництво: креативність, комерціалізація, екосистема: навч. посіб. для ВНЗ / [Ю. Бажал та ін.] ; за ред. д-ра екон. наук, проф. Ю. М. Бажала. - Київ : Пульсари, 2015. - 278 с.
5. Балджи М.Д. Економіка та організація торгівлі: навч. посіб. / М.Д. Балджи, І.А. Допіра, В.О. Однополько. - К.: Кондор, 2017. - 368 с.
6. *Бухгалтерський облік у торгівлі та ресторанному господарстві: навч. посіб. / за заг. ред. Л.В. Нападівської. Київ. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. 395 с.*
7. Використання прикладного рішення «1С:Бухгалтерія 8 для України. Редакція 2.0» : Методичні матеріали для слухача сертифікованого курсу. ТОВ «Скайлайн Софтвр». Вид-во ДП «Єврософтпром», 2017.
8. *Височин І.В. Управління товарооборотом підприємств роздрібної торгівлі: монографія / І.В.Височин.-К.:Київ.нац.торг.екон. ун-т,2012.-544 с.*
9. Внутрішній аудит : навчальний посібник / за ред. Ю. Б. Слободяник. – Суми: ТОВ «ВПІ «Фабрика друку», 2018. – 248 с.
10. *Внутрішня торгівля України: монографія / А.А. Мазаракі, В.Д. Лагутін, А.Г. Герасименко [та ін.]; за заг. ред. д-ра екон.наук, проф. А.А. Мазаракі. – Київ.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. – 864 с.*
11. Гармідер Л. Д. Дослідження формування товарного асортименту підприємства / Л. Д. Гармідер, І. О. Самай // Академічний огляд. - 2016. - № 1. - С. 111–118
12. Геммонд Р. Мистецтво роздрібної торгівлі. Передові ідеї та стратегії від найуспішніших торгових компаній світу. - К., 2019. - 416 с.
13. *Герасименко А.Г. Ринкова влада: джерела, масштаби, наслідки: монографія К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. 600 с.*
14. *Дубовик, Т. В. Інтернет-маркетингові комунікації : монографія / Т. В. Дубовик. – Київ : КНТЕУ, 2014. – 331 с.*
15. *Жегус О. В. Теорія та практика ціноутворення в системі маркетингу : монографія / О. В. Жегус, Л. О. Попова, Т. М. Парцирна. – Харків : ХДУХТ, 2013. – 249 с.*



16. *Інформаційні системи в менеджменті : підруч. для студ. вищ. навч. закл. Ч.2 / В. О. Новак, В. В. Матвеев, В. П. Бондар, М. О. Карпенко. – Київ : Каравела, 2010. – 536с.*
17. *Інформаційні системи в промисловості : навчальний посібник / Л. О. Добровольська, О. О. Черевко. – Маріуполь : ПДТУ, 2014. – 238 с.*
18. *Кендюхов О.В., Бренд-менеджмент. Навч. посіб. / О.В. Кендюхов, К.Ю Ягельська., Д.С. Файвішенко. – Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2013. – 460 с.*
19. *Конкуренція і конкурентна політика: категорії та поняття : словник / В.Д. Лагутін, О.О. Бакалінська, О.В. Вертелєва та ін.; за ред. В.Д. Лагутіна. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009.*
20. *Косіло М. С. Інформаційні технології організації бізнесу: навч.-метод. посіб. для студентів спец. «Консолідована інформація» ВНЗ / М. С. Косіло ; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». - Харків : Підручник НТУ «ХП», 2015. - 106 с.*
21. *Куліш А. Public relations для громадських (недержавних) організацій. Практичні поради на щодень / А. Куліш. – Вид. 4-те, змін. та доп. – К. : ТОВ «АДЕФ–Україна», 2004. – 125 с.*
22. *Литвинова С.Г. Хмарні сервіси Office 365 : навчальний посібник / С.Г. Литвинова, О. М. Спірін, Л. П. Анікіна. – Київ. : Компринт, 2015. – 170 с.*
23. *Лукашова Л. Стратегічні пріоритети розвитку малого підприємництва в Україні / Вісник КНТЕУ. – Київ, 2018. - №5 (121). — С. 97- 109.*
24. *Мазаракі А. А. Проектування торговельних об'єктів : підручник / А. А. Мазаракі, Н. Б. Ільченко, О. О. Кавун-Мошковська. – Київ : КНТЕУ, 2018. – 359 с.*
25. *Мазаракі А., Волосович С. FinTech у системі суспільних трансформацій / Вісник КНТЕУ. – Київ, 2018. - №2 (118). —С. 5-18.*
26. *Мельникович О.М. Зовнішня реклама [Текст] : монографія / О. М. Мельникович, А. С. Крепак ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. - Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. – 219 с. (5 примірників)*
27. *Міжнародні фінансові операції та експортний контроль: навч.посіб.: у 2 ч. /С.М. Подреза, Г.С. Гуріна, О.М. Гришуткін .-К.: Зовнішня торгівля, 2016 .- Ч.1. – 328 с.*
28. *Морзе Н.В. Інформаційні системи. Навч. посібн. /за наук. ред. Н. В. Морзе; Морзе Н.В., Піх О.З. – Івано-Франківськ, «ЛілеяНВ», – 2015. – 384 с.*
29. *Мулеса О.Ю. Інформаційні системи та реляційні бази даних : Навч.посібник / О. Ю. Мулеса. – Електронне видання, 2018. – 118 с.*
30. *Огійчук М.Ф., Утенкова К.О. Організація і методика аудиту : навчальний посібник / М.Ф. Огійчук, К.О. Утенкова. – К.: Алерта, 2016.*
31. *Ортинська В. В. Маркетингові дослідження : підручник / В. В. Ортинська, О. М. Мельникович. – 2-ге вид., допов. – Київ : КНТЕУ, 2015. – 435 с. (57)*
32. *Паєнтко Т. В., Федосов В. М. Концептуальні засади фінансового контролінгу. Фінанси України. 2017. - №12. С.53–71.*

33. Палеха Ю. І. Інформаційний бізнес: підручник / Ю. І. Палеха, Ю. І. Горбань ; Київ. нац. ун-т культури та мистецтв. - Київ : Ліра-К, 2015. - 490 с.
34. Петрова І. А. Правовий та економічний захист малого та середнього бізнесу: [посібник] / І. А. Петрова, В. А. Фурса ; Харків. нац. ун-т внутр. справ. - Харків : НікаНова, 2015. - 241 с.
35. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. / О. М. Ястремська, К. В. Яковенко, О. О. Ястремська. — Харків : ХНЕУ, 2011. — 171 с.
36. *Планування маркетингу : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О. А. Овечкіна, Д. В. Солоха, К. В. Іванова, ін. та. – 2-ге вид., переробл. та допов. – Київ : Центр учбової літератури, 2019. – 349 с. (2)*
37. Про управління персоналом. 10 найкращих статей з Harvard Business Review / пер. з англ. Л. Лебеденко. К.: Видавництво: Країна мрій Київ, 2018. 256 с.
38. Птащенко Л. О. Фінансовий контролінг навч. посіб. / Л. О. Птащенко, В. В. Сержанов.– К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 344 с.
39. Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. Кадровий менеджмент : Навчальний посібник / З.М. Пушкар, Б.Т. Пушкар. - Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210с.
40. *Ромат Е. В. Реклама в системі маркетинга : учеб. изд. / Е. В. Ромат. – Київ : Студцентр, 2008. – 605с.*
41. *Самойленко Г., Селіванова А. Веб-технології у міжнародній торгівлі/ Зовнішня торгівля – Київ, 2018№6(101) Економічні науки — С. 55-62.*
42. Степанюк Н.С., Петриченко З.С. До питання формування асортиментної політики торговельного підприємства / Н.С. Степанюк, З.С. Петриченко //Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – №1. – Т.1. – С. 202-204.
43. *Торговельне обладнання : підручник / А.А. Мазаракі, С.Л. Шаповал, І.І. Тарасенко, О.П. Шинкаренко ; за ред. А.А. Мазаракі. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. – 320 с.*
44. Траут Д. Маркетингові війни / Д. Траут, Е. Райс. – Харків: Фабула, 2019. – 240 с.
45. Тюріна Н.М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посіб./ Н.М. Тюріна, Н.С. Карвацька.- Київ: ЦНЛ, 2013. – 407 с.
46. Федірко О. А. Теорія і практика локалізації інноваційної бізнес-діяльності в ЄС: монографія / О. А. Федірко ; Держ. ВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». - Київ : КНЕУ, 2017. - 528 с.
47. *Фінансовий менеджмент: методика розв'язання практичних завдань: навч. посіб. / І.Г. Ганечко, Г.В. Ситник, В.С. Андрієць та ін. – К.: КНТЕУ, 2015. -244 с.*
48. Фінансовий облік: підруч. / Я.Д. Крупка, З.В. Задорожній. Н.В. Гудзь та ін. Тернопіль: ТНЕУ, 2017. 451 с. URL: [http://dspacc.tncu.cdu.Ua/bitstrcain/316497/22518/1/Finansowi Oblik-2017.pdf](http://dspacc.tncu.cdu.Ua/bitstrcain/316497/22518/1/Finansowi%20Oblik-2017.pdf)

49. Червінська Л. П. Управління мотивацією персоналу: монографія / Л.П. Червінська. - К.: КНЕУ, 2015. 201 с.
50. Чуй І. Р. Фінансовий менеджмент у малому бізнесі: навч. посіб. / Чуй І. Р., Мицак О. В. ; Укоопспілка, Львів. комерц. акад. - Львів : Вид-во Львів. комерц. акад., 2015. - 263 с.
51. Шаповал, О. Ф. Моделювання оптимального асортименту продукції підприємства [Текст] / О. Ф. Шаповал, Н. П. Скригун, Л. О. Коннова // Формування ринкових відносин в Україні. – Київ, 2016. – № 2. – С. 75-78.
52. Шматко О. В. III Аналіз методів і технологій розробки мобільних додатків для платформи Android : навч. посіб. / О. В. Шматко, А. О. Поляков, В. М. Федорченко. – Харків : НТУ «ХП», 2018. – 284 с.
53. Ясінська Й. Криза як детермінанта розвитку організації/ Вісник КНТЕУ. – Київ, 2018. - №4 (120). — С. 24-36.
54. Norman D. The Design of Everyday Things: Revised and Expanded Edition Kindle Edition Basic Books; 2 edition (5 Nov. 2013). – 370 p.
55. Woolf E. Audit and assurance / E. Woolf. - International Bracknell Enterprise & Innovation Hub. - Second edition. – 2015. – 384 p.
56. Weverka P. Office 365 All-in-One For Dummies (For Dummies (Computer/Tech)) 1st Edition (June 25, 2019). – 848 p.

*\* Курсивом виділені джерела, що є у бібліотеці КНТЕУ*

#### *Internet-ресурси*

1. Автоматизація транспортної логістики – онлайн сервіс. URL : <https://ant-logistics.com>
2. Аналітична онлайн-система YouControl. URL : <https://youcontrol.com.ua/dashboard/>
3. Аналітична система перевірки та моніторингу контрагентів. URL : <https://ca.ligazakon.net/>
4. Безкоштовний пошук відомостей у Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань на сайті Міністерства юстиції України). URL : <https://usr.minjust.gov.ua/ua/freesearch>
5. Бізнес-моделювання. URL : <https://www.impulsive.ua/products/design/modeling/>
6. Бізнес ідеї для малого бізнесу в Україні. URL : <http://ua.prostobiz.ua/>
7. Внутрішня документація віртуального підприємства роздрібної торгівлі ТОВ «Гермес» URL: [https://knute2017-my.sharepoint.com/:f:/g/personal/nncbs\\_knute\\_edu\\_ua/Eu4wS4NbFiJCvIVjazOaouIBO-ISqDiZefPrArKHmyIASg?e=W6C2SC](https://knute2017-my.sharepoint.com/:f:/g/personal/nncbs_knute_edu_ua/Eu4wS4NbFiJCvIVjazOaouIBO-ISqDiZefPrArKHmyIASg?e=W6C2SC).
8. Все про public relations. URL : <http://www.pr-chance.kiev.ua/> - назва з екрану.

9. Гончар Л.А., Холодова О.Ю. Управління асортиментом і якістю товарів як підсистема торговельного підприємства: URL <http://www.ukr.vipreshebnik/torgovlya/4458-upravlinnya-asortimentom-i->
10. Державна служба статистики України: Офіційний сайт: URL : [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)
11. Держпродспоживслужба України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.dpss.gov.ua](http://www.dpss.gov.ua)
12. Діденко Є.О. Управління асортиментною політикою підприємства [Електронний ресурс] / Є.О. Діденко, Д.С. Савельєв // Ефективна економіка. – 2015. – № 3. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3910>
13. ДП «Укрметртестстандарт»[Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.ukrcsm.kiev.ua](http://www.ukrcsm.kiev.ua)
14. Бухгалтер 911 : Сайт для бухгалтерів № 1 в Україні. URL: <https://buhgalter911.com/>.
15. Електронна газета «Все про бухгалтерський облік». URL: <http://vobu.ua/ukr/>.
16. Електронна комерція (проект IOIX Ukraine). URL : <http://e-commerce.com.ua/>
17. Єдиний державний реєстр судових рішень (за потребою): URL : <https://court.opendatabot.ua/#/>
18. Журнал «Менеджер по персоналу» : офіційний сайт. URL : <https://www.kadrovik.ua/novyny/zhurnal-menedzher-po-personalu>
19. Інформаційно-аналітичний портал АПК України. <https://agro.me.gov.ua/ua>
20. Інформаційно-аналітичний ресурс Logist.FM / URL : <https://logist.fm/>
21. Інноваційні продукти для корпоративного ринку лінійки BAS. URL : <https://uit.kiev.ua/product/bas>.
22. Маркетинг – усе для інтернет-маркетолога : Портал по Інтернет маркетингу. URL : <http://imarketing.com.ua/>
23. Маркетинг и реклама : Український професійний журнал. URL : <http://mr.com.ua/>
24. Міжнародні стандарти якості та безпеки харчових продуктів Комісії ФАО / ВООЗ «Кодекс Аліментаріус». URL : <http://www.codexalimentarius.net>.
25. Он-лайн будинок юстиції. URL : <https://online.minjust.gov.ua/>
26. Офіс з просування експорту: URL : [<https://epo.org.ua>]
27. Офіційна сторінка асоціації рітейлерів України: URL : <https://rau.ua>
28. Офіційне видання Державної фіскальної служби. URL : <http://www.visnuk.com.ua>.
29. Офіційний веб-сайт Аудиторської палати України. URL : [www.apu.org.ua](http://www.apu.org.ua)
30. Офіційний веб-сайт Верховної ради України. URL : [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)
31. Офіційний веб-сайт Інституту Внутрішніх аудиторів. URL : [www.theiia.org](http://www.theiia.org)
32. Офіційний веб-сайт Кабінету міністрів України. URL : [www.kmu.gov.ua](http://www.kmu.gov.ua)
33. Офіційний веб-сайт Міжнародної федерації бухгалтерів. URL : [www.ifac.org](http://www.ifac.org)

34. Офіційний веб-сайт Міністерства економіки України. URL : <https://www.me.gov.ua/>
35. Офіційний веб-сайт Міністерства фінансів України. URL : [www.minfin.gov.ua](http://www.minfin.gov.ua).
36. Офіційний сайт Всесвітньої митної організації. URL : <http://www.wcoomd.org>
37. Офіційний сайт Державної фіскальної служби України. URL : <http://sfs.gov.ua>
38. Офіційний сайт Міжнародної Торгової Палати. URL : <https://iccwbo.org>
39. Офіційний сайт НБУ. URL : <https://www.bank.gov.ua/doccatalog/document?id=10465306>
40. Офіційний сайт Світової організації торгівлі. URL : [www.wto.org](http://www.wto.org)
41. Офіційний сайт Торгово-промислової палати України. URL : <https://www.ucci.org.ua/about>
42. Офіційний сайт Українського союзу промисловців і підприємців. URL : <http://uspp.ua/pro-uspp>
43. Офіційний сайт ЮНКТАД. URL : <https://unctad.org>
44. Перша кадрова газета «Консультант кадровика» : офіційний сайт. URL : <https://kadrhelp.com.ua/>
45. Портал «Відділ кадрів 24» : офіційний сайт. URL : [https://vk24.ua/kadrovyi\\_audyt](https://vk24.ua/kadrovyi_audyt)
46. Портал онлайн опитувань FAVOR. <https://favor.com.ua/>
47. Портал «Професійні видання» : офіційний сайт. URL : <https://profpressa.com/>
48. Рекламаштер : Портал про маркетинг та рекламу. URL : <http://www.reklamaster.com/>
49. Сайт «Дія». Державні послуги онлайн. URL : <https://diia.gov.ua/>
50. Сайт для перевірки надійності ділового партнера, зокрема щодо сумлінності у сплаті податків. URL : <http://sfs.gov.ua/businesspartner>
51. Українська асоціація маркетингу : Офіційний сайт. URL : <http://uam.in.ua/>
52. Український електронний ресурс про рекламу, маркетинг та зв'язки із громадськістю. URL : <http://www.sostav.ua>
53. Український професійний портал із проблем реклами та маркетингу. – URL : <http://www.reklamaster.com>
54. Фінансовий супермаркет №1 в Україні: URL : <https://finance.ua>
55. Ціни на продукти / МінфінМедіа. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/markets/wares/prods/>
56. Щомісячний спеціалізований журнал «Кадровик України» : офіційний сайт. URL : <https://profpressa.com/vydannya/kadrovyk/>
57. European Commission — Electronic Commerce. URL : <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/boosting-e-commerce-eu>
58. Fedoriv. Брендинг - URL : <http://fedoriv.com/andriy-fedoriv/> - назва з екрану.
59. GrowthfromKnowledge (GfK) <https://www.gfk.com/home>

60. Management - інтернет-портал для управлінців: URL : <http://www.management.com.ua/>
61. Marketer : Інтернет-видання про маркетинг та технології. URL : <https://marketer.ua/>
62. Microsoft Teams video training. URL: <https://support.office.com/en-us/article/microsoft-teams-video-training-4f108e54-240b-4351-8084-b1089f0d21d7>
63. Nielsen Norman Group. URL: <https://www.nngroup.com/articles/author/don-norman/>
64. QD Professional. URL : <https://www.qdpro.com.ua/goodinfo>)
65. The world's largest web developer site. URL: <https://www.w3schools.com/>
66. What Is User Experience (UX) Design? Everything You Need To Know To Get Started. URL: <https://careerfoundry.com/en/blog/ux-design/what-is-user-experience-ux-design-everything-you-need-to-know-to-get>.