

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

ЗВІТ З НАВЧАЛЬНОЇ ПРАКТИКИ

Практична підготовка: навчальна практика

(вид і назва практики)

Здобувач фахової передвищої освіти

Бурков Ілля Олексійович

(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

1. Календарний графік проходження навчальної практики

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

Керівник навчальної практики:



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

1. Сучасний менеджер: вимоги до підготовки фахівців

У сучасних умовах розвитку економіки та глобалізації роль менеджера суттєво змінюється. Сьогодні це не просто керівник, який розподіляє завдання, а багатофункціональний фахівець, здатний працювати в умовах невизначеності, швидких технологічних змін і високої конкуренції. Саме тому вимоги до підготовки сучасних менеджерів постійно зростають і охоплюють не лише професійні знання, а й широкий спектр компетентностей.

Перш за все, сучасний менеджер повинен мати ґрунтовну теоретичну підготовку у сфері управління, економіки, права та організаційної поведінки. Як зазначається у наукових дослідженнях, ефективна управлінська діяльність базується на поєднанні знань про процеси управління та вмінні застосовувати їх у практиці. Без цього неможливо приймати обґрунтовані управлінські рішення та забезпечувати стабільний розвиток організації.

Важливою складовою підготовки є формування професійних компетентностей. Сучасний підхід до освіти менеджерів ґрунтується на компетентнісній моделі, яка передбачає розвиток не лише знань, а й практичних умінь, навичок комунікації, лідерства та аналітичного мислення. Такий підхід дозволяє майбутньому менеджеру адаптуватися до різних ситуацій і ефективно вирішувати управлінські завдання.

Не менш важливою вимогою є цифрова грамотність. У сучасних умовах цифрової трансформації менеджер повинен володіти інформаційними системами управління, аналітичними інструментами та технологіями обробки даних. Використання цифрових технологій значно підвищує ефективність прийняття рішень і дозволяє швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

Окрему увагу слід приділяти розвитку лідерських якостей та емоційного інтелекту. Сучасний менеджер має не лише організовувати роботу команди, але й мотивувати працівників, створювати сприятливий психологічний клімат та сприяти розвитку корпоративної культури. У дослідженнях підкреслюється, що ефективне управління неможливе без високого рівня комунікаційних і лідерських компетенцій.

Крім того, сучасна підготовка менеджерів передбачає розвиток навичок безперервного навчання. Швидкі зміни у бізнес-середовищі вимагають постійного оновлення знань і професійного розвитку. Тому важливо формувати у майбутніх фахівців здатність до самонавчання, критичного мислення та адаптивності.

Таким чином, сучасний менеджер — це універсальний фахівець, який поєднує в собі професійні знання, практичні навички, цифрову компетентність і лідерські якості. Підготовка таких фахівців повинна базуватися на компетентнісному підході, інтеграції теорії та практики, а також використанні сучасних освітніх технологій.

2. Дослідження організації як суб'єкта господарювання

Дослідження організації як суб'єкта господарювання (на прикладі Auchan)

1. Загальні відомості про підприємство

Повна назва підприємства — Auchan Retail Ukraine (ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»)

Скорочена назва — Auchan / Ашан

Рік заснування — 1961 (Франція), в Україні — 2008

Організаційно-правова форма — Товариство з обмеженою відповідальністю

Форма власності — Приватна (міжнародна група Mulliez Family)

Місцезнаходження — Україна: Київ, Дніпро, Львів, Одеса та ін.

Сфера діяльності — Роздрібна торгівля (гіпермаркети, супермаркети)

Кількість працівників — понад 3000 в Україні

Офіційний вебсайт — <https://auchan.ua>

2. Основні напрями діяльності підприємства

Напрямок діяльності — роздрібна торгівля продуктами; онлайн-торгівля; доставка товарів, інтернет-замовлення; власні торгові марки; продукція під брендом Auchan

Продукція (послуги) — харчові продукти, бакалія; непродовольчі товари; одяг, побутова хімія, техніка

Основні споживачі — населення (домогосподарства); сім'ї, індивідуальні покупці; клієнти e-commerce; масовий споживач.

Місія — забезпечення клієнтів якісними товарами за доступними цінами, розвиток сучасної та зручної роздрібною торгівлі.

Бачення — стати провідною мережею роздрібною торгівлі, яка поєднує фізичні магазини та цифрові сервіси для максимального комфорту клієнтів.

Стратегічна ціль — підвищення конкурентоспроможності та розширення частки ринку в Україні.

Термін досягнення: 3–5 років

Виконавці: керівництво компанії, менеджери, маркетинговий відділ

Тактичні та оперативні цілі

1. Маркетингова ціль — збільшення впізнаваності бренду Auchan

Оперативні цілі:

- запуск рекламних кампаній
- розвиток соціальних мереж
- акції та знижки
- партнерські програми

2. Соціальна ціль — покращення умов праці персоналу

Оперативні цілі:

- підвищення заробітної плати
- навчання персоналу
- програми мотивації

- покращення умов праці
3. Виробнича ціль — оптимізація логістики та постачання
- Оперативні цілі:
- скорочення часу доставки
 - автоматизація складів
 - контроль якості товарів
 - розширення асортименту
4. Економічна ціль — збільшення прибутковості компанії
- Оперативні цілі:
- зниження витрат
 - підвищення ефективності продажів
 - розвиток онлайн-торгівлі
 - оптимізація цін
5. Фінансова ціль — стабілізація фінансових показників
- Оперативні цілі:
- контроль витрат
 - інвестиції в розвиток
 - збільшення обороту
 - фінансова звітність

4. Конкурентні переваги організації

Основні конкуренти	Конкурентна перевага	Характеристика
Сільпо	Широкий сервіс і маркетинг	Сильний бренд в Україні
Novus	Якість продукції	Орієнтація на середній клас
АТБ-маркет	Низькі ціни	Найдоступніші ціни на ринку
Metro	Оптові продажі	Орієнтація на бізнес-клієнтів
Переваги Auchan	низькі ціни широкий асортимент власні торгові марки онлайн-доставка міжнародний досвід	

5. Організаційна структура підприємства

Тип структури: лінійно-функціональна

Основні підрозділи: директор гіпермаркету; відділ продажів; логістика; маркетинг; фінансовий відділ; HR-відділ

Функції підрозділів

Директор — загальне управління

Маркетинг — реклама, просування

Логістика — постачання товарів

Фінанси — бюджет і витрати

HR — персонал і навчання

Штатний розклад (приклад)

Підрозділ	Посада	К-сть	Функції
Адміністрація	Директор	1	Управління
Продажі	Касири	20	Обслуговування клієнтів
Склад	Комірники	10	Облік товарів
Маркетинг	Маркетолог	2	Реклама
HR	Менеджер	1	Персонал

6. Розподіл функцій менеджменту

Посада	Планування	Організація	Мотивація	Контроль
Директор	+	+	+	+
Менеджер відділу	+	+	+	+
Касир	-	+	+	-
HR-менеджер	+	+	+	+

Підприємство Auchan є потужною міжнародною мережею роздрібної торгівлі, яка має стабільні позиції на українському ринку. Його діяльність базується на широкому асортименті товарів, доступних цінах та сучасних логістичних рішеннях. Основними конкурентними перевагами є міжнародний досвід, розвинена система постачання та онлайн-торгівля. Ефективна організаційна структура дозволяє забезпечувати стабільну роботу та розвиток компанії в умовах високої конкуренції.

3. Аналіз персоналу та документаційного забезпечення управління торговельного підприємства

1. Таблиця 1.1 – Запланована кількість персоналу

Назва функції управління	Планова чисельність, чол.	Посада працівника
Загальне керівництво	2	директор, заступник директора
Планування та економічний аналіз	3	економіст, аналітик з продажів
Бухгалтерський облік і фінанси	3	головний бухгалтер, бухгалтер
HR та управління персоналом	3	менеджер з персоналу, інспектор з кадрів, фахівець з організації праці
Закупівля та постачання	3	менеджер із закупівель, товарознавець
Складська діяльність	3	завідувач складу, комірник
Адміністративне забезпечення	1	секретар
Організація торгівлі	10	адміністратор магазину, старший продавець, продавець-консультант, касир
Технічне забезпечення	2	інженер з експлуатації обладнання, технік
Всього: 30 осіб		

2. Таблиця 1.2 – Персонал підприємства

Підрозділ	Посада	К-сть	Функції
Керівництво	директор, заступник директора	2	управління, стратегічні рішення
Економічний відділ	економіст, аналітик	3	аналіз продажів, планування
Бухгалтерія	головний бухгалтер, бухгалтер	3	фінансова звітність, облік
HR	менеджер з персоналу, інспектор, фахівець	3	підбір персоналу, документація
Закупівлі	менеджер із закупівель, товарознавець	3	постачання, контроль асортименту
Склад	завідувач складу, комірник	3	облік і зберігання товарів
Адміністрація	секретар	1	документообіг
Торгівля	адміністратор, продавці, касири	10	продаж товарів, обслуговування клієнтів
Технічна служба	інженер, технік	2	обслуговування обладнання

3. Оперограма (опис руху документів)

1) План товарообороту

Відповідальний: економіст

Мета: планування обсягів продажів

Періодичність: щомісяця

Обробка: автоматизована

Строк: 3–5 днів

Рух документа: економіст → директор → фінансовий відділ

2) Заявка на закупівлю товарів

Відповідальний: менеджер із закупівель

Мета: забезпечення товарними запасами

Періодичність: щотижня

Обробка: автоматизована

Строк: 1–2 дні

Рух: магазин → відділ закупівель → постачальник

3) Наказ про прийняття на роботу

Відповідальний: менеджер з персоналу

Мета: оформлення працівника

Періодичність: при потребі

Обробка: автоматизована

Строк: 1 день

Рух: HR → директор → бухгалтерія

4. Матриця відповідності (скорочена)

Роботи / Посади	Директор	Бухгалтер	HR	Закупівлі	Склад	Торгівля
Планування	ПВ	В				
Облік фінансів		ПВ				
Підбір персоналу			ПВ			
Закупівлі				ПВ	В	
Зберігання товарів					ПВ	
Продаж товарів						ПВ
Контроль	ПВ	В	В	В	В	В

У результаті аналізу встановлено, що ТОВ «Торг-Сервіс» має чітко сформовану організаційну структуру з поділом на функціональні підрозділи. Загальна чисельність персоналу становить 30 осіб, що забезпечує ефективне виконання всіх управлінських та операційних функцій.

Система документообігу включає основні управлінські документи (плани, заявки, накази), які забезпечують координацію діяльності підприємства. Розподіл функцій між працівниками дозволяє уникнути дублювання обов'язків і підвищує ефективність управління.

4. Проведення аналізу факторів безпосереднього оточення підприємства

1. Коротка характеристика підприємства

Auchan Retail Ukraine — міжнародна торговельна мережа, що здійснює діяльність у сфері роздрібної торгівлі продуктами харчування, непродовольчими товарами та онлайн-торгівлі. Підприємство функціонує в умовах високої конкуренції на українському ринку рітейлу.

2. Таблиця 5.1 – Чинники впливу п'яти сил Портера

Сили моделі Портера	Чинники зміни характеру впливу
1. Погроза появи товарів-субститутів	розвиток онлайн-магазинів доставка від виробників напрямую локальні ринки та базари заміна брендів товарів дешевшими аналогами розвиток HoReCa (готова їжа)
2. Погроза появи нових конкурентів	низький поріг входу в онлайн-торгівлю розвиток e-commerce платформ франчайзингові мережі інвестиційна привабливість ринку рітейлу підтримка локального бізнесу
3. Спроможність покупців диктувати свої умови	висока чутливість до цін великий вибір магазинів можливість онлайн-порівняння цін низька лояльність клієнтів вплив акцій та знижок
4. Спроможність постачальників диктувати свої умови	залежність від великих виробників коливання цін на товари обмежена кількість якісних постачальників умови контрактів великих брендів логістичні витрати
5. Суперництво між конкурентами в галузі	висока кількість торговельних мереж агресивні цінові війни розвиток приватних торгових марок активний маркетинг конкурентів розширення форматів магазинів

3. Таблиця 5.2 – Експертне ранжування чинників
(10 експертів, ранг 1 — найбільший вплив)

Погроза товарів-замінників										
Чинник	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Онлайн-магазини	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1
Прямі продажі	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2
Базари	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Дешеві аналоги	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
NoReCa	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Сила покупців (узагальнено). Найбільший вплив отримали: цінова чутливість (ранг 1), онлайн-порівняння цін (ранг 2), велика кількість магазинів (ранг 3)

Сила постачальників: великі бренди (ранг 1), коливання цін (ранг 2), логістика (ранг 3)

Конкуренція в галузі: цінові війни (ранг 1), велика кількість мереж (2), маркетинг (3)

4. Загальний аналіз (коефіцієнт узгодженості – якісно)

Оскільки оцінювання експертів показує високу схожість у ранжуванні чинників, можна зробити висновок, що коефіцієнт конкордації є високим (наближений до 0.8–0.9), що свідчить про узгодженість думок експертів.

Аналіз за моделлю п'яти сил Портера показав, що ринок роздрібної торгівлі, на якому працює Auchan Retail Ukraine, характеризується високим рівнем конкуренції.

Найсильнішим фактором є: конкуренція всередині галузі, сила покупців (через чутливість до цін).

Середній рівень впливу мають: постачальники, товари-замінники.

Загалом підприємство працює в умовах тиску на прибутковість, тому ключовими стратегіями залишаються: оптимізація цін, розвиток онлайн-торгівлі, підвищення лояльності клієнтів

5. Зовнішні ресурси цифрової освітньої екосистеми



147350

СЕРТИФІКАТ
підтверджує, що

Илья Бурков

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

Викладач:

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



ELIBUKR



МІЖНАРОДНИЙ
ФОНД
ВІДРОДЖЕННЯ

16 Червня 2026



Індивідуальне завдання. Бурков Ілля М-25

Процес прийняття управлінських рішень. Місце функції прийняття рішень в управлінні діяльності. Перепони на шляху прийняття рішень

Вступ

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності організацій значною мірою залежить від якості управлінських рішень. Саме управлінські рішення визначають напрям розвитку підприємства, його конкурентоспроможність, рівень використання ресурсів та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Прийняття управлінських рішень є однією з ключових функцій менеджменту, оскільки воно пронизує всі інші управлінські процеси — планування, організацію, мотивацію та контроль.

1. Сутність процесу прийняття управлінських рішень

Процес прийняття управлінських рішень — це послідовність дій менеджера, спрямована на вибір найкращого варіанта з кількох можливих альтернатив для досягнення цілей організації.

Управлінське рішення — це не просто вибір, а результат аналітичної, логічної та іноді інтуїтивної діяльності керівника, який несе відповідальність за наслідки цього вибору.

Особливістю управлінських рішень є те, що вони:

приймаються в умовах обмеженої інформації;

мають вплив на діяльність організації в цілому;

пов'язані з відповідальністю керівника;

часто приймаються в умовах ризику та невизначеності.

2. Етапи процесу прийняття управлінських рішень

Процес прийняття рішень є структурованим і включає кілька послідовних етапів:

1. Виявлення та формулювання проблеми

На цьому етапі визначається ситуація, яка потребує втручання. Проблема виникає тоді, коли фактичний стан відрізняється від бажаного.

2. Збір та аналіз інформації

Здійснюється пошук внутрішньої та зовнішньої інформації, яка допомагає зрозуміти причини проблеми.

3. Розробка альтернатив

Формуються можливі варіанти вирішення проблеми. Чим більше якісних альтернатив — тим вищі шанси на ефективне рішення.

4. Оцінка альтернатив

Кожен варіант аналізується за критеріями ефективності, витрат, ризику та результативності.

5. Вибір найкращого рішення



2_5301126396553244117.docx

Не сохранено



Откры...



5. Вибір найкращого рішення

Менеджер обирає варіант, який найбільш повно відповідає цілям організації.

6. Реалізація рішення

Прийняте рішення впроваджується у практичну діяльність через систему управлінських дій.

7. Контроль та оцінка результатів

Порівнюються фактичні результати з очікуваними. За потреби здійснюється корекція дій.

3. Місце функції прийняття рішень в управлінні

Функція прийняття рішень є центральною в системі менеджменту. Вона інтегрує всі основні управлінські функції:

Планування — визначення цілей та способів їх досягнення;

Організація — розподіл ресурсів та повноважень;

Мотивація — вибір способів стимулювання працівників;

Контроль — оцінка результатів і корекція дій.

Таким чином, управління можна розглядати як безперервний процес прийняття та реалізації рішень. Без прийняття рішень неможлива жодна управлінська діяльність.

Особливо важливо, що на різних рівнях управління рішення мають різний характер:

Стратегічні рішення — довгострокові, визначають розвиток підприємства;

Тактичні рішення — середньострокові, стосуються підрозділів;

Оперативні рішення — короткострокові, пов'язані з щоденною діяльністю.

4. Перепони на шляху прийняття управлінських рішень

У процесі прийняття рішень менеджери стикаються з низкою труднощів і обмежень.

4.1. Інформаційні бар'єри

Найчастіше проблема полягає у якості інформації:

її недостатність;

надлишок даних, який ускладнює аналіз;

недостовірність або застарілість;

труднощі в обробці інформації.

4.2. Організаційні перепони

До них належать:

надмірна бюрократія;

складна ієрархічна структура;

повільний процес погодження рішень;

слабка комунікація між підрозділами.

4.3. Психологічні фактори

Особистість керівника також впливає на процес прийняття рішень:

страх відповідальності;

невпевненість;



2_5301126396553244117.docx

Не сохранено



Откры...



надлишок даних, який ускладнює аналіз;
недостовірність або застарілість;
труднощі в обробці інформації.

4.2. Організаційні перепони

До них належать:

надмірна бюрократія;
складна ієрархічна структура;
повільний процес погодження рішень;
слабка комунікація між підрозділами.

4.3. Психологічні фактори

Особистість керівника також впливає на процес прийняття рішень:

страх відповідальності;
невпевненість;
схильність до стереотипного мислення;
надмірна обережність або, навпаки, імпульсивність.

4.4. Ресурсні обмеження

Будь-яке рішення залежить від наявних ресурсів:

фінансових;
матеріальних;
кадрових;
часових.

4.5. Зовнішні фактори

До них належать:

нестабільність економічного середовища;
зміни законодавства;
політичні ризики;
конкурентний тиск.

Висновки:

Процес прийняття управлінських рішень є основою всієї управлінської діяльності. Саме від якості рішень залежить ефективність функціонування організації, її конкурентоспроможність та здатність до розвитку. Функція прийняття рішень інтегрує всі інші управлінські функції, забезпечуючи їх узгодженість і спрямованість на досягнення цілей. Водночас процес прийняття рішень ускладнюється рядом перепон — інформаційних, організаційних, психологічних, ресурсних та зовнішніх. Подолання цих бар'єрів є важливою умовою підвищення ефективності управління.

2_5301126396553244117.docx

Не сохранено



кадрових;

часових.

4.5. Зовнішні фактори

До них належать:

нестабільність економічного середовища;

зміни законодавства;

політичні ризики;

конкурентний тиск.

Висновки:

Процес прийняття управлінських рішень є основою всієї управлінської діяльності. Саме від якості рішень залежить ефективність функціонування організації, її конкурентоспроможність та здатність до розвитку.

Функція прийняття рішень інтегрує всі інші управлінські функції, забезпечуючи їх узгодженість і спрямованість на досягнення цілей.

Водночас процес прийняття рішень ускладнюється рядом перепон — інформаційних, організаційних, психологічних, ресурсних та зовнішніх.

Подолання цих бар'єрів є важливою умовою підвищення ефективності управління.

Список використаних джерел:

Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджменту. Київ : Діалектика, 2019. 672 с.

Дафт Р. Л. Менеджмент. Київ : Основи, 2018. 784 с.

Фатхутдінов Р. А. Управлінські рішення. Москва : Инфра-М, 2017. 320 с.

Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 512 с.

Гриньова В. М. Менеджмент організацій. Харків : ХНЕУ, 2016. 420 с.

Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту. Львів : ЛНУ, 2015. 400 с.

Про управління персоналом : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 16.06.2026).

Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>

(дата звернення: 16.06.2026).

Міністерство економіки України. Офіційний сайт. URL: <https://www.me.gov.ua> (дата звернення: 16.06.2026).

Grafiati: автоматичне оформлення бібліографії. URL: <https://www.grafiati.com/uk/> (дата звернення: 16.06.2026).

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

