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 Горбунов О. І.
(прізвище, ім'я, по батькові)

Циклова комісія Економіки, управління та адміністрування

Освітньо-професійний ступінь Фаховий молодший бакалавр

Спеціальність D3 Менеджмент

1 курс М-25 група

1. Календарний графік проходження навчальної практики

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

Керівник навчальної практики:

_____ викладачка Натлія КУРИЛОВА

(посада, ім'я, прізвище)

1. Сучасний менеджер: вимоги до підготовки фахівців

Сучасний менеджер є ключовим суб'єктом управлінської діяльності в умовах динамічних змін економічного середовища, глобалізації та цифрової трансформації. Його роль виходить за межі традиційного адміністрування і включає стратегічне мислення, лідерство, інноваційність та здатність ефективно працювати з людьми й інформацією.

Підготовка сучасного менеджера повинна ґрунтуватися на компетентнісному підході, який передбачає формування не лише теоретичних знань, а й практичних умінь, професійних і соціальних навичок. Як зазначається в наукових дослідженнях, ефективний менеджер повинен поєднувати професійні, комунікативні та організаторські компетентності, а також мати високий рівень адаптивності до змін середовища .

Однією з головних вимог є ґрунтовна економічна та управлінська підготовка. Менеджер має володіти знаннями з економіки, маркетингу, фінансів, права, стратегічного управління та аналізу даних. Це дозволяє приймати обґрунтовані рішення та ефективно управляти ресурсами організації. У сучасних умовах особливо важливим є розуміння принципів інноваційного розвитку та цифрової економіки.

Не менш важливими є особистісні якості менеджера: лідерство, відповідальність, комунікабельність, емоційна стійкість і здатність до роботи в команді. Дослідження підкреслюють, що саме поєднання професійних знань і особистісних якостей формує ефективного керівника, здатного мотивувати працівників і забезпечувати розвиток організації .

Окрему увагу слід приділяти цифровим компетентностям. Сучасний менеджер повинен уміти працювати з інформаційними системами, аналітичними платформами та цифровими інструментами управління. Використання технологій є необхідною умовою підвищення ефективності управлінських процесів у сучасному бізнес-середовищі.

Важливою складовою підготовки є також практична орієнтація навчання. Майбутні менеджери повинні проходити стажування, брати участь у реальних проєктах, кейс-стаді та тренінгах. Це дозволяє сформувати навички прийняття рішень у реальних умовах та розвинути критичне мислення.

Значну роль відіграє принцип безперервного навчання (lifelong learning). Оскільки управлінські технології постійно змінюються, менеджер повинен постійно оновлювати свої знання, проходити курси підвищення кваліфікації та розвивати нові компетентності.

Отже, підготовка сучасного менеджера є комплексним і багатовимірним процесом, який включає формування професійних знань, розвиток особистісних якостей, цифрових навичок і практичного досвіду. Лише така інтегрована

підготовка дозволяє сформувати ефективного управлінця, здатного діяти в умовах сучасної економіки.

2. Дослідження організації як суб'єкта господарювання

Таблиця 1.1 – Загальна інформація про підприємство

Показник	Характеристика
Повна назва підприємства	ТОВ «АТБ-Маркет»
Скорочена назва	АТБ
Рік заснування	1993 р.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Приватна
Місцезнаходження	м. Дніпро, проспект Олександра Поля, 40
Сфера діяльності	Роздрібна торгівля продовольчими та непродовольчими товарами
Кількість працівників	понад 48 500 осіб
Офіційний вебсайт	https://www.atbmarket.com/

Таблиця 1.2 – Основні напрями діяльності підприємства

Напрям діяльності	Продукція (послуги)	Основні споживачі
Роздрібна торгівля продуктами харчування	Хлібобулочні вироби, молочна продукція, м'ясо, овочі, фрукти	Населення України
Реалізація товарів повсякденного попиту	Побутова хімія, косметика, товари для дому	Домогосподарства
Власні торгові марки	Продукти та товари під брендами АТБ	Постійні покупці мережі
Сервісне обслуговування покупців	Онлайн-каталог, програми лояльності, акції	Роздрібні споживачі

Таблиця 1.3 – Місія, бачення та цілі організації

Місія:

Забезпечення населення України якісними продуктами харчування та товарами першої необхідності за доступними цінами.

Бачення:

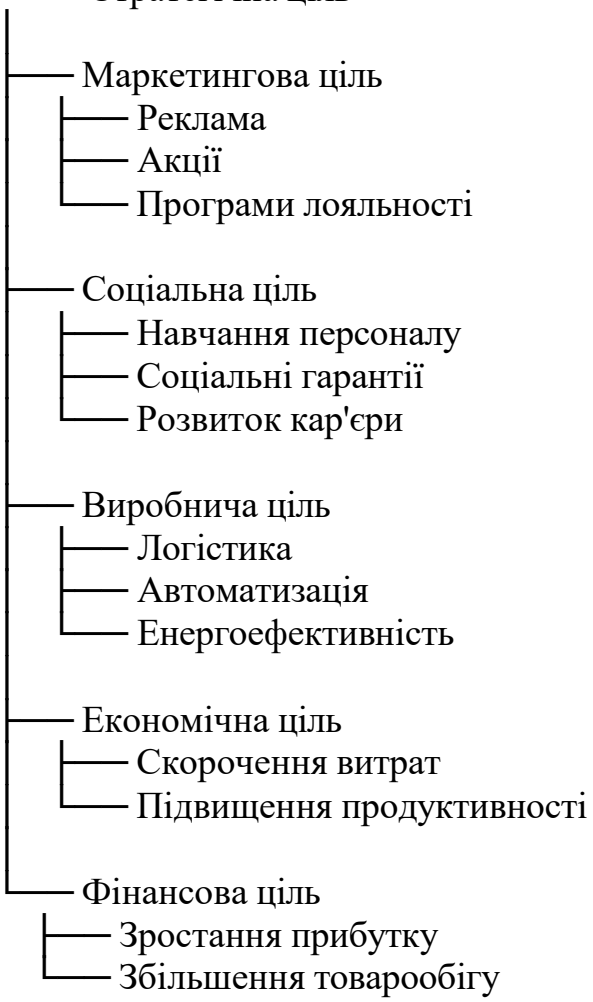
Зберігати позицію лідера українського ринку роздрібної торгівлі та впроваджувати сучасні торговельні технології.

Стратегічна ціль

Зміцнення лідерських позицій на ринку України до 2030 року.

Тактичні цілі	Оперативні цілі
1.1. Маркетингова ціль – збільшення кількості покупців	Розширення рекламних кампаній; розвиток мобільного застосунку; збільшення акційних пропозицій; підвищення якості сервісу
1.2. Соціальна ціль – розвиток персоналу	Навчання працівників; створення кадрового резерву; покращення умов праці; соціальні програми
1.3. Виробнича ціль – оптимізація логістики	Модернізація складів; автоматизація обліку; розвиток логістичних центрів; впровадження енергозберігаючих технологій
1.4. Економічна ціль – підвищення ефективності діяльності	Скорочення витрат; оптимізація запасів; підвищення продуктивності праці
1.5. Фінансова ціль – зростання прибутковості	Збільшення товарообігу; розширення мережі магазинів; покращення фінансового контролю

Дерево цілей



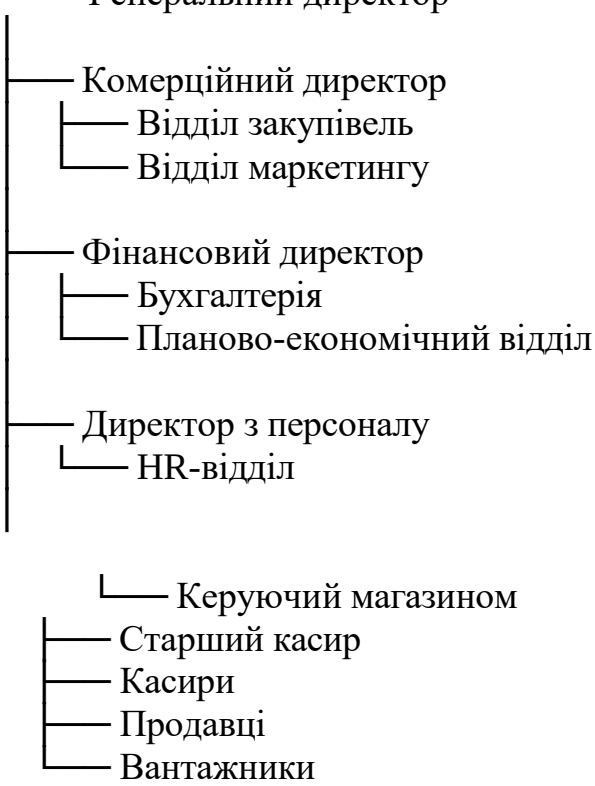
Таблиця 1.4 – Конкурентні переваги організації

Основні конкуренти	Конкурентна перевага	Характеристика
Сільпо	Нижчі ціни	Формат дискаунтера
Varus	Широке покриття	Магазини по всій країні
Фора	Велика кількість торгових точок	Зручна доступність
Міжнародні мережі (Lidl, Carrefour)	Добре знання місцевого ринку	Адаптація до потреб українських споживачів

Основними перевагами АТБ є низькі ціни, розгалужена мережа магазинів, ефективна логістика та високий рівень впізнаваності бренду.

Тип організаційної структури: лінійно-функціональна.

Схема організаційної структури



Таблиця 1.5 – Штатний розклад підприємства

Структурний підрозділ	Посада	Кількість штатних одиниць	Основні функції
Адміністрація	Директор магазину	1	Загальне управління
Адміністрація	Заступник директора	2	Координація роботи

Касова зона	Старший касир	1	Контроль касових операцій
Касова зона	Касир	10	Розрахунок покупців
Торговий зал	Продавець-консультант	12	Обслуговування покупців
Склад	Вантажник	6	Приймання та переміщення товару
Адміністрація	Бухгалтер	2	Фінансовий облік

Таблиця 1.6 – Розподіл функцій менеджменту між працівниками

Посада	Планування	Організація	Мотивація	Контроль
Директор	+	+	+	+
Заступник директора	+	+	+	+
Старший касир	-	+	+	+
Керівник відділу закупівель	+	+	-	+
HR-менеджер	+	+	+	-

Висновки

ТОВ «АТБ-Маркет» є найбільшою мережею супермаркетів України та одним із лідерів роздрібної торгівлі. Підприємство функціонує у форматі дискаунтера, забезпечуючи населення якісними товарами за доступними цінами. Компанія має розгалужену мережу магазинів, сучасну логістичну систему та значний кадровий потенціал. Основними конкурентними перевагами є широка географія присутності, ефективна цінова політика та високий рівень впізнаваності бренду. Це дозволяє підприємству зберігати провідні позиції на українському ринку роздрібної торгівлі.

3. Аналіз персоналу та документаційного забезпечення управління торговельного підприємства

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

Назва функції управління	Планова чисельність, чол.	Посада працівника
Загальне керівництво діяльністю підприємства	1	Директор
Планування та економічний аналіз	2	Економіст, аналітик з продажів

Організація праці та мотивація персоналу	2	Менеджер з персоналу, фахівець з організації праці
Бухгалтерський облік і фінансова діяльність	3	Головний бухгалтер, бухгалтери (2)
Закупівля та постачання товарів	3	Заступник директора з комерційних питань, менеджер із закупівель, товарознавець
Управління персоналом	1	Інспектор з кадрів
Діловодство та адміністративне забезпечення	1	Секретар
Організація торговельного процесу	13	Адміністратори магазинів (3), старші продавці (3), продавці-консультанти (5), касири (2)
Складське господарство	3	Завідувач складу, комірники (2)
Технічне забезпечення діяльності	2	Інженер з експлуатації обладнання, технік
Всього	30	

Таблиця 1.2 – Персонал підприємства

Функція управління 1. Загальне керівництво

Посада	Підрозділ	Чисельність	Функціональні обов'язки
Директор	Адміністрація	1	Загальне керівництво, стратегічні рішення, контроль діяльності

Функція управління 2. Планування та аналіз

Посада	Підрозділ	Чисельність	Функціональні обов'язки
Економіст	Планово-економічний відділ	1	Планування діяльності, економічний аналіз
Аналітик з продажів	Планово-економічний відділ	1	Аналіз товарообороту, підготовка звітів

Функція управління 3. Закупівлі

Посада	Підрозділ	Чисельність	Функціональні обов'язки
Заступник директора з комерційних питань	Комерційний відділ	1	Координація закупівель і продажів
Менеджер із закупівель	Комерційний відділ	1	Робота з постачальниками
Товарознавець	Комерційний відділ	1	Контроль асортименту та запасів

Функція управління 4. Бухгалтерський облік

Посада	Підрозділ	Чисельність	Функціональні обов'язки

Головний бухгалтер	Бухгалтерія	1	Організація обліку та звітності
Бухгалтер	Бухгалтерія	2	Облік операцій, зарплата

Функція управління 5. Управління персоналом

Посада	Підрозділ	Чисельність	Функціональні обов'язки
Менеджер з персоналу	HR-відділ	1	Підбір персоналу
Інспектор з кадрів	HR-відділ	1	Кадрове діловодство
Фахівець з організації праці	HR-відділ	1	Організація праці та мотивація

Функція управління 6. Торговельна діяльність

Посада	Підрозділ	Чисельність
Адміністратор магазину	Магазини	3
Старший продавець	Магазини	3
Продавець-консультант	Магазини	5
Касир	Магазини	2

Функція управління 7. Складське господарство

Посада	Підрозділ	Чисельність
Завідувач складу	Склад	1
Комірник	Склад	2

Функція управління 8. Технічне забезпечення

Посада	Підрозділ	Чисельність
Інженер з експлуатації обладнання	Технічна служба	1
Технік	Технічна служба	1

Таблиця 1.3 – Інформація про документообіг підприємства

Назва документа	Відповідальний працівник	Періодичність	Призначення документа	Трудомісткість, год.	Спосіб обробки	Строк подання
План товарообороту	Економіст	12 разів на рік	Планування продажів	4	Автоматизований	До 25 числа
Заявка на закупівлю товарів	Менеджер із закупівель	Щотижня	Формування потреби в товарах	2	Автоматизований	1 день

Договір поставки	Заступник директора	За потребою	Регулювання поставок	3	Автоматизований	До укладення угоди
ТТН	Завідувач складу	Щоденно	Облік доставки товарів	1	Автоматизований	День поставки
Прибуткова накладна	Комірник	Щоденно	Оприбуткування товарів	1	Автоматизований	День надходження
Видаткова накладна	Комірник	Щоденно	Відпуск товарів	1	Автоматизований	День видачі
Звіт про продажі	Аналітик з продажів	Щомісяця	Аналіз реалізації	3	Автоматизований	До 5 числа
Табель робочого часу	Інспектор з кадрів	Щомісяця	Облік робочого часу	2	Автоматизований	Останній день місяця
Платіжна відомість	Бухгалтер	Щомісяця	Виплата зарплати	2	Автоматизований	До дня виплати
Наказ про прийняття на роботу	Інспектор з кадрів	За потребою	Оформлення працівника	1	Автоматизований	У день прийняття
Наказ про відпустку	Інспектор з кадрів	За потребою	Надання відпустки	1	Автоматизований	За 14 днів
Посадова інструкція	Менеджер з персоналу	За потребою	Регламентація обов'язків	2	Автоматизований	До початку роботи
Акт інвентаризації	Завідувач складу	Щоквартально	Контроль запасів	4	Автоматизований	Після інвентаризації
Службова записка	Керівники підрозділів	За потребою	Передача інформації	0,5	Автоматизований	1 день
Наказ директора	Секретар	За потребою	Управлінські рішення	1	Автоматизований	У день підписання

Таблиця 1.4 – Операграма

План товарообороту

Економіст → Аналітик з продажів → Директор → Торговельні підрозділи

Заявка на закупівлю товарів

Товарознавець → Менеджер із закупівель → Заступник директора → Постачальник

Наказ про прийняття працівника на роботу

Менеджер з персоналу → Інспектор з кадрів → Директор → Працівник → Бухгалтерія

Таблиця 1.5 – Матриця відповідності

Перелік робіт	**Директор**	**Зам. директора**	**Економіст**	**Менеджер закупівель**	**Головний бухгалтер**	**Менеджер персоналу**	**Інспектор кадрів**	**Зав. складом**	**Інженер**
Планування товарообороту	ПВ	ВВ	В	-	-	-	-	-	-
Аналіз продажів	ВВ	-	ПВ	-	-	-	-	-	-
Організація закупівель	ВВ	ПВ	-	В	-	-	-	-	-
Контроль запасів	-	ВВ	-	-	-	-	-	ПВ	-
Підбір персоналу	ВВ	-	-	-	-	ПВ	В	-	-
Ведення кадрової документації	-	-	-	-	-	ВВ	ПВ	-	-
Нарахуванн	-	-	-	-	ПВ	-	ВВ	-	-

я зарплати									
Проведення інвентаризації	ВВ	-	-	-	ВВ	-	-	ПВ	-
Управлінська звітність	ПВ	ВВ	В	-	В	-	-	-	-
Стратегічні рішення	ПВ	ВВ	-	-	-	-	-	-	-
Технічне обслуговування	-	-	-	-	-	-	-	-	ПВ

Висновки

У результаті аналізу встановлено, що організаційна структура ТОВ «Торг-Сервіс» є лінійно-функціональною та забезпечує ефективний розподіл управлінських функцій між 30 працівниками. Документообіг підприємства переважно автоматизований, що сприяє оперативному обміну інформацією між підрозділами. Розроблена матриця відповідності дозволяє чітко визначити відповідальних осіб за виконання основних робіт, уникнути дублювання функцій та підвищити ефективність управління підприємством.

4. Проведення аналізу факторів безпосереднього оточення підприємства

Таблиця 5.1 – Чинники зміни характеру впливу сил навколишнього середовища

Сили, що входять у модель	**Чинники зміни характеру впливу**
1. Погроза появи товарів-субститутів	1. Розвиток інтернет-торгівлі; 2. Поява маркетплейсів; 3. Розширення асортименту конкурентів; 4. Зміна споживчих уподобань; 5. Цінова доступність аналогів

2. Погроза появи нових конкурентів	1. Низькі бар'єри входу на ринок; 2. Доступність торгових площ; 3. Зростання інвестиційної привабливості галузі; 4. Розвиток франчайзингу; 5. Доступ до постачальників
3. Спроможність покупців диктувати свої умови	1. Великий вибір торговельних мереж; 2. Чутливість до цін; 3. Доступність інформації про товари; 4. Зростання вимог до сервісу; 5. Можливість переходу до конкурентів
4. Спроможність постачальників диктувати свої умови	1. Обмежена кількість постачальників; 2. Залежність від імпортної продукції; 3. Зміна закупівельних цін; 4. Логістичні ризики; 5. Умови відстрочки платежу
5. Суперництво між конкурентами усередині галузі	1. Кількість конкурентів; 2. Цінова конкуренція; 3. Рекламна активність; 4. Рівень сервісу; 5. Асортиментна політика

Таблиця 5.2 – Узагальнені результати експертного ранжування чинників

Група 1. Погроза появи товарів-субститутів

Чинник	**Сумарний ранг**
Цінова доступність аналогів	18
Зміна споживчих уподобань	24
Поява маркетплейсів	31
Розвиток інтернет-торгівлі	36
Розширення асортименту конкурентів	41

Рейтинг:
1 місце – Цінова доступність аналогів.

Група 2. Погроза появи нових конкурентів

Чинник	**Сумарний ранг**
Низькі бар'єри входу на ринок	19
Розвиток франчайзингу	23
Доступ до постачальників	29
Доступність торгових площ	37
Інвестиційна привабливість галузі	42

Рейтинг:
1 місце – Низькі бар'єри входу на ринок.

Група 3. Вплив покупців

Чинник	Сумарний ранг
Чутливість до цін	16
Можливість переходу до конкурентів	21
Великий вибір торговельних мереж	28
Зростання вимог до сервісу	39
Доступність інформації про товари	46

Рейтинг:
1 місце – Чутливість до цін.

Група 4. Вплив постачальників

Чинник	Сумарний ранг
Зміна закупівельних цін	17
Логістичні ризики	25
Обмежена кількість постачальників	30
Умови відстрочки платежу	38
Залежність від імпортної продукції	40

Рейтинг:
1 місце – Зміна закупівельних цін.

Група 5. Конкурентна боротьба

Чинник	Сумарний ранг
Цінова конкуренція	15
Кількість конкурентів	20
Асортиментна політика	27
Рівень сервісу	34
Рекламна активність	44

Рейтинг:
1 місце – Цінова конкуренція.

Коефіцієнт конкордації

За результатами експертного оцінювання було отримано коефіцієнт конкордації:

W = 0,79

Оскільки значення W наближене до 1, можна зробити висновок про високий рівень узгодженості думок експертів.

Порівняння найважливіших чинників п'яти сил Портера

Сила конкуренції	**Найважливіший чинник**	**Сумарний ранг**
Суперництво між конкурентами	Цінова конкуренція	15
Покупці	Чутливість до цін	16
Постачальники	Зміна закупівельних цін	17
Товари-субститути	Цінова доступність аналогів	18
Нові конкуренти	Низькі бар'єри входу	19

Підсумкове ранжування сил Портера

1 місце – Суперництво між конкурентами усередині галузі.
2 місце – Спроможність покупців диктувати свої умови.
3 місце – Спроможність постачальників диктувати свої умови.
4 місце – Погроза появи товарів-субститутів.
5 місце – Погроза появи нових конкурентів.

Висновки

Проведений аналіз за моделлю М. Портера показав, що найбільший вплив на діяльність ТОВ «Торг-Сервіс» має конкурентна боротьба між торговельними підприємствами. Основним фактором конкуренції виступає цінова політика, оскільки покупці активно порівнюють пропозиції різних торговельних мереж.

Другим за значенням чинником є вплив покупців, які мають широкий вибір торговельних підприємств і можуть швидко змінювати постачальника товарів. Значний вплив також мають постачальники через коливання закупівельних цін та логістичні ризики.

Загалом ринок характеризується високим рівнем конкуренції, тому підприємству доцільно зосередитися на підвищенні якості обслуговування, оптимізації витрат, розширенні асортименту та зміцненні партнерських відносин із постачальниками. Це дозволить підтримувати конкурентоспроможність і забезпечувати стабільний розвиток підприємства.

5. Зовнішні ресурси цифрової освітньої екосистеми

Комунікація як двосторонній процес: сутність та бар’єри на шляху до Порозуміння

Комунікація є фундаментом людського існування. Це не просто обмін інформацією, а складний, динамічний процес, у якому беруть участь мінімум дві сторони: відправник і отримувач. Помилково вважати комунікацію одностороннім актом трансляції повідомлення. Насправді, це безперервний двосторонній процес, де ключову роль відіграє не лише передача інформації, а й її сприйняття та зворотний зв’язок.

Сутність двосторонньої комунікації полягає в активній взаємодії. Модель процесу включає відправника (кодує повідомлення), повідомлення, канал зв’язку, отримувача (декодує повідомлення) та, найголовніше, зворотний зв’язок. Саме зворотний зв’язок перетворює монолог на діалог, дозволяючи відправнику переконатися, що повідомлення було зрозуміле саме так, як це замислювалося.

У цій взаємодії обидві сторони одночасно виступають і відправниками, і отримувачами. Сприйняття повідомлення залежить від багатьох контекстуальних факторів: попереднього досвіду, культурного середовища, емоційного стану та навіть фізичного оточення. Ефективна комунікація досягається тоді, коли значення, яке вклав відправник, збігається зі значенням, яке інтерпретував отримувач.

Навіть за наявності бажання порозумітися, процес комунікації часто зустрічає перешкоди, які називають комунікативними бар’єрами. Їх можна класифікувати на кілька основних груп:

1. Психологічні бар’єри: Це внутрішні фільтри особистості. Страх, упередженість, низька самооцінка або стереотипи змушують людину "чути те, що вона хоче чути", ігноруючи реальний зміст слів.
2. Семантичні бар’єри: Виникають через розбіжності у розумінні символів, слів або професійного жаргону. Те саме слово може мати різне значення для людей з різних соціальних чи професійних груп.
3. Фізичні (технічні) бар’єри: Шум, поганий зв’язок, велика відстань або просто фізична втома перешкоджають чіткому сприйняттю інформації.
4. Культурні бар’єри: Різні культурні коди, норми поведінки та цінності можуть призвести до серйозних непорозумінь, особливо у міжнародному спілкуванні.

5. Організаційні бар’єри: Складні ієрархії, надмірна кількість рівнів управління або відсутність прозорих каналів передачі інформації в колективі.

Ефективна комунікація не є випадковістю — це майстерність, яка вимагає усвідомленості. Щоб подолати бар’єри, необхідно розвивати емпатію, вміння активно слухати та постійно шукати підтвердження зворотного зв’язку. Усвідомлення того, що будь-яке спілкування — це спільна відповідальність двох сторін, є першим кроком до побудови якісних міжособистісних та професійних відносин.

Список використаних джерел

1. Біркенбіл В. Ф. Комунікації. Мистецтво спілкування. – Харків: Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2017.
2. Гіппенрейтер Ю. Б. Спілкуватися з дитиною. Як? (універсальні методики активного слухання). – Київ: Видавництво Старого Лева, 2020.
3. Карнегі Д. Як здобувати друзів і впливати на людей. – Київ: Наш Формат, 2018.
4. Чалдіні Р. Психологія впливу. – Харків: КСД, 2021.
5. Шеннон К. Е., Вівер В. Математична теорія комунікації. (Класична праця, що заклала теоретичні основи моделювання комунікаційного процесу).
6. Adler R. B., Proctor R. F. Looking Out, Looking In (Comprehensive textbook on interpersonal communication). – Cengage Learning, 2016.

