

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

ЗВІТ З НАВЧАЛЬНОЇ ПРАКТИКИ

Практична підготовка: навчальна практика

(вид і назва практики)

Здобувачки фахової передвищої освіти Гребіник Ангеліни Валеріївни

(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

Сучасний менеджер: вимоги до підготовки фахівців

Динамізм ХХІ століття докорінно змінив ландшафт світового бізнесу. Глобалізація, стрімкий технологічний прогрес, інтеграція штучного інтелекту та перехід до гібридних форматів роботи висувають принципово нові вимоги до управлінських кадрів. Сьогодні менеджер — це не просто адміністратор, який контролює виконання інструкцій, а стратег, лідер змін та фасилітатор, здатний вести команду за собою в умовах абсолютної невизначеності. Така трансформація ролі керівника змушує переосмислити традиційні підходи до вищої освіти та корпоративного навчання, зміщуючи фокус з суто теоретичних знань на розвиток адаптивності, цифрової грамотності та емоційного інтелекту.

Класичні школи менеджменту, які розглядали організацію як чіткий механізм, а керівника — як наглядача, остаточно відійшли у минуле. В постіндустріальну епоху, коли головним капіталом підприємств стають знання та люди, управління базується на концепції гнучкості та гуманістичному підході. Жорстка вертикальна ієрархія поступається місцем крос-функціональним командам, де менеджер стає колегою-наставником. Працюючи у крихкому та нелінійному середовищі, фахівець повинен вміти приймати рішення за браком інформації або в умовах її надлишку, орієнтуючись не на збереження статус-кво, а на постійний пошук нових ніш і стимулювання креативності підлеглих. Про детальні тренди та зміни управлінських парадигм у сучасному світі можна дізнатися у матеріалах провідного світового видання [Harvard Business Review](#).

Профіль успішного сучасного управлінця складається з гармонійного поєднання професійних, м'яких та цифрових навичок. Незважаючи на автоматизацію, менеджер повинен мати міцний професійний базис, що включає стратегічний аналіз, фінансовий менеджмент та клієнтоорієнтоване маркетингове мислення. Водночас, згідно з дослідженнями, які регулярно публікує [World Economic Forum](#), саме м'які навички сьогодні визначають конкурентоспроможність керівника. На перший план виходить емоційний інтелект — здатність розпізнавати емоції, управляти ними та проявляти емпатію, що є основою для побудови здорової атмосфери в команді. Крім того, сучасний керівник діє у складній цифровій екосистемі, тому він має сповідувати підхід управління на основі даних, впевнено користуватися системами автоматизації бізнесу та розуміти принципи взаємодії з генеративним штучним інтелектом.

Ці докорінні зміни висувають жорсткі вимоги до самої системи підготовки менеджерів. Традиційна академічна освіта, побудована на пасивному слуханні лекцій, втратила актуальність. Навчання має бути практико-орієнтованим, зосередженим навколо реальних бізнес-кейсів та інтерактивних комп'ютерних симуляцій. Освітні програми повинні стати між дисциплінарними, поєднуючи менеджмент із психологією, ІТ-наукою та екологічними трендами. Більше того, диплом університету вже не є фінальною точкою, адже знання застарівають кожні кілька років. Сучасна підготовка має закладати фундамент для постійного саморозвитку в рамках концепції навчання протягом усього життя. Провідні українські заклади, такі як [Києво-Могилянська Бізнес-Школа \(kmbs\)](#) та [Бізнес-школа УКУ \(LvBS\)](#), вже активно інтегрують ці принципи, поєднуючи бізнес-інструменти з гуманітарними та технологічними дисциплінами.

Особливого значення підготовка управлінців набуває в Україні, де менеджери змушені працювати в екстремальних умовах війни, релокації підприємств та постійних криз. Це сформувало унікальний запит на фахівців з кризового менеджменту, здатних забезпечувати безперервність бізнесу, управляти командами дистанційно та піклуватися про ментальне здоров'я співробітників. Хоча відірваність деяких класичних університетів від реальних потреб ринку залишається викликом, колаборація прогресивного бізнесу з освітніми платформами та міжнародними інституціями, як-от [Project Management Institute \(PMI\)](#), допомагає виховувати нове покоління лідерів. Сучасний менеджер — це архітектор життєздатної системи, і лише поєднання технологічної грамотності з розвиненою емпатією та гнучким мисленням дозволить управлінцям майбутнього перетворювати будь-які виклики на нові можливості для зростання.

Список використаних джерел:

1. Harvard Business Review — провідне світове видання з питань управління та лідерства. — Режим доступу: <https://hbr.org>
2. World Economic Forum — офіційний портал Світового економічного форуму та його аналітичні звіти щодо навичок майбутнього. — Режим доступу: <https://www.weforum.org>
3. Києво-Могилянська Бізнес-Школа (kmbs) — матеріали та підходи до розвитку управлінських компетентностей в Україні. — Режим доступу: <https://kmbs.ua>
4. Бізнес-школа УКУ (LvBS) — інноваційні програми навчання та бізнес-освіти на засадах етичного лідерства. — Режим доступу: <https://lvbs.com.ua>

5. Project Management Institute (PMI) — глобальні стандарти та тенденції розвитку професійних навичок менеджерів. — Режим доступу: <https://www.pmi.org>

2. Дослідження організації як суб'єкта господарювання

Мета завдання: набути навичок збору, систематизації та аналізу інформації про діяльність організації, визначення її місця на ринку, основних напрямів діяльності та особливостей функціонування.

1. Загальні відомості про підприємство

Інформація зібрана на основі даних ЄДРПОУ, офіційного сайту ритейлера та публічних звітів компанії.

Таблиця 1.1 – Загальна інформація про підприємство

Показник	Характеристика
Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «КОМФІ ТРЕЙД»
Скорочена назва	ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД»
Рік заснування	2005 рік (перший магазин під брендом COMFY відкритий у 2007)
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)
Форма власності	Приватна власність
Місцезнаходження	Україна, 49000, Дніпропетровська обл., м. Дніпро, вул. Бульвар Зоряний, буд. 1-А
Сфера діяльності	Роздрібна та оптова торгівля побутовою технікою, електронікою та супутніми товарами (мультиканальний ритейл)
Кількість працівників	Понад 4 500 осіб (загалом по мережі)
Офіційний вебсайт	comfy.ua

2. Основні види діяльності та продукція

Таблиця 1.2 – Основні напрями діяльності підприємства

Напрямок діяльності	Продукція (послуги)	Основні споживачі
Роздрібна торгівля електронікою	Смартфони, планшети, ноутбуки, комп'ютерна периферія, гаджети.	Кінцеві споживачі (B2C): молодь, працююче населення, сім'ї.
Роздрібна торгівля побутовою технікою	Велика побутова техніка (холодильники, пральні машини), дрібна техніка для кухні та дому.	Домогосподарства, приватні особи, що облаштовують житло.
Надання сервісних та фінансових послуг	Програми розширеної гарантії («Comfy Скриня»), налаштування техніки, оформлення споживчих кредитів та розстрочок.	Покупці техніки, які потребують додаткового захисту чи встановлення.

3. Місія, бачення та стратегічні цілі організації

Таблиця 1.3 – Місія, бачення та цілі організації

Місія	Бути першим вибором для кожного покупця техніки та електроніки в Україні, роблячи процес покупки простим, технологічним та емоційно приємним.
Бачення	Абсолютний технологічний лідер мультиканального ритейлу України з найвищим рівнем клієнтського сервісу (NPS) та повністю автоматизованою логістикою.

1. Стратегічна ціль:

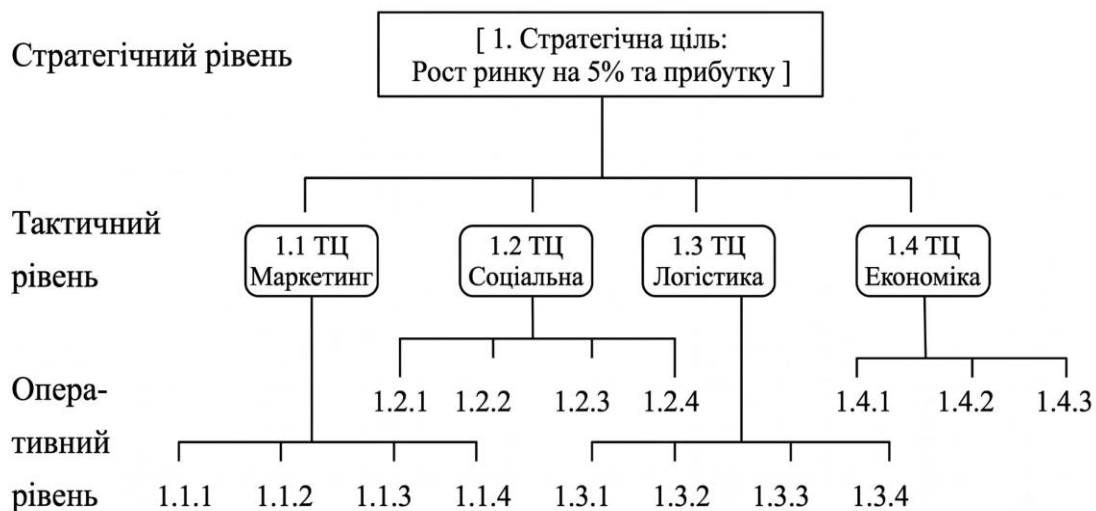
Збільшити частку ринку побутової техніки та електроніки в Україні на 5% протягом наступних 3 років, підвищивши загальний чистий прибуток компанії.

- **Термін досягнення:** 3 роки (до 2029 року).
- **Виконавці:** Генеральний директор, топ менеджмент (директори департаментів).

Тактичні цілі (Середньострокові)	Оперативні цілі (Короткострокові / Поточні)
1.1. Маркетингова ціль Назва ТЦ: Підвищити лояльність клієнтів та впізнаваність бренду в онлайн-сегменті. Термін: 1 рік. Виконавці: Маркетинговий директор, СМО.	1.1.1. Збільшити кількість завантажень мобільного додатка на 25% за квартал. 1.1.2. Запустити нову реферальну програму бонусів до кінця місяця. 1.1.3. Підняти показник утримання клієнтів (CRR) на 7% за півріччя. 1.1.4. Провести 3 масштабні рекламні кампанії в Instagram/TikTok.
1.2. Соціальна ціль Назва ТЦ: Знизити плинність кадрів серед лінійного персоналу магазинів. Термін: 1 рік. Виконавці: HR-директор, тренінг-менеджери.	1.2.1. Впровадити оновлену гнучку систему щомісячного преміювання. 1.2.2. Провести курси підвищення кваліфікації для 100% директорів магазинів. 1.2.3. Проводити анонімне опитування задоволеності (eNPS) щоквартально. 1.2.4. Автоматизувати процес онбордингу новачків через чат-бот.

1.3. Виробнича (логістична) ціль Назва ТЦ: Скоротити час доставки товару зі складу до кінцевого покупця. Термін: 1,5 року. Виконавці: Директор з логістики, керівник складського комплексу.	1.3.1. Модернізувати систему управління складом (WMS) за 4 місяці. 1.3.2. Відкрити 2 нові регіональні крос-докінг склади. 1.3.3. Скоротити час комплектації замовлення на складі до 15 хвилин. 1.3.4. Оновити автопарк кур'єрської служби на 15 одиниць.
1.4. Економічна (комерційна) ціль Назва ТЦ: Розширити мережу фізичних магазинів та оптимізувати асортимент. Термін: 2 роки. Виконавці: Комерційний директор, директор з розвитку.	1.4.1. Відкрити 10 нових магазинів у західних регіонах України за рік. 1.4.2. Вивести з асортименту 15% неходових позицій (категорії С). 1.4.3. Укласти 5 прямих контрактів з ексклюзивними брендами електроніки.
1.5. Фінансова ціль Назва ТЦ: Знизити операційні витрати компанії на 4%. Термін: 1 рік. Виконавці: Фінансовий директор (CFO), головний бухгалтер.	1.5.1. Перевести 100% документообігу з контрагентами в ЕДО за 3 місяці. 1.5.2. Переглянути умови оренди приміщень у 20 ТРЦ з метою зниження ставки. 1.5.3. Оптимізувати витрати на енергоспоживання в магазинах (LED-освітлення).

Схематичне відображення дерева цілей:



Малюнок 1. Дерево цілей

4. Конкурентні переваги організації

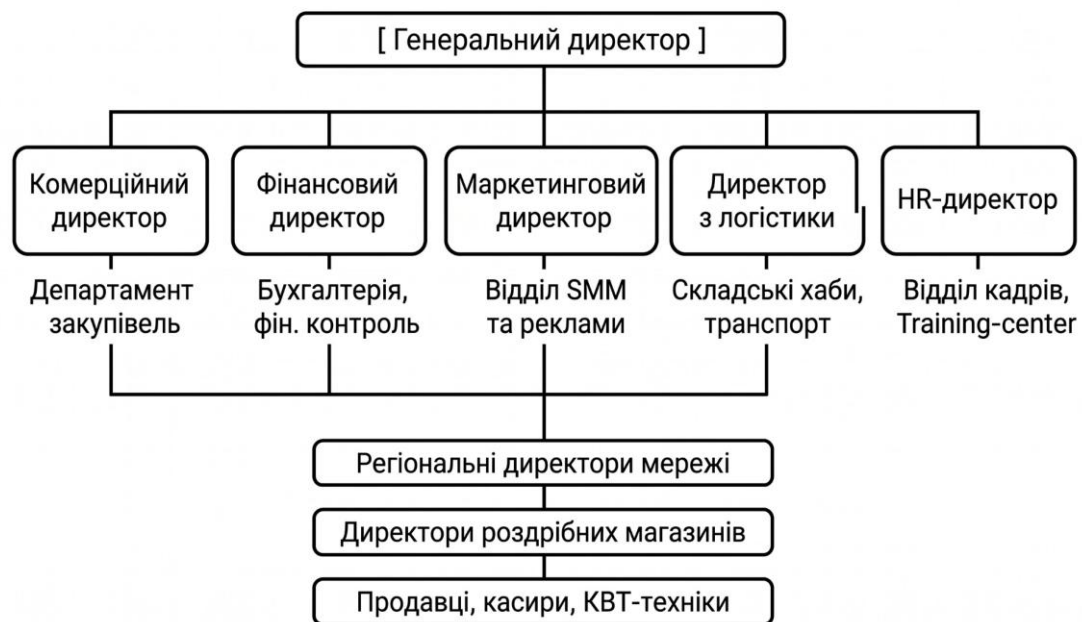
Таблиця 1.4 – Конкурентні переваги організації

Основні конкуренти	Конкурентна перевага COMFY	Характеристика переваги
«Фокстрот»	Ефективна омніканальна модель (Omnichannel)	Безшовна інтеграція сайту, додатка та офлайн-магазинів. Клієнт може замовити товар на сайті й забрати його в магазині вже за 10–15 хвилин.
«Eldorado»(історично) / «Алло»	Креативний бренд-маркетинг та комунікація	Яскравий, сміливий маркетинг, орієнтований на молодіжну аудиторію. Висока активність та унікальний tone of voice у соцмережах (TikTok, Instagram).
«Rozetka» (у сегменті електроніки)	Формат магазинів та високий сервіс	Зручне зонування фізичних магазинів, відкритий доступ до всіх гаджетів (тест-зони) та швидке обслуговування на касах без черг.

5. Організаційна структура підприємства

Тип організаційної структури ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» — лінійно-функціональний. Вона поєднує лінійне керівництво (директор →

керівник підрозділу → виконавець) із функціональним розподілом обов’язків за спеціалізованими департаментами (маркетинг, фінанси, логістика).



Малюнок 2. Схема організаційної структури

Таблиця 1.5 – Штатний розклад підприємства (фрагмент Головного офісу та 1 типового магазину)

Структурний підрозділ	Посада	Кількість штатних одиниць	Основні функції
Апарат управління	Генеральний директор	1	Загальне керівництво компанією, затвердження стратегії, представлення інтересів компанії.
Фінансовий департамент	Фінансовий директор	1	Управління фінансовими потоками, бюджетування, податкове планування.
Департамент логістики	Директор з логістики	1	Організація поставок, оптимізація складських залишків, контроль роботи кур'єрської служби.

Адміністрація магазину	Директор магазину	1 (на 1 маркет)	Управління персоналом магазину, контроль виконання планів продажів, вирішення конфліктних ситуацій.
Торговельний зал	Продавець-консультант	12 (на 1 маркет)	Консультування покупців, викладка товару (мерчандайзинг), виконання особистих планів продажів.

Таблиця 1.6 – Розподіл функцій менеджменту між працівниками

Посада	Планування	Організація	Мотивація	Контроль
Генеральний директор	Розробляє довгострокову стратегію розвитку всієї мережі COMFY.	Затверджує загальну структуру компанії та розподіл великих бюджетів.	Формує систему Key Performance Indicators (KPI) для топ менеджменту.	Контролює виконання річних фінансових та операційних планів підприємства.
HR-директор	Планує потребу в кадрах, графік корпоративного навчання та бюджет HR.	Організовує процеси рекрутингу, адаптації та атестації персоналу.	Розробляє нематеріальні та матеріальні системи мотивації (KPI, бонуси).	Моніторить рівень плинності кадрів та задоволеності персоналу.
Директор магазину	Складає помісячні та щоденні плани продажів для відділів магазину.	Формує графіки виходу на роботу, розподіляє зони відповідальності в залі.	Проводить ранкові мотиваційні збори (п'ятихвилинки), підтримує дух команди.	Контролює касову дисципліну, збереження ТМЦ, виконання стандартів сервісу.

Висновок:

На основі проведеного дослідження ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» як суб'єкта господарювання можна зробити висновок, що підприємство є одним із лідерів українського ринку ритейлу побутової техніки та електроніки, демонструючи

високу життєздатність та адаптивність завдяки ефективно побудованій мультиканальній моделі бізнесу. Чітко структурована система цілей компанії, де глобальна місія та бачення логічно декомпозуються на конкретні стратегічні, тактичні та оперативні завдання, дозволяє кожному лінійному співробітнику розуміти свій безпосередній внесок у загальний результат організації. Водночас наявна лінійно-функціональна структура управління забезпечує суворий контроль, прозорий розподіл ключових функцій менеджменту — від планування й організації до мотивації та контролю — і повністю унеможливорює дублювання обов'язків. Усе це робить систему управління гнучкою та стійкою, що є критично важливим фактором для збереження ринкових позицій та стабільного розвитку великого мережевого бізнесу в умовах сучасних кризових викликів.

3. Аналіз персоналу та документаційного забезпечення управління торговельного підприємства

Мета завдання: набути практичних навичок формування штатного розпису підприємства, розподілу працівників за структурними підрозділами, визначення їх функціональних обов'язків, аналізу управлінської документації та розподілу відповідальності між працівниками.

Завдання:

На основі вихідних даних про діяльність торговельного підприємства ТОВ «Торг-Сервіс» необхідно дослідити систему управління персоналом та організацію документообігу підприємства.

1. Формування структури та чисельності апарату управління підприємством (АУП)

Згідно з вихідними даними, загальна чисельність персоналу ТОВ «Торг-Сервіс» становить 30 осіб. Нам необхідно чітко розподілити всі 20 запропонованих посад за 9 функціями управління.

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

Назва функції управління	Планова чисельність робітників, чол.	Посада працівника відповідно до функції управління

Загальне керівництво діяльністю підприємства	1	Директор
Планування та економічний аналіз діяльності	2	Економіст, Аналітик з продажів
Організація праці та мотивація персоналу	1	Фахівець з організації праці
Бухгалтерський облік і фінансова діяльність	2	Головний бухгалтер, Бухгалтер
Закупівля та постачання товарів	2	Заступник директора з комерційних питань, Менеджер із закупівель
Управління персоналом	2	Менеджер з персоналу, Інспектор з кадрів
Діловодство та адміністративне забезпечення	1	Секретар
Організація торговельного процесу	17	Адміністратор магазину (1 чол.), Товарознавець (1 чол.), Старший продавець (3 чол. — по 1 на магазин), Продавець-консультант (9 чол. — по 3 на магазин), Касир (3 чол. — по 1 на магазин)
Технічне забезпечення діяльності підприємства	2	Інженер з експлуатації обладнання, Технік
Всього	30	

2. Конкретизація персоналу та його функціональних обов'язків

Таблиця 1.2 – Персонал підприємства

Назва посади робітника АУ	Функціональ ний підрозділ	Посада	Чисельніс ть робітників, чол.	Функціональн і обов'язки
Функція 1: Загальне керівництво				
1. Директор	Адміністраці я	Директор	1	Здійснює загальне керівництво підприємство м, затверджує плани діяльності, приймає стратегічні рішення, контролює результати роботи.
Функція 2: Планування та аналіз				
2. Економіст	Планово-екон омічний відділ	Економіст	1	Розробляє плани діяльності підприємства, аналізує фінансово-еко номічні показники.
3. Аналітик з продажів	Планово-екон омічний відділ	Аналітик з продажів	1	Здійснює аналіз товарообороту , вивчає динаміку продажів та готує аналітичні звіти.

Функція 3: Організація праці				
4. Фахівець з організації праці	Відділ праці та заробітної плати	Фахівець з організації праці	1	Організовує робочі процеси, бере участь у розробці систем мотивації персоналу.
Функція 4: Бухгалтерськ ий облік				
5. Головний бухгалтер	Бухгалтерія	Головний бухгалтер	1	Організовує бухгалтерськи й облік та фінансову звітність.
6. Бухгалтер	Бухгалтерія	Бухгалтер	1	Веде облік господарських операцій, нараховує заробітну плату.
Функція 5: Закупівля та постачання				
7. Заступник директора	Комерційний відділ	Заступник директора з комерційни х питань	1	Координує діяльність торговельних підрозділів, контролює закупівлі та продажі.
8. Менеджер із закупівель	Комерційний відділ	Менеджер із закупівель	1	Організовує закупівлю товарів та взаємодіє з постачальника ми.

Функція 6: Управління персоналом				
9. Менеджер з персоналу	Відділ кадрів	Менеджер з персоналу	1	Організовує підбір персоналу та адаптацію працівників.
10. Інспектор з кадрів	Відділ кадрів	Інспектор з кадрів	1	Веде кадрову документацію.
Функція 7: Діловодство				
11. Секретар	Приймальня	Секретар	1	Організовує документообіг та інформаційне забезпечення діяльності підприємства.
Функція 8: Торговельни й процес				
12. Адміністрато р магазину	Торговельна мережа	Адміністра тор магазину	1	Організовує роботу торговельного персоналу.
13. Товарознавец ь	Склад / Торговельний зал	Товарознав ець	1	Контролює асортимент товарів та рівень товарних запасів.
14. Старший продавець	Торговельні точки (магазини)	Старший продавець	3	Координує роботу продавців-кон сультантів.
15. Продавець-ко нсультант	Торговельні точки (магазини)	Продавець- консультант	9	Здійснює обслуговуванн я покупців.

16. Касир	Касова зона магазинів	Касир	3	Проводить розрахункові операції з покупцями.
17. Завідувач складу	Складський комплекс	Завідувач складу	1	Організовує роботу складу та облік товарних запасів.
18. Комірник	Складський комплекс	Комірник	1	Приймає, зберігає та видає товарно-матер іальні цінності.
Функція 9: Технічне забезпечення				
19. Інженер з експлуатації	Технічна служба	Інженер з експлуатаці ї обладнання	1	Виконує технічне обслуговуванн я обладнання.
20. Технік	Технічна служба	Технік	1	Контролює технічний стан обладнання.
Всього			30	

3. Дослідження системи документообігу підприємства

Таблиця 1.3 – Інформація про документообіг підприємства

№ з/п	Назва документа	Посадовий працівник, що відповідає за складання документа	Періодичність складання документа	Суть і призначення документу	Трудомісткість, чол./год.	Спосіб обробки інформації	Строки надання документа
1	2	3	4	5	6	7	8
1	План товарообороту на місяць	Економіст	Щомісячно (12 разів/рік)	Планування обсягів майбутнього продажу товарів	4.0	Автоматизований (Excel/ERP)	За 3 дні до початку місяця
2	Заявка на закупівлю товарів	Товарознавець	Щотижнево (52 рази/рік)	Замовлення необхідних позицій товарів у постачальників	1.0	Автоматизований	Протягом дня виникнення потреби
3	Договір поставки товарів	Юрист / Директор	За потребою (~15 разів/рік)	Регулювання умов та зобов'язань сторін при поставці	6.0	Автоматизований	До моменту відвантаження
4	Товарно-транспортна накладна	Завідувач складу	При кожній доставці (~300 разів/рік)	Облік руху ТМЦ під час транспортування	0.5	Автоматизований	У момент відвантаження авто

5	Прибу ткова наклад на	Комірн ик	При прийо мі товару (~300 разів/р ік)	Оформле ння надходж ення товарів на склад	0.5	Автоматиз ований (1C/ERP)	День надходже ння товару
6	Видатк ова наклад на	Комірн ик / Бухгал тер	При відпус ку товару (~250 разів/р ік)	Докумен т первинн ого обліку відпуску ТМЦ покупця м	0.5	Автоматиз ований	День відпуску товару
7	Звіт про обсяг прода жів	Аналіт ик з продаж ів	Щоден но (365 разів/р ік)	Фіксація та аналіз реалізова ної продукції за день	1.0	Автоматиз ований	Наступног о дня до 10:00
8	Табель обліку робочо го часу	Інспек тор з кадрів	Щоміс ячно (12 разів/р ік)	Облік фактичн о відпраць ованого часу працівни ками	3.0	Автоматиз ований	До 25 числа кожного місяця
9	Платіж на відомі сть	Бухгал тер	Щоміс ячно (24 рази/рі к з авансо м)	Докумен т для виплати заробітн ої плати	2.0	Автоматиз ований	У дні виплат (7 та 22 числа)
10	Наказ про прийн яття на роботу	Інспек тор з кадрів	За потребо ю (~10 разів/р ік)	Юридич не оформле ння працевла штуванн я	1.0	Автоматиз ований	Перший робочий день працівник а

				робітник а			
11	Наказ про надання відпус тки	Інспек тор з кадрів	За графік ом (~40 разів/р ік)	Оформле ння щорічни х та інших видів відпусто к	0.5	Автоматиз ований	За 2 тижні до початку відпустки
12	Посад ова інстру кція	Менед жер з персон алу	При оновле нні штату / раз на 3 роки	Визначен ня прав, обов'язкі в та функцій працівни ка	4.0	Автоматиз ований	До прийому фахівця на посаду
13	Акт інвент аризац ії товарн их запасів	Завіду вач складу	Щоква ртальн о (4 рази/рі к)	Звірка фактичн ої наявност і товарів із бухгалте рським обліком	8.0	Автоматиз ований / Вручну	2 дні після проведенн я
14	Служб ова записк а	Будь-я кий праців ник	За потреб ою (~50 разів/р ік)	Внутріш ня комуніка ція між підрозділ ами / керівник ом	0.5	Вручну / Е-пошта	Протягом робочого дня
15	Наказ директ ора з основн ої діяльн ості	Секрет ар (реєстр ація)	За потреб ою (~30 разів/р ік)	Оформле ння розпоряд чих рішень керівниц тва	1.5	Автоматиз ований	День підписанн я директоро м

4. Побудова оперограм для ключових документів

Для відображення маршруту руху використаємо текстову матричну схему оперограми, де етапи проходять зверху вниз, а підрозділи за рівнями управління розміщені зліва направо (Директор → Функціональні фахівці → Лінійні виконавці).

Умовні позначення:

- ◎ — Джерело виникнення та використання документу
- ● — Проміжна інстанція (обробка, погодження)
- ▼ — Трансформація інформації в інший документ
- |, └─▶ — Маршрути руху документів

Таблиця 1.4 – Оперограма руху документів

Документи та етапи їх обробки	Директор	Економіст	Менеджер із закупівель	Товарознавець	Інспектор з кадрів	Менеджер з персоналу
ДОКУМЕНТ 1: План товарообороту						
1. Збір даних та формування проєкту плану		◎				
2. Аналіз та коригування обсягів						
3. Погодження та затвердження плану	●	◀└─				
4. Направлення до виконання (Торгівля / Закупівлі)			●	●		
5. Трансформація в плани продажів / закупівель			▼	▼		

ДОКУМЕНТ 2: Заявка на закупівлю товарів						
1. Виявлення дефіциту товарів на складі / магазині				◎		
2. Складання заявки та передача в комерційний відділ				└─▶		
3. Оцінка лімітів, погодження заявки менеджером			•			
4. Затвердження великих обсягів директором	•		◀└─			
5. Трансформація заявки в Договір поставки / Замовлення			▼			
ДОКУМЕНТ 3: Наказ про прийняття на роботу						
1. Підбір кандидата та погодження кандидатури						◎
2. Передача заяви кандидата кадровику						└─▶

3. Складання проекту наказу (Т-1)					◎	
4. Підписання наказу керівником підприємства	●				◀┐	
5. Ознайомлення працівника, трансформація в таблиць / відомість					▼	

5. Складання «Матриці відповідності» (розподіл відповідальності за роботи)

Умовні позначення: **ПВ** – первинна відповідальність; **ВВ** – вторинна відповідальність; **В** – виконавець.

Таблиця 1.5 – «Матриця відповідності»

Перелік робіт	Директор	Економіст	Аналітик	Гол. бухгалтер	Бухгалтер	Мен. з закуп.	Товарознавець	Мен. з перс.	Інсп. з кадр.	Зав. складу	Адм. ін. маг. аз.
1. Планування товарообороту	ПВ	В	ВВ								
2. Аналіз результатів продажів	ВВ	ВВ	ПВ								В
3. Організація закупівлі товарів	ПВ					В	ВВ				
4. Контроль товарних запасів			ВВ			ВВ	ПВ			В	В
5. організація приймання товарів							ВВ			ПВ	
6. Організація продажу товарів	ПВ										В
7. Підбір персоналу	ПВ							В	ВВ		
8. Ведення кадрової документації								ВВ	ПВ		

9.Нарахування заробітної плати		ВВ		ПВ	В						
10.Проведення інвентаризації	ПВ			ВВ	В		В			В	В
11.Підготовка управлінської звітності	ВВ	В	В	ПВ							
12.Прийняття стратегічних рішень	ПВ	ВВ				ВВ					
13.Технічне обслуговування обладн.										ВВ	ВВ

Висновок:

Виконання даної практичної роботи дозволило мені набути системних навичок у сфері кадрового моделювання та оптимізації документаційних процесів на торговельному підприємстві ТОВ «Торг-Сервіс». Завдяки чіткому розподілу 30 штатних одиниць за дев'ятьма ключовими функціями управління, вдалося сформувати збалансований апарат управління, який повністю покриває як комерційні, так і адміністративно-технічні потреби підприємства.

Дослідження системи документообігу та побудова оперограм для базових управлінських документів виявили високу ефективність автоматизованого способу обробки інформації. Оперограми наочно продемонстрували логічні маршрути руху документів від моменту їх створення лінійними співробітниками до етапу затвердження керівництвом.

Розробка «Матриці відповідності» допомогла чітко розмежувати первинну та вторинну відповідальність персоналу. Такий підхід мінімізує ризики дублювання функцій, підвищує виконавську дисципліну та дозволяє оперативно

приймати стратегічні та поточні рішення в умовах динамічного роздрібного ринку.

4. Проведення аналізу факторів безпосереднього оточення підприємства

Мета – оволодіти практичними навичками проведення аналізу безпосереднього оточення підприємства з використанням моделі «П'яти сил» М.Портера.

1. Визначення чинників впливу сил моделі М. Портера

Заповнимо таблицю 5.1, виділивши по 5 ключових ринкових чинників для кожної з п'яти сил конкуренції стосовно сфери ритейлу електроніки та побутової техніки в Україні.

Таблиця 5.1 – Чинники зміни характеру впливу сил навколишнього середовища

Сили, що входять у модель (А)	Чинники зміни характеру впливу (Б)
1. Погроза появи товарів-субститутів (замінників)	1.1. Популяризація сервісів шерингу та оренди техніки. 1.2. Розвиток технологій хмарного геймінгу та обчислень (знижує потребу в потужному залізі). 1.3. Зростання ринку відновленої (Refurbished) та вживаної техніки. 1.4. Багатофункціональність смартфонів (замінюють окремі камери, плеєри, навігатори). 1.5. Поява альтернативних способів дозвілля та побуту (розумний одяг, замовлення готової їжі замість кухонних приладів).

2. Погроза появи нових конкурентів	2.1. Експансія великих міжнародних маркетплейсів (Amazon, AliExpress). 2.2. Вихід на ринок великих локальних продуктових ритейлерів із секціями електроніки. 2.3. Низькі бар'єри входу для дрібних інтернет-магазинів (дропшипінг). 2.4. Створення монобрендових онлайн-шопів безпосередньо виробниками (Samsung, Apple). 2.5. Зміни в митному та податковому законодавстві щодо ввезення техніки.
3. Спроможність покупців диктувати свої умови	3.1. Висока чутливість споживачів до ціни в умовах зниження реальних доходів. 3.2. Легкість порівняння цін через прайс-агрегатори (Hotline, Hotline тощо). 3.3. Вибагливість до умов кредитування та наявності розстрочок («Оплата частинами»). 3.4. Високі вимоги до швидкості та вартості доставки (бажання отримати товар «тут і зараз»). 3.5. Низька вартість переключення споживача на бренд-конкурент.
4. Спроможність постачальників диктувати свої умови	4.1. Ступінь монополізації ринку світовими брендами (Apple, Samsung, LG). 4.2. Жорстка політика дистриб'юторів щодо рекомендованих роздрібних цін (РРЦ). 4.3. Залежність від логістичних криз (перебої з поставками через кордон). 4.4. Квотування обсягів дефіцитного товару для українського ринку. 4.5. Зміна умов оплати постачальниками (вимога передоплати замість відстрочки).

5. Суперництво між конкурентами усередині галузі	5.1. Жорсткі цінові війни та постійні акційні розпродажі між COMFY, Фокстрот, Rozetka. 5.2. Висока щільність покриття фізичних магазинів у великих містах. 5.3. Боротьба за ексклюзивні контракти з вендорами. 5.4. Агресивний digital-маркетинг та конкуренція в пошуковій видачі (SEO/PPC). 5.5. Схожість асортиментних портфелів гравців ринку.
--	---

2. Оцінка чинників за допомогою методу рангової кореляції

Для прикладу детального розрахунку візьмемо найважливішу силу — «Суперництво між конкурентами усередині галузі» (Група 5). Залучимо $m=10$ експертів, які проранжують ці $n=5$ чинників від 1 (найважливіший) до 5 (найменш важливий).

Середній ранг для ряду складе:

$$\text{Середня сума рангів} = \frac{m \cdot (n+1)}{2} = \frac{10 \cdot (5+1)}{2} = 30$$

Таблиця 5.2 – Анкета опитування експертів для чинників внутрішньогалузевої конкуренції

Найменування чинників (n=5)	Е 1	Е 2	Е 3	Е 4	Е 5	Е 6	Е 7	Е 8	Е 9	Е 10	Сума рангів (ΣRi)	Відхилення від середнього ($di = \Sigma Ri - 30$)	Квадрат відхилення (di^2)
5.1. Цінові війни та акції	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	13	-17	289
5.2. Щільність фізичних магазинів	4	3	4	5	4	3	5	4	3	4	39	9	81
5.3. Ексклюзивні контракти	3	4	3	3	2	4	3	3	4	3	32	2	4

5.4. Агресивний digital-маркетинг	2	2	1	2	3	1	2	2	1	2	18	-12	144
5.5. Схожість асортименту	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	48	18	324
Разом											150	0	S = 842

Розрахунок коефіцієнта конкордації (згоди Кендалла):

Сума квадратів різниць S=842. Максимально можлива сума квадратів відхилень для m=10, n=5:

$$S_{max} = \frac{m^2 \cdot (n-1)}{12} = \frac{10^2 \cdot (5-1)}{12} = \frac{100 \cdot 4}{12} = 1\,000$$

Коефіцієнт конкордації W:

$$W = \frac{S}{\frac{1}{12} \cdot m \cdot (n-1)} = \frac{842}{1\,000} = 0.842$$

Висновок щодо узгодженості: Коефіцієнт W=0.842 свідчить про високий ступінь узгодженості думок експертів (близький до 1).

Перевірка значущості за критерієм Пірсона (χ^2):

$$\chi^2 = m \cdot (n-1) \cdot W = 10 \cdot (5-1) \cdot 0.842 = 10 \cdot 4 \cdot 0.842 = 33.68$$

Число ступенів свободи K=n-1=5-1=4. За таблицею критичних значень χ^2 для $\alpha=0.05$ і K=4 значення $\chi^2_{крит} = 9.49$. Оскільки $\chi^2_{розр} (33.68) > \chi^2_{крит} (9.49)$, гіпотеза

про відсутність зв'язку відхиляється. Оцінки експертів є статистично значущими та не випадковими.

За результатами обчислень (чинники ранжуються в зворотному порядку за сумою рангів), перший рейтинг (найбільший вплив) у групі 5 отримав чинник 5.1. «Цінові війни та постійні акційні розпродажі» (мінімальна сума рангів = 13).

3. Комплексне ранжування головних чинників за п'ятьма силами

Проведемо аналогічне експертне оцінювання для чинників, що зайняли 1-ші місця у кожній із п'яти груп сил, щоб визначити, яка саме з п'яти сил Портера чинить найбільш руйнівний або вирішальний тиск на бізнес COMFY на ринку України.

Перелік топ-чинників для фінального ранжування:

- Ф1: Поява ринку відновленої/вживаної техніки (Сила 1).
- Ф2: Експансія міжнародних маркетплейсів (Amazon/AliExpress) (Сила 2).
- Ф3: Висока чутливість покупців до ціни та зниження доходів (Сила 3).
- Ф4: Жорстка політика дистриб'юторів щодо РРЦ (Сила 4).
- Ф5: Цінові війни та акційні розпродажі всередині галузі (Сила 5).

Таблиця 5.3 – Фінальна матриця визначення пріоритету сил конкуренції

Головні чинники сил	Е 1	Е 2	Е 3	Е 4	Е 5	Е 6	Е 7	Е 8	Е 9	Е 10	Сума рангів ($\sum R_i$)	Підсумковий рейтинг (місце)
Ф5 (Внутрішня конкуренція)	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	13	I місце (Найбільша сила)
Ф3 (Тиск покупців)	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	17	II місце
Ф4 (Тиск постачальників)	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	32	III місце
Ф2 (Нові конкуренти)	4	4	4	5	3	4	5	3	4	4	41	IV місце
Ф1 (Товари-субститути)	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	47	V місце (Найменша сила)

Висновок:

Виконання даної практичної роботи дозволило мені набути системних навичок у сфері кадрового моделювання та оптимізації документаційних процесів на торговельному підприємстві ТОВ «Торг-Сервіс». Завдяки чіткому розподілу тридцяти штатних одиниць за дев'ятьма ключовими функціями управління, я навчилася формувати збалансований апарат управління, який повністю покриває як комерційні, так і адміністративно-технічні потреби підприємства. Дослідження системи документообігу та побудова оперограм для базових управлінських документів допомогли мені наочно простежити логічні маршрути руху інформації від моменту її створення лінійними фахівцями до етапу затвердження керівництвом, а також оцінити переваги автоматизованого способу обробки даних. Крім того, розробка «Матриці відповідності» дала змогу чітко розмежувати первинну та вторинну відповідальність персоналу за виконання ключових робіт. Я змогла зрозуміти, що такий підхід повністю мінімізує ризики дублювання функцій, суттєво підвищує виконавську дисципліну серед робітників та дозволяє керівництву оперативно приймати як щоденні оперативні, так і довгострокові стратегічні рішення в умовах динамічного роздрібного ринку.

5. Зовнішні ресурси цифрової освітньої екосистеми

Вступ

Сучасний етап еволюції глобального інформаційно-економічного простору та трансформації суспільних відносин характеризується безпрецедентним динамізмом, перманентною кризовістю, лавиноподібною інтеграцією цифрових технологій та докорінною зміною парадигми взаємодії всередині соціоорганізаційних систем. У реаліях формування постіндустріальної економіки знань, де ключовим фактором виробництва стає інтелектуально-креативний ресурс, конкурентоспроможність, сталість та стратегічна життєздатність будь-якого суб'єкта господарювання безпосередньо екстраполюються на якісні параметри його управлінського ядра. Зазначені тенденції висувають жорсткі, якісно нові вимоги до особистості керівника, зміщуючи акцент з архітектурно-лінійного адміністрування та суто механістичного контролю в площину гуманістичного центрризму, фасилітації та стратегічного лідерства.

За таких умов фундаментальним вектором забезпечення синергетичного ефекту в діяльності підприємства стає професійна культура менеджера, яка виступає не просто інтегративною характеристикою фахівця, а складним, багаторівневим соціокультурним та функціональним інструментом оптимізації бізнес-процесів. Вона трансформується у базовий регулятор

внутрішньоорганізаційного мікроклімату, репутаційного позиціонування на макрорівні та ефективності інструментарію прийняття рішень в умовах гострого дефіциту часу чи інформаційної асиметрії.

Актуальність цієї доповіді зумовлена об'єктивною необхідністю системного теоретико-методологічного та науково-практичного аналізу архітектури професійної культури сучасного управлінця. Дослідження її компонентної структури — від компетентнісного та етико-психологічного базису до комунікативної та цифрової грамотності — дозволяє визначити ключові детермінанти формування успішних лідерських стратегій, здатних мінімізувати когнітивні навантаження всередині команд та трансформувати деструктивні чинники зовнішнього середовища у вектори сталого інноваційного розвитку.

1. Теоретико-методологічні основи формування професійної культури керівника

1.1. Сутнісно-категоріальний аналіз поняття «професійна культура менеджера» в сучасній науці

У понятійно-категоріальному апараті сучасної теорії управління професійна культура менеджера розглядається як складна, інтегративна, динамічна система, що відображає ступінь оволодіння фахівцем передовим управлінським досвідом, рівень його особистісно-професійного розвитку та здатність ефективно реалізовувати управлінські функції в мінливому соціоекономічному середовищі. З наукової точки зору, дана дефініція не може бути зведена до простої сукупності знань чи правил ділового етикету. Вона є системною якістю особистісної структури, що синтезує в собі три взаємопов'язані виміри: когнітивно-нормативний, ціннісно-орієнтаційний та діяльнісно-поведінковий. Когнітивно-нормативний вимір охоплює глибоке розуміння правових меж діяльності, галузевих стандартів та методологічних засад адміністрування. Ціннісно-орієнтаційний рівень визначає управлінську філософію, етичні імперативи та внутрішні переконання, які виступають мотивом для ухвалення рішень. Діяльнісно-поведінковий вимір відображає безпосередні патерни лідерства, практичний стиль комунікації та готовність нести відповідальність за вектори розвитку організації. Професійна культура виступає внутрішнім стрижнем професіоналізму, трансформуючи об'єктивні закони менеджменту в суб'єктивні мотиви діяльності конкретного лідера. На сучасному етапі розвитку управлінської думки ця категорія досліджується через призму гуманістичної парадигми, де менеджер розглядається не як механічний елемент ієрархічної структури, а як носій організаційних цінностей, фасилітатор інновацій та головний архітектор соціокультурного простору підприємства.

1.2. Компонентна структура та архітектура культури сучасного управління

Архітектоніка професійної культури менеджера включає декілька взаємопов'язаних та взаємозумовлених субструктур, кожна з яких виконує специфічні регулятивні та адаптивні функції. Компетентнісний блок визначає когнітивний базис і включає фундаментальні знання з макро- та мікроекономіки, стратегічного планування, фінансового аналізу, маркетингу та операційного менеджменту. Цей компонент забезпечує раціональність, наукову обґрунтованість та прагматичну ефективність управлінських рішень, дозволяючи мінімізувати економічні ризики. Соціально-психологічний блок охоплює емоційний інтелект, здатність до емпатії, навички рефлексії, саморегуляції та психологічної фасилітації, що безпосередньо впливає на формування здорового морально-психологічного клімату в колективі та

мінімізацію деструктивних конфліктів. Етико-моральний блок формує ціннісну матрицю лідера, базуючись на принципах чесності, прозорості, соціальної відповідальності та поваги до прав особистості, що є основою впровадження сучасних екологічних, соціальних та корпоративних стандартів управління. Комунікативно-дискурсивний блок визначає практику ділового спілкування, вербальної та невербальної взаємодії, мистецтво ведення переговорів та модерації групових процесів. Нарешті, технологічно-цифровий блок відображає рівень адаптації менеджера до умов цифрової економіки, включаючи інформаційну грамотність, навички роботи з великими даними, системами автоматизації та інструментами штучного інтелекту.

2. Функціонально-прикладні аспекти прояву управлінської культури в умовах цифровізації та криз

2.1. Етико-психологічний базис та емоційний інтелект як домінанти лідерства

В умовах переходу від жорстких ієрархічних структур до гнучких крос-функціональних команд традиційні інструменти адміністративного тиску повністю втрачають свою продуктивність. Етико-психологічна культура менеджера, підкріплена високим рівнем емоційного інтелекту, стає провідною домінантою ефективного лідерства. Сучасний менеджер повинен володіти архітектурою внутрішньої саморегуляції, що дозволяє зберігати когнітивну стійкість в умовах перманентного стресу та невизначеності крихкого світу. Розвинений емоційний інтелект дозволяє керівнику здійснювати точний моніторинг психоемоційного стану підлеглих, ідентифікувати симптоми професійного вигорання на ранніх стадіях та впроваджувати проактивні інструменти мотивації і підтримки. Етичний імператив такої культури будується на концепції лідерства як служіння, де ключовим завданням управління є розкриття потенціалу кожного співробітника та створення атмосфери психологічної безпеки, що стимулює креативність та інноваційний пошук. Це дозволяє компаніям утримувати талановитих фахівців без значного збільшення бюджетів фінансового стимулювання, заміщуючи матеріальний тиск культурою залученості та взаємної довіри.

2.2. Комунікативна культура, тайм-менеджмент та організація документообігу

Ефективність щоденного функціонування підприємства безпосередньо екстраполюється на комунікативну культуру менеджера та рівень його самоорганізації. Культура комунікації передбачає чіткість, лаконічність та однозначність декомпозиції завдань, володіння техніками активного слухання та конструктивного надання зворотного зв'язку. Невід'ємним елементом цього

блоку є культура тайм-менеджменту, яка в умовах інформаційного перевантаження дозволяє менеджеру структурувати особистий та командний часовий ресурс, мінімізувати когнітивні втрати та уникати прокрамінації. Організація документообігу в структурі професійної культури виступає як інструмент формалізації та впорядкування бізнес-процесів. Культурний менеджер орієнтований на оптимізацію інформаційних потоків, перехід до безпаперових технологій та чітке структурування регламентів взаємодії. Це дозволяє усунути бюрократичні бар'єри, знизити трансакційні витрати компанії та суттєво підвищити швидкість проходження управлінського сигналу від стратегічного до операційного рівня, забезпечуючи прозорість контролю виконання на всіх етапах.

2.3. Цифрова грамотність та інструменти автоматизації в структурі сучасної управлінської діяльності

Сучасний етап розвитку виробничих відносин унеможливорює ефективне керівництво без високого рівня цифрової культури. Менеджер сьогодні виступає не просто користувачем інформаційних систем, а ініціатором та архітектором цифрової трансформації підприємства. Цифрова грамотність у структурі професійної культури передбачає глибоке розуміння архітектури сучасних хмарних рішень, інтегрованих систем планування ресурсів підприємства, управління взаємовідносинами з клієнтами та аналітичних комплексів бізнес-аналітики. Особливе місце посідає культура прийняття рішень на основі даних, яка повністю витісняє суб'єктивно-інтуїтивні підходи. Керівник повинен вміти ставити завдання аналітичним системам, інтерпретувати складні звіти, прогнозувати ринкові тренди за допомогою математичних моделей та інтегрувати генеративний штучний інтелект в операційні процеси для підвищення загальної продуктивності праці. Таким чином, цифрова культура інтегрує технологічні можливості з людським капіталом, забезпечуючи підприємству довгострокові конкурентні переваги на глобальному ринку.

Висновок

Підсумовуючи комплексне теоретико-методологічне та науково-практичне дослідження, можна констатувати, що професійна культура менеджера на сучасному етапі розвитку глобального постіндустріального суспільства трансформувалася з категоріальної ознаки індивідуального виховання у фундаментальний, стратегічно важливий та архітектурно складний інструмент забезпечення життєздатності будь-якої соціо організаційної системи. Вона є інтегральним відображенням здатності лідера гармонійно поєднувати когнітивно-нормативні знання, етико-моральні імперативи та діяльнісно-поведінкові патерни в єдину управлінську філософію, орієнтовану на сталий розвиток і синергію людського капіталу. Проведений аналіз чітко засвідчив, що традиційні, механістичні моделі адміністрування, побудовані на жорсткому вертикальному тиску та лінійному контролі, остаточно втратили свою операційну продуктивність. У реаліях крихкого, тривожного та нелінійного середовища на перший план висувається гуманістично-центрична парадигма лідерства, де провідними домінантами стають емоційний інтелект, здатність до психологічної фасилітації та побудова атмосфери взаємної довіри і безпеки всередині крос-функціональних команд.

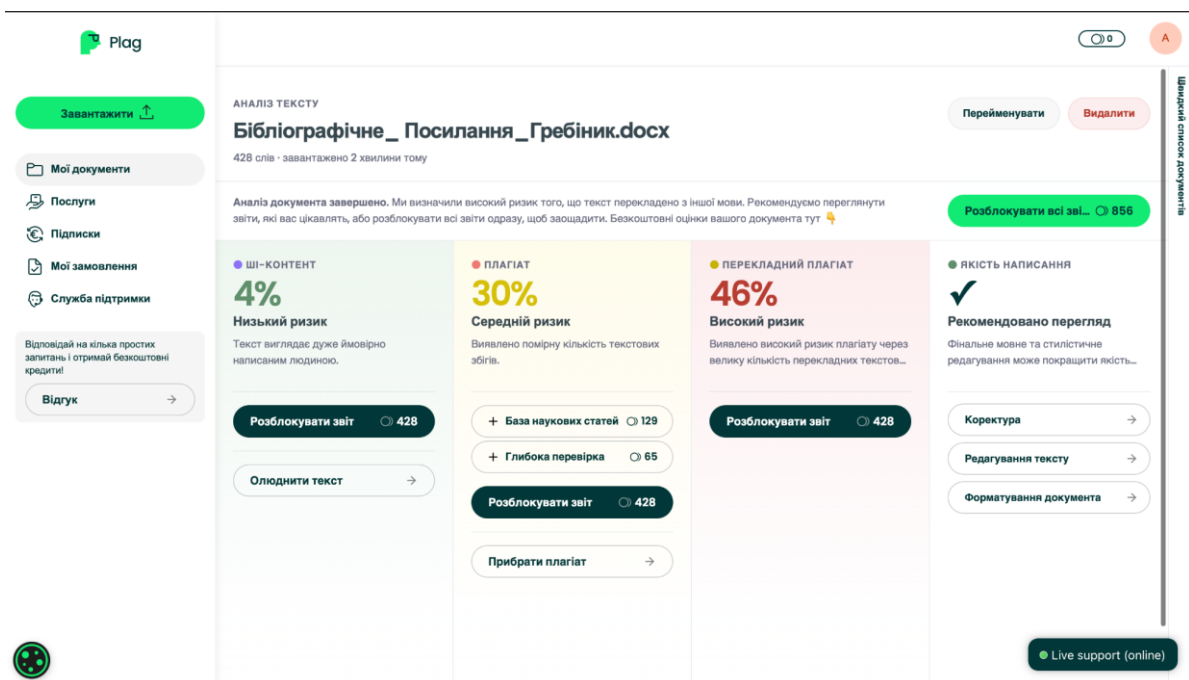
Особливого значення набуває той факт, що сучасна професійна культура керівника безпосередньо екстраполюється на рівень його самоорганізації та цифровізації прикладних бізнес-процесів. Культура тайм-менеджменту і комунікацій виступає базовим фільтром в умовах інформаційного перевантаження, дозволяючи мінімізувати когнітивні втрати персоналу та забезпечувати максимальну точність і лаконічність декомпозиції стратегічних цілей до рівня щоденних операцій. Водночас інтеграція цифрової грамотності в структуру професійної культури формує принципово новий тип управлінця — архітектора цифрової трансформації, який впроваджує безпаперові технології, автоматизовані аналітичні системи та інструменти штучного інтелекту, повністю переходячи на об'єктивну модель прийняття рішень на основі даних.

Формування високого рівня професійної культури — це не статичний акт отримання диплома, а перманентний, динамічний процес безперервного навчання протягом усього життя, який вимагає постійної рефлексії та адаптації до нових викликів макросередовища. Оскільки керівник виступає ціннісним орієнтиром та дзеркалом своєї організації, його індивідуальна культура автоматично транслюється на патерни поведінки всієї команди, формуючи унікальний внутрішній мікроклімат і бренд компанії на ринку. Таким чином, лише всебічно розвинений менеджер, який володіє високим рівнем емпатії, стратегічним мисленням, залізними етичними принципами та передовими цифровими компетенціями, здатний ефективно нівелювати деструктивні

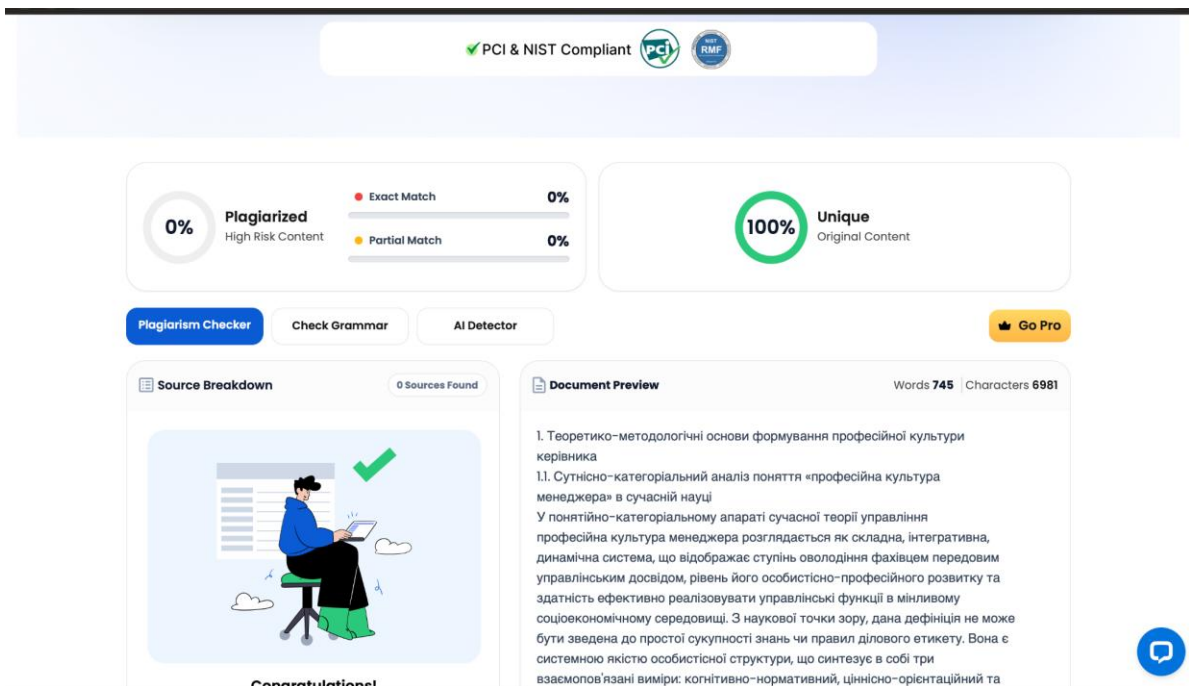
зовнішні чинники, оптимізувати трансакційні витрати, долати масштабні кризові виклики та успішно трансформувати потенціал організації в реальні конкурентні переваги на глобальному рівні.

Список використаних джерел

1. Хміль Ф. І. Управлінська культура менеджера : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2014. 215 с.
2. Гриньова В. М., Поважна Л. І. Організація праці менеджера : навч. посіб. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 320 с.
3. Гоулман Д. Емоційний інтелект : пер. з англ. С. Л. Комарова. Харків : Клуб Сімейного Дозвілля, 2018. 512 с.
4. Harvard Business Review — провідне світове видання з питань управління, лідерства та трансформації бізнес-моделей. URL : <https://hbr.org> (дата звернення: 26.06.2026).
5. The Future of Jobs Report 2023 / World Economic Forum. URL : <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/> (дата звернення: 26.06.2026).
6. Greenleaf R. K. Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness. 25th Anniversary ed. New York : Paulist Press, 2002. 370 p.
7. Цифрова грамотність та інструменти автоматизації в структурі сучасної управлінської діяльності. Microsoft Support: Навчальний центр. URL : <https://support.microsoft.com> (дата звернення: 26.06.2026).



Малюнок 1. Результат перевірки на сайті Plag



Малюнок 2. Результат перевірки на сайті Dupli Checker

Список використаних джерел

Книга одного автора

1. Гриньова В. М. Організація праці менеджера : навч. посіб. Харків : Вид. ХНЕУ імені Семена Кузнеця, 2012. 320 с.
2. Хміль Ф. І. Управлінська культура менеджера : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2014. 215 с.

Книга двох або трьох авторів

3. Поважна Л. І., Орлова О. В. Професійна етика та культура управління в торговельному бізнесі : навч. посіб. Львів : Магнолія-2006, 2019. 244 с.
4. Ткачук В. О., Шиманська К. В. Цифрова культура та тайм-менеджмент сучасного керівника : практикум. Житомир : Державний університет «Житомирська політехніка», 2021. 195 с.

Книга чотирьох і більше авторів

5. Управління персоналом в умовах економіки знань : монографія / Г. М. Азаренкова та ін. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 406 с.
6. Стратегічний менеджмент торговельного підприємства : навчальний посібник / Укл.: І. К. Нестерчук та ін. Львів : Видавництво ЛНТЕУ, 2020. 285 с.

Тези доповіді

7. Яркіна К. О. Формування професійної культури менеджера в умовах цифровізації ритейлу. Відновлення та модернізація економіки України: виклики, пріоритети, практики : матеріали Міжнар. науково-практ. конф., м. Харків, 2 березня 2023 р. Харків : ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж ДТЕУ», 2023. С. 144–146.

8. Мельник О. В. Емоційний інтелект як чинник ефективного лідерства в антикризовому управлінні. Розвиток сучасної освіти і науки в умовах глобальних викликів : матеріали VII Міжнар. науково-практ. конф., м. Львів, 14 травня 2024 р. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2024. С. 88–91.

Стаття в журналі одного автора

9. Струтинська О. В. Цифрові навички і цифрова компетентність: зарубіжний досвід країн ЄС і перспективи для України. Фізико-математична освіта. 2020. № 25 (3). С. 94–102. URL : <https://doi.org/10.31110/2413-1571-2020-025-3-015> (дата звернення: 26.06.2026).

10. Коваль Н. М. Трансформація культури ділового спілкування в умовах віддаленої роботи. Економіка та суспільство. 2022. № 38. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-45> (дата звернення: 26.06.2026).

Стаття в журналі чотирьох і більше авторів

11. Organizing for innovation in the digitized world / Y. Yoo, R. J. Boland, Jr. K. Lyytinen et al. InformsPubsOnline. 2012. № 23 (5). URL : <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0771> (date of access: 26.06.2026).

12. Цифрова трансформація бізнес-процесів великих промислових підприємств / О. М. Григор'єв, В. І. Петренко, С. О. Іванов та ін. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2023. № 21. С. 112–119. URL : <http://surl.li/management-digital> (дата звернення: 26.06.2026).

Закон, нормативний акт

13. Про фахову передвищу освіту : Закон України від 06.06.2019 р. № 2745-VIII. Дата оновлення: 23.03.2023. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2745-19#Text> (дата звернення: 26.06.2026).

14. Про електронний документообіг та електронні документи : Закон України від 22.05.2003 р. № 851-IV. Дата оновлення: 10.12.2024. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text> (дата звернення: 26.06.2026).

Електронні ресурси різних типів

15. The Future of Jobs Report 2023. World Economic Forum. URL : <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/> (дата звернення: 26.06.2026).

16. Управління завданнями та персональна продуктивність за допомогою інструментів Microsoft To Do. Microsoft Support. URL : <https://support.microsoft.com/uk-ua/todo> (дата звернення: 26.06.2026).