

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

СТРУК ВІТАЛІЙ

Управління процесом організаційних змін на підприємстві

спеціальність 073 Менеджмент
освітньо-професійна програма – Менеджмент
Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи МЕНм-21
Струк Віталій

Науковий керівник:
к.е.н., доцент Заставнюк Любов
Іванівна

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1. Сутність, класифікація та значення організаційних змін у діяльності підприємства.....	6
1.2. Теоретичні підходи, методи та моделі управління організаційними змінами.....	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ У ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	21
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд».....	21
2.2. Оцінка результативності організаційних змін у діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд».....	29
2.3. Аналіз факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, що впливають на результативність змін у діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд».....	35
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ У ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»..	44
3.1. Удосконалення системи комунікацій у процесі управління організаційними змінами у ТОВ «Сільпо-Фуд».....	44
3.2. Стратегічні напрями розвитку системи управління змінами.....	51
ВИСНОВКИ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	57

ВСТУП

Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем турбулентності, що зумовлено швидкими технологічними змінами, посиленням конкуренції, підвищенням вимог споживачів, нестабільністю економічного середовища та зростанням ролі цифрової трансформації. У таких умовах підприємства стикаються з необхідністю постійного оновлення внутрішніх процесів, оптимізації організаційної структури, впровадження інноваційних технологій та формування нових управлінських моделей. Організаційні зміни стають невід'ємним елементом довгострокової стратегії розвитку підприємства, а ефективне управління ними - запорукою його стійкості та конкурентоспроможності.

Управління процесом організаційних змін набуває особливої актуальності для підприємств роздрібно́ї торгівлі та сфери обслуговування, які відчують прямий вплив коливань попиту, розвитку електронної комерції, автоматизації бізнес-процесів та змін у поведінці споживачів. Одним із таких підприємств, що активно адаптується до нових ринкових реалій, є ТОВ «Сільпо-Фуд», якій властиві масштабність операцій, складність логістичних процесів та високі стандарти клієнтського сервісу. Управління змінами в таких компаніях охоплює широкий спектр аспектів - від упровадження нових технологій до розвитку корпоративної культури й оптимізації організаційної структури.

Відповідно, дослідження проблематики організаційних змін та механізмів управління ними є важливим як для теорії менеджменту, так і для практики діяльності сучасних підприємств. Раціональна організація процесу змін дає змогу не лише мінімізувати ризики та опір персоналу, але й забезпечити стабільність внутрішніх процесів, підвищити продуктивність праці, сформувати інноваційний потенціал і зміцнити позиції підприємства на ринку.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Теоретико-прикладні основи дослідження питань щодо управління процесом організаційних змін

на підприємстві представлені у роботах таких науковців: О.І. Литвиненко, Т.О. Нікітченко, Т.С. Пічугіна, Н.С. Приймак, М.В. Сидоренко, І.Б. Шевченко і інших, які зробили вагомий внесок у вивченні і дослідженні наукових основ управління організаційними змінами.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є комплексне дослідження теоретичних основ, оцінка практичного стану та обґрунтування напрямів удосконалення управління процесом організаційних змін на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

- розкрити сутність, класифікацію та теоретичні підходи до управління організаційними змінами;
- дослідити фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, що зумовлюють необхідність трансформацій на підприємстві;
- проаналізувати сучасний стан системи управління організаційними змінами на підприємстві;
- визначити ключові проблеми, бар'єри та ризики, що ускладнюють реалізацію змін;
- оцінити ефективність існуючих механізмів управління змінами;
- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення процесів планування, впровадження та контролю організаційних змін.

Об'єктом дослідження виступає процес управління організаційними змінами у ТОВ «Сільпо-Фуд».

Предметом дослідження є сукупність методів, інструментів, стратегій і механізмів забезпечення організаційних змін у системі менеджменту підприємства.

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження становлять теоретичні положення менеджменту, концепції управління змінами (модель Коттера, теорія Левіна, системний підхід), а також загально-наукові та спеціальні методи: аналіз і синтез, індукція та дедукція, порівняння,

систематизація, економічний аналіз, структурно-функціональний та факторний аналіз, SWOT-аналіз, методи експертної оцінки.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, нормативно-правові акти, статистичні дані, офіційні матеріали підприємства, внутрішня звітність, аналітичні огляди та результати власних досліджень.

Наукова новизна полягає у розвитку теоретичних положень щодо управління процесом організаційних змін на підприємстві.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані теоретичні положення та рекомендації можуть бути використані для підвищення ефективності управління змінами, оптимізації бізнес-процесів, удосконалення організаційної структури, формування адаптивної корпоративної культури та зміцнення конкурентних переваг. Реалізація обґрунтованих підходів до управління змінами сприятиме стабільному розвитку досліджуваного підприємства, підвищенню його інноваційної активності й зміцненню позицій на ринку в довгостроковій перспективі.

Апробація результатів роботи. Основні результати дослідження доповідалися та дістали схвальну оцінку на науково-практичній конференції: За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему: «Стратегічне управління комерційною діяльністю підприємства в контексті організаційних змін» у Збірнику тез конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (27 листопада 2025 р.). Тернопіль. ЗУНУ.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота, зміст якої викладено на 60 сторінках, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури із 38 найменувань, містить 9 таблиць, 6 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність, класифікація та значення організаційних змін у діяльності підприємства

Організаційні зміни є невід'ємною складовою розвитку сучасних підприємств та ключовим інструментом їх адаптації до динамічних умов ринкового середовища. Під організаційними змінами слід розуміти сукупність цілеспрямованих трансформацій, що охоплюють структуру управління, функціональні процеси, технології, систему комунікацій, кадрову політику, культуру організації та інші елементи її діяльності.

Зміни виступають реакцією підприємства на потребу підвищення конкурентоспроможності, оптимізацію внутрішніх ресурсів, удосконалення бізнес-процесів та забезпечення сталого розвитку [31, с. 158].

Процеси трансформації в діяльності підприємства є закономірною реакцією на коливання та розвиток зовнішнього середовища, що визначає умови функціонування бізнесу в сучасній економічній системі. Зміни поступово перетворилися на постійний супровід господарської діяльності, а їх наукове осмислення здійснюється протягом тривалого часу представниками різних галузей знань.

Універсальність категорії «зміни» не дозволяє трактувати її як феномен, притаманний лише управлінню, економіці чи технічним наукам; натомість вона має комплексний і міждисциплінарний характер, що підкреслює її значущість у сучасних дослідженнях [12, с. 35].

В умовах високої мінливості економічного середовища здатність підприємства оперативно адаптуватися, оновлювати процеси та структури стає одним із ключових чинників забезпечення його стійкості та конкурентних переваг. Управлінські зміни охоплюють усі рівні організації,

впливають на кожного працівника та формують нові підходи до виконання професійних функцій, що актуалізує потребу у їх поглибленому аналізі та системному вивченні.

У сучасному менеджменті організаційні зміни розглядаються на основі системного підходу, що передбачає взаємозв'язок трансформацій усіх елементів організації: структури, технологій, персоналу, культури, зовнішніх комунікацій [16].

Організаційні зміни можуть стосуватися різних сфер функціонування підприємства. Трансформації здатні охоплювати діяльність окремого працівника, роботу групи, напрями реалізації певної програми чи продукту, а інколи - стратегію та загальну модель розвитку всієї організації. Вони можуть впливати на наступні елементи - управління персоналом, комунікації, стиль взаємодії в колективі, а також на технології, виробничі системи, регламенти та інфраструктуру.

Зміни часто передбачають перебудову взаємин між працівниками або переосмислення працівником власної ролі в організації. Їх вплив може поширюватися на цілі, завдання, функції, структуру та ресурси підприємства, а також на принципи його функціонування й способи розподілу ресурсів між підрозділами. До сфери змін належать технологічні процеси, бізнес-процедури, кадровий потенціал, організаційна культура, структурна побудова та система влади в організації [19, с. 145].

Оскільки поняття «зміни» має багатоаспектний характер, у науковій літературі сформовано різноманітні підходи до його інтерпретації. Кожен із них відображає певні особливості та акценти, які визначають зміст і природу трансформаційних процесів у сфері управління.

Узагальнення теоретичних підходів до визначення сутності змін подано в табл. 1.1, що дає змогу не лише структурувати існуючі наукові напрацювання, але й визначити їх значення для подальшого дослідження механізмів організаційних перетворень.

Теоретичні підходи до трактування сутності категорії «зміна»

Джерело	Сутність терміну «зміна»
Беланжер Л.	зміни – це перехід від поточного стану до бажаного, коли поточний стан вважається неприйнятним, а бажаний – адекватним та очікуваним з боку зацікавлених сторін
Дж. Хубер.	під змінами в організації розуміє зміни в тому, як організація функціонує, хто її члени та лідери, якої форми вона набуває і як розподіляє свої ресурси
Тарасюк Г. М.	зміни – це найбільш загальна форма буття всіх об'єктів та явищ, що передбачає будь-який рух та взаємодію, перехід з одного стану в інший та включає усі процеси розвитку, а також виникнення нових явищ. Зміни охоплюють як кількісне збільшення або зменшення характеристик тіл, так і якісні їх трансформації
Верба В.А.	зміни – це виникнення або знищення властивостей об'єкта, збільшення або зменшення його параметрів, його переміщення або перетворення, перехід в іншу форму

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

У науковій літературі категорія «зміни» розглядається крізь призму різних підходів, що відображають складність та багатовимірність цього явища. Зокрема, окремі науковці трактують зміни як розрив між наявним станом системи та її цільовою моделлю, усвідомлення якого зумовлюється зростанням обсягу зовнішніх і внутрішніх даних. Накопичення цієї інформації формує в організації певний рівень напруги або «організаційного стресу», що стимулює потребу в трансформації та оновленні [20, с. 101].

У Новому тлумачному словнику української мови поняття «зміни» характеризується як перехід певного об'єкта в інший, якісно новий стан або ж заміна одного елемента іншим. Таким чином, у словниковому визначенні підкреслюється динамічність і незворотність процесу перетворень, які можуть відбуватися як у матеріальній, так і в соціальній площині [20, с. 102].

У ширшому розумінні зміни охоплюють різні форми нововведень, здатних одночасно проявлятися у багатьох напрямках діяльності підприємства. Це може стосуватися трансформації цілей організації, її

структурних компонентів, технічного забезпечення, технологічних процесів, характеристик продукції та інших сфер функціонування [20, с. 100].

Узагальнення теоретичних підходів дозволяє стверджувати, що зміни становлять собою реакцію управлінської системи на вплив чинників внутрішнього та зовнішнього середовища з метою досягнення нового, більш ефективного стану об'єкта управління. Вони відображають процес переходу підприємства на якісно інший рівень розвитку і охоплюють ключові компоненти його діяльності: місію, структуру, технології, кадровий потенціал та організаційну культуру.

Зміни можна трактувати як свідомий, поетапний і цілеспрямований вплив керівництва на параметри внутрішнього середовища підприємства. Такий вплив реалізується у різних площинах, зокрема:

- організаційній структурі, що охоплює правову форму, систему власності, специфіку джерел інвестування, механізми формування статутного капіталу та загальні принципи побудови управлінської і виробничої системи;
- характері діяльності підприємства, що визначається номенклатурою та асортиментом продукції, її якісними характеристиками, рівнем диверсифікації та інноваційності;
- технологічній сфері, що включає предмети й засоби праці, використані матеріально-технічні ресурси, типи технологічних процесів та рівень технологічної оснащеності;
- системі управління, яка охоплює пропорційність і взаємодію структурних підрозділів, рівень централізації та спеціалізації, характер комунікацій, а також процедури розроблення та ухвалення управлінських рішень;
- організаційній культурі, що визначається корпоративними цінностями, традиціями, нормами поведінки, стилем керівництва, неформальними відносинами та загальним іміджем підприємства;

– людських ресурсах, які включають кваліфікаційний рівень персоналу, компетенції, мотиваційні установки, трудову поведінку та продуктивність праці;

– результативності та ефективності, що відображає економічні, організаційні та якісні показники діяльності підприємства, рівень гнучкості виробничої системи та досягнутий організаційний ефект.

Суб'єктами змін виступають внутрішні стейкхолдери підприємства, які, взаємодіючи з контактними аудиторіями, формують запит на трансформації та визначають пріоритетні напрями оновлення. Контактні аудиторії у цьому контексті виконують роль носіїв інформаційних імпульсів та вимог, що слугують джерелами ініціювання змін і передаються до суб'єктів через відповідні комунікаційні механізми [19, с. 45].

Структуровану класифікацію видів змін за ключовими ознаками узагальнено на рис. 1.1, що дозволяє системно охарактеризувати різноманітність проявів організаційних трансформацій та їх вплив на діяльність підприємства.

Даний рисунок відображає узагальнену класифікацію організаційних змін, що дозволяє комплексно охарактеризувати їх сутність та різновиди. Виділення змін за місцем виникнення на внутрішні та зовнішні дає можливість визначити джерело впливу та окреслити, чи є зміни реакцією на фактори зовнішнього середовища або результатом внутрішніх трансформацій організаційної системи. Класифікація за функціональними напрямками (виробничі та соціальні) підкреслює, що зміни можуть охоплювати як технологічно-виробничі процеси, так і соціально-поведінкові аспекти діяльності персоналу.

За цільовою спрямованістю зміни поділяються на оперативні та стратегічні, що відображає їх часовий горизонт та ступінь впливу на розвиток підприємства. Поділ за характером змін (революційні та еволюційні) дає змогу окреслити інтенсивність та швидкість перетворень, розмежовуючи різкі, радикальні переформатування та поступові, плавні

адаптаційні процеси. Додатково виділено класифікацію за факторами виникнення - екзогенними та ендогенними, що дає можливість визначити природу ініціювання змін та їх детермінанти.

Запропонована класифікація відображає багатовимірність феномену організаційних змін та створює методологічне підґрунтя для подальшого їх дослідження, аналізу передумов та вибору адекватних управлінських інструментів для їх реалізації.

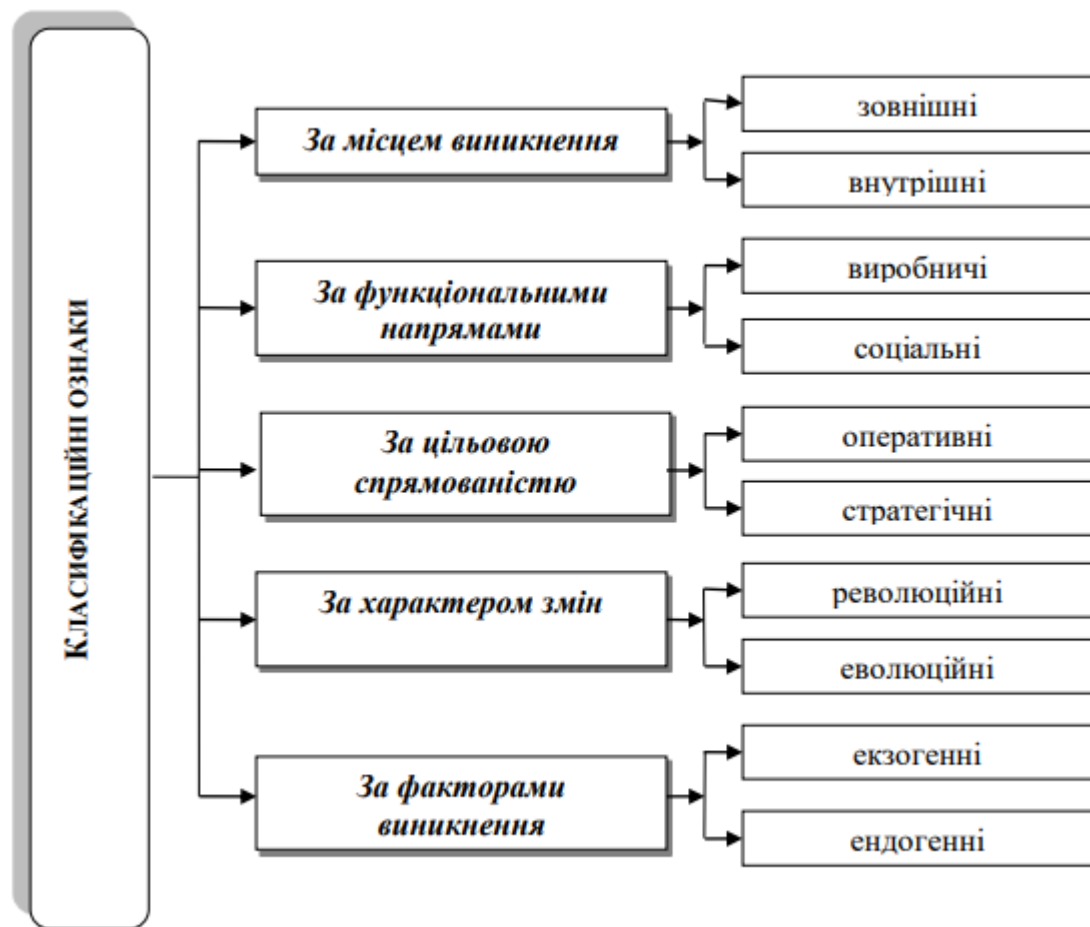


Рис. 1.1. Класифікаційні ознаки категорії «зміни»

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Значення організаційних змін для підприємства визначається їх впливом на результати діяльності та здатність підприємства ефективно функціонувати у конкурентному середовищі. Насамперед зміни сприяють підвищенню адаптивності підприємства до коливань ринку, розвитку

конкурентних переваг, вдосконаленню управлінських та виробничих процесів. В умовах цифровізації організаційні зміни дозволяють підприємствам впроваджувати сучасні інформаційні технології, автоматизувати облік, логістичні та операційні процеси, поліпшувати якість обслуговування клієнтів [20, с. 99].

Важливим результатом змін є підвищення продуктивності праці та оптимізація використання ресурсів. Перегляд технологій та організаційної структури забезпечує скорочення витрат, прискорення процесів, покращення взаємодії між підрозділами. Соціальні аспекти змін зумовлюють формування нових підходів до розвитку персоналу, підвищення мотивації працівників, зміцнення корпоративної культури та розвитку ініціативності. Таким чином, організаційні зміни стають визначальним чинником здатності підприємства реагувати на зовнішні виклики, підвищувати свою ефективність та забезпечувати довгостроковий розвиток.

Управління організаційними змінами забезпечує системний підхід до їх впровадження, дозволяє мінімізувати ризики, передбачати можливі бар'єри, зменшувати опір персоналу та забезпечувати безперервність ключових бізнес-процесів. Ефективне управління змінами формує умови для інноваційного оновлення підприємства, підвищення якості прийняття управлінських рішень, формування гнучкої та адаптивної організаційної системи.

Отже, організаційні зміни є важливою складовою стратегічного розвитку підприємства та визначальним фактором його конкурентоспроможності. У сучасних умовах саме здатність до ефективних і своєчасних змін формує основу стабільності, результативності та інноваційного потенціалу підприємства.

1.2. Теоретичні підходи, методи та моделі управління організаційними змінами

Управління організаційними змінами посідає ключове місце в сучасній теорії менеджменту, адже трансформаційні процеси стали невід'ємною складовою функціонування підприємств у динамічних ринкових умовах. Еволюція наукових підходів до розуміння природи змін відображає поступове ускладнення внутрішнього та зовнішнього середовища організацій, зростання вимог до їх адаптивності, інноваційності та стратегічної гнучкості. Теоретичні моделі управління змінами, розроблені впродовж XX - початку XXI століття, демонструють різні наукові погляди на структуру, механізми та логіку перебігу змін, однак їх об'єднує прагнення забезпечити керованість і результативність трансформаційних процесів.

Класифікація підходів до управління організаційними змінами може здійснюватися з різних методологічних позицій, однак одним із ключових критеріїв є часовий аспект реалізації трансформацій. З огляду на це в науковій літературі виокремлюють два базові підходи: «зміни як проєкт» та «зміни як постійна складова діяльності підприємства». Перший підхід передбачає розуміння змін як окремої, чітко окресленої у часі управлінської ініціативи. У цьому випадку зміни розглядаються як одноразовий проєкт, що має визначені часові межі початку та завершення, конкретні очікувані результати й структурований план реалізації. Такий підхід доцільний у ситуаціях, коли підприємство потребує глибоких та швидких трансформацій: зміни стратегічного курсу, модифікації бізнес-моделі, реорганізації після злиття чи поглинання. Його перевагою виступає цілеспрямованість, концентрація ресурсів на пріоритетних завданнях та можливість досягнення швидких і вимірюваних результатів. Водночас підхід має й обмеження: ризик дисбалансу між стратегічними завданнями підприємства та цілями окремого проєкту, а також імовірність того, що після завершення проєкту організація

не буде готова до подальших змін, оскільки необхідність повторної адаптації вимагатиме запуску нового проекту трансформацій [24, с. 161].

Другий підхід - «зміни як постійний процес» - ґрунтується на безперервному розвитку здатності організації та її працівників адаптуватися до нових умов. У цьому випадку зміни не пов'язуються з конкретним проектом, а інтегруються у систему управління підприємством як невід'ємна частина його довгострокової еволюції. Основна мета підходу полягає не стільки у розв'язанні разових проблем, скільки у формуванні та нарощуванні кадрового потенціалу, розвитку компетентностей, що забезпечують стійкість організації до викликів динамічного зовнішнього середовища. Однак головним ризиком постійного підходу є ймовірність відриву процесу розвитку від реальних бізнес-завдань: підприємство може інвестувати ресурси у підготовку персоналу, проте не отримати очікуваних результатів у вигляді реальних змін.

Серед найвідоміших концептуальних підходів варто виокремити класичну трирівневу модель К. Левіна, яка розглядає зміну як процес «розморожування», «руху» та «заморожування» організаційної системи. Ця модель стала теоретичною основою для подальших досліджень поведінки організацій у період нестабільності та здобула широке застосування у практиці управління персоналом. Розвитком і деталізацією підходу Левіна є восьми-крокова модель Дж. Коттера, що акцентує увагу на формуванні відчуття невідкладності, створенні коаліції лідерів змін, розробленні бачення майбутнього та закріпленні отриманих результатів у корпоративній культурі. Ця модель вважається однією з найбільш структурованих і дає змогу комплексно координувати процес трансформації на рівні всієї організації.

Суттєвий внесок у розвиток теорії змін зробили й прихильники системного підходу, серед яких модель Бурка-Літвіна посідає центральне місце. Вона наголошує на взаємозв'язку між зовнішнім середовищем, лідерством, стратегією, культурою та результативністю організації. Відповідно до цього підходу, зміни не можуть бути ефективними без

урахування системної природи підприємства та впливу кожного елемента на загальну поведінку системи. Доповненням системного підходу є модель Надлера-Ташмана «конгруентності», яка пропонує аналізувати організацію через призму узгодженості між її компонентами: роботою, людьми, формальною структурою та неформальними відносинами. Будь-які зміни в одному з елементів потребують адаптації інших, що дає можливість прогнозувати ефекти трансформацій [31, с. 156].

Важливими для сучасних підприємств є також інкрементальні та радикальні підходи до змін. Інкрементальні, або поступові, зміни передбачають постійне вдосконалення процесів, що відповідає концепціям lean-менеджменту та кайдзен. Натомість радикальні підходи, представлені, зокрема, теорією реінжинірингу бізнес-процесів М. Хаммера і Д. Чампі, орієнтовані на докорінну перебудову ключових операцій і часто пов'язані з впровадженням технологічних інновацій. Вибір між цими підходами залежить від ступеня невідповідності існуючої моделі діяльності новим ринковим викликам, ресурсних можливостей підприємства та рівня організаційної зрілості [31, с. 157].

Базові управлінські концепції дозволяють також окреслити підходи до управління змінами з точки зору відомих управлінських парадигм. Процесний підхід трактує управління змінами як логічно послідовний процес, що включає взаємопов'язані управлінські функції: планування, організацію, мотивацію та контроль. Системний підхід акцентує на необхідності розглядати підприємство як відкриту систему, що взаємодіє з середовищем, тому зміни мають враховувати внутрішні та зовнішні взаємозв'язки. У рамках ситуаційного підходу акцент робиться на адаптації управлінських рішень до конкретних умов та контексту, що склалися у певний період часу. Поведінковий (біхевіористичний) підхід наголошує на ролі персоналу, колективних цінностей, мотивації та організаційного клімату, визнаючи, що успішність змін прямо залежить від рівня залученості працівників та підтримки ними трансформацій.

Додатково сучасна наука виокремлює контекстний, міждисциплінарний, компетентнісний та адаптивний підходи. Контекстний підхід зосереджує увагу на аналізі факторів зовнішнього й внутрішнього середовища для визначення напрямів змін. Міждисциплінарний підхід підкреслює багатовимірність управління змінами, що вимагає залучення знань з менеджменту, психології, соціології, економіки та інших наук. Компетентнісний підхід орієнтований на розвиток ключових компетенцій працівників, необхідних для ефективної реалізації змін. Адаптивний підхід розглядає здатність підприємства гнучко реагувати на коливання ринкової ситуації, технологічні новації та соціально-економічні тенденції, формуючи механізми швидкого пристосування та збереження конкурентоспроможності.

Методи управління змінами також демонструють значну варіативність. Серед найпоширеніших можна виділити діагностичні методи, що включають аналіз структури, бізнес-процесів, корпоративної культури та мотиваційних чинників персоналу. До інструментів практичної реалізації змін належать планування проєктів, методи комунікації, управління опором, формування команд змін та навчання персоналу. Окрему групу становлять методи участі та залучення працівників, що ґрунтуються на концепціях організаційного розвитку і спрямовані на формування культури співпраці та підтримки інновацій [36, с. 201].

У сучасних умовах особливого значення набувають підходи, засновані на цифровізації управління змінами. Використання аналітичних платформ, систем моделювання бізнес-процесів, технологій штучного інтелекту та автоматизованих інструментів комунікації дає змогу значно підвищити точність планування та контроль за реалізацією трансформаційних проєктів. Крім того, цифрові технології полегшують моніторинг організаційних ризиків, що супроводжують змінні процеси, дозволяють моделювати сценарії розвитку подій і швидко реагувати на відхилення від планових показників.

Таким чином, теоретичні моделі, методи та підходи до управління організаційними змінами формують комплексну методологічну базу, що

дозволяє підприємствам адаптуватися до нестабільних ринкових умов, забезпечувати стратегічну гнучкість та підвищувати конкурентоспроможність. Різноманітність концептуальних підходів зумовлена складністю природи змін, що охоплюють як структуру та процеси, так і поведінкові та культурні аспекти діяльності організації. Раціональне поєднання методів і моделей дає змогу розробляти ефективні програми трансформації, які відповідають потребам конкретного підприємства та сприяють його сталому розвитку.

Рис. 1.2 відображає узагальнену модель управління організаційними змінами, що ґрунтується на поетапній взаємодії суб'єктів управління, чинників впливу та механізмів реагування на опір змінам. В основі моделі лежить визначення потреби у змінах, яка ініціює подальші управлінські дії та формує передумови для трансформаційних процесів у організації. Ключовими суб'єктами управління змінами виступають топ-менеджери, менеджери середньої ланки та підлеглі, що забезпечує багаторівневий характер процесу та дає змогу координувати дії на всіх рівнях організаційної структури.

Подальша частина моделі ілюструє фактори, які впливають на ефективність упровадження змін, зокрема сприятливі та стримувальні чинники. Саме їхня взаємодія визначає рівень опору змінам, який може проявлятися на організаційному, груповому або індивідуальному рівнях. Така диференціація дозволяє точніше ідентифікувати джерела труднощів у процесі реалізації змін та обирати релевантні заходи реагування.

Важливим елементом представленої моделі є блок зворотного зв'язку, який передбачає три ключові напрями: виявлення проблем, діалог із працівниками та формування сприятливого психологічного клімату. Наявність якісного зворотного зв'язку забезпечує можливість отримання оперативної інформації про перебіг змін і своєчасно коригувати управлінські рішення.

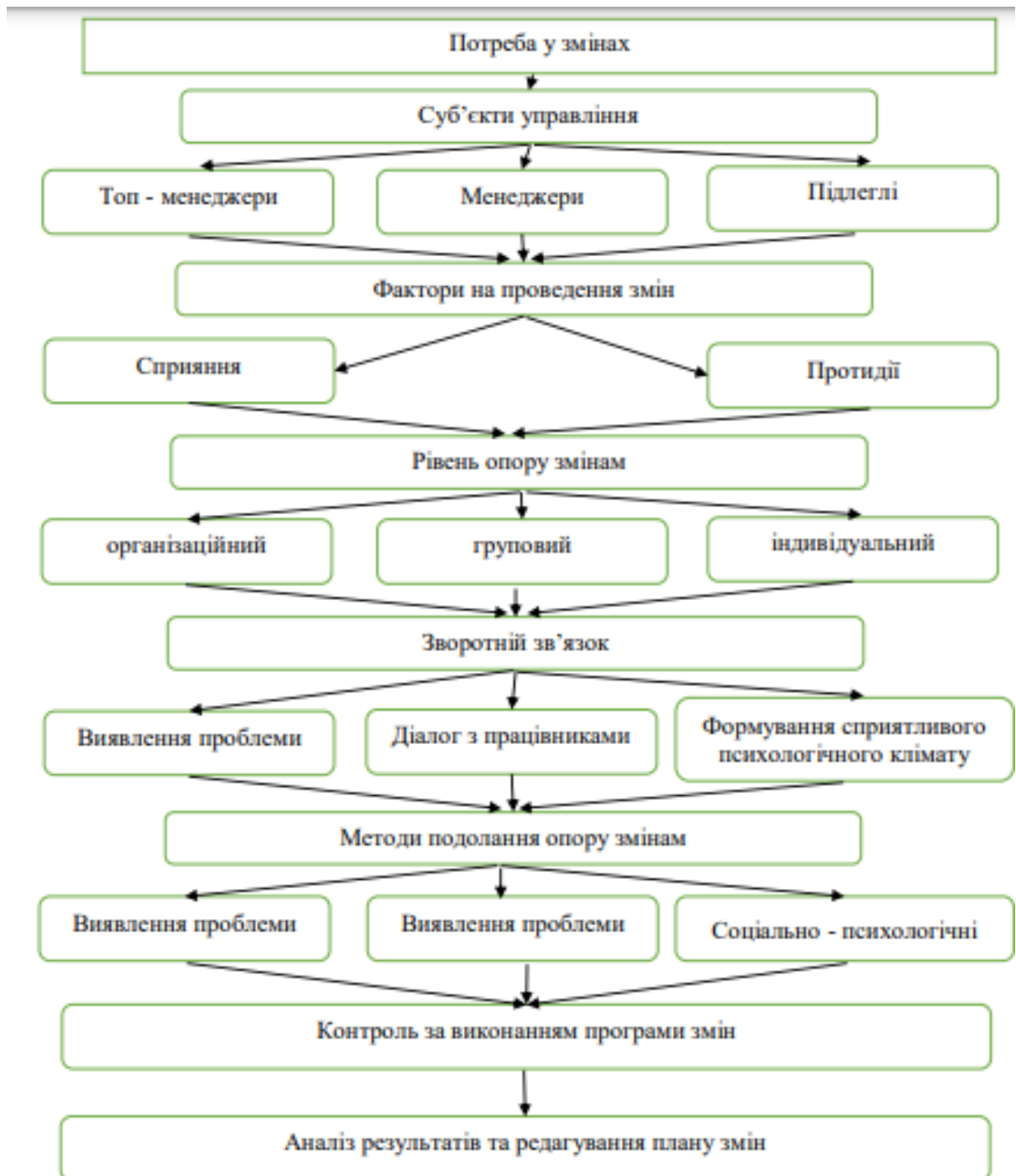


Рис. 1.2 Модель управління організаційними змінами у підприємстві
Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Наступним етапом виступає застосування методів подолання опору змінам, серед яких виокремлено організаційні, адміністративні, соціально-психологічні та проблемно-орієнтовані методи. Вони спрямовані на мінімізацію негативних реакцій персоналу та забезпечення успішності впровадження нововведень. Завершальні елементи моделі відображають

контроль за виконанням програми змін, який включає моніторинг результативності, та аналіз отриманих результатів із подальшим коригуванням плану змін відповідно до виявлених відхилень чи нових умов.

Таким чином, наведена схема демонструє логічну послідовність етапів управління організаційними змінами, акцентуючи увагу на важливості поєднання стратегічних, організаційних та соціально-психологічних механізмів. Модель підкреслює, що ефективне управління змінами є системним процесом, який потребує постійного моніторингу, гнучкого коригування та активної взаємодії всіх учасників організаційної діяльності.

Управління змінами в контексті управління діяльністю підприємства передбачає трансформацію управлінського мислення, яка полягає у здатності менеджерів розглядати кожне рішення як таке, що має декілька можливих варіантів розвитку та потребує аналізу альтернатив, прогнозування наслідків та моделювання різних сценаріїв подальших трансформацій. Такий підхід вимагає формування стратегічно орієнтованого стилю мислення, заснованого на гнучкості, адаптивності й готовності до перегляду традиційних управлінських практик відповідно до вимог зовнішнього середовища.

Для забезпечення сталого та динамічного розвитку підприємства процес управління змінами має ґрунтуватися на системному вдосконаленні виробничої діяльності. Ключовими завданнями у цьому контексті є орієнтація на потреби ринку та конкурентне середовище, активне впровадження інноваційних рішень, оптимізація логістичних процесів, формування стійких фінансових результатів і забезпечення їх прогресивного зростання. Важливим елементом успішної трансформації є модернізація кадрового менеджменту, орієнтована на розвиток ключових компетентностей персоналу, його професійних знань і здатності ефективно діяти в умовах змін [36, с. 58].

Як складова соціального управління, управління змінами виконує функцію підтримання ефективного функціонування підприємства як соціальної системи, у межах якої особливу увагу приділяють раціональному

використанню трудового потенціалу персоналу, створенню умов для його професійного розвитку та реалізації індивідуальних і колективних потреб. У цьому контексті соціальний вимір змін включає не лише організацію праці, а й формування відповідних мотиваційних механізмів, підтримку психологічного комфорту співробітників та розвиток внутрішніх комунікацій.

На соціокультурному рівні ключову роль у процесі трансформацій відіграє корпоративна культура, яка виступає інтегративним елементом системи управління та забезпечує узгодженість дій працівників відповідно до стратегічних цілей діяльності підприємства. Корпоративна культура, що узгоджується з місією та цінностями організації, формує позитивне ставлення персоналу до змін, підтримує інноваційність та відкритість до нових підходів, сприяє формуванню спільної філософії розвитку. Вона також має значний вплив на мінімізацію опору змінам, оскільки створює середовище довіри, взаєморозуміння та готовності залучатися до процесу перетворень. Завдяки цьому корпоративна культура стає фундаментом успішної реалізації управлінських рішень на всіх етапах впровадження змін - від ініціювання до закріплення результатів.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ У ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»

ТОВ «Сільпо-Фуд» - це ключова компанія в структурі торгово-промислової групи Fozzy Group та оператор однієї з найбільших мереж супермаркетів в Україні - «Сільпо». Компанія здійснює діяльність у сегменті роздрібною торгівлі продуктами харчування та супутніми товарами, а також володіє розгалуженою логістичною інфраструктурою: автопарком, ремонтними станціями, високотехнологічними розподільними центрами.

Підприємство діє у статусі товариства з обмеженою відповідальністю відповідно до Статуту, де визначено його юридичні реквізити, види діяльності, організаційні принципи та порядок розподілу прибутку. Юридична адреса - м. Київ, вул. Бутлерова, 1. Керівником є Лесько Ю.А., засновником - Костельман В.М. Основним видом діяльності підприємства за КВЕД є 47.11 - роздрібна торгівля у неспеціалізованих магазинах з переважанням продовольчих товарів. Робота мережі регламентується чинним законодавством України у сфері господарської діяльності та організації торговельного обслуговування [18].

Діяльність компанії ґрунтується на визначених корпоративних принципах, серед яких - орієнтація на споживача, розвиток персоналу, впровадження інновацій та підтримка високих стандартів взаємодії. Стратегічна мета підприємства полягає у подальшому розширенні мережі та підвищенні якості клієнтського сервісу. Основні доходи формуються за рахунок роздрібною реалізації товарів.

Асортимент супермаркетів охоплює близько 76 тис. найменувань товарів, з яких близько 80% становлять продукти харчування. Значну частку

займають товари власних торгових марок, а також імпортована продукція, що надходить від понад 850 виробників із більш ніж 60 країн світу. Мережа також має власні виробничі підрозділи - кулінарії, пекарні та кондитерські цехи, що забезпечують покупців широким вибором свіжої продукції [18].

У господарській структурі ТОВ «Сільпо-Фуд» присутній не лише торговельний компонент, але й виробничий: компанія здійснює власне виробництво харчової продукції, імпорт продуктів, а також розвиває фудкорти - зокрема формат «Сільпо Resto». Географічна присутність мережі є значною: сотні супермаркетів «Сільпо» охоплюють десятки міст України, а також ряд делікатес-маркетів під брендом Le Silpo [30].

Ключовим елементом стратегії компанії є фокус на інновації та якість обслуговування. ТОВ «Сільпо-Фуд» активно розвиває цифрові сервіси - зокрема доставку через власні dark-kitchen, що забезпечує клієнтам можливість замовляти ресторани страви в один клік. У своїй діяльності компанія також багато уваги приділяє розвитку власних торгових марок, що підсилює її конкурентні позиції на ринку.

Економічні показники «Сільпо-Фуд» свідчать про стабільне зростання: зокрема за три квартали 2025 р. Компанія отримала прибуток понад 956 млн. грн., а її чистий дохід від реалізації значно зріс порівняно з попереднім роком. Крім того, в першому півріччі 2025 р. «Сільпо-Фуд» задекларував збільшення валового прибутку та значне зростання показників операційної діяльності. У фінансовій структурі підприємства присутні як поточні, так і довгострокові зобов'язання, що вказує на активну інвестиційну політику та ризики ліквідності [18].

Щодо управлінської та корпоративної моделі, ТОВ «Сільпо-Фуд» базує свою роботу на чіткій місії, яка акцентує увагу на високій якості обслуговування клієнтів, а також на турботі про співробітників. Визначені корпоративні цінності - відкритість, інноваційність, співпраця, гостинність - формують фундамент внутрішньої культури та визначають підхід до управління людським ресурсом.

За даними останньої фінансової звітності ТОВ «Сільпо-Фуд», середньооблікова чисельність працівників у 2024 р. становила 39 432 особи, з яких 30,4% - становить промислово-виробничий персонал (табл. 2.1). Це свідчить про зменшення штатної чисельності, що може бути пов'язане з оптимізацією кадрових процесів або структурними змінами в організаційній моделі компанії [18].

Таблиця 2.1

Склад та структура персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд»

Категорія персоналу	Чисельність, осіб	Частка, %
Загальна кількість працівників	39 432	100
Промислово-виробничий персонал	11 987	30,4
З нього: робітники	9 187	23,3
Керівники	1 222	3,1
Спеціалісти	828	2,1
Службовці	750	1,9
Непромисловий персонал	27 445	69,6

Примітка: Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Отже, табл. 2.1 відображає кількісний та якісний склад персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд», а також розподіл працівників за основними категоріями відповідно до результатів проведеного дослідження. Представлені дані дозволяють оцінити структуру трудових ресурсів підприємства, визначити пропорції між управлінським, адміністративним та виробничо-обслуговуючим персоналом, а також виявити специфіку розподілу кадрів у межах торговельної мережі. Аналіз показників даної таблиці дає можливість з'ясувати, наскільки раціонально сформовано кадровий потенціал компанії,

чи існує дисбаланс між окремими групами працівників та яким чином структура персоналу відповідає масштабам і характеру господарської діяльності.

Організаційна структура ТОВ «Сільпо-Фуд» має матричний характер, що передбачає поєднання функціонального та проєктного підходів до управління - цей підхід сприяє гнучкості, ефективній комунікації між підрозділами та швидкому реагуванню на ринкові зміни (рис. 2.1) [18].

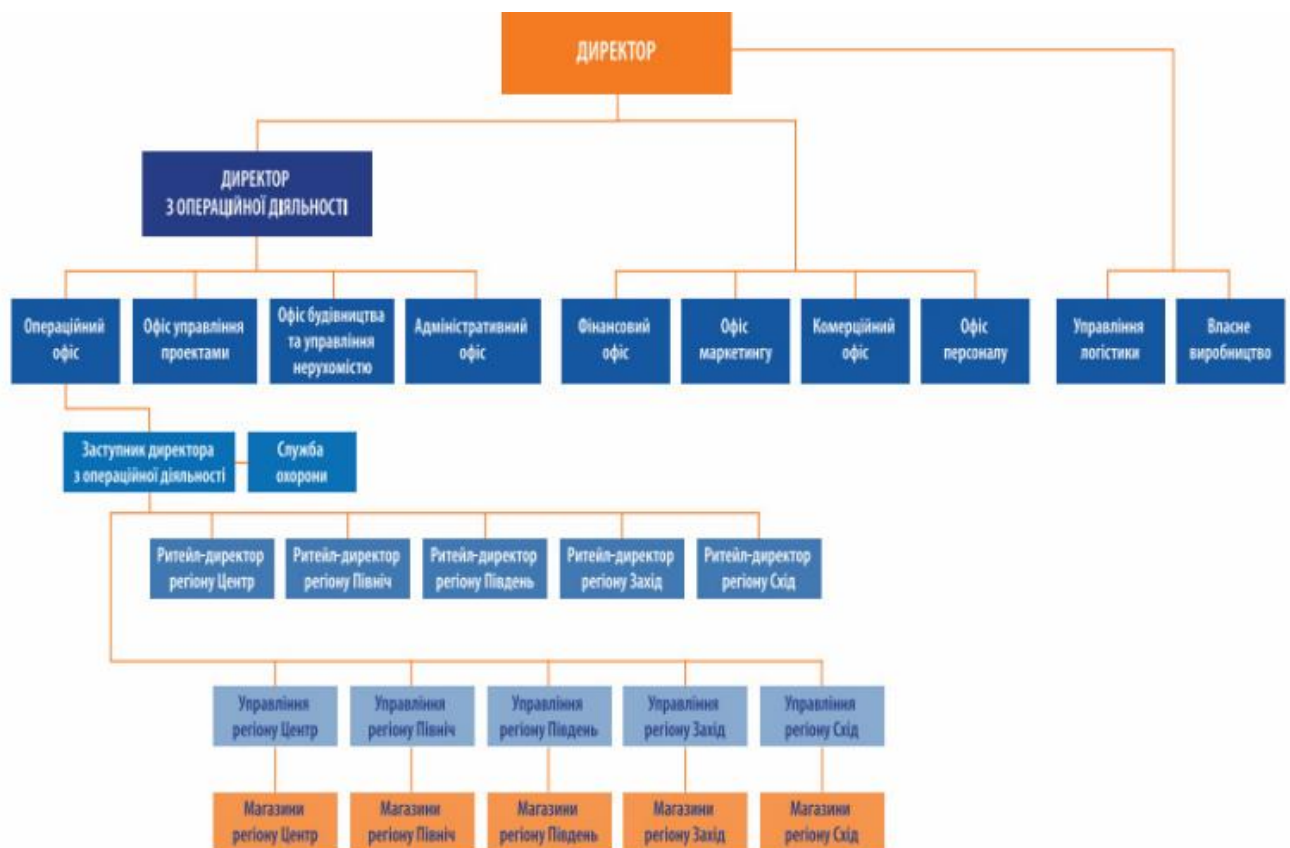


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Сільпо-Фуд»

Примітка. Побудовано автором на основі [18].

Організаційна структура ТОВ «Сільпо-Фуд» охоплює три ключові рівні управління: інституційний, управлінський та технічний. На інституційному рівні зосереджені стратегічні управлінські функції, які виконують генеральний директор, операційний директор та їхні заступники, а також центральні офіси, відповідальні за фінанси, маркетинг, логістику, персонал та

інші напрями діяльності компанії. Саме на цьому рівні формуються довгострокові цілі, політики та принципи розвитку торговельної мережі.

Управлінський рівень представлений директором з роздрібною торгівлі та регіональними управлінськими структурами, що координують діяльність магазинів у межах окремих територій. До їх компетенції належать контроль операційних показників, забезпечення виконання корпоративних стандартів, організація комунікації між центральним офісом та магазинами, а також оперативне управління у відповідь на зміну ринкової ситуації.

Технічний рівень охоплює керівників конкретних торговельних об'єктів - завідувачів магазинів, їхніх заступників та керівників структурних відділів. Вони забезпечують організацію щоденних бізнес-процесів, контроль асортименту, управління персоналом та взаємодію зі споживачами, що безпосередньо впливає на якість торговельного обслуговування.

Організаційна структура безпосередньо окремого супермаркету «Сільпо» має лінійно-функціональний характер, що відрізняє її від загальної матричної структури ТОВ «Сільпо-Фуд». Така модель передбачає поєднання вертикального підпорядкування з розподілом функцій між спеціалізованими підрозділами, що сприяє підвищенню узгодженості операційних процесів і забезпечує ефективне управління торговельною точкою (рис. 2.2) [18].

Керівник торговельного об'єкта, тобто директор супермаркету «Сільпо», виконує ключову управлінську роль, забезпечуючи безперервність функціонування магазину та ефективну взаємодію всіх його структурних підрозділів. Він організовує роботу персоналу, координує діяльність працівників і делегує повноваження своїм заступникам та керівникам відділів відповідно до специфіки їх функціональних обов'язків.

До управлінських завдань директора входить участь у формуванні асортиментної політики магазину, контроль раціонального розміщення товарів у торговельному залі та забезпечення їх належної якості. Він відповідає за своєчасність переоцінки продукції, коректність цінників, наявність сертифікатів та супровідних документів. Важливою частиною його

роботи є організація та проведення інвентаризацій, що дає змогу забезпечити відповідність фактичних залишків обліковим даним.



Рис. 2.2. Організаційна структура супермаркету «Сільпо»

Примітка. Побудовано автором на основі [18].

Керівник магазину здійснює контроль за дотриманням стандартів обслуговування покупців, правил касової дисципліни та належним оформленням торговельного залу. Він забезпечує виконання планових показників продажів, аналізує ключові економічні індикатори, зокрема товарообіг, обсяг реалізації, середній чек та інші результати діяльності магазину. На основі аналітичних даних директор визначає напрями та розробляє заходи щодо підвищення ефективності функціонування торговельного об'єкта.

Окремим напрямом роботи є забезпечення дотримання вимог охорони праці, пожежної та технічної безпеки, а також організація взаємодії з контролюючими установами. Керівник магазину координує комунікацію зі

штаб-квартирою або регіональним офісом мережі, забезпечуючи реалізацію корпоративних стандартів та операційних рішень.

Директор супермаркету також відповідає за управління персоналом: підбір кадрів, їх адаптацію, навчання, мотивацію, оцінювання результатів діяльності та розподіл функціональних завдань. Він формує та контролює графіки роботи працівників, забезпечуючи оптимальне використання трудових ресурсів. Завершальним елементом його діяльності є підготовка звітності та представлення підсумкових даних вищому керівництву.

Організаційна структура логістики ТОВ «Сільпо-Фуд» формується відповідно до стратегічних цілей підприємства щодо ефективного управління ланцюгами постачання та забезпечення безперебійного руху товарів від постачальників до торгових точок (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Організаційна структура логістики ТОВ «Сільпо-Фуд»

Примітка: Сформовано автором на основі проведених досліджень та [18].

Структура логістики ТОВ «Сільпо-Фуд» побудована за функціональним принципом, що передбачає чітке розподілення обов'язків між окремими службами та співробітниками: відділ постачання відповідає за підбір постачальників, укладання контрактів та контроль якості закуповуваних товарів; складський відділ забезпечує належне зберігання продукції, ведення обліку запасів, організацію приймання та відвантаження товарів; транспортно-логістичний відділ здійснює планування маршрутів доставки, контроль перевезень та координацію роботи автотранспорту компанії; відділ планування та управління запасами прогнозує потреби підприємства, оптимізує рівень запасів і мінімізує ризики дефіциту або надлишку товарів.

Функціональна організаційна структура логістики дозволяє забезпечити ефективну координацію між підрозділами, підвищує продуктивність і знижує витрати на логістичне обслуговування. Крім того, така структура сприяє швидкому прийняттю управлінських рішень і підвищенню якості обслуговування клієнтів. Завдяки чіткій ієрархії та розподілу обов'язків, ТОВ «Сільпо-Фуд» може ефективно управляти всіма етапами логістичного ланцюга, забезпечуючи своєчасне постачання продукції в усі торгові точки та підтримку високого рівня сервісу для кінцевих споживачів.

ТОВ «Сільпо-Фуд» функціонує в умовах конкурентного ринку ритейлу України, де важливими факторами успіху виступають ефективність логістики, інновації, швидкий розвиток онлайн-послуг та підвищення стандартів клієнтського обслуговування. Крім того, компанія повинна враховувати макроекономічні виклики, такі як коливання валютного курсу, інфляція та витрати на енергоресурси, що може впливати на собівартість й операційну маржинальність.

Отже, ТОВ «Сільпо-Фуд» можна охарактеризувати як потужного гравця на українському ринку роздрібної торгівлі - з розвиненою інфраструктурою, стабільними фінансовими показниками, чіткою стратегією

розвитку та добре сформованою корпоративною культурою. Ці фактори формують надійну основу для подальшого зростання компанії та її здатності успішно адаптуватися до майбутніх змін.

2.2. Оцінка результативності організаційних змін у діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»

У сучасних умовах функціонування ринку роздрібної торгівлі організаційні зміни виступають ключовим інструментом забезпечення адаптивності, стійкості та ефективності діяльності підприємства. Для ТОВ «Сільпо-Фуд» необхідність їх упровадження зумовлена високою конкуренцією, зростанням вимог споживачів, прискоренням технологічних трансформацій та ускладненням логістичних ланцюгів. Результативність організаційних змін визначає здатність підприємства підтримувати стабільність операційних процесів і забезпечувати стратегічний розвиток у довгостроковій перспективі.

Оцінка результативності організаційних змін охоплює аналіз динаміки основних операційних показників, рівня цифровізації процесів, узгодженості внутрішньої взаємодії, якості управлінських рішень та ступеня задоволеності клієнтів. Зміни, реалізовані підприємством протягом останніх років, орієнтовані переважно на оптимізацію бізнес-процесів, удосконалення системи управління запасами, скорочення тривалості логістичних циклів, підвищення ефективності використання ресурсів і формування сучасної корпоративної культури.

Одним із важливих критеріїв оцінки результативності організаційних змін є зміна економічних показників діяльності підприємства. Під час аналізу встановлено, що упроваджені практики оптимізації операційних процесів сприяли підвищенню продуктивності праці, покращенню рівня товарообігу та зниженню питомих логістичних витрат. Застосування інструментів управління запасами, заснованих на прогнозуванні, дозволило зменшити

частку неліквідних товарів і оптимізувати структуру товарних залишків, що позитивно вплинуло на оборотність капіталу.

Подані дані у табл. 2.2 наочно демонструють комплексний позитивний ефект організаційних змін на ключові економічні показники ТОВ «Сільпо-Фуд». Зростання товарообігу на 24,5% свідчить про розширення споживчого попиту та підвищення ефективності комерційної політики. Паралельно збільшилася продуктивність праці - на 24,2%, що свідчить про результативність оптимізації бізнес-процесів, зменшення простоїв, удосконалення стандартів викладання та обробки товарів. Зниження частки неліквідних товарів та підвищення оборотності запасів є прямим наслідком впровадження сучасних методик прогнозування попиту та систем автоматизації складських операцій. Сукупність цих змін забезпечила суттєве зниження логістичних витрат, що зміцнило цінову конкурентоспроможність торгівельної мережі [8; 9; 10].

Таблиця 2.2

**Динаміка ключових операційних показників діяльності
ТОВ «Сільпо-Фуд»**

Показник	Роки			Темп зростання 2023 р./2021 р., %
	2021	2022	2023	
Товарообіг, млн. грн.	18450	20120	22980	+24,5
Продуктивність праці, тис. грн/працівника	950	1035	1180	+24,2
Логістичні витрати, % від товарообігу	12,8	12,1	11,4	-1,4
Частка неліквідних товарів, %	4,2	3,5	2,7	-1,5
Оборотність товарних запасів, разів	5,4	5,8	6,3	+16,7

Примітка: Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Водночас скорочення часу виконання ключових логістичних операцій свідчить про підвищення рівня операційної ефективності. Підприємству вдалося забезпечити більш стабільні постачання, зменшити ризики дефіциту

товарів та підвищити доступність продукції для кінцевих споживачів. Сукупність цих факторів формує передумови для зміцнення конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд» на ринку роздрібною торгівлі.

Дані табл. 2.3 свідчать про суттєве підвищення рівня операційної ефективності підприємства внаслідок реалізації організаційних змін. Скорочення середнього часу обробки поставки на 1,4 год. зумовлене автоматизацією складських операцій, запровадженням електронних накладних та покращенням координації між логістичними підрозділами. Зростання рівня своєчасності постачань на 5,4 свідчить про покращення взаємодії з постачальниками, що зменшує ризики дефіциту товарів і втрати потенційних продажів. Зниження товарних втрат та скорочення дефіциту на полицях додатково підтверджує ефективність змін у логістичних і контрольних процесах [8; 9; 10].

Таблиця 2.3

**Показники операційної ефективності логістичних процесів
ТОВ «Сільпо-Фуд»**

Показник	Роки			Відхилення 2023 р./2021 р.
	2021	2022	2023	
Середній час обробки поставки, год.	7,2	6,5	5,8	-1,4
Рівень своєчасності постачань, %	89,3	92,1	94,7	+5,4
Частка товарних втрат при транспортуванні, %	1,35	1,12	0,86	-0,49
Дефіцит товарів на полицях, %	3,8	3,1	2,4	-1,4

Примітка: Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Значущим напрямом організаційних змін стала цифрова трансформація, яка охопила процеси планування, обліку, логістики та взаємодії між підрозділами. Запровадження сучасних інформаційних систем дозволило підвищити точність обліку товарних залишків, автоматизувати

частину управлінського документообігу та оптимізувати процеси контролю за переміщенням товарів.

Однак рівень цифрової інтеграції процесів потребує подальшого удосконалення. Зокрема, існує потреба в переході до комплексних ERP- та SCM-систем, які забезпечили б більш ефективну взаємодію між логістичними, фінансовими та операційними ланками. Підвищення рівня автоматизації сприятиме зниженню ризику помилок, оптимізації витрат часу та ресурсів, а також підвищенню управлінської гнучкості підприємства. Автоматизація складських операцій зросла з 38% до 67%, що свідчить про системне впровадження сучасних управлінських рішень (табл. 2.4). Зростання частки електронного документообігу майже вдвічі зменшує ризику помилок і прискорює процеси погодження [8; 9; 10].

Впровадження прогнозних моделей попиту дозволило ТОВ «Сільпо-Фуд» приймати більш точні рішення щодо складських запасів, що стало одним із ключових факторів покращення оборотності та зниження неліквідних товарів. Підвищення ступеня інтеграції ІТ-систем до 70% підтверджує системність цифрових змін.

Таблиця 2.4

Показники цифровізації та автоматизації процесів ТОВ «Сільпо-Фуд»

Показник	Роки			Зміна, (+;-)
	2021	2022	2023	
Частка автоматизованих складських операцій, %	38	52	67	+29
Частка електронного документообігу, %	41	56	78	+37
Рівень інтеграції ІТ-систем між підрозділами, %	45	57	70	+25
Використання прогнозних моделей попиту, % операцій	32	48	66	+34

Примітка: Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Успішна реалізація організаційних змін значною мірою залежить від якості внутрішніх комунікацій. Проведений аналіз показав, що ТОВ «Сільпо-Фуд» вдалося підвищити рівень координації між окремими ланками операційної системи, зокрема в процесах приймання, обробки та переміщення товарів. Використання стандартизованих процедур взаємодії сприяло скороченню часу передачі інформації та підвищенню прозорості операційних процесів.

Разом з тим подальшого вдосконалення потребує горизонтальна комунікація між підрозділами, що дозволить підвищити адаптивність підприємства до змін ринкового середовища, прискорити прийняття управлінських рішень та знизити ризик інформаційних розривів, які можуть негативно впливати на безперервність бізнес-процесів.

Організаційні зміни супроводжуються необхідністю модернізації системи управління персоналом. На підприємстві спостерігається поступове формування сучасної моделі корпоративної культури, заснованої на командній роботі, відповідальності та орієнтації на результат. Важливою складовою є впровадження програм професійного розвитку персоналу, що сприяє підвищенню кваліфікації працівників та зменшенню рівня плинності кадрів.

Результативність змін підтверджується підвищенням рівня участі працівників у процесах удосконалення операційної діяльності. Проте актуальним залишається питання стимулювання працівників до активнішого використання сучасних цифрових рішень і розвитку компетентностей, необхідних для роботи в умовах автоматизованих систем управління. Зниження плинності персоналу на 11% свідчить про покращення корпоративної культури, впровадження систем мотивації та розвитку персоналу. Рівень залученості працівників зріс до 73%, що є ознакою підвищення довіри та покращення внутрішніх комунікацій (табл. 2.5).

Суттєве збільшення кількості працівників, які пройшли навчання, відображає орієнтацію підприємства на підвищення компетентностей

персоналу, необхідних для роботи в умовах цифрової трансформації. Зростання кількості працівників, що активно використовують цифрові інструменти, підтверджує ефективність програм навчання та модернізації процесів [18].

Таблиця 2.5

**Кадрові показники результативності організаційних змін
ТОВ «Сільпо-Фуд»**

Показник	Роки			Зміна (+;-)
	2021	2022	2023	
Рівень плинності персоналу, %	28	22	17	+11
Рівень залученості працівників, %	61	68	73	+12
Кількість працівників, що пройшли навчання, осіб	420	610	890	+470
Частка працівників, що використовують цифрові інструменти, %	45	58	74	+29

Примітка: Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Комплексна оцінка результативності організаційних змін дає змогу стверджувати, що ТОВ «Сільпо-Фуд» здійснює цілеспрямований та системний процес трансформації, спрямований на підвищення ефективності діяльності, оптимізацію операційних процесів і зміцнення конкурентних переваг. Основними досягненнями реалізованих змін є підвищення рівня операційної ефективності, зниження витрат, поліпшення якості обслуговування клієнтів та формування умов для подальшої цифрової трансформації.

Разом із тим подальший розвиток підприємства вимагатиме посилення інтеграції сучасних інформаційних технологій, поглиблення автоматизації логістичних процесів, удосконалення механізмів управління персоналом та розширення інструментів стратегічного планування. Реалізація цих заходів

підвищить стійкість підприємства, забезпечить високу адаптивність до зовнішніх викликів і сприятиме переходу до нової моделі розвитку, орієнтованої на інновації та цифрову економіку.

2.3. Аналіз факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, що впливають на результативність змін у діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»

Ефективність організаційних змін у діяльності підприємства роздрібною торгівлі значною мірою залежить від взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів, які формують умови функціонування підприємства та визначають його здатність адаптуватися до динамічних змін ринкового середовища. Для ТОВ «Сільпо-Фуд» як одного з найбільших операторів українського ритейлу важливим є системне врахування впливу економічних, соціальних, технологічних, правових та організаційних детермінант, що визначають результативність трансформаційних процесів та зумовлюють ефективність реалізації стратегічних цілей.

До внутрішніх факторів належать ті, що формуються в межах підприємства: організаційна структура, кадровий потенціал, технологічний рівень бізнес-процесів, фінансові можливості, корпоративна культура, наявність інноваційного потенціалу, якість комунікацій та рівень автоматизації.

Одним із ключових внутрішніх факторів є ступінь гнучкості управлінської системи, її здатність швидко реагувати на зовнішні впливи та внутрішні зміни. Для ТОВ «Сільпо-Фуд» характерною є багаторівнева система управління з високим ступенем стандартизації операційних процесів, що забезпечує стабільність функціонування, але водночас може знижувати швидкість адаптивності в умовах турбулентного середовища.

Рівень кваліфікації, мотивації та залученості персоналу є одним із визначальних чинників успішності організаційних трансформацій. Здійснений аналіз засвідчує позитивну динаміку кадрових показників.

Цифровізація бізнес-процесів є одним із найбільш значущих внутрішніх чинників, що впливають на ефективність організаційних змін. Зростання рівня цифровізації відображає активне впровадження систем автоматичного обліку, оптимізації логістичних операцій, управління запасами та CRM-рішень. Це є передумовою підвищення операційної ефективності та точності управлінських рішень.

Важливим внутрішнім детермінантом результативності організаційних змін є фінансовий потенціал підприємства, який визначає можливості впровадження інновацій, модернізації матеріально-технічної бази, розвитку персоналу та розширення інфраструктури. У ТОВ «Сільпо-Фуд» фінансова стійкість забезпечується масштабністю операційної діяльності, розгалуженою мережею магазинів та значним обсягом обігового капіталу. Це створює підґрунтя для реалізації структурних і технологічних змін, однак водночас вимагає значних інвестицій у підтримання високого рівня сервісності та інноваційності, що є характерним для мережевого ритейлу. Сталі фінансові результати дозволяють підприємству активно впроваджувати цифрові інструменти, автоматизовані системи контролю та сучасні логістичні рішення, які безпосередньо впливають на якість управлінських рішень і гнучкість реакції на ринкові зміни.

Корпоративна культура також виступає потужним внутрішнім фактором, що визначає здатність персоналу сприймати зміни, рівень взаємодії між структурними підрозділами та якість комунікаційних процесів. Для ТОВ «Сільпо-Фуд» характерною є культура, орієнтована на клієнтський сервіс, стандартизацію операцій та підтримку високої якості обслуговування. Успішність організаційних трансформацій значною мірою залежить від того, наскільки ефективно менеджмент підприємства інтегрує новації в існуючі корпоративні норми, забезпечуючи готовність персоналу до змін і формуючи

сприятливий психологічний клімат. У світовій практиці ритейлу доведено, що саме наявність зрілої корпоративної культури мінімізує опір змінам і прискорює впровадження нових управлінських рішень, що актуально і для ТОВ «Сільпо-Фуд».

До важливих внутрішніх факторів належить інноваційний потенціал організації, який визначається здатністю підприємства генерувати, впроваджувати та масштабувати нові рішення в галузі технологій, логістики, маркетингу та управління персоналом. ТОВ «Сільпо-Фуд» активно застосовує сучасні технологічні інструменти, зокрема електронні системи прогнозування попиту, автоматизовані програми формування асортименту, рішення штучного інтелекту для оптимізації цінової політики й аналітики продажів. Розвинений інноваційний потенціал сприяє мінімізації операційних витрат, підвищенню ефективності обліку товарних запасів та забезпеченню конкурентних переваг у середовищі інтенсивної ринкової конкуренції.

Матеріально-технічне забезпечення діяльності також визначає умови реалізації організаційних ефектності змін. Високий рівень оснащення магазинів сучасним торговельним обладнанням, холодильними установками, касовими комплексами, системами відео-аналітики та електронного документообігу створює передумови для впровадження інноваційних форматів обслуговування, таких як каси самообслуговування, електронні цінніки, швидкі безготівкові розрахунки. Оновлення матеріально-технічної бази напряду впливає на продуктивність праці, якість сервісу та рівень задоволеності клієнтів, що є критично важливим у контексті організаційних змін.

Окремої уваги потребує аналіз якості внутрішніх комунікацій. Ефективні комунікації забезпечують своєчасне інформування персоналу про зміни, сприяють налагодженню взаємодії між підрозділами, знижують рівень конфліктності та запобігають деструктивним наслідкам інформаційних розривів. Для ТОВ «Сільпо-Фуд» важливою є наявність налагоджених

горизонтальних та вертикальних зв'язків, що підтримують скоординованість управлінських рішень і сприяють формуванню єдиного інформаційного простору. Дослідження показують, що підвищення рівня комунікаційної узгодженості виступає одним з основних чинників зростання результативності організаційних перетворень.

Ще одним значущим фактором є рівень автоматизації бізнес-процесів, який визначає швидкість, точність та стабільність операційної діяльності. Для ТОВ «Сільпо-Фуд» характерне активне застосування інформаційних систем управління запасами, логістичними потоками, даними про клієнтів, персоналом та фінансами. Автоматизація сприяє скороченню витрат часу на виконання рутинних операцій, зниженню ймовірності помилок, підвищенню прозорості процесів та забезпеченню об'єктивності аналітичних рішень. Зростання рівня автоматизації бізнес-процесів також зумовлює підвищення вимог до компетенцій персоналу, стимулюючи розвиток цифрових навичок та впровадження внутрішніх програм навчання.

Важливим внутрішнім фактором, що впливає на результативність змін, є система мотивації персоналу. Її ефективність визначає рівень зацікавленості працівників у досягненні цілей організаційних перетворень, сприяє зростанню продуктивності, зниженню плинності кадрів та формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату. Для підприємств ритейлу, до яких належить ТОВ «Сільпо-Фуд», характерна висока залежність якості результатів від персоналу, що працює безпосередньо з клієнтами. Тому важливими є не лише матеріальні стимули, а й комплекс інструментів нематеріальної мотивації, таких як система корпоративного навчання, внутрішні конкурси, програми кар'єрного розвитку та підтримка професійної адаптації.

Разом із тим, навіть за наявності розвиненої системи внутрішніх ресурсів та ефективного управління організаційні зміни не можуть приносити очікувані результати без урахування впливу чинників зовнішнього середовища. Діяльність підприємств роздрібної торгівлі

відзначається високим рівнем залежності від динаміки ринку, державної політики, поведінки споживачів та технологічних трендів, що зумовлює необхідність комплексного аналізу зовнішніх детермінант. Саме зовнішнє середовище формує рамкові умови, у яких реалізуються внутрішні зміни, визначає можливості та обмеження для стратегічного розвитку, а також впливає на темпи та масштаби трансформаційних процесів.

У зв'язку з цим доцільним є застосування методики PESTEL-аналізу, що дозволяє систематизувати політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори та оцінити їх вплив на результативність організаційних змін у діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд». Результати проведеного аналізу узагальнено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.6

PESTEL-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Сільпо-Фуд»

Група факторів	Основні характеристики впливу
Політичні	Митно-податкове регулювання; вплив воєнного стану; логістичні обмеження; державні програми підтримки торгівлі
Економічні	Динаміка інфляції; скорочення реальних доходів населення; підвищення витрат на логістику; коливання валютних курсів
Соціальні	Зростання вимог до сервісу; тенденція переходу до онлайн-покупок; зміна споживчої поведінки
Технологічні	Поширення автоматизації, електронного документообігу, систем штучного інтелекту; розвиток e-commerce
Екологічні	Попит на екологічну упаковку; вимоги щодо зменшення відходів; впровадження енергоефективного обладнання
Правові	Зміни в законодавстві щодо торгівлі, захисту прав споживачів; регулювання якості та безпеки харчових продуктів

Примітка: Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Аналіз показує, що найбільший вплив на діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» мають економічні, технологічні та політичні фактори. Військові ризики, зростання логістичних витрат та інфляційні коливання посилюють необхідність оперативних організаційних змін. Натомість технологічні фактори створюють передумови для подальшого інноваційного розвитку.

Для поглибленого розуміння взаємодії внутрішніх і зовнішніх чинників, що визначають успішність організаційних трансформацій, важливо не лише проаналізувати кожну групу факторів окремо, а й оцінити їх синергетичний вплив на стратегічні та операційні результати підприємства. Оскільки трансформаційні процеси у ТОВ «Сільпо-Фуд» реалізуються в умовах складного та динамічного ринкового середовища, виникає необхідність у використанні інструментів, здатних інтегрувати інформацію про сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити можливості й загрози подальшого розвитку. Такий підхід дозволяє сформувати цілісне уявлення про стратегічну позицію підприємства та оцінити, наскільки внутрішні ресурси відповідають зовнішнім викликам [11, с. 321].

У цьому контексті одним із найбільш ефективних методичних інструментів є SWOT-аналіз, який дає можливість систематизувати ключові характеристики внутрішнього потенціалу підприємства та окреслити фактори зовнішнього впливу, що здатні стимулювати або обмежувати результативність організаційних змін. Застосування SWOT-матриці забезпечує підґрунтя для визначення стратегічних пріоритетів, обґрунтування управлінських рішень та формування напрямів подальшої трансформації діяльності.

Для комплексної оцінки внутрішніх можливостей та загроз використано SWOT-матрицю. Наведений у табл. 2.7 SWOT-аналіз дає підґрунтя для стратегічного планування організаційних змін та визначення першочергових напрямів модернізації бізнес-процесів у ТОВ «Сільпо-Фуд».

Таблиця 2.7

**SWOT-матриця факторів впливу на результативність змін у
ТОВ «Сільпо-Фуд»**

Сильні сторони	Слабкі сторони
Розвинена логістика	Низький рівень повної цифрової інтеграції
Високий рівень стандартизації процесів	Значні фінансові витрати на інновації
Стійка корпоративна культура	Чутливість до кадрових ризиків
Висока лояльність клієнтів	Обмежена оперативність прийняття рішень
Можливості	Загрози
Впровадження роботизованих технологій	Зростання конкуренції ритейлу
Розвиток e-commerce	Економічна нестабільність
Оптимізація енергозатрат	Фінансові та логістичні ризики
Використання big data	Правові зміни в регулюванні торгівлі

Примітка: Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Здійснений аналіз засвідчив, що результативність організаційних змін у діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» формується під впливом багатofакторної взаємодії внутрішніх і зовнішніх детермінант, які визначають умови функціонування підприємства, його інноваційну спроможність та можливість досягнення стратегічних цілей розвитку. До ключових внутрішніх детермінант належать кадровий потенціал, рівень автоматизації бізнес-процесів, корпоративна культура, гнучкість управлінських механізмів, інноваційність управлінських рішень та ефективність внутрішніх комунікацій. Саме ці компоненти формують основу операційної

ефективності, забезпечують можливість розвитку технологічних компетенцій і визначають якість реалізації трансформаційних процесів.

Кадровий потенціал підприємства виступає базовим внутрішнім чинником, оскільки масштаб та інтенсивність організаційних змін безпосередньо залежать від компетентності, професійної готовності та мотивації персоналу. Позитивна динаміка кадрових показників підтверджує спроможність ТОВ «Сільпо-Фуд» забезпечувати сталий розвиток людського капіталу. Водночас подальша результативність змін потребує поглиблення системи безперервного навчання, розвитку цифрових навичок працівників та вдосконалення програм мотивації [12, с. 47].

Рівень автоматизації та цифрової інтеграції бізнес-процесів також визначає інтенсивність та якість організаційних змін. Незважаючи на досягнутий прогрес у впровадженні інструментів системного обліку, логістичної аналітики та оптимізації внутрішніх операцій, підприємство потребує розширення функціоналу цифрових платформ, інтеграції ERP/SCM-рішень та автоматизації більшої частини процесів, пов'язаних із плануванням, аналізом і контролем. Удосконалення технологічної складової забезпечить не лише підвищення ефективності, але й адаптацію до вимог сучасного ритейлу.

Корпоративна культура, орієнтована на інноваційність, корпоративну відповідальність, залученість персоналу та міжфункціональну взаємодію, сприяє успішності впроваджуваних змін. Проте для забезпечення стійкості організаційної трансформації необхідним є подальший розвиток ціннісних основ культури, стимулювання командної роботи та формування гнучкої поведінкової моделі персоналу.

Вплив зовнішніх факторів є складним та амбівалентним. Економічна динаміка, регуляторні зміни, логістичні виклики, форс-мажорні обставини та трансформація споживчої поведінки створюють як можливості, так і загрози для діяльності підприємства. Технологічний поступ стимулює модернізацію процесів, розвиток електронної комерції, удосконалення логістики та

персоналізованих сервісів. Водночас політична нестабільність, економічні коливання, посилення конкуренції на ринку ритейлу та зміни у регуляторному середовищі можуть сповільнювати або ускладнювати реалізацію трансформаційних заходів.

Таким чином, проведені дослідження дозволяють стверджувати, що результативність організаційних змін у ТОВ «Сільпо-Фуд» визначається узгодженістю, системністю та науковою обґрунтованістю управління зазначеними факторами. Взаємодія внутрішніх і зовнішніх детермінант формує стратегічну архітектоніку розвитку підприємства, визначає його здатність адаптуватися до турбулентного ринкового середовища та забезпечує стійкість у довгостроковій перспективі. Ефективне управління цією системою чинників дозволяє підвищити гнучкість організаційної структури, оптимізувати бізнес-процеси, зміцнити конкурентні позиції та сприяти формуванню інноваційної моделі розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд».

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ У ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

3.1. Удосконалення системи комунікацій у процесі управління організаційними змінами у ТОВ «Сільпо-Фуд»

Сучасне підприємство функціонує у висококонкурентному та динамічному ринковому середовищі, що характеризується постійними змінами в поведінці споживачів, появою нових технологій та високими вимогами до ефективності внутрішніх бізнес-процесів. У таких умовах успіх підприємства значною мірою залежить від здатності своєчасно адаптуватися до змін, впроваджувати нові управлінські практики та ефективно координувати діяльність структурних підрозділів. Одним із ключових чинників успішного управління змінами є система комунікацій, яка забезпечує своєчасний обмін інформацією, підтримку координації дій між відділами та формування єдиного бачення стратегічних цілей підприємства.

Наукові дослідження щодо управління змінами свідчать, що ефективна комунікаційна система сприяє не лише підвищенню продуктивності праці та якості прийняття рішень, а й формує мотиваційне середовище для персоналу, забезпечуючи його залученість у процес трансформаційних змін. Водночас, відсутність належного обміну інформацією або слабка інтеграція комунікаційних каналів призводить до уповільнення процесу реалізації змін, виникнення непорозумінь, конфліктів між підрозділами та опору персоналу, що може значно знизити ефективність управлінської діяльності [5].

Для ТОВ «Сільпо-Фуд» удосконалення комунікаційної системи є особливо актуальним завданням. Оперативність управлінських рішень, точність передачі інформації та координація дій між відділами безпосередньо впливають на швидкість обробки замовлень, рівень обслуговування клієнтів, оптимізацію логістичних процесів та зниження витрат на управління запасами. Крім того, ефективна система комунікацій дозволяє інтегрувати

різні рівні управління - стратегічний, тактичний та оперативний - забезпечуючи прозорість процесів та контроль за виконанням завдань у режимі реального часу.

Таким чином, система комунікацій є ключовим чинником успішного впровадження організаційних змін, оскільки вона забезпечує своєчасний обмін інформацією, координацію дій підрозділів, формування спільного бачення цілей та підтримку мотивації персоналу. Дослідження показують, що відсутність ефективної комунікаційної стратегії під час трансформаційних процесів призводить до уповільнення прийняття рішень, виникнення конфліктів та опору персоналу змінам.

Аналіз внутрішніх процесів ТОВ «Сільпо-Фуд» засвідчив, що наявна система комунікацій має переважно вертикальний характер, де основна інформація передається від керівництва до підрозділів, що забезпечує контроль та стандартизацію операційних процесів. Проте існує низка проблем:

- недостатній рівень горизонтальної взаємодії між відділами;
- низький ступінь використання цифрових інструментів для інтегрованого обміну інформацією;
- обмежена прозорість при прийнятті управлінських рішень на середньому рівні управління.

Відповідно, існує потреба у створенні інтегрованої комунікаційної системи, яка поєднує вертикальні та горизонтальні канали передачі інформації та підтримує двосторонній обмін між керівництвом і персоналом.

У процесі реалізації організаційних змін комунікаційна система підприємства відіграє ключову роль, оскільки саме через комунікації забезпечується передавання управлінської інформації, формування спільного бачення змін, узгодження дій між структурними підрозділами та залученість персоналу до трансформаційних процесів. Для підприємств роздрібною торгівлі, зокрема ТОВ «Сільпо-Фуд», що характеризуються високою операційною динамічністю, збільшеним обсягом інформаційних потоків та

значною кількістю задіяних працівників, ефективність комунікацій набуває вирішального значення.

Здійснений аналіз засвідчив, що чинна система комунікацій підприємства має низку сильних сторін - наявність регламентованих інформаційних каналів, функціонування корпоративних стандартів взаємодії, використання цифрових інструментів комунікації. Водночас виявлено проблемні аспекти, серед яких: надмірна фрагментованість інформаційних потоків, недостатня прозорість передачі управлінських рішень, нерівномірність навантаження на канали комунікації, затримки у горизонтальній взаємодії між підрозділами, відсутність інтегрованої платформи для централізованого інформування персоналу.

Для усунення зазначених недоліків розроблено модель удосконаленої системи комунікацій, яка ґрунтується на принципах відкритості, швидкодії, інтегрованості та зворотності інформаційних потоків. На рис. 3.1 представлено концептуальну схему запропонованої моделі.



Рис. 3.1. Модель оптимізації системи комунікацій у ТОВ «Сільпо-Фуд»

Примітка: Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Рис. 3.1 демонструє логічну структуру вдосконаленої комунікаційної системи, що поєднує вертикальні, горизонтальні та цифрові канали обміну інформацією. Запропонована модель передбачає:

Вертикальні канали - забезпечують рух управлінської інформації від керівництва до персоналу та зворотний зв'язок у вигляді звітності, пропозицій і даних контрольних перевірок. Вдосконалення цих каналів спрямоване на підвищення швидкості прийняття рішень та покращення поінформованості персоналу щодо завдань і стратегічних змін.

Горизонтальні канали - забезпечують узгодженість дій між підрозділами (маркетинг, логістика, HR, операційні відділи), що є критично важливим у ритейлі. Їх покращення сприяє зменшенню дублювання операцій, скороченню часу реакції на нестандартні ситуації та мінімізації комунікаційних розривів.

Цифрові інструменти комунікацій (ERP, CRM, внутрішній портал, корпоративні месенджери) - інтегрують інформаційні потоки в єдину систему, забезпечуючи оперативність і доступність даних. Розширення цифрової комунікаційної інфраструктури підвищує точність даних, автоматизує передачу інформації та мінімізує людський фактор.

Зворотний зв'язок - реалізується через електронні опитування, систему пропозицій, регулярні внутрішні збори, панелі ініціатив. Його розвиток сприяє формуванню культури відкритості, довіри та залучення працівників до процесу прийняття рішень.

Таким чином, нами запропоновано інтегрований підхід до побудови комунікаційної системи, який забезпечує циркуляцію інформації в режимі реального часу та підтримує постійний діалог між усіма учасниками змін.

У табл. 3.1 нами запропоновані заходи щодо удосконалення комунікацій та очікувані ефекти їх впровадження. Впровадження таких ініціатив є важливою передумовою формування сучасної, гнучкої та ефективної системи управління організаційними змінами в ТОВ «Сільпо-Фуд». Зазначені заходи ґрунтуються на принципах інтегрованого підходу до

комунікацій, який поєднує цифрову трансформацію, розвиток людського капіталу та оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів.

Дані табл. 3.1 відображають ключові напрями трансформації комунікацій, які впливають на всі рівні управління - від стратегічного до оперативного. Зокрема, впровадження ERP/CRM-системи забезпечує не лише цифровізацію операційної діяльності, а й формує єдиний інформаційний простір, що мінімізує дублювання функцій, помилки при передачі даних та затримки у прийнятті рішень. Для підприємства роздрібною торгівлі, що працює в умовах високої інтенсивності операцій та великої кількості транзакцій, автоматизація є ключовим чинником скорочення часу обробки інформації та підвищення точності операційних даних. Очікуване скорочення часу на обробку замовлень на 20% свідчить про можливість зменшення навантаження на персонал та покращення обслуговування клієнтів.

Другим важливим напрямом є оптимізація горизонтальної взаємодії між підрозділами. У структурі ТОВ «Сільпо-Фуд» існує значна кількість функціональних ланок, діяльність яких є взаємозалежною: логістика, маркетинг, комерційний відділ, відділ постачання, HR-служба та інші. Недостатня синхронізація дій між ними може призводити до дублювання функцій, конфліктів інтересів та затримок у виконанні операцій. Удосконалення горизонтальних комунікацій дозволить забезпечити швидший обмін інформацією, уникнути помилок і підвищити рівень координації, що, в свою чергу, сприятиме зниженню кількості операційних помилок та непорозумінь.

Третій напрям, пов'язаний з розвитком системи зворотного зв'язку, має суттєве значення для формування залученості персоналу у процесах змін. Створення механізмів двосторонньої комунікації забезпечує можливість оперативно реагувати на проблеми, що виникають на різних етапах реалізації змін, а також підвищує рівень довіри всередині колективу. Зростання індексу задоволеності працівників на 15% є показником не лише покращення

психологічного клімату, але й підвищення стійкості організації до зовнішніх стресів та внутрішніх трансформацій.

Наступним напрямом є розвиток комунікаційних компетенцій персоналу. У сучасних умовах якість внутрішньої комунікації залежить не лише від технологічного забезпечення, а й від професійної майстерності співробітників, їх здатності якісно передавати інформацію, працювати в команді та вирішувати конфлікти. Навчання персоналу комунікаційним навичкам дозволить зменшити кількість непорозумінь у процесах взаємодії щонайменше на 10%, що позитивно вплине на швидкість виконання завдань та рівень відповідальності працівників [36, с. 68].

Не менш важливим напрямом є впровадження інструментів візуалізації ключових показників ефективності (KPI). Завдяки цифровим панелям, дашбордам та іншим адаптивним засобам моніторингу керівники різних рівнів отримують можливість відстежувати результати роботи підрозділів у режимі реального часу. Це дозволяє оперативно виявляти відхилення, приймати своєчасні управлінські рішення та підвищити загальну ефективність управління. Очікуване скорочення часу прийняття рішень на 25% свідчить про значну оптимізацію управлінських циклів та підвищення стратегічної гнучкості організації.

Використання комплексного підходу до удосконалення комунікаційної системи ґрунтується на концепціях управління змінами та сучасних методах інформаційної інтеграції. Дослідження показують, що інтегровані цифрові платформи та ефективні канали горизонтальної взаємодії суттєво підвищують продуктивність підприємств роздрібною торгівлі, сприяють швидкому реагуванню на зміни ринку та знижують операційні ризики. Для ТОВ «Сільпо-Фуд» реалізація зазначених заходів відкриває можливість підвищення рівня прозорості бізнес-процесів, покращення командної роботи та забезпечення стійкості до зовнішніх факторів.

Таким чином, обґрунтовані заходи створюють передумови для підвищення ефективності процесу управління організаційними змінами у

ТОВ «Сільпо-Фуд», формують сприятливе середовище для адаптації персоналу та забезпечують стабільне зростання операційної та стратегічної результативності підприємства.

Таблиця 3.1

Напрями удосконалення комунікаційних процесів у ТОВ «Сільпо-Фуд»

Заходи	Очікувані результати	Показники ефективності
Впровадження ERP/CRM	Підвищення точності даних, скорочення часу обробки інформації	Зниження часу на обробку замовлень на 20%
Оптимізація горизонтальної взаємодії	Поліпшення координації між підрозділами	Зменшення кількості конфліктів та помилок у процесах
Розвиток зворотного зв'язку	Підвищення залученості персоналу	Ріст індексу задоволеності персоналу на 15%
Навчання комунікаційних компетенцій	Підвищення ефективності внутрішньої комунікації	Зменшення кількості помилок через непорозуміння на 10%
Візуалізація KPI	Моніторинг результативності змін у режимі реального часу	Швидкість прийняття управлінських рішень скорочується на 25%

Примітка: Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Отже, запропоновані напрями удосконалення комунікаційних процесів мають комплексний характер і спрямовані на формування більш ефективної, інтегрованої та адаптивної системи управління підприємством. Їх реалізація дозволить не лише оптимізувати операційну діяльність, але й створити потужне підґрунтя для успішного проведення організаційних змін та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд» у довгостроковій перспективі.

3.2. Стратегічні напрями розвитку системи управління змінами у ТОВ «Сільпо-Фуд»

У сучасних умовах високої конкуренції та динамічності ринку роздрібною торгівлі підприємства змушені постійно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, технологічних інновацій та трансформації споживчих уподобань. Для компаній, що працюють у ритейл-секторі, здатність ефективно управляти змінами стає ключовим чинником забезпечення стабільного розвитку, підвищення ефективності діяльності та формування стійких конкурентних переваг. ТОВ «Сільпо-Фуд», як одна з найбільших та найдинамічніших торговельних мереж України, перебуває в умовах постійного зростання вимог до якості обслуговування, оперативності логістичних процесів, гнучкості асортиментної політики та цифровізації бізнес-процесів. Це зумовлює необхідність формування стратегічного бачення управління змінами, що охоплює всі аспекти діяльності досліджуваного підприємства.

Управління змінами у ТОВ «Сільпо-Фуд» потребує системного підходу, орієнтованого на довгострокове планування, удосконалення комунікаційних взаємодій, розвиток кадрового потенціалу та запровадження сучасних технологічних рішень. Важливим завданням є створення адаптивної моделі, здатної швидко реагувати на зміни ринку, мінімізувати ризики, забезпечувати високу якість внутрішніх процесів та відповідати очікуванням споживачів. Стратегічні напрями розвитку системи управління змінами у ТОВ «Сільпо-Фуд» визначають ключові вектори трансформації, спрямовані на підвищення гнучкості, ефективності та інноваційності підприємства.

Одним із важливих стратегічних напрямів є посилення цифрової трансформації, що передбачає розширення застосування інформаційно-комунікаційних технологій, автоматизацію операційних процесів та впровадження аналітичних інструментів для обробки великих масивів даних.

Для ТОВ «Сільпо-Фуд» це означає подальший розвиток систем електронного документообігу, оптимізацію логістичних операцій через використання цифрових платформ, удосконалення CRM- і ERP-рішень, а також застосування прогнозної аналітики для планування запасів і формування асортиментної політики. Такі технологічні зміни дозволяють підвищити швидкість прийняття рішень, мінімізувати витрати та забезпечити прозорість внутрішніх процесів [35].

Наступним стратегічним напрямом є формування ефективної комунікаційної політики як ключового елементу управління змінами. Для великої мережі, що охоплює численні підрозділи і тисячі співробітників, особливо актуальною є потреба у формуванні єдиної системи внутрішніх комунікацій, яка забезпечує швидку передачу інформації, своєчасний зворотний зв'язок і розуміння працівниками стратегічних цілей змін. ТОВ «Сільпо-Фуд» має посилювати роль внутрішніх корпоративних платформ, цифрових інформаційних каналів та інтерактивних систем управління персоналом, що сприятиме зниженню організаційних ризиків, оптимізації взаємодії підрозділів і підвищенню рівня довіри до управлінських рішень. Важливим чинником успішності змін є також розвиток зовнішньої взаємодії, орієнтованої на партнерство, прозорість і залучення співробітників до процесу трансформацій [27, с. 128].

Особливе значення для розвитку системи управління змінами має удосконалення кадрового потенціалу підприємства. Підвищення професійної компетентності, розвиток лідерських якостей та створення умов для підвищення мотивації персоналу забезпечують стійкість змін і зменшують рівень опору. Для ТОВ «Сільпо-Фуд» важливо підтримувати програми професійного навчання, тренінги з цифрових навичок, корпоративні освітні проєкти, а також формувати внутрішній кадровий резерв, здатний реалізовувати нові ініціативи. Підвищення залученості співробітників, орієнтація на командну роботу та розвиток компетенцій, необхідних для

роботи з інноваційними технологіями, сприяють формуванню гнучкої й адаптивної організаційної структури.

Важливою складовою стратегічних напрямів є підвищення ефективності управління операційними процесами шляхом їх оптимізації, стандартизації та постійного вдосконалення. Ритейл-сектор характеризується потребою у високій ефективності логістики, точності формування товарних запасів та відсутності збоїв у ланцюгах постачання, що вимагає постійного оновлення бізнес-процесів. ТОВ «Сільпо-Фуд» доцільно впроваджувати методи процесного управління, такі як Lean та Kaizen, що дозволяють ідентифікувати та усувати нераціональні витрати, підвищувати продуктивність праці та покращувати якість обслуговування клієнтів. Систематичний моніторинг операційних показників і використання сучасних інструментів управлінської аналітики забезпечують прийняття обґрунтованих рішень та дозволяють швидко реагувати на зміни у споживчому попиті.

Не менш важливим стратегічним напрямом є розвиток клієнто-орієнтованої моделі управління, адже зміни в поведінці споживачів прямо впливають на ринкові позиції мережі супермаркетів. Посилення ролі персоналізованого сервісу, удосконалення програм лояльності, адаптація асортименту до локальних потреб та використання маркетингових інструментів, заснованих на аналізі даних, створюють додаткові конкурентні переваги. Важливо також підвищувати якість обслуговування та інтегрувати ефективні управлінські рішення, що поєднують онлайн- і офлайн-формати взаємодії зі споживачем [22, с. 38].

Для забезпечення стійкості змін стратегічно важливим є вдосконалення системи моніторингу, оцінювання та контролю ефективності трансформаційних процесів. Запровадження ключових індикаторів ефективності, регулярне оцінювання результативності змін, аналіз ризиків та коригування планів дозволяють своєчасно виявляти проблемні зони та підвищувати результативність управління. Важливо, щоб система

оцінювання була інтегрована у всі етапи процесу змін – від етапу планування до етапу моніторингу, що забезпечить об'єктивність та прозорість управлінських рішень.

Отже, стратегічні напрями розвитку системи управління змінами у ТОВ «Сільпо-Фуд» передбачають комплексне вдосконалення організаційних, технологічних і кадрових складових діяльності підприємства. Зосередження уваги на цифровій трансформації, ефективних комунікаціях, розвитку людського капіталу, оптимізації бізнес-процесів, клієнто-орієнтованості та підвищенні якості контролю забезпечує формування гнучкої та стійкої системи управління, здатної успішно реагувати на сучасні виклики та сприяти довгостроковому розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд» в умовах конкурентного ритейл-середовища.

ВИСНОВКИ

Організаційні зміни охоплюють комплекс заходів, спрямованих на адаптацію структури, процесів та поведінкових характеристик персоналу підприємства до нових умов ринку. Узагальнення існуючих наукових підходів дозволило встановити, що ефективність управління змінами значною мірою залежить від типу використовуваних моделей та методів, а також від здатності підприємства формувати гнучкі управлінські механізми, ґрунтовані на стратегічному баченні та відкритості до інновацій. У результаті теоретичного аналізу обґрунтовано, що системність, комплексність та неперервність є ключовими принципами успішного управління змінами.

Аналітичне дослідження діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» показало, що компанія має розвинену організаційну структуру, стабільну економічну динаміку та високий рівень інноваційної активності, що створює сприятливі передумови для реалізації організаційних трансформацій. Оцінка результативності впроваджених змін засвідчила позитивні тенденції щодо підвищення ефективності внутрішніх процесів, оптимізації логістики, розвитку цифрових рішень та розширення асортиментної політики. Водночас виявлено низку чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, що здійснюють суттєвий вплив на результативність змін, серед яких - інтенсивна конкуренція, нестабільність ринку, необхідність розвитку комунікаційної взаємодії, недостатня інтеграція цифрових інструментів та потреба у підвищенні кваліфікації персоналу. Це підтверджує актуальність подальшого вдосконалення управлінських підходів.

На основі проведеного дослідження сформовано комплекс практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу управління організаційними змінами у ТОВ «Сільпо-Фуд». Обґрунтовано, що одним із першочергових напрямів є розвиток системи внутрішніх комунікацій, що сприятиме забезпеченню прозорості управлінських рішень, зниженню опору змінам, формуванню атмосфери довіри та залученості персоналу. Створення інтерактивних інформаційних платформ, впровадження цифрових

інструментів комунікації та удосконалення механізмів зворотного зв'язку дозволять підвищити швидкість реагування підприємства на зміни та забезпечать синхронізовану роботу всіх підрозділів.

Крім того, визначено стратегічні напрями розвитку системи управління змінами, що передбачають посилення цифрової трансформації, оптимізацію бізнес-процесів, розвиток компетентнісного потенціалу працівників, впровадження сучасних моделей управління та вдосконалення механізмів контролю ефективності змін. Доведено, що реалізація цих напрямів забезпечить формування адаптивної та інноваційно-орієнтованої організації, здатної ефективно реагувати на виклики ринку, мінімізувати ризики та гарантувати високу якість внутрішніх процесів.

Таким чином, результати дослідження свідчать, що успішне управління організаційними змінами у ТОВ «Сільпо-Фуд» є можливим за умови поєднання науково-обґрунтованих підходів із практичними рекомендаціями щодо вдосконалення комунікаційної політики, розвитку кадрового потенціалу, цифровізації та оптимізації бізнес-процесів. Запропоновані напрями забезпечують комплексне бачення перспектив розвитку підприємства, сприяють підвищенню його конкурентоспроможності та створюють передумови для сталого зростання в умовах сучасного ринкового середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Броварна С. Роль іміджу менеджера в процесі управління змінами. *Матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з Міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів»*. 4 травня 2023 р. Тернопіль. ЗУНУ.
2. Гриценко Н.В. Особливості формування корпоративної культури організації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. Вип. 59. С. 284-290.
3. Дорошук Г.А., Савченко Г.О. Кадрове забезпечення управління змінами. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 3. С. 50-56. URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2014/No3/50-56.pdf> (дата звернення: 16.09.2025 р.)
4. Дунда С.П. Стратегічний менеджмент: Конспект лекцій для студ. спец. 8.03060101, 7.03060101 «Менеджмент і адміністрування» денної та заочн. форм навч. К.: НУХТ, 2013. 72 с.
5. Заставнюк Л.І., Заставнюк Б.М. Організація комунікаційних процесів у системі менеджменту підприємства. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. *Всеукраїнський науковий журнал*. 2022 р. Випуск 27.
6. Заставнюк Л.І. Технології вивільнення персоналу в умовах кризи: даунсайзінг, аутплейсмент, райтсайзінг: Матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки» (Тернопіль 17 квітня 2019 р.) Частина 1. С. 84-88.
7. Захарчин Г.М. Корпоративна культура: Навчальний посібник. Львів, 2011. 317 с.
8. Звіт про фінансові результати ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021 р.
9. Звіт про фінансові результати ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022 р.
10. Звіт про фінансові результати ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2023 р.

11. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Львів : Львівська політехніка, 2010. 408 с.
12. Косач І.А., Ладонько Л.С., Калінько І.В. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами. Навчальний посібник. Чернігів: ЧДІЕУ, 2013. 215 с.
13. Мельник А. Ф., Желюк Т. Л., Монастирський Г. Л., Васіна А. Ю., Дудкіна О. П. Влада і бізнес: актуальні проблеми партнерства. *Вісник ТНЕУ*. Вип. 4. С. 119-130.
14. Монастирський Г. Л. Теорія організації: підручник. Тернопіль: ТНЕУ, 2014. 288 с.
15. Назарчук Т. В, Косіюк О. М.. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. К.: «Центр учбової літератури», 2016. 560 с.
16. Нікітченко Т.О. Управління опором змінам у сільськогосподарських підприємствах. Глобальні та національні проблеми економіки. Випуск 11. 2016. URL: <http://global-national.in.ua/issue-11-2016/19-vipusk-11-cherven-2016-r/2142-nikitchenko-t-o-upravlinnya-oporom-zminam-u-silskogospodarskikhpidpriemstvakh> (дата звернення: 23.09.2025 р.).
17. Опір організаційним змінам в розвитку організації. URL: https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/123274/mod_resource/content/1/Лекція%206.%20ОПІР%20ОРГАНІЗАЦІЙНИМ%20ЗМІНАМ%20В%20РОЗВИТКУ%20ОРГАНІЗАЦІЇ.pdf (дата звернення: 22.10.2025 р.).
18. Офіційний сайт ТОВ «Сільпо-Фуд». URL: www.silpo.ua.
19. Пічугіна Т. С., Ткачова С. С., Ткаченко О. П. Управління змінами: навч. пос. . Х.: ХДУХТ, 2017. 226 с.
20. Приймак Н.С. Дихотомія управління змінами та його роль в діяльності підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 2 (57). С. 99-106.
21. Приймак Н.С. Діагностика стратегічного потенціалу змін на підприємстві та підходи до його формування. *Сталий розвиток економіки*. 2019. №3(44). С. 141-148.

22. Приймак Н.С. Зміни в системі стратегічного менеджменту підприємства. Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. Серія «Економічні науки». 2018. № 2 (69). С. 35-44.

23. Приймак Н.С. Ідентифікації типу корпоративної культури підприємства щодо сприйняття змін. Вісник ТНЕУ. 2019. № 2(20). С. 113-122.

24. Приймак Н.С. Середовище діяльності підприємства як джерело стратегічних змін. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. № 6 (18). С. 160-165.

25. Приймак Н.С. Сучасні аспекти змін у стратегічному середовищі діяльності підприємства. Науковий погляд: економіка та управління. 2019. №1(63). С. 137-142.

26. Приймак Н.С. Сучасні тенденції управління змінами в системі менеджменту підприємств. Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. Серія «Економічні науки». 2017. № 2 (67). С. 34-42.

27. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств. Монографія. Кривий Ріг : ФОП Чернявський Д.О., 2019. 398 с.

28. Пуцентейло П. Р., Гуменюк О. О. Стратегічний аналіз як важливий елемент управління підприємством. 2016. № 3-4. С. 196-205. 33. Лисецький Ю. М. Дослідження підприємства за допомогою системного підходу. Математичне моделювання в економіці. 2014. Вип. 1. С. 159-166.

Розвиток індустрії гостинності та міжнародного бізнесу: сучасний стан і перспективи: зб. тез доповідей учасників ІХ Міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток індустрії гостинності та міжнародного бізнесу: сучасний стан і перспективи. Тернопіль 22 травня 2020 р. Т.: ТНЕУ, 2020. С. 200-202.

29. Садеков А.А., Гусева О.Ю. Стратегічне управління підприємством. Управління змінами: Елект. конспект лекцій для студ. спец. 8.050107, 7.050107 ден. і заоч. форм навчання . Донецьк: ДонНУЕТ, 2011. 129 с.
30. Статут ТОВ «Сільпо-Фуд».
31. Стеців С.Р. Сутність та етапи управління змінами на підприємстві. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2011. № 714. С. 155- 161.
32. Струк В., Конькова М. «Стратегічне управління комерційною діяльністю підприємства в контексті організаційних змін». Матеріали конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (27 листопада 2025 р.). Тернопіль. ЗУНУ.
33. Тарасова О.В., Марінова С.С. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства. Економіка харчової промисловості. 2013. № 3. С. 28-32.
34. Теоретичні основи стратегічного управління підприємством. URL: <https://learn.ztu.edu.ua> (дата звернення 11.06.2025 р.).
35. Управління організаційним розвитком підприємства: курс лекцій [Електронний ресурс] / укладачі: Л. Д. Забродська, Т. С. Пічугіна. Х. : ХДУХТ, 2019. URL: https://elib.hduht.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4522/1/2019.1_поз.140.pdf (дата звернення: 16.04.2025 р.)
36. Шевченко І.Б. Управління змінами: навч. посібник для студ. вищих навч. закладів. Київ: НТУ «КПІ» Політехніка, 2015. 231 с.
37. Шкільняк М. М., Мельник А. Ф., Микитюк П. П. Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки. *Вісник ТНЕУ*. 2019. Вип. 2. С. 163-174.
38. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ. 2022 р. 258 с.