

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Факультет економіки та управління
Кафедра управління

«Допущено до захисту»

Завідувач кафедри управління

Рябець Катерина Анатоліївна


(підпис)

«02» червня 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
на тему: «Підвищення ефективності організаційної діяльності підприємства
на основі сучасних підходів до управління змінами»

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ

першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

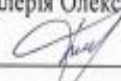
Спеціальність: 073 Менеджмент

Освітня кваліфікація: бакалавр менеджменту

Виконала

Студентка групи МОБ-1-22-4.0д

Скрипник Валерія Олександрівна


(підпис)

Науковий керівник

Рябець Катерина Анатоліївна

Доктор наук з державного управління, доцент


(підпис)

Київ 2026

АНОТАЦІЯ

Скрипник Валерія Олександрівна

Підвищення ефективності організаційної діяльності підприємства на основі сучасних підходів до управління змінами. К.: Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Факультет економіки та управління, 2026.

Науковий керівник - Рябець Катерина Анатоліївна, доктор наук з державного управління, доцент, завідувач кафедри управління.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню підходів та розробці рекомендацій щодо підвищення ефективності організаційної діяльності підприємства на основі сучасних інструментів управління змінами. У вступі обґрунтовано актуальність теми, окреслено об'єкт, предмет, мету та завдання дослідження.

У першому розділі розкрито сутність організаційної діяльності підприємства, чинники її ефективності та сучасні моделі управління змінами, зокрема концепцію ADKAR і гнучкі методології Lean та Agile/Scrum.

У другому розділі проводиться загальна характеристика діяльності та розрахунок коефіцієнтів ефективності організаційної структури ТОВ «PUMA», виявлено її недоліки та слабкі місця. Запропоновано конкретні напрямки вдосконалення системи управління змінами – впровадження Scrum-каркаса для оптимізації ІТ-комунікацій ритейлу та проектної матриці ADKAR для ліквідації опору лінійних кадрів.

Ключові слова: організаційна діяльність, ефективність управління, управління змінами, ARM, SM, Scrum-каркас, модель ADKAR, LS Central.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, що містить 44 найменувань на 3 сторінках. Повний обсяг роботи складає 57 сторінок, основний текст розміщено на 45 сторінках. Робота містить 14 таблиць і 6 рисунків.

SUMMARY

Skrypnyk Valeriia Oleksandrivna

Improving the efficiency of organizational activities based on modern approaches to change management. Kyiv: Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, Faculty of Economics and Management, 2026.

Scientific advisor - Riabets Kateryna Anatoliivna, Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor, Head of the Department of Management.

The qualification work is devoted to the study of approaches and the development of recommendations for increasing the efficiency of the organizational activities of the enterprise based on modern tools of change management. The introduction substantiates the relevance of the topic, outlines the object, subject, goal and objectives of the research. The first section reveals the essence of the organizational activities of the enterprise, the factors of its efficiency and modern models of change management, in particular the ADKAR concept and flexible methodologies Lean and Agile/Scrum.

The second section provides a general description of the activities and calculation of the efficiency coefficients of the organizational structure of PUMA LLC, identifying its shortcomings and weaknesses. Specific areas for improving the change management system are proposed - the implementation of the Scrum framework for optimizing retail IT communications and the ADKAR project matrix for eliminating resistance from line personnel.

Keywords: organizational activities, management efficiency, change management, ARM, SM, Scrum framework, ADKAR model, LS Central.

Structure of the work. The work consists of an introduction, two chapters, conclusions, a list of sources used, containing 44 items on 3 pages. The full volume of the work is 57 pages, the main text is placed on 42 pages. The work contains 14 tables and 6 figures.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ.....	7
1.1 Сутність та значення організаційної діяльності підприємства в системі управління підприємством.....	7
1.2 Ефективність організаційної діяльності підприємства: поняття, показники та чинники впливу.....	12
1.3 Сучасні підходи та моделі управління змінами в організаціях.....	19
Висновки до розділу 1.....	27
РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «PUMA» НА ОСНОВІ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ.....	28
2.1 Характеристика діяльності ТОВ «PUMA» та аналіз ефективності організаційної структури.....	28
2.2 Аналіз системи управління змінами в ТОВ «PUMA» та виявлення проблем організаційної діяльності підприємства.....	34
2.3 Рекомендації щодо підвищення ефективності організаційної діяльності ТОВ «PUMA» на основі сучасних підходів до управління змінами.....	40
Висновки до розділу 2.....	45
ВИСНОВКИ.....	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	49
ДОДАТКИ.....	54

ВСТУП

Актуальність теми. Наразі, сучасні підприємства та організації функціонують у мінливому середовищі, яке зумовлене глобалізаційними процесами, швидким розвитком технологій, зростанням конкуренції та цифровізацією бізнесу. Маючи такі умови, набуває ключового значення саме питання ефективного управління змінами для того, аби забезпечити стабільність, конкурентоспроможність та сталий розвиток організації. Сьогодні, традиційні моделі управління вже не є такими ефективними, вони не враховують гнучкість, інноваційність, і динамічність сучасного ринку. Тому актуальним постає питання про застосування сучасних підходів до управління змінами, які дозволяють підвищити ефективність організаційної діяльності підприємства, створити передумови для довгострокового зростання та забезпечити адаптацію персоналу до нововведень та умов.

Спираючись на досвід провідних компаній, де відбувається впровадження інструментів управління змінами – таких як модель Коттера, підхід ADKAR або теорія «agile transformation» – сприяє покращенню результативності бізнес-процесів та зменшенню опору змінам всередині колективу [1]. Щодо українських підприємств, то такі практики або не використовуються, або залишаються фрагментарними. Це створює прогалину між потенційними можливостями сучасних підходів і фактичним рівнем організаційної ефективності, що й визначає доцільність проведення даного дослідження.

Мета та завдання дослідження. *Метою* кваліфікаційної бакалаврської роботи є узагальнення сучасних теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності організаційної діяльності підприємства шляхом впровадження сучасних інструментів управління змінами.

Завдання дослідження:

- розкрити сутність і значення організаційної діяльності в системі управління підприємством;
- визначити показники та чинники, що впливають на ефективність організаційної діяльності підприємства;
- проаналізувати організаційну структуру та систему управління змінами на прикладі ТОВ «PUMA»;
- розробити рекомендації щодо підвищення ефективності організаційної діяльності ТОВ «PUMA» на основі сучасних підходів до управління змінами.

Об'єктом дослідження є організаційна діяльність підприємства.

Предметом дослідження є підвищення ефективності організаційної діяльності підприємства на основі сучасних підходів до управління змінами.

Методи дослідження. У процесі роботи використано методи аналізу, порівняння та узагальнення для систематизації наукових підходів до управління змінами. Метод критичного аналізу забезпечив виявлення переваг і недоліків існуючих моделей. Методи спостереження та аналізу внутрішньої документації підприємства, дозволили оцінити практичні аспекти впровадження змін у діяльність організації. Для обробки даних і формування висновків застосовувалися логічні, статистичні методи, що забезпечили достовірність і комплексність результатів дослідження.

Практична значущість отриманих результатів полягає в можливості безпосереднього впровадження запропонованого Scrum-каркаса та інструментів моделі ADKAR у практичну діяльність ТОВ «PUMA» для ліквідації збоїв у системі LS Central та подолання опору персоналу.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, що містить 44 найменувань на 3 сторінках та чотирьох додатків. Повний обсяг роботи складає 57 сторінок, основний текст викладено на 42 сторінках. Робота містить 14 таблиць і 6 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

1.1 Сутність та значення організаційної діяльності в системі управління підприємством

У сучасних умовах, коли підприємства працюють в умовах високої конкуренції, економічної нестабільності та мінливого зовнішнього середовища, значимим стає чітка організація управлінської діяльності. Однією з центральних функцій системи управління є ефективна організаційна діяльність, саме вона сприяє впорядкуванню внутрішніх процесів, раціональному використанню ресурсів, та злагодженій роботі персоналу. Правильно організована праця дозволяє не лише досягати поставлених стратегічних цілей, а й своєчасно мати змогу реагувати на зміни, мінімізувати ризики та підвищувати конкурентоспроможність організації.

Організаційна діяльність – це процес спрямований на створення, підтримання та удосконалення певних зв'язків між елементами управлінської системи задля ефективного досягнення мети. Вона охоплює всі напрями управління – від планування та координації до контролю виконання й мотивації співробітників. Об'єктивно, організаційна діяльність забезпечує реалізацію управлінських функцій на практиці. Без потрібного рівня організації всі ці управлінські дії залишаються хаотичними, а результати – непередбачуваними.

Система управління визначається як множина взаємопов'язаних елементів (ланок), які складають єдине ціле та реалізують процес управління для досягнення поставлених цілей [9]. В рамках цієї системи організаційна діяльність має інтеграційну функцію, де поєднує всі управлінські процеси в єдиний злагоджений механізм. Вона створює умови

для оптимального розподілу обов'язків, забезпечує ефективну комунікацію і дозволяє сконцентрувати зусилля на важливих і пріоритетних задачах підприємства.

Організаційна діяльність – це процес, за допомогою якого керівник усуває невизначеність, безлад та плутанину між працівниками, встановлюючи логічні зв'язки між підрозділами та ролями. Її сутність полягає у створенні таких умов, коли колектив може працювати узгоджено, уникаючи конфліктів і дублювання функцій [25]. Вдала організація процесів сприяє підвищенню ефективності праці, формуванню культури відповідальності та підвищення командної спроможності.

Серед ключових елементів організаційного процесу виділяють побудову організаційної структури, розподіл функцій, делегування повноважень, встановлення оптимального діапазону контролю, а також сприяння ефективній координації на всіх рівнях управління [25]. Тому очевидно, що ефективність реалізації кожного з цих складових істотно впливає на загальні досягнення діяльності підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні складові організаційної діяльності підприємства

Складова	Характеристика
Розподіл праці	Розподіл загальної роботи в організації на окремі складові частини, що виконуються відповідно до кваліфікації працівників, сприяє підвищенню продуктивності, формує спеціалізацію праці та оптимізує використання робочих ресурсів.
Департаменталізація	Групування робіт та видів діяльності у певні блоки (групи, відділи, сектори, цехи, виробництва тощо)
Делегування повноважень	Підпорядкування кожної такої групи керівникові, який отримує необхідні повноваження
Діапазон контролю	Визначення кількості робітників, безпосередньо підлеглих даному менеджерів

Координація	Забезпечення вертикальної та горизонтальної координації робіт та видів діяльності
-------------	---

Джерело: [25]

Ці елементи формують основу організаційної структури підприємства. Якщо вони правильно поєднані, то організація має змогу стабільно функціонувати, зменшувати кількість помилок і забезпечувати контроль за виконанням поставлених задач. На практиці це проявляється як здатність підприємства координувати роботу підрозділів та забезпечувати максимальний результат при наявних ресурсах.

Одним із ключових моментів організаційної діяльності підприємства є наявність чітких комунікаційних зв'язків. Вони гарантують обмін інформацією, своєчасність ухвалення рішень, злагодженість управлінських дій, тощо. З огляду на стрімкий розвиток технологій і зміну економічного середовища, управлінцям необхідно адаптувати свої підходи до прийняття рішень, враховуючи новітні правові норми, які стимулюють ефективність управлінських процесів [43, с. 575]. При цьому організаційна система не може бути надійною без ефективних каналів комунікації, адже затримки у передачі потрібної інформації несуть за собою втрати часу, неправильне пояснення задач та порушення термінів їх виконання. Комунікація є важливою та невід'ємною частиною всіх етапів організаційної діяльності підприємства - від планування до контролю.

Також варто зазначити, що ефективна організаційна діяльність включає в себе не лише побудову офіційної структури, а й розвиток неформальних взаємовідносин, що сприяють створенню атмосфери взаємної довіри в команді. Саме організаційна культура займає тут важливу роль, яка є основою системи управління підприємством і визначає певні правила, цінності та норми, які прийняті у колективі [6]. Організаційна культура виступає організаційною основою підприємства, яка формує його індивідуальний стиль і впливає на поведінку всього персоналу.

Е. Шейн представляє організаційну культуру як сукупність переконань і принципів, що допомагають вирішувати проблеми зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції працівників. Своєю чергою, Г. Хофстеде визначає організаційну культуру як «колективне програмування думок», яке відрізняє членів однієї організації від іншої [6]. Отже, культура виступає механізмом, який забезпечує стабільність внутрішнього середовища, відповідно впливаючи на координованість і продуктивність праці. Поряд з цим, варто враховувати, що на сьогодні особливу складність становить досягнення балансу між економічними викликами ринку праці та правовими механізмами їх регулювання [2, с. 422].

З управлінської точки зору, організаційна культура може бути описана як сукупність ознак і характеристик, що знаходять своє відображення у системі правил, стандартів, звичаїв, регламентів і норм [15]. Саме завдяки ним підприємство формує власну індивідуальність, створює сприятливий психологічний клімат і закріплює корпоративні цінності (рис. 1.1).

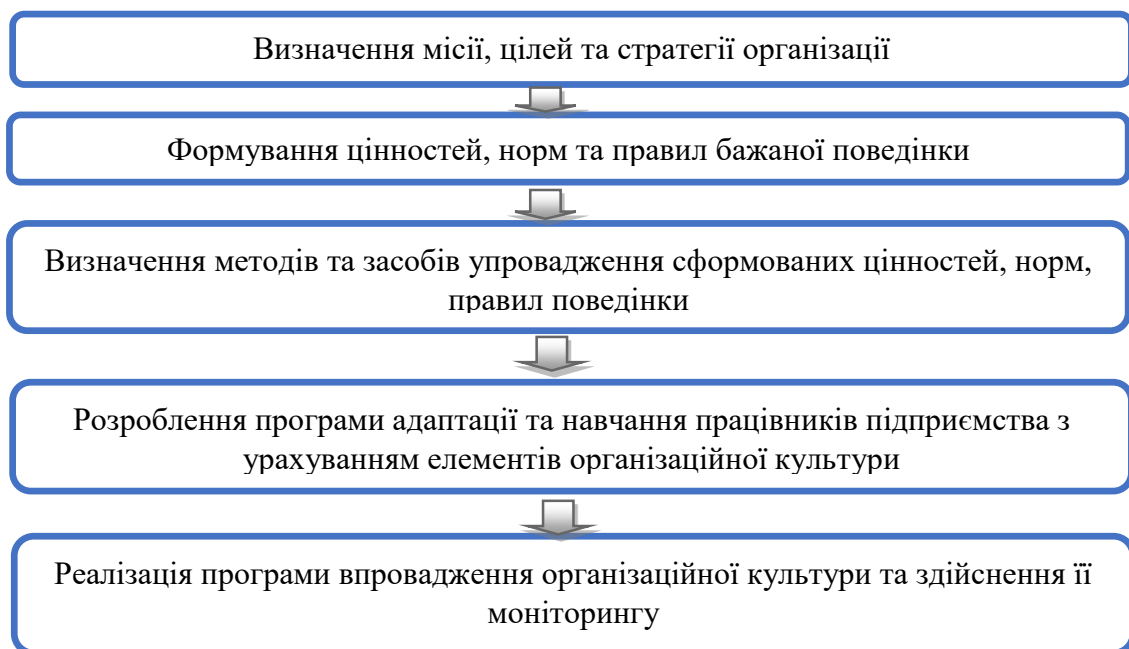


Рисунок 1.1 Формування в організаційної культури

Джерело: [15]

Крім того, організаційна культура тісно пов'язана з кадровою політикою. В умовах високої та жорсткої конкуренції підприємства дедалі більше починають розуміти, що людський капітал є ключовим фактором ефективного функціонування організації. Людський капітал розглядається як сукупність знань, умінь, навичок і ціннісних орієнтацій, що забезпечують продуктивну економічну діяльність та інноваційний розвиток [37, с. 26]. Традиційний підхід до роботи з кадрами, що базується на суворій ієрархії, регламентах і функціональних посадових інструкціях, поступово змінюється та робить фокус на залучення працівників, мотивації та розвитку їх компетенцій у подальшому (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Порівняльна характеристика традиційного та сучасного підходів
до кадрового забезпечення**

Критерій	Традиційний підхід	Сучасний підхід
Ціль кадрового забезпечення	Забезпечення підприємства базовими людськими ресурсами	Створення людського капіталу, орієнтованого на стратегічний розвиток підприємства
Фокус	На виконанні рутинних, адміністративних функцій	На розвитку, мотивації та залученні персоналу як конкурентної переваги
Процес підбору кадрів	Орієнтація на базові професійні навички, жорсткі вимоги до посадових інструкцій	Орієнтація на компетенції, адаптивність, здатність до інноваційного мислення
Оцінка працівників	Регулярна формальна оцінка за стандартними критеріями	Динамічна оцінка, спрямована на розвиток потенціалу та адаптацію до змін
Мотивація персоналу	Переважно матеріальна, орієнтована на послідовне підвищення заробітної плати	Інтеграція матеріальних і нематеріальних стимулів, розвиток корпоративної культури
Організаційна структура	Ієрархічна, з чіткими вертикальними зв'язками	Гнучка, командна структура, що сприяє міжфункціональній взаємодії

Роль управлінця кадрами	Адміністратор, що відповідає за дотримання інструкцій	Лідер, наставник, який сприяє професійному розвитку та формуванню ефективної команди
Адаптація до змін	Повільна, обмежена інноваціями, що впроваджуються поступово	Швидка адаптація до змін через інтеграцію технологій і персоналізований підхід до розвитку кадрів
Управління знаннями	Обмежене документуванням стандартних процедур	Активне створення та обмін знаннями, навчання на основі досвіду

Джерело: [35]

Отже, ключовим трендом сучасного управління є перехід від офіційного адміністрування до більш гнучкого й інноваційного управління співробітниками. Такий підхід формує довірливе та сприятливе середовище для ефективної організаційної діяльності підприємства, де кожен працівник розуміє важливість своєї ролі у досягненні спільного результату.

Таким чином, організаційна діяльність займає провідне місце в системі управління підприємством. Вона є важливим та необхідним інструментом реалізації управлінських функцій, який адаптує стратегічні цілі у конкретні дії. Саме завдяки правильно організованій роботі здійснюється координація між різними рівнями управління, підтримується мотивація персоналу та формується їх корпоративна культура. У підсумку організаційна діяльність сприяє підвищенню ефективності та продуктивності підприємства, забезпеченню стабільності його розвитку та досягненню стабільних конкурентних позицій.

1.2 Ефективність організаційної діяльності підприємства: поняття, показники та чинники впливу

Базуючись на теоретичних засадах діяльності сучасних підприємств, з'являються причини стверджувати, що ефективність виступає одним із головних показників результативності будь-якої управлінської стратегії.

Серед нестабільної ситуації на ринковому середовищі це поняття вже стає більш широкого змісту, а не обмежується тільки фінансовими результатами, демонструючи здатність підприємства адаптуватися, розвиватися й виживати. Підсумувавши наукові підходи щодо даного питання, можна виділити думку вітчизняних науковців, де сформувалося декілька базових підходів до його розуміння.

Зокрема, як зазначає А. В. Куценко, ефективність є багатоаспектним поняттям і, як характеристика діяльності, визначається співвідношенням результату діяльності до її потреб, цілей і витрат. Дане поняття вживається тільки стосовно цілеспрямованої дії або процесу, що дозволяє кваліфікувати його як управлінську категорію [11]. Цей підхід виокремлює те, що ефективність не може існувати окремо від мети: якщо виконана дія не наближає організацію до цілі, то вона не може вважатися ефективною, навіть маючи мінімальні витрати.

Трішки пізніше, І. Назаренко звертає увагу на тому, що ефективність – це економічна категорія, яка є результативністю функціонування системи і розраховується як відношення отриманого результату (ефекту) до витрат коштів, ресурсів [11]. Трактуювання різняться, в той час, як А. В. Куценко розглядає ефективність як багатоаспектну управлінську категорію, І. Назаренко – як економічну категорію, де особливу увагу приділяє саме кількісному виміру та економічній результативності, без обов'язкового акценту на досягненні цілей. Але синтез цих визначень дає змогу зрозуміти організаційну ефективність як цілісну характеристику.

Етап оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства озвучує проблему вибору методу, на підставі якого вона має реалізуватися. Ця задача є критичною, так як неправильно обраний засіб може призвести до викривлення реальної картини стану підприємства. Наразі сучасна практика виділяє широку кваліфікацію методів, що охоплює аналітичні, розрахункові, комбіновані та евристичні підходи (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Класифікація методів аналізу системи управління підприємством

Джерело: [29]

Аналізуючи дані наведені вище, можна дійти висновку, що при оцінці ефективності організаційної структури ці методи виконують взаємодоповнюючу роль. Аналітичні методи сприяють виявленню недоліків та взаємозв'язків в структурі, евристичні – дійти до експертних висновків та ідей щодо подальшого її вдосконалення, розрахункові – кількісно оцінити результати діяльності, а комбіновані – забезпечують комплексний та незалежний аналіз. Використання цих методів дозволяє підприємству визначити відповідність організаційної структури його цілям та пояснити шляхи її оптимізації.

Щодо чинників, які визначають рівень ефективності, мають цілісний характер, а також перебувають у постійній взаємодії. Серед них, виділяють три групи взаємозалежних чинників ефективності організації:

- загальносистемні чинники, які повністю визначають основу роботи підприємства, а саме рівень організаційної культури, якісне приймання управлінських рішень, злагодженість певних процесів та наявність дієвого механізму координації;

- зовнішні чинники, що повністю обмежують роботу та діяльність, зазвичай це вплив ринку та досяжність інвестиційних ресурсів;

- чинники розвитку, вони напряду пов'язані з наявністю чіткої стратегії та засобів для її втілення [16].

Розглядаючи детальніше вплив зовнішнього середовища, доцільно звернути увагу на те, що воно діє на організацію через два фактори – прямого та непрямого впливу. Перший, здійснюють державні органи через чинні закони та регулювання, профспілки, постачальники запасів, користувачі та, звичайно, конкуренти. Непрямий вплив, на відміну від прямого, є масштабнішим і включає економічний стан, політичну ситуацію, зміни в суспільстві та культурі та науково-технічний прогрес (рис. 1.3).



Рис 1.3 Фактори зовнішнього середовища прямого та непрямого впливу
Джерело: [23]

Крім факторів зовнішнього середовища, невід’ємним чинником ефективності організаційної діяльності підприємства також є й внутрішнє середовище підприємства. Воно є базою та підґрунтям, на якому будується взагалі вся операційна діяльність. Система цих чинників, як показано у таблиці 1.3, включає економічні, виробничі, організаційно-структурні, інноваційні й екологічні елементи. Наприклад, до організаційно-структурних факторів включають стратегію розвитку та компетентність персоналу, тоді як до виробничих належить рівень зносу технічних засобів. Лише взаємодія цих елементів разом створює підсилюючий ефект, який напряду впливає на остаточні показники.

Таблиця 1.3

Загальна система чинників внутрішнього середовища підприємства

Елемент	Включає в себе
Виробничі	рівень морального та фізичного зношення обладнання; виробнича потужність обладнання; забезпеченість сировиною та матеріалами; резервні потужності продуктивність праці;

	контроль якості.
Економічні	структура капіталу підприємства; обсяг дебіторської та кредиторської заборгованості; ступінь залежності від позикових коштів; рівень прибутковості, рентабельності тощо.
Організаційно-структурні	рівень кваліфікованості персоналу; стратегія розвитку підприємства інтелектуальний потенціал підприємства; організаційна структура; методи управління тощо.
Екологічні	екологічний збиток; екологічний податок тощо.
Інноваційні	наявність інновацій в управлінні, виробництві, персоналі тощо.

Джерело: [23]

Вартим уваги є підхід, запропонований О.О. Гетьман, Я.І. Величко, який включає дві групи показників оцінювання ефективності організаційних структур, а саме показники оцінки ієрархічної структури (рівень керованості, коефіцієнт раціональності структури, ступінь централізації управлінських функцій, співвідношення лінійного та функціонального персоналу, рівень формалізації праці менеджерів, коефіцієнт адаптивності структури та ефективності комунікацій) та функціональності організаційної структури (коефіцієнт дублювання функцій, глибину спеціалізації управлінських робіт, надійність структури управління, оперативність, ефективність використання ресурсів та рівень інноваційної активності) [32].

Цей підхід відрізняється від інших тим, що увага при оцінці фокусується саме на управлінських показниках, а грошові критерії – не враховуються. Тобто прибуток підприємства або рентабельність займає другорядне місце. Тим самим, цей підхід виокремлює ключові значення у сучасних підходах до управління, зокрема ефективну комунікацію, легку адаптивність організаційної структури та злагоджену роботу в команді.

Для підтвердження теоретичного пояснення факторів впливу потрібні конкретні математичні методи задля правильності та точності результатів. Саме тому при діагностиці системи управління важливим етапом є використання регламентованих методів оцінки, які несуть за собою розрахунок як відносних, так і абсолютних показників (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Основні коефіцієнти ефективності організаційної структури

Коефіцієнт	Значення
$Ke = \frac{P_k}{B_y}$	Це першочерговий коефіцієнт для визначення – коефіцієнт ефективності організаційної структури управління. — P_k - кінцевий результат; — B_y - витрати на управління +ФОП, ремонт техніки тощо. Чим $> Ke$, тим $>$ ефективність управління, але негативним є фактор, коли B_y зростають на фоні $<$ обсягів виробництва.
$K_l = \frac{N_{лф}}{N_{лопт}}$	Коефіцієнт ланковості – для глибшого аналізу структури. — $N_{лф}$ – фактична кількість ланок; — $N_{лопт}$ – оптимальна. Якщо $K_l \sim 1$, то структура збалансована. Значення <1, говорить про надмірне навантаження на ланки. Значення >1, це зайва розгалуженість.
$K_{тк} = \frac{N_{от}}{S}$	Коефіцієнт територіальної концентрації оцінює напруженість конкурентного поля. — $N_{от}$ – кількість організацій даного типу; — S – площа регіону. Чим $> K_{тк}$, тим $>$ конкуренція.
$K_d = \frac{N_{фп}}{N_{фз}}$	Коефіцієнт дублювання функцій – показник внутрішньої координації. — $N_{фз}$ – загальна кількість функцій; — $N_{фп}$ – кількість функцій, за декількома підрозділами. Неефективне використання людського ресурсу, якщо показник має високе значення.

$K_{над} = 1 - \frac{K_{нер}}{K_{заг}}$	Коефіцієнт надійності – визначення якості управлінських рішень. — Кнер - кількість нереалізованих рішень; — Кзаг – загальна кількість прийнятих рішень.
---	---

Джерело: складено на основі [19]

Отже, ефективність організаційної діяльності підприємства не є постійним показником, вона формується під складним впливом внутрішнього середовища та зовнішніх обмежень. Якщо правильно та всебічно використовувати наведені методи й показники, то це дозволить менеджменту в потрібний момент виявляти проблемні ділянки та вносити зміни в стратегію розвитку підприємства.

1.3 Сучасні підходи та моделі управління змінами в організаціях

На сьогоднішній день організації постійно постають перед викликами, які вимагають від них адаптації та трансформації. Тому управління змінами стає обов'язковою складовою стратегічного розвитку підприємства, що прагне утримати свою конкурентоспроможність та ефективність діяльності у майбутньому. Ця тема набуває окремої актуальності в умовах швидкого технологічного прогресу, мінливості ринкових умов та глобалізаційних процесів. Важливим постає розуміння сутності змін, причин їх виникнення та опанування сучасними підходами й моделями управління ними для того, аби забезпечити сталий та ефективний розвиток організації.

Еволюція управління змінами відображає трансформацію потреб як бізнесу, так і суспільства загалом. Наразі зміни стали безперервним процесом, інтегрованим у повсякденну діяльність організації, але раніше вони переважно сприймалися як виняткові події, що потребували локальних коригувань. Існує таке переконання, що будь-яке підприємство чи організація з часом стикається з необхідністю трансформації. Причини, що викликають потребу в змінах, можуть бути досить різними та включати всі функціональні напрями діяльності підприємства (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Приклади взаємозв'язку симптомів, факторів та причин настання проблемних ситуацій в діяльності організацій, існування яких зумовлює необхідність змін

Функціональна сфера діяльності організації	Симптом	Фактор	Причина
Операційна	Зниження якості продукції	Порушення технологічної дисципліни	Низька кваліфікація персоналу
Збутова	Збільшення залишків готової продукції на складах	Зміна попиту на продукцію	Неефективна робота відділу маркетингу
Постачання	Порушення графіку поставок	Бартеризація розрахунків	Погіршення ринкової кон'юнктури

Джерело: [18]

Приклади, що наведені вище показують, що зовнішні виклики та внутрішні проблеми можуть нашаровуватися, призводячи до гострої ситуації і підштовхуючи до ініціації змін. Сучасні підходи до змін виділяються своєю системністю, ініціативністю та фокусом на людину. Тобто, вони схиляються до того, що успішність впровадження змін, насамперед залежить від залученості персоналу, його готовності та вмінні адаптуватися. Центр уваги зміщується від виключно технічних аспектів впровадження змін до соціальних і психологічних факторів, що мають вплив на їхнє усвідомлення та реалізацію.

Історично склалося кілька ключових моделей управління змінами, які заклали фундамент для подальших розробок. Однією з перших і найбільш відомих є модель Курта Левіна, яка передбачає три стадії: «розморожування» (unfreezing), «зміна» (change) та «заморожування» (refreezing) [18]. Ця модель

фокусується на важливості підготовки організації до змін, прямого впровадження нових підходів та їх засвоєння.

Далі модель Джона Коттера, яка складається з восьми кроків успішної зміни, є практично орієнтованим підходом, а також більш розгорнутим. Вона включає в себе наступні етапи: створення відчуття терміновості, формування спілки, розробка бачення, його поширення, подолання перешкод, досягнення короткострокових перемог, закріплення змін та включення їх у культуру організації. Ця модель лише підкреслює вагомість лідерства, комунікації команди та подолання супротиву змінам.

Крім раніше наявних класичних моделей управління змінами, з'явилися нові сучасні (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Моделі та підходи управління змінами в організації

Модель/Підхід	Сутність	Переваги	Недоліки/Вимоги
ADKAR	П'ять етапів змін: Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement	Врахування опору персоналу, поетапне впровадження	Вимагає ресурсів і часу для навчання персоналу
Kotter (8 кроків)	Вісім кроків змін від формування потреби до закріплення результатів	Чіткий алгоритм впровадження змін	Може бути надто формалізованою для малих організацій
PCI (Project Change Integration)	Інтеграція змін у проєктне управління	Комплексний підхід, включає ризики та комунікації	Складність у застосуванні без кваліфікованих менеджерів
Agile/Lean	Гнучкі методології для управління процесами та змінами	Висока адаптивність, швидка реакція на зміни	Потребує культурної та структурної адаптації організації

Цифрові платформи + KPI/Balanced Scorecard	Використання цифрових технологій для моніторингу та оцінки ефективності змін	Підвищення прозорості, аналітика, швидка адаптація	Вимагає інвестицій у технології та компетенції персоналу
--	--	--	--

Джерело: [20]

Модель ADKAR (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement) є персоналізованим підходом, що базується на готовності співробітників до змін. Вона дає зрозуміти, чому персонал протидіє змінам та надає інструменти для подолання цього опору через формування проінформованості, знань, бажання та закріплення нових здібностей.

PCI (Project Change Integration) модель, що поєднує управління змінами в загальне проєктне управління, яке дає змогу розглядати зміни не самостійний процес, а як необхідну частину втілення проєктів. Це гарантує комплексний підхід до управління комунікаціями, ризиками та ресурсами.

Окреме важливе місце в сучасних підходах займають гнучкі методології, наприклад, Agile та Lean. Вони стали популярними в широкому спектрі бізнес-процесів, а не тільки в ІТ-сфері. Перша зосереджена на швидкій адаптації до вимог та плідній співпраці, тоді як друга спрямована на знешкодження втрат та оптимізацію процесів. Ці методології дозволяють організаціям швидше реагувати на зміни в ринковому середовищі, підвищувати свою ефективність та інноваційність. Інтерес до них лише зростає про це свідчать дані нижче (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Динаміка використання методологій у бізнесі та менеджменті за період 2023 - 2025 рр.

Рік	Lean Management (% компаній, що використовують)	Agile (% компаній, що використовують)
2023	75%	68%
2024	78%	72%

2025	82%	75%
------	-----	-----

Джерело: [31]

Отже, можемо підсумувати, що відсоток компаній, які використовують Lean Management та Agile, зріс за даний період з 2023 по 2025 рік, це є підтвердженням того, що методології актуальні та ефективні в сучасному управлінні змінами.

Ефективність змін залежить від здатності керівників інтегрувати різні підходи, адаптувати їх до конкретних умов та знаходити баланс між стратегічними цілями і людським фактором [24]. Вдале впровадження змін неможливе без врахування ключових факторів.

По-перше, найважливішу роль має лідерство вищого керівництва. Тут лідери змін повинні не тільки формувати бачення, але й активно його реалізовувати, показуючи власну відданість і гарантуючи ресурси та довіру. Ефективність роботи колективу залежить від рівня довіри, що панує у ньому, а також від вміння лідера мотивувати та надихати на плідну роботу [44, с. 65]

По-друге, важливим також є ефективна комунікація та залучення персоналу. Відкриті діалоги та включення співробітників у процеси змін підвищують їх мотивацію та знижують опір.

По-третє, невід'ємним є формування культури змін та опанування знань. Фокус на розвиток, постійне вдосконалення та гнучкість сприяє адаптації підприємства до змін. Також не слід забувати, що є необхідність управляти опором, який виникає через страх або нерозуміння, шляхом вдалої комунікації, підтримки та навчання.

Останнє, постійний моніторинг і редагування змін дозволяють вчасно виявляти проблеми та сприяти виконанню поставлених цілей.

Сучасні виклики заставляють організації не тільки реагувати на зміни, а й активно їх створювати. Модель стратегічного управління має брати до уваги інноваційний розвиток, вирішення виробничо-логістичних проблем, дієві комунікації та лідерство, а також автоматизацію виробництва для реалізації

науково-технічного прогресу. Ці всі елементи поєднуються в реалізацію стратегічної програми дій (рис. 1.4).

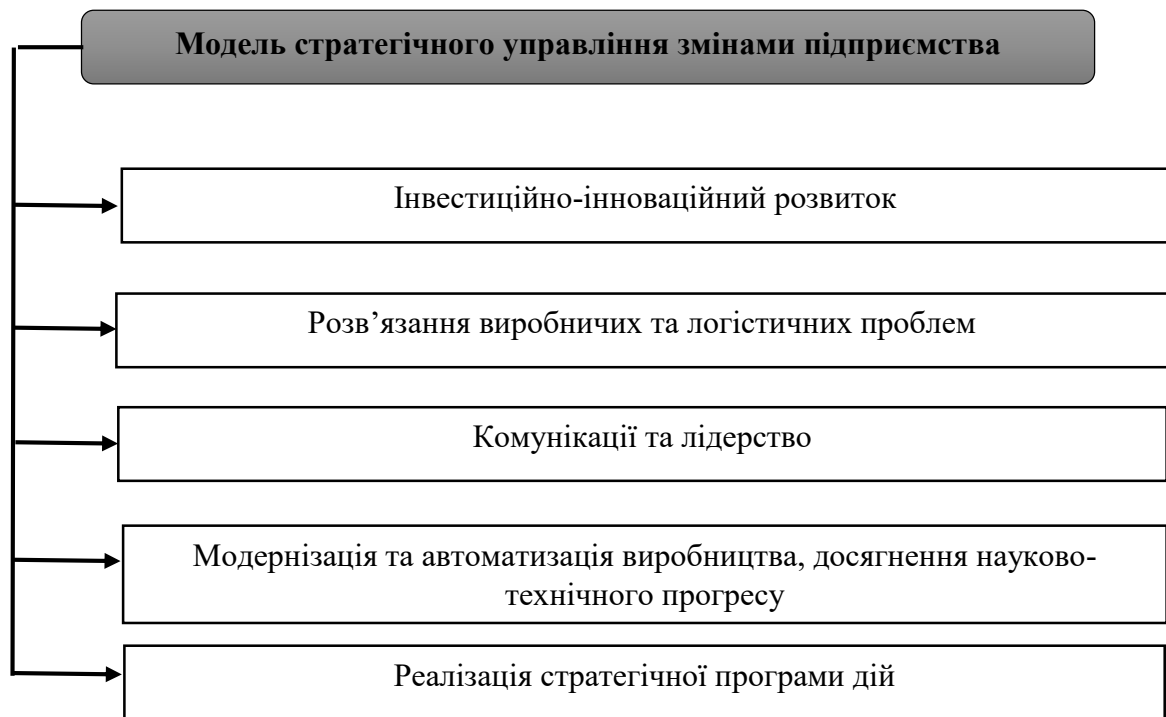


Рис 1.4 *Складові стратегічного управління змінами підприємства*

Джерело: [8]

Головною проблемою є висока швидкість та складність змін. Зараз настільки стрімкий розвиток технологій, що організації не завжди встигають швидко адаптуватися, а неоднозначність вимагає швидких рішень в умовах, коли інформація обмежена. В умовах воєнного стану управлінські рішення у сфері трудових відносин набувають подвійного виміру: з одного боку, вони спираються на чинні норми законодавства, з іншого – відображають гнучкість і креативність менеджерів, які змушені діяти в умовах невизначеності та ризику [28, с. 177-178]. Технології такі як штучний інтелект і автоматизація відіграють важливу роль, адже вони підштовхують до трансформацій, та водночас викликають необхідність у перекваліфікації співробітників та можуть спричиняти опір.

Ще одні виклики пов'язані зі змішаним форматом роботи та розподіленими командами, тому потрібні нові підходи до комунікацій, культури та управління змінами.

Для успішного протистояння цим викликам організації використовують різноманітні інструменти управління. Ці методи, орієнтовані на структуру та стратегію, практично втілюються через забезпечення гнучкості та адаптивності організаційних структур, застосування інструментарію планування і прогнозування змін [7]. Нижче наведена згрупована класифікація інструментів управління розвитком підприємства, яку представили нам науковці (рис. 1.8).

Таблиця 1.8

Класифікація інструментів управління розвитком підприємства

Критерій	Категорії інструментів	Приклади
1. За характером впливу	Економічні, соціально-психологічні, технологічні, адміністративні	Бюджетування, економічні плани, конструкторські документи, соціальні плани, стимули та санкції, розпорядчі та дисциплінарні інструменти
2. За напрямом впливу	Прямого і непрямого впливу	Накази, розпорядження, інструкції, положення, плани
3. За способом урахування інтересів працівників	Матеріального, владного, морального впливу	Економічні стимули, штатні розписи, регламенти, договори, моральні стимули
4. За формою впливу	Якісні, кількісні	Вказівки, кошториси
5. За функціональною спрямованістю	Організаційні, планові, координаційні, контрольні, регулювальні, мотиваційні	Контролінг, регламентація, стратегічні карти, моніторинг, реінжиніринг

6. За областю сферою застосування	Маркетингові, фінансові, операційні тощо	Факторний аналіз, бенчмаркінг, аутсорсинг
7. За ступенем новизни	Творчі, адаптивні, селективні, стандартні, нестандартні	Інноваційні, креативні, пошукові
8. За масштабом застосування	Загальні, спеціальні	-
9. За врахуванням фактору часу	Статичні, динамічні	Балансові, оптимізаційні, динамічні
10. За тривалістю дії	Довгострокові, середньострокові, поточні	Стратегічні, тактичні, операційні
11. За формою вираження	Концептуальні, аналітичні	Описові (стратегічна модель Портера, SWOT-аналіз, PEST-аналіз), формалізовані (матриця БКГ, матриця McKinsey-7S, полікритеріальна діагностика розвитку)
12. За напрямом дії	Внутрішні, зовнішні	-
13. За радикальністю дії	Адаптаційні та біфуркаційні	-

Джерело: складено на основі [7]

Від особливості організації, характеру змін, що впроваджуються та наявних ресурсів буде залежати вибір інструментів.

Отже, управління змінами в організаціях є складним та багатограним процесом, який потребує глибокого розуміння теоретичних основ та практичних інструментів. Досягнення успіху далі в цьому напрямі можливе лише завдяки системному підходу, який поєднує і стратегічне мислення, і лідерство, і активне заохочення співробітників, і використання сучасних технологій, що дає змогу організаціям ефективно розвиватися в умовах постійних змін.

Висновки до розділу 1

У першому розділі на основі методів аналізу, порівняння та критичного узагальнення наукових джерел повністю виконано перші три завдання дослідження та сформовано теоретико-методологічний фундамент бакалаврської роботи відповідно до її предмета й об'єкта. У межах реалізації першого завдання було детально розкрито сутність і значення організаційної діяльності в системі управління підприємством як провідної інтеграційної функції, що впорядковує внутрішні процеси через розподіл праці, департаменталізацію, делегування повноважень та координацію, а також доведено, що традиційне адміністрування сьогодні замінюється гнучким управлінням людським капіталом та розвитком сильної організаційної культури. Під час виконання другого завдання було чітко визначено показники та чинники внутрішнього і зовнішнього середовища, що впливають на ефективність організаційної діяльності підприємства, та обґрунтовано необхідність застосування розрахункових коефіцієнтів, зокрема ланковості, надійності й дуплювання функцій, які дозволяють точно діагностувати рівень бюрократизації системи. Своєю чергою, задля вирішення третього завдання, було всебічно охарактеризовано сучасні підходи та моделі управління змінами в організаціях в умовах цифровізації ринку, де поруч із класичними підходами доведено високу актуальність людиноцентрованої моделі ADKAR та гнучких методологій Lean й Agile/Scrum. Глобальна статистика за 2023-2025 роки зафіксувала стрімке зростання інтеграції Lean (до 82%) та Agile (до 75%) у світовій практиці бізнесу, що підтверджує їх високу результативність для ліквідації втрат часу та усунення комунікаційних бар'єрів. Таким чином, сформований теоретичний базис повністю відповідає загальній меті бакалаврської роботи та слугує основою для подальшого аналізу організаційних проблем і розробки практичних рекомендацій для ТОВ «PUMA».

РОЗДІЛ 2

УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «PUMA» НА ОСНОВІ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

2.1 Характеристика діяльності ТОВ «PUMA» та аналіз ефективності організаційної структури

Після дослідження теоретичних аспектів управління змінами перейдемо до аналізу діяльності ТОВ «PUMA». Компанія представляє інтереси глобального німецького бренду на ринку в Україні [33] ТОВ «PUMA» належить до індустрії спортивного одягу, яка на сьогоднішній день знаходиться в епіцентрі трансформацій, через технологічний прогрес та макроекономічними викликами українського ринку.

На підприємстві використовується лінійно-функціональна структура, де вищим рівнем управління є Генеральний директор з підлеглими керівниками департаментів (рис. 2.1).

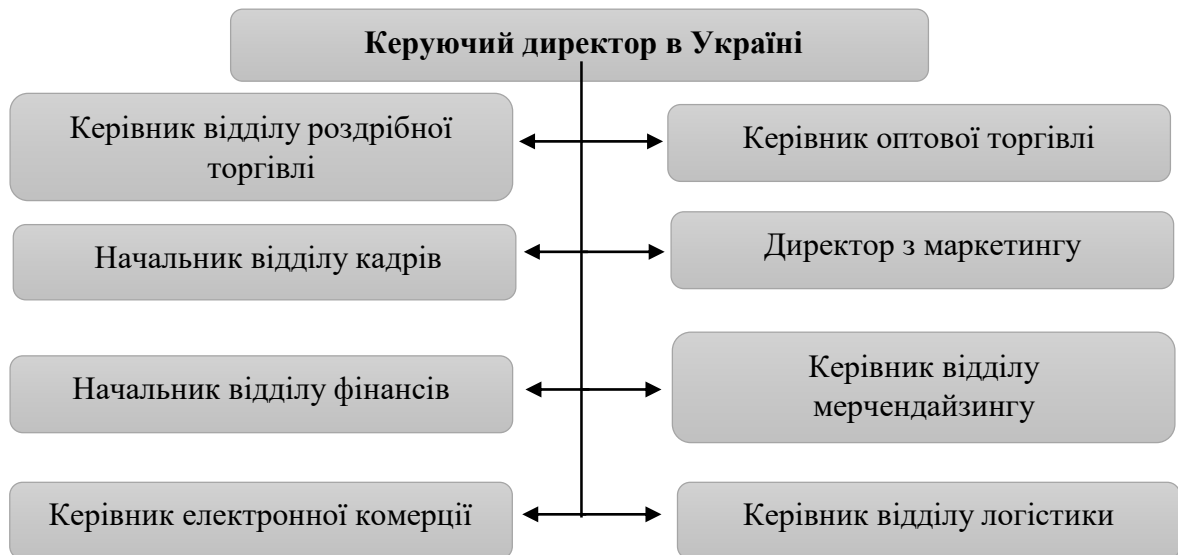


Рис 2.1 Організаційна структура ТОВ «PUMA»

Джерело: складено на основі практики; [4]

Розглянемо детальний аналіз організаційної структури та ієрархії підрозділів ТОВ «PUMA», який допоможе краще зрозуміти розподіл ресурсів

та делегування повноважень. Компанія безпосередньо очолюється керуючим директором в Україні Володимиром Горобцем, який виконує стратегічне керівництво та слідує за тим, щоб локальна діяльність відповідала глобальним цілям бренду.

Одне з вагомих місць в структурі займає Департамент роздрібної торгівлі, який очолює Олег Гончаров. Структура роздрібної мережі є найбільш розгалуженою та багаторівневою. Вона є основним каналом взаємодії зі споживачем та стабільним грошовим потоком, тому є доцільним розглянути більш ширше цю структуру [13] Її управління побудоване структурованим розподілом зон відповідальності (Додаток А):

Територіальні менеджери - ARM (Area Retail Managers) [27]. Вони координують роботу магазинів, у тих регіонах за якими вони закріплені, несучи відповідальність перед керівником відділу роздрібної торгівлі, за виконання поставлених планів та практичне впровадження операційних норм і процедур.

Менеджери магазинів - SM (Store Managers). Учасники керівної ланки, що управляють своїм магазином, виконують контроль KPI [2;12], організаційних та операційних процесів, контролюють виконання поставленого target, а також відповідність поставленому BU (бюджет, який ставиться офісом). Саме SM найпершим може стикатися з опором співробітників при впровадженні змін.

Адміністратори (Assistant of Store Managers), це персонал, який забезпечує позитивну адаптивність співробітників до змін, через якісну роботу з ними та навчання. Це важлива поєднувальна ланка між лінійним персоналом та керівництвом.

Комунікація в департаменті відбувається зверху вниз та знизу вгору для отримання фідбеку та для трансляції стандартів.

Начальник відділу кадрів Тетяна Пейчева виконує вагому роль у юридичному супроводі процесів. Вона, крім управління людським капіталом,

має право підпису [22]. Це, по-перше, надає відділу кадрів особливого статусу в структурі, а, по-друге, дозволяє швидко затверджувати нові штатні розписи, регламенти та посадові інструкції у процесі реорганізації. Отже, відділ кадрів в даному випадку, виступає як повноцінний бізнес-партнер, який сприяє плавному переходу до нових форм роботи, фокусуючись на згаданий у першому розділі сучасний людиноцентричний підхід.

Директор з маркетингу контролює департамент маркетингу, створюючи попит та підтримуючи емоційний зв'язок між споживачем та брендом. Також цей підрозділ може тісно співпрацювати з керівником електронної комерції (E-commerce) задля того, аби оперативно перемикає ресурси між фізичними продажами безпосередньо в магазинах та онлайн-продажами. Щодо відділу мерчендайзингу, то його основна задача забезпечити візуальну ідентичність та індивідуальність бренду. Будь-яка поставлена задача по змінах, наприклад, в колекції чи маркетинговій стратегії, має бути виконана дуже швидко, тому тут, як і в інших відділах є чіткі дедлайни, якими не можна нехтувати [40].

Відділ логістики зі своїм керівником відповідає за складні ланцюги постачання товару, обладнання, графіки, що в нинішніх умовах України вимагає щоденної адаптації їх маршрутів [21] Таким чином, компанія змінила центральний склад зберігання товару, який раніше був у Мартусівці.

Фінансовий департамент на чолі з начальником відділу фінансів та Відділ оптової торгівлі закривають управлінський цикл. Разом контролюють рентабельність та B2B (взаємодію з ключовими партнерами).

Важливу роль у ТОВ «PUMA» відіграє організаційна культура (табл. 2.1). Компанія приділяє їй дуже багато уваги та визначається вона певною сукупністю цінностей та норм, що визначають, «як прийнято працювати». До неї входить стиль комунікації, підходи до управління та ставлення до співробітників. Базовим внутрішнім установчим документом підприємства є Статут (додаток Б), затверджений загальними зборами учасників. Статут визначає повне та скорочене найменування товариства, мету і предмет

діяльності, склад засновників, розмір статутного капіталу, а також повноваження органів управління (директора та загальних зборів) [30].

Таблиця 2.1

Організаційна культура ТОВ «PUMA»

Складова	Значення
Місія та мета	«Розвивати спорт і культуру» та «Написати майбутню історію», що формує у співробітників розуміння та відчуття масштабу, а також важливість того над чим усі працюють.
Мантра	«FOREVER.FASTER» певним чином задає темп роботи на який орієнтується компанія, та показує важливість співробітникам на швидкість та адаптивність в їх роботі.
Концепція	«Грати може кожен, хто бажає» ілюструє сучасний підхід сфокусований на людині, де працівник та споживач є головним фокусом.
Корпоративні цінності	Хоробрість, впевненість, рішучість та радість. Визначають стандарти поведінки, а також створюють позитивне робоче середовище.

Джерело: складено автором на основі практики [42]

Спираючись на опис бренду (додаток В), це і будуть ключові складові організаційної культури компанії, вона трансформує розуміння ідеології бренду у конкретні правила та взаємодії, тобто фокус падає на сучасний підхід до кадрового забезпечення. Саме відхід від жорстких правил і норм, та ставлення у пріоритет співробітників, їх мотивацію, навчання, підтримку та важливість розуміння ними єдиної мети та цілі, дозволяє організації зберегти ефективність у періоди активних трансформацій. Це проявляється через наступні аспекти:

- Процес підбору: компанія є прибічником того, що найважливіший етап Т&D процесу, це підбір кандидата. Під час співбесіди він повинен відповідати певним компетенціям, а саме людина, яка бажає розвиватися, життєрадісна, відповідальна, пунктуальна тощо.

- Оцінка працівників, відбувається динамічно в ході SVR, проходженням курсів на платформі WorkDay, спостереженням за роботою та вчасним наданням розвиваючого або позитивного зворотнього зв'язку, задля кращого розвитку потенціалу, а не для демотивації співробітників.

- Мотивація персоналу є різнобічною, як матеріальною – додатковий відсоток від менеджера, внутрішні та зовнішні конкурси, так і нематеріальна – участь у Workshop, похвала за гарну роботу, стимулювання кар'єрним зростанням, залучення до нових задач, зміцнення командного емоційного зв'язку через якісно проведений спільний час поза роботою тощо [38] .

- Навчання персоналу через доступ до усіх навчальних матеріалів, особистого наставника на етапі адаптації, також активний обмін знаннями на основі досвіду, можливість переміщення між локаціями.

Для того, щоб оцінити стійкість цієї структури проаналізуємо динаміку фінансових показників діяльності підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Основні фінансові показники діяльності ТОВ «PUMA»

Показник	2024 рік	2025 рік	Відхилення, %
Дохід, грн	3 199 941 000	3 366 163 000	+5,19%
Чистий прибуток від реалізації, грн	362 367 000	214 076 000	-40,9%
Рентабельність, %	11,32%	6,36%	-43,8%
Кількість персоналу, осіб	472	448	-5,08%

Джерело: [34]

Далі для більш об'єктивної оцінки того, наскільки ефективною є діюча структура, в тих пріоритетних умовах, які визначили, проведемо розрахунок КРІ (табл. 2.2), використовуючи методику оцінювання ефективності організаційної структури, наведену в теоретичній частині (табл. 1.4 розділу 1).

Таблиця 2.3

**Розрахунок коефіцієнтів ефективності організаційної структури ТОВ
«PUMA»**

Коефіцієнт	Повний прорахунок (дані за 2025 р.)	Значення
Ефективності організаційної структури управління (K_e)	P_k (Чистий прибуток) = 214 076 000 грн. V_y (Витрати на управління + ФОП апарату) $\approx$ 84 500 000 грн. $K_e = \frac{214\,076\,000}{84\,500\,000} = 2,53$	2,53
Коефіцієнт ланковості (K_l)	$N_{лф}$ (Факт) = 5 рівнів (Директор - Департамент - ARM - SM - Адміністратор). $N_{лопт}$ (Опт) = 4; з теорії менеджменту та норм керованості для великих міжнародних корпорацій. $K_l = \frac{5}{4} = 1,25$	1,25
Коефіцієнт територіальної концентрації ($K_{тк}$)	$N_{от}$ (Кількість магазинів PUMA в Україні) = 35. S (Площа України) = 603,628 тис. км ² . $K_{тк} = \frac{35}{603,628} = 0,058$	0,058
Коефіцієнт дублювання функцій (K_d)	$N_{фз}$ (Загальна кількість функцій) $\approx$ 128. $N_{фп}$ (Функції, що дублюються між SM та офісом) $\approx$ 22. $K_d = \frac{22}{128} = 0,17$	0,17
Коефіцієнт надійності ($K_{над}$)	$K_{заг}$ (Прийнято рішень/наказів за рік) $\approx$ 480. $K_{нер}$ (Нереалізовано вчасно) $\approx$ 52. $K_{над} = 1 - \frac{52}{480} = 0,89$	0,89

Джерело: [34]

Отже, так як чистий прибуток у 2025 році кардинально впав відносно 2024 року, то показник K_e також впав. Це показує негативну тенденцію зростання управлінських витрат на фоні зниженні рентабельності підприємства.

Серед показника ланковості, де наразі у ТОВ «PUMA» наявні 5 ланок, прикладом був департамент роздрібної торгівлі, вони додають додаткові ієрархічні ступені, так як оптимальне значення для великої міжнародної корпорації – 4, згідно з стандартами Lean-менеджменту для ритейлу.

Підсумовуючи, значення ланковості – 1,25 показує зайву розгалуженість, що в поєднанні зі зниженням прибутку призвело до падіння коефіцієнта ефективності управління. Це ще раз доводить, що структурі ТОВ «PUMA» необхідно спрощення та переходу до більш гнучких методів координації, наприклад зменшення дублювання функцій, яке становить 17%.

2.2 Аналіз системи управління змінами в ТОВ «PUMA» та виявлення проблем організаційної діяльності підприємства

З проаналізованих фінансових показників ТОВ «PUMA», а саме падіння прибутку на 40,9% у 2025 році, дослідження системи управління змінами в компанії вимагає детального аналізу. Через такі цифри стає очевидним те, що діюча система управління змінами стикається з серйозними викликами.

Система управління змінами в компанії відбувається з моменту стратегічного планування Керуючого директора до операційної реалізації через мережі магазинів. У сучасному світі традиційні підходи до стратегічного планування та управління менш ефективними, адже вони не завжди встигають за динамікою змін. Адаптивна модель стратегічного менеджменту дає змогу підприємствам гнучко реагувати на зміни в навколишньому середовищі та своєчасно коригувати свою стратегію [36]. Було встановлено, що ТОВ «PUMA» використовує адаптивну модель змін, так як надає перевагу відходу від традиційного підходу до сучасного. Але аналіз коефіцієнта ланковості, який склав 1,25, показав, що ієрархічність структури уповільнює процес виявлення проблеми та реалізацією її вирішення (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Взаємозв'язок симптомів, факторів та причин проблемних
ситуацій у діяльності ТОВ «PUMA»**

Функціональна сфера	Симптом (що бачимо)	Фактор (що впливає)	Причина (чому так сталося)
Операційна (Роздріб)	Низький результат квартальних перевірок Mystery Shopper/ SVR ($\leq 75\%$) на співробітників, відповідно зниження KPI та не виконання планів.	Порушення стандарту обслуговування компанія Be Nice	Демотивація співробітників, плинність кадрів, через збільшення інтенсивності праці та скорочення штату (-5,08%) персонал перенавантажений та не встигає якісно надавати персональний сервіс.
Збутова (E-commerce та Retail)	Відсутність ходових розмірів та швидка зміна сезону.	Невідповідність асортименту актуальному попиту, відповідно й потребам покупців.	Аналітика зі запізненням. Довша комунікація, ніж могла би бути, тому комерційний відділ не встигає вчасно реагувати.
Інформаційні технології (IT)	Технічні збої при проведенні касових та операційних операцій (додаток Г), неактуальна інформація по залишкам товарів відносно сайту та наявності на точках в магазинах.	Низька ефективність внутрішньої технічної підтримки та невикуплені до кінця додаткові корисні функції у новій системі LS Central.	Централізація IT-функцій та відсутність локальних повноважень. Усі зміни в налаштуваннях системи LS Central потребують погоджень від офісу та додаткових грошових витрат на їх впровадження. Перенавантаження IT-відділу у період переходу з системи 1C на LS Central.

Джерело: складено автором на основі практики; [41]

Прикладом операційного збою в роздрібній мережі компанії є падіння щомісячного показника перевірок індивідуальних SVR на кожного співробітника - нижче 75%, що вже є критичним. Також не якісне виконання стандарту обслуговування Be Nice з покупцями через брак часу, що пов'язано напрямку зі скороченням штату на 5,08%, так як у пікові години кожен продавець одночасно повинен обслуговувати від трьох клієнтів, паралельно виконуючи операційні задачі на день, наприклад працювати у примірочній з одними покупцями, у взуттєвій зоні з іншими та паралельно довантажувати товар у зал. Наслідком, отримуємо низький результат Mystery Shopper, що показує погіршення сервісу, в свою чергу знижуються KPI магазину.

Збутова сфера показує проблему вибитих розмірів, на момент коли у покупця є бажання та можливість придбати товар, на локації відсутні ходові розміри (якщо це взуття, то зазвичай 38-39, або 42-43 розміри). Тут же постає проблема вчасності зміни сезону. На момент, впливу зовнішнього чинника, а саме погодних умов, коли на магазинах представлений вже наступний сезон Q2 – літо, а споживачі ставлять запит на спортивні костюми, а 80% торгового залу вже наповнено шортами та плаванням, то їх потреба залишається не закритою, відповідно втрачений продаж та зниження KPI, так як потрібний товар відправили на центральний склад, а ніякої альтернативи немає.

Сфера IT показала одну головну проблему, яка є актуальною й наразі, а саме збої в новій системі LS Central. Ці збої поки що є систематичними. Основний фактор цього це перенавантаження IT відділу, так як усі запити з магазинів надходять щоденно з різними збоями так як це нова система для усіх 35 магазинів України. Крім цього, аби розвантажити головного менеджера IT, який займається розробкою та налаштуванням системи, відмежували від прямих запитів співробітників у Teams при проблемних ситуаціях, тепер щоб вирішити якесь питання, навіть термінове по касовій дисципліні, потрібно спочатку звертатися до свого ARM для того, щоб він вже звертався безпосередньо до нього. Знову ж таки, це дуже уповільнює робочі процеси,

особливо у пік трафіку, та черзі на касі, коли немає відповідей та шанс втратити продаж 50%. Глибинна управлінська причина проблеми криється в тому, щоб для прискорення та покращення роботи на новій системі, потрібні зміни, а для цього налаштування потребують тривалих погоджень від головного офісу та додаткових грошових витрат на їх впровадження, що зрештою паралізує автономію директорів магазинів (SM) та безпосередньо впливає на падіння чистого прибутку компанії на 40,9% у 2025 році.

Виходячи з аналізу вище, основні деструктивні чинники у системі управління ТОВ «PUMA» криються в операційній діяльності роздрібу та ІТ. Раніше визначений коефіцієнт ланковості, демонструє нам причину уповільненої взаємодії між локаціями та ІТ-відділом.

Щоб оцінити готовність персоналу до цих змін, була створена діаграма, де проілюстровано основні причини організаційного супротиву (рис 2.1).

Аналіз діаграми показує, що найбільше джерело опору – 45% , формує сектор роздрібу, так як лінійний персонал опинився в умовах надмірного посилення праці, через скорочення їх чисельності на 5,08%. Таким чином, персонал стає перевантаженим та не встигає якісно надавати персональний сервіс за стандартами компанії. Наслідком цього стають низькі результати перевірок MS та SVR, відповідно і втрата NS та інших важливих KPI (рис. 2.1).

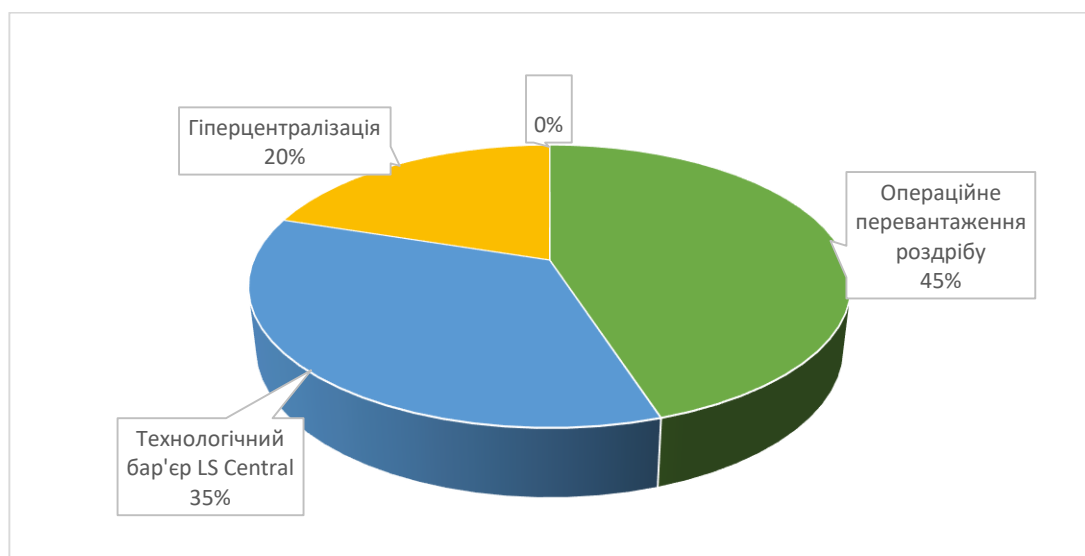


Рис 2.1 Діаграма причин супротиву змінам у сферах Роздрібу та ІТ

Джерело: створено автором на основі проведеного аналізу вище

Друге за критичністю джерело супротиву - 35%, становить сфера ІТ. Відмова від ІС та старт роботи на LS Central [39] відбувся у грудні 2025 року по всіх магазинах України, це наклалося на передноворічні пікові продажі, викликавши навантаження не тільки у персоналу магазинів, а й у співробітників ІТ-відділу. Як наслідок, на даний момент і досі наявна проблема з тим, що технічна підтримка не справляється до кінця з лавиною запитів про вирішення проблемних питань від магазинів. Ще одним важливим чинником цього є невикуплені до кінця додаткові функції програми, які гальмують рутинні операційні справи та касові операції.

Останній визначений опір – 20%, а саме централізація ІТ-функцій. Будь-яке питання або запит на вирішення заблоковані для адміністраторів та SM, для їх вирішення необхідно спочатку звернутися до ARM, який вже буде комунікувати з ІТ-відділом. Це позбавляє роздрібну мережу ТОВ «PUMA» операційної гнучкості, необхідної для швидкого подолання кризових ситуацій.

Наступним етапом, узагальнимо всі виявлені потреби організаційної діяльності ТОВ «PUMA» за допомогою інструменту SWOT-аналіз, який розмежує внутрішні чинники та зовнішні ринкові можливості та загрози (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Матриця SWOT-аналізу системи управління та організаційної діяльності ТОВ «PUMA»

Сильні сторони (Strengths - внутрішні)	Слабкі сторони (Weaknesses - внутрішні)
Сильний світовий бренд та лояльність. Світове визнання, сильна організаційна культура	Централізація та ланковість. Штучний бар'єр у комунікації з ІТ-відділом через ARM.

Сучасні стандарти сервісу. Наявність деталізованої системи обслуговування клієнтів <i>Be Nice</i> та інструментів її контролю (SVR / Mystery Shopper). Технологічний потенціал. Перехід на інноваційну платформу <i>LS Central</i> для управління роздрібом. А також впровадження Е-сom у фізичних магазинах. Використання локальних амбасадорів, спортивних подій, digital-кампаній Використання еко-матеріалів, локальних виробництв, ініціатив КСВ Запровадження персоналізованих сервісів, програми лояльності, community-events	Кадровий дефіцит та перевантаження. Скорочення штату на 5,08%, що призводить до падіння продажів. Системні збої та сирий запуск системи. Постійні баги в <i>LS Central</i>, невикуплені корисні функції, невідповідність залишків сайт-фізичний магазин..
Можливості (Opportunities - зовнішні)	Загрози (Threats - зовнішні)
Повна автоматизація бізнесу. Потенціал розширення функціоналу <i>LS Central</i> для оптимізації залишків та інтеграції з сайтом. Децентралізація управління. Перехід на Agile-моделі та надання персоналу на розвиток прав самостійно вирішувати дрібні технічні/операційні питання. Оптимізація зворотних потоків. Впровадження швидких міжмагазинних трансферів товарів для покриття попиту на ходові розміри. Розвиток e-commerce платформ, мобільних додатків, інтеграція з маркетплейсами.	Агресивна конкуренція. Втрата гнучкості та ринкових позицій перед основними конкурентами (Nike, Adidas). Плинність кадрів. Ризик втрати кваліфікованого лінійного персоналу через низькі KPI, демотивацію та високу інтенсивність праці.

Джерело: [10]; [17].

2.3 Рекомендації щодо підвищення ефективності організаційної діяльності ТОВ «PUMA» на основі сучасних підходів до управління змінами

Отримавши результати попереднього аналізу, що показують необхідність ТОВ «PUMA» у подоланні падіння фінансів, тобж відновлення прибутків після їх стрімкого падіння з 2024 до 2025 року на 40,9%. Це стає можливим лише з радикальною перебудовою внутрішнього організаційного та інформаційного сектору. Головні виявлені причини: перенавантаження лінійного персоналу та запуск платформи LS Central на тлі ієрархічності ($K_{л}=1,25$). Саме тому є доцільним відхід від лінійно-функціональних методів контролю.

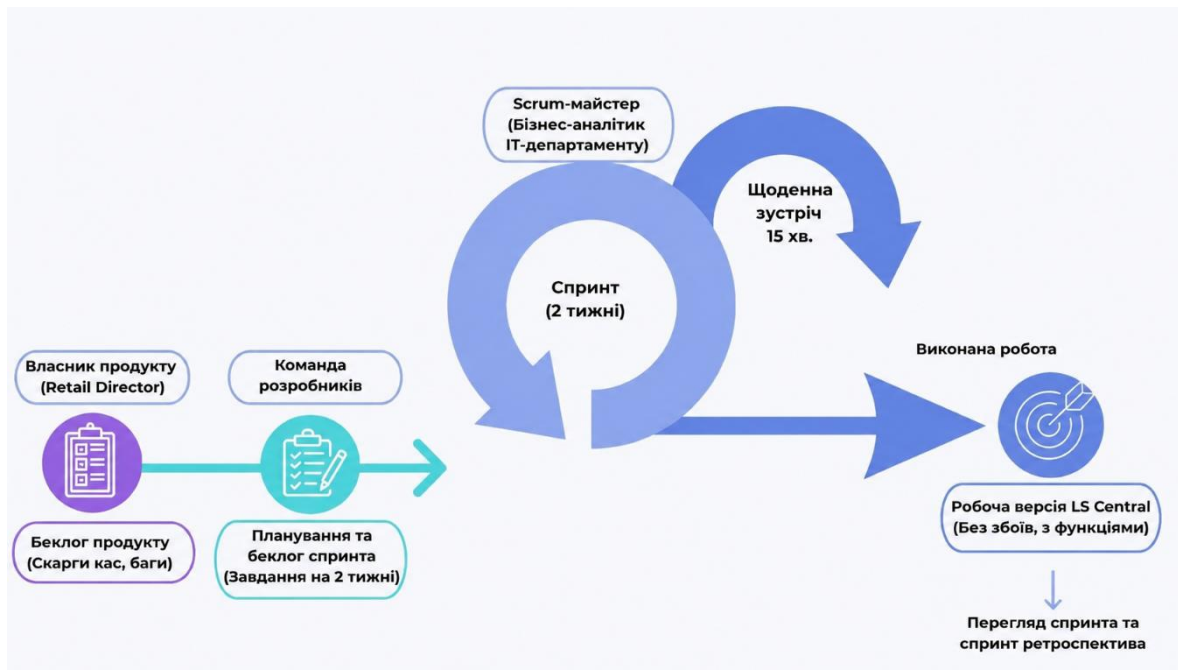
У даному дослідженні пропонується впровадження управлінського каркаса Scrum (на основі методології Agile) для оптимізації структури ІТ з роздрібом [14]. А також застосування підходу, що базується на синергії міжнародної моделі ADKAR, для персоналізованого подолання опору персоналу.

Діюча система в компанії наразі ізолює ІТ-відділ від безпосереднього персоналу на локаціях, через це менеджери магазинів змушені подавати запити з приводу проблем у новій системі LS Central через ARM. Якщо розглядати варіант пікових годин продажів та проблемної ситуації на касі у цей момент, то як результат це призводить до втрати ~40% продажів через довге очікування покупцями вирішення або виправлення багів у системі.

Згідно з теоретичними засадами методологій, Scrum дає змогу продуктивно та ефективно вирішувати відомі проблеми, пропонуючи якісні та цінні продукти з точки зору замовника. Щоб ліквідувати ланковість до оптимального значення $K_{л} = 1$, пропоную змінити взаємодію між Retail та ІТ-відділом, завдяки крос-функціональній команді.

У проєкті пропоную адаптувати 3 ключові ролі класичного Scrum-підходу під діяльність компанії:

Власник продукту (Retail Director): ця роль буде належати Керівнику відділу роздрібної торгівлі, саме він буде виступати головним зв'язуючим елементом між ІТ-відділом та лінійними магазинами. Метою власника



продукту буде максимізувати цінність LS Central. Керівник буде формувати беклог продукту, заносючи усі робочі завдання або проблеми, такі як потреби касирів, технічні збої кас, налаштування невікуплених функцій, надаючи їм правильний пріоритет.

Scrum-майстер: залученим до цієї ролі буде менеджер з ІТ-автоматизації ритейлу. Він повинен контролювати використання командою методологій, допомагати їм стати більш обізнаними і продуктивними та налаштовувати робочий процес.

Команда розробників: роль відведена для організованої крос-функціональної та мультизадачної групи з 7-8 чоловік. Логічним буде сюди включити ІТ-інженерів, фахівців з налаштування LS Central, аналітики збуту та 2 менеджерів з локацій, для впровадження обізнаності та допомоги серед магазинів. Команда буде мати повну автономію (рис. 2.2).

Рис 2.2 Схематичне зображення процесу Scrum

Джерело: складено автором [5]

Процес функціонування пропоную розподілити на часові відрізки – спринти, які тривають 2 тижні. Це сприятиме гнучко та оперативно реагувати на зауваження роздрібу. Кожен спринт починатиметься з «Планування спринту», де власник продукту буде проводити внутрішній аналіз, наприклад оцінювати скарги від персоналу магазинів, де вже далі команда розробників обирає завдання для «Беклог спринту». Паралельно для забезпечення оперативності у робочий час, особливо в касовій зоні, співробітникам вводяться такі обов’язкові події:

- Щоденна зустріч: кожен день о 09:00 команда розробників та менеджери магазинів проводять 15-хвилинну зустріч у Teams, де кожен учасник відповідає на три питання: «Що по усуненню багів каси зроблено вчора?», «Що буде зроблено сьогодні?» та «Які технічні проблеми заважають роботі?». Це допоможе усунути необхідність звертатися до ARM, та ліквідувати їх роль у цьому процесі. Так само і можливість звертатися до команди протягом робочого дня, що прискорить вирішення важливих касових ситуацій з декількох днів до 15 хвилин.

- Огляд спринту та Ретроспектива: після закінчення терміну в два тижні, команда має презентувати роздрібній мережі «робочу частину продукту». Це має бути оновлений та стабільний функціонал LS Central з повністю викупленими та активованими функціями, яких потребують фізичні магазини. На ретроспективі аналізується продуктивність команди, виявляються

незрозумілі завдання та коригуються робочі моменти, що безпосередньо запобігає втраті 40% продажів на касах.

Так як, у ТОВ «PUMA» виявлена ще одна вагома проблема, а саме організаційний супротив (45%), який відтворює операційний персонал роздрібу через перенавантаження, то процес закріплення Scrum-інновацій має відбуватися строго за п'ятьма етапами моделі ADKAR (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Проектна матриця впровадження змін у ТОВ «PUMA» за
методологією ADKAR**

Етап моделі	Цільовий орієнтир для ТОВ «PUMA»	Практичні інструменти та заходи	Відповідальна особа
Awareness (Усвідомлення)	Розуміння лінійним персоналом причин переходу на LS Central та важливості стандарту Be Nice для подолання кризи.	Проведення відкритих таунхолів з Керуючим директором. Публікація у внутрішньому бюлетені фінансових графіків, що доводять зв'язок між технічними збоями кас та падінням прибутку компанії на 40,9%.	Керуючий директор, HR-директор
Desire (Бажання)	Формування особистої мотивації працівників підтримувати зміни, зниження плинності кадрів та подолання страху навантаження.	Перегляд системи KPI: тимчасове зниження фінансового тиску за невиконання планів у період адаптації до нової системи. Запуск внутрішнього всеукраїнського конкурсу магазинів із головним призом «Вікенд у SPA-комплексі для	Тетяна Пейчевої (HR)

		двох» за найкращу динаміку виконання плану.	
Knowledge (Знання)	Навчання персоналу безпомилковим алгоритмам роботи у новому Scrum-інтерфейсі каси та технікам швидкого сервісу.	Розробка інтерактивних покрокових інструкцій у Sharepoint. Проведення коротких щоденних воркшопів на торгових точках перед відкриттям магазинів під керівництвом навчених адміністраторів.	Керівник відділу навчання, IT-менеджер
Ability (Вміння)	Здатність продавців виконувати операційні завдання без технічних збоїв навіть у години пікового трафіку.	Введення в кожен з 35 магазинів ролі «Суперкористувача» системи LS Central (з числа діючих адміністраторів), який є частиною ширшої Scrum-команди та надає миттєву допомогу колегам безпосередньо у залі.	Директори магазинів (SM), IT-департамент
Reinforcement (Закріплення)	Фіксація нових цифрових та сервісних стандартів як постійної корпоративної норми, досягнення/	Автоматичне щомісячне преміювання команд за стабільну роботу в системі без рекламаций. Публікація рейтингу успішності магазинів у корпоративних медіа, аналіз динаміки рентабельності.	Фінансовий директор, Керівник роздрібу

Джерело: складено автором;[26]

Якщо акцент зробити на етапі Бажання та Вміння, то це сприятиме зняти напругу персоналу. А прибрати проблему з браком часу допоможе впровадження внутрішніх наставників. Таким чином, продавці не залишаються самі зі завислою касовою програмою перед чергою покупців. Це

вирівнює психологічний клімат в компанії та в свою чергу знизить плинність кадрів.

Реалізація проектних пропозицій на основі Scrum та ADKAR у ТОВ «PUMA» протягом 2026–2027 років забезпечить три групи взаємопов'язаних результатів:

- Економічний результат: ліквідація касових збоїв та покриття дефіциту ходових розмірів допоможе підняти виторг на 15-17% вже за перші квартали та відповідно покращить рентабельність підприємства з 6,36 до цільових 11-12%, які були у 2024 році.

- Структурний результат: скасування ланки ARM в ІТ-процесах допоможе оптимізувати Кл до значення 1, додатково скорочуючи адміністративні витрати компанії.

- Соціальний результат: автоматизація щоденних операцій у LS Central та підтримка з боку команди розробників знизять інтенсивність праці для персоналу, що підвищить оцінки SVR / Mystery Shopper до стабільних та зменшить плинність кадрів з локацій на 15-20%.

Таким чином, інтеграція гнучких Scrum-процесів та інструментів моделі ADKAR трансформує структуру ТОВ «PUMA» в адаптивний механізм, здатний оперативно реагувати на виклики ринку та повернути компанії лідерські позиції в українському спортивному ритейлі.

Висновки до розділу 2

У другому розділі на основі методів спостереження, SWOT-аналізу, логіко-структурного та фінансово-економічного аналізу внутрішньої документації підприємства повністю виконано наступні три завдання дослідження. У межах реалізації четвертого завдання здійснено комплексну характеристику діяльності ТОВ «PUMA» та проведено розрахунок коефіцієнтів ефективності її лінійно-функціональної структури. Встановлено, що падіння чистого прибутку у 2025 році на 40,9% (з 362,3 до 214,1 млн грн)

та зниження рентабельності з 11,32% до кризових 6,36% зумовили деградацію коефіцієнта ефективності управління ($K_e = 2,53$), а розрахунок коефіцієнта ланковості ($K_l = 1,25$) довів надмірну розгалуженість і бюрократизацію роздрібною мережі. Під час виконання п'ятого завдання виявлено та систематизовано ключові проблеми організаційної діяльності підприємства у контексті управління змінами за допомогою матриці SWOT та побудови діаграми причин спротиву. Ідентифіковано гострі дисфункції в операційній (критичне падіння оцінок Mystery Shopper/SVR), збутовій (дефіцит ходових розмірів) та ІТ-сферах, де сирий запуск платформи LS Central та ізоляція ІТ-відділу від магазинів через ланку ARM заблокували операційну гнучкість ритейлу та спричинили сукупний опір персоналу (45% - роздріб, 35% - ІТ, 20% - централізація). З метою вирішення шостого завдання розроблено прикладні рекомендації щодо підвищення ефективності організаційної діяльності ТОВ «PUMA» шляхом інтеграції крос-функціонального каркаса Scrum (із впровадженням ролей Retail Director як Власника продукту, ІТ-менеджера як Scrum-майстра та запровадженням 15-хвилинних Daily Scrum зустрічей у Teams для прямої ліквідації ланки ARM в ІТ-запитах до $K_l = 1$). Цей процес поєднано із проектною матрицею ADKAR, яка через таунхоли, впровадження ролі «Суперкористувачів» на точках та модернізацію KPI (перегляд преміювання та SPA-конкурси від HR) нівелює кадровий опір. Обґрунтовано, що синергія цих інструментів у 2026-2027 роках забезпечить зростання виторгу на 15-17%, поверне рентабельність до цільових 11-12%, підніме оцінки SVR та знизить плинність кадрів на 15-20%, трансформувавши ТОВ «PUMA» в адаптивний і високотехнологічний механізм.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило встановити, що організаційна діяльність та управління змінами є ключовими чинниками забезпечення ефективності та конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової трансформації ритейлу та макроекономічної нестабільності. Оптимізація взаємодії між підрозділами та зниження опору персоналу безпосередньо впливають на швидкість бізнес-процесів і мінімізацію втрат від операційних збоїв. Дослідження дозволило досягти поставленої мети, всі визначені завдання виконані та за результатами роботи сформульовані такі висновки:

1. Розкрито сутність та роль організаційної діяльності в системі менеджменту підприємства. Теоретичний аналіз підтвердив, що вона виступає головним інтеграційним механізмом, який через розподіл праці, координацію та делегування повноважень реалізує стратегічні цілі. В сучасних умовах управління змінами зміщує фокус із жорсткого адміністрування на розвиток гнучких інструментів координації та людиноцентричної організаційної культури, що дозволяє оперативно реагувати на виклики середовища та долати деструктивні наслідки зовнішніх шоків.

2. Досліджено вплив організаційних інструментів на ефективність діяльності організації. Обґрунтовано, що комплексна діагностика системи управління має спиратися на розрахунок системи коефіцієнтів. Орієнтація організаційних механізмів на ліквідацію зайвих ланок та системну підтримку залученості персоналу створює передумови для підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів і зміцнення ринкової стійкості компанії.

3. Здійснено загальну характеристику діяльності підприємства та оцінено поточний стан системи управління змінами в ТОВ «PUMA». Встановлено, що через операційні кризи у 2025 році чистий прибуток компанії впав на 40,9% (до 214,1 млн грн), а рентабельність знизилася до 6,36%. Розрахунок коефіцієнтів виявив надмірну розгалуженість структури. Головною проблемою визначено ізоляцію IT-відділу від магазинів через посередництво ланки ARM: у пікові години баги нової системи LS Central

вирішуються днями, що веде до втрати 40% продажів на касах. Це спровокувало сукупний опір персоналу на 45%, поглиблений перевантаженням через скорочення штату на 5,08% та падінням оцінок SVR.

4. Розроблено заходи щодо підвищення ефективності організаційної діяльності ТОВ «PUMA» на основі інтеграції гнучкого Scrum-каркаса та моделі ADKAR на 2026–2027 роки. Проєкт передбачає створення автономної крос-функціональної команди, де Retail Director виступає Власником продукту з пріоритезацією беклогу касових задач, а IT-менеджер - Scrum-майстром. Запровадження 2-тижневих спринтів та щоденних 15-хвилинних зустрічей Daily Scrum у Teams дозволить повністю ліквідувати ланку ARM, оптимізувати коефіцієнт ланковості до $K_l = 1$ та скоротити час ліквідації збоїв каси до 15 хвилин. Для подолання опору працівників інтегровано матрицю ADKAR: впровадження ролі «суперкористувачів» на місцях для етапу Ability (Вміння) та оптимізація KPI від HR (зниження фінансового тиску в період адаптації, SPA-конкурси) для етапу Desire (Бажання). Реалізація заходів зніме напругу в колективі, знизить плінність кадрів на 15-20% та забезпечить зростання виторгу на 15-17% і повернення рентабельності до цільових 11-12%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аверкина М., Матвеев А. Порівняльний аналіз моделей управління організаційними змінами. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67.

2. Акіліна О.В., Рябець К.А. Правове регулювання соціально-трудових відносин в умовах воєнного стану: економічні та управлінські аспекти. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2025. №3(17). С. 421-430. DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-0337>
3. Будякова О. Ю., Святославова О. Є. Розумні ключові показники ефективності SMART KPI. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022.
4. Горбась І., Синюк С. Сучасні напрямки розвитку структурування організацій. *Молодий вчений*. 2023. № 1 (113). С. 151–157.
5. Дню українського козацтва / Міністерство освіти і науки України, Харківський національний університет радіоелектроніки. [Б. м.], [б. р.].
6. Євтушенко Н. О., Ващенко О. П., Завгородній А. А. Організаційна культура підприємства: теоретичний аспект. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 1-2. С. 20–24.
7. Запухляк І. Б., Зелінська Г. О., Побігун С. А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 23. С. 204–209.
8. Зубар І. В., Радзимовський В. Е. Сучасні моделі управління змінами на підприємстві. 2025.
9. Калюжна Н. Г. Система управління підприємством як предмет дослідження теорії організації. *Вісник економічної науки України*. 2011. № 2. С. 51–54.
10. Копчак Ю., Лобунець Т., Луковський Р. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61.
11. Кравченко В. Ефективність діяльності підприємства: зміст, види та роль у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65.
12. Маковоз О. С. Алгоритм постановки KPI для досягнення цілей організації. [Б. м.], [б. р.].

13. Маслова В. Ю. Удосконалення системи стимулювання збуту продукції підприємства роздрібної торгівлі. 2022.
14. Методологія Agile. Матір драконів або всіх гнучких методологій / Worksection : [Електронний ресурс]. URL: <https://worksection.com/ua/blog/agile.html> (дата звернення: 18.05.2026).
15. Михайличенко В. В., Долгальова О. В. Управління формуванням організаційної культури підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2021. № 70 (3). С. 158–164.
16. НАТІ. Тема 10. Ефективність діяльності організації: економічні та соціальні аспекти : [Електронний ресурс]. URL: http://moodle.nati.org.ua/pluginfile.php/37167/mod_resource/content/1/Тема%2010_TO.pdf (дата звернення: 08.04.2026).
17. Немченко А. С., Тимошенко К. В. Розвиток роздрібної торгівлі в Україні на основі міжнародних стратегічних підходів компанії Рума. 2025.
18. Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Островерхов В. М. Управління змінами. 2023.
19. Оцінка ефективності організаційної структури управління / fmab.khadi.kharkov.ua : [Електронний ресурс]. URL: https://fmab.khadi.kharkov.ua/fileadmin/F-FUB/Управління_та_адміністрування/2_Teor.organiz._P3.pdf (дата звернення: 09.04.2026).
20. Панкова М. О. Сучасні аспекти управління змінами в організаціях. *Управління змінами та інновації*. 2026. № 17. С. 47–51.
21. Партнери-підрядники компанії PUMA / Puma : [Електронний ресурс]. URL: <https://ua.puma.com/uk/partnery-podriadchiki-kompanii-puma.html> (дата звернення: 16.05.2026).
22. Пейчева Тетяна Вячеславівна - каталог власників та директорів компаній / YouControl : [Електронний ресурс]. URL:

<https://youcontrol.com.ua/catalog/executives/p/peycheva-tetiana-viacheslavivna/>

(дата звернення: 10.05.2026).

23. Петков О. І. Економічна ефективність підприємств та фактори впливу на неї. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. № 6 (1). С. 392–399.

24. Підгірна В., Ємчук Т., Єремія Г. Моделі управління організаційними змінами: теорія та практика. *Scientific Journal of Yuriy Fedkovich Chernivtsi National University. Economics*. 2024. № 2. С. 113–119.

25. Поняття "організаційна діяльність". Складові організаційної діяльності / StudFiles : [Електронний ресурс]. URL: <https://studfile.net/preview/7007680/page:25/> (дата звернення: 06.04.2026).

26. Прохорова В. В., Юхман Я. В., Янчак Ю. О. Управління трансформацією підприємств на основі цифрової когерентності. *Бізнес Інформ*. 2024. № 6 (557). С. 104–111.

27. Регіональний менеджер / Talent : [Електронний ресурс]. URL: https://talent.ua/resume-shablon/regionalnyi_manager (дата звернення: 10.05.2026).

28. Рябець К.А., Акіліна О.В. Політико-правові засади управлінських рішень у трудовій сфері організацій під час воєнного стану *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2025. №4(18). С. 176-185. DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-0415>

29. Селезньова Г. О., Іпполітова І. Я. Ефективність системи управління підприємством. 2020.

30. Статут ТОВ «ПУМА»: затверджений Загальними зборами учасників (Протокол №2021/01 від 15.02.2021 р.). 24 с.

31. Сукачова С. М., Руденко А. В., Миленський В. М. Управління змінами в умовах упровадження інноваційних підходів у менеджменті. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 9.

32. Терещенко Т., Лалуєва Н. Ефективність організаційних структур в контексті сучасної парадигми управління. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2024. № 336 (6). С. 123–130.
33. ТОВ «ПУМА» / Opendatabot : [Електронний ресурс]. URL: <https://opendatabot.ua/c/45964118> (дата звернення: 09.05.2026).
34. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ПУМА УКРАЇНА» / Opendatabot : [Електронний ресурс]. URL: <https://opendatabot.ua/c/33741984> (дата звернення: 14.05.2026).
35. Торбич А. В. Сутність та значення кадрового забезпечення в системі управління підприємством. *Академічні візії*. 2024. № 36.
36. Федірець О. В. Адаптивна модель стратегічного менеджменту підприємства в умовах управління змінами. 2024.
37. Шульгіна Т., Лось В., Рябець К. Трансформація людського капіталу в цифровій економіці: роль екологічної освіти за стандартами ЄС. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2026. № 1(19). С. 25-35.
38. Ярмолюк Я. Матеріальна та нематеріальна мотивація персоналу на підприємстві. *Збірник студентських наукових праць*. 2015. № 108.
39. Dzhenkov V. Taxonomy of methods for enhancing supply chain management efficiency by degree of automation and associated performance metrics. Publishing House “Baltija Publishing”, 2025.
40. FADE. Вайб вулиць / Puma : [Електронний ресурс]. URL: <https://ua.puma.com/uk/fade.html> (дата звернення: 16.05.2026).
41. LS Central Developer and Retail Support Specialist / Jobs.dou.ua : [Електронний ресурс]. URL: <https://jobs.dou.ua/companies/puma-ukraine/vacancies/270591/> (дата звернення: 16.05.2026).
42. Moon Chae Young. 'FOREVER. FASTER.' Approaching the Essence of Sports and Brand Authenticity with a Strategy Ensuring Sustainability: Arthur Hoeld CEO of PUMA SE. 2025. № 11. P. 14–21.

43. Riabets K. Legal principles for making public management decisions regarding the development of human resource potential of enterprises in the context of digitalization. State Formation. 2025. Vol 1. No. 37. Pp. 569-579 DOI <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-1-40>

44. Riabets K. The role of leadership in the process of decision-making in public administration and the formation of state policy. State Formation. 2025. Vol 2 No. 38. Pp. 64-75 DOI <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-2-05>

ДОДАТОК А



Керівна організація

Store 37 Kiev River Mall (Bohdana Prokopets (Богдана Юріївна Прокопець))

Тип

Supervisory

Manager

 Bohdana Prokopets (Богдана Юріївна

Орієнтовна поточна чисельність персоналу

7

Вищий рівень

 Retail Store Management (Anna Shevchuk)

Основне місцезнаходження

Store 37 Kyiv River Mall

ДОДАТОК Б

Державну реєстрацію юридичної особи
ПРОВЕДЕНО
Дата реєстрації 06.10.2005
Номер запису 1019120000000940
Державний реєстратор [підпис]



«Затверджено»

Установчими зборами про
заснування Товариства з
обмеженою відповідальністю
«Пума Україна»
Протокол від 27 вересня 2005 р.

СТАТУТ

ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

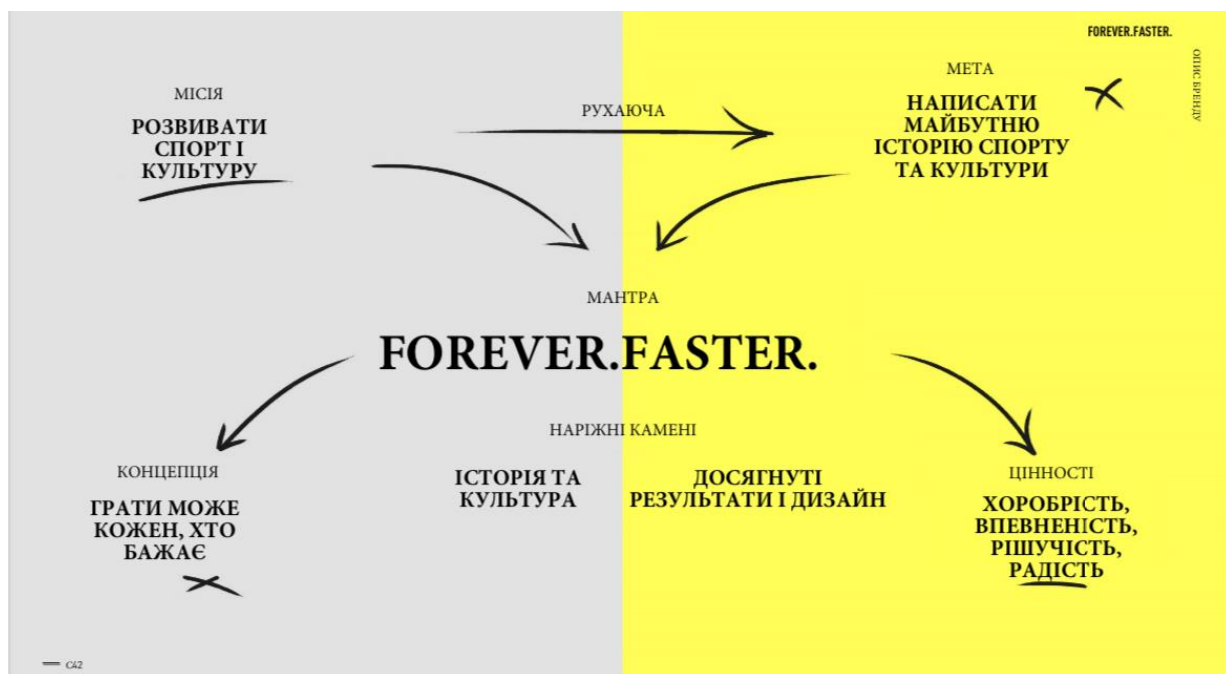
"ПУМА УКРАЇНА"

м. Київ - 2005 р.

ГРОТОВСЬКИЙ ІГОР ІВАНОВИЧ
Відомості про особу, яка
заснувала товариство з
обмеженою відповідальністю
10-10 05

33441984
[підпис]

ДОДАТОК В



ДОДАТОК Г

Дата обліку	Над...	Нес...	Код варіанту	Опис	Код складу ▼	Кількість	виставлених рахунків	Залишок	Сума продажу (факт.)
02.05.2026	☒	☒	XL	Спортивні штани/XL	034_WRH	1	1	1	0,00
02.05.2026	☐	☐	M	Спортивні штани/M	034_WRH	1	1	1	0,00
02.05.2026	☐	☐	L	Спортивні штани/L	034_WRH	1	1	1	0,00
17.04.2026	☐	☐	L	Спортивні штани	034_WRH	1	1	1	0,00
12.04.2026	☐	☐		Спортивні штани	034_WRH	1	1	1	0,00
11.04.2026	☐	☐	L	Спортивні штани	034_WRH	-1	-1	0	2 662,50
13.03.2026	☐	☐	L	Спортивні штани	034_WRH	1	1	0	0,00
06.03.2026	☐	☐	L	Спортивні штани	034_WRH	-1	-1	0	1 599,17
14.02.2026	☐	☐	M	Спортивні штани/M	034_WRH	1	1	1	0,00
10.02.2026	☐	☐	XXL	Спортивні штани	034_WRH	1	1	1	0,00