

КИЇВСЬКИЙ СТОЛИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ БОРИСА ГРІНЧЕНКА
Факультет економіки та управління
Кафедра управління

«Допущено до захисту»
Завідувач кафедри управління
Рябець К.А.



(підпис)

«02» червня 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: Організаційна трансформація в умовах воєнного стану:
моделі та управлінські механізми

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ
МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

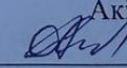
Галузь знань: 07 Управління та адміністрування
Спеціальність: 073 Менеджмент
Освітня кваліфікація: бакалавр менеджменту

Виконала студентка групи МОБ-1-22-4.0д
Лесик Аліна Віталіївна



(підпис)

Науковий керівник:
кандидат економічних наук, доцент,
Акіліна О.В.



(підпис)

Київ - 2026

АНОТАЦІЯ

Лесик Аліна Віталіївна

Організаційна трансформація в умовах воєнного стану: моделі та управлінські механізми. К.: Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Факультет економіки та управління, 2026.

Науковий керівник – Акіліна Олена Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри управління.

Кваліфікаційна бакалаврська робота присвячена дослідженню особливостей організаційної трансформації підприємств в умовах воєнного стану на прикладі мережі магазинів «Egastronom». У вступі обґрунтовано актуальність теми, визначено мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження. У першому розділі досліджено теоретичні основи організаційної трансформації, розкрито сутність і значення трансформаційних процесів, проаналізовано сучасні моделі організаційних трансформацій та управлінські механізми їх забезпечення. У другому розділі здійснено аналіз діяльності мережі магазинів «Egastronom» в умовах воєнного стану, визначено основні управлінські виклики та проблеми функціонування підприємства. Проведено оцінювання впливу воєнного стану на логістичні, кадрові та організаційні процеси підприємства. Запропоновано практичні напрями організаційної трансформації, спрямовані на підвищення ефективності управління, адаптацію бізнес-процесів та забезпечення стабільності функціонування мережі. У висновках узагальнено результати дослідження та наведено рекомендації щодо вдосконалення управлінських механізмів організаційної трансформації підприємств роздрібною торгівлю в умовах воєнного стану.

Ключові слова: організаційна трансформація, воєнний стан, управлінські механізми, адаптивне управління, роздрібна торгівля, цифровізація, логістика.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг роботи становить 55 сторінок, основний текст розміщено на 44 сторінках. Робота містить 23 таблиці, 5 рисунків, 3 додатка та 30 найменувань використаних джерел.

SUMMARY

Alina Lesyk

Organizational transformation under martial law: models and management mechanisms. K.: Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, Faculty of Economics and Management, 2026.

Scientific Supervisor – Olena Akilina, PhD in Economics, Associate Professor of the Management Department.

The bachelor's qualification paper is devoted to the study of the peculiarities of organizational transformation of enterprises under martial law using the example of the "Egastronom" retail chain. The introduction substantiates the relevance of the research topic and defines the purpose, objectives, object, and subject of the study.

The first chapter examines the theoretical foundations of organizational transformation, reveals the essence and significance of transformational processes, and analyzes modern models of organizational transformation as well as management mechanisms for their implementation.

The second chapter analyzes the activities of the "Egastronom" retail chain under martial law and identifies the main managerial challenges and operational problems faced by the enterprise. The impact of martial law on the logistics, personnel, and organizational processes of the enterprise is assessed. Practical directions for organizational transformation aimed at improving management efficiency, adapting business processes, and ensuring the stable functioning of the retail chain are proposed.

The conclusions summarize the results of the study and provide recommendations for improving the management mechanisms of organizational transformation of retail enterprises under martial law.

Keywords: organizational transformation, martial law, management mechanisms, adaptive management, retail trade, digitalization, logistics.

Structure of the paper. The paper consists of an introduction, two chapters, conclusions, a list of references, and appendices. The total volume of the paper is 55 pages, including 44 pages of the main text. The paper contains 23 tables, 5 figures, 3 appendices, and 30 references.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	6
1.1. Сутність та значення організаційної трансформації	6
1.2. Моделі організаційних трансформацій у сучасному менеджменті.....	10
1.3. Управлінські механізми забезпечення трансформаційних процесів ...	13
Висновки до розділу 1	17
РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЙНА ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕРЕЖІ МАГАЗИНІВ «EGASTRONOM» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	18
2.1. Загальна характеристика діяльності мережі магазинів «Egastronom» .	18
2.2. Вплив воєнного стану на організаційну діяльність мережі.....	25
2.3. Управлінські виклики та проблеми організаційної трансформації мережі.....	36
2.4. Практичні напрями організаційної трансформації мережі «Egastronom»	40
Висновки до розділу 2	43
ВИСНОВКИ.....	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	47
ДОДАТКИ.....	51

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні умови функціонування бізнесу в Україні характеризуються високим рівнем невизначеності, що зумовлено, передусім, воєнним станом та супутніми соціально-економічними викликами. Військова агресія російської федерації проти України створила надзвичайно складні умови для функціонування бізнесу та організацій усіх рівнів. В цих умовах вони змушені швидко адаптуватися до нових реалій, що включає реорганізацію бізнес-процесів, перебудову ланцюгів постачання, зміну ринків збуту та забезпечення безпеки персоналу. Управління змінами набуває критичного значення, оскільки від швидкості й ефективності адаптації залежить виживання організацій [1].

Традиційні моделі управління стають менш ефективними, а потреба в адаптивності й гнучкості зростає з кожним днем [2]. Особливо гостро це проявляється в логістичній і торговельній сферах, які зазнали значних втрат через зруйновану інфраструктуру, перебої з постачанням та зміни споживчих пріоритетів. Організації вимушені застосовувати нові підходи до оптимізації ланцюгів постачання. Роздрібні торговельні мережі дедалі активніше впроваджують різні форми колаборації у формуванні ланцюгів постачання, що є важливим як у воєнний, так і у повоєнний період [3].

Досвід мережі магазинів «Egastronom», що спеціалізується на реалізації імпорتنих продуктів і побутової хімії, є показовим прикладом необхідності гнучкого пристосування до кризових обставин. Вона стикається з проблемами логістики, зменшенням попиту та потребою у цифровізації процесів. Це актуалізує потребу у вивченні моделей організаційної трансформації та управлінських механізмів, що забезпечують ефективне функціонування торговельної мережі в сучасних умовах.

Мета і завдання дослідження. Метою цієї кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних підходів до організаційної трансформації, а також розробка практичних рекомендацій щодо формування моделі і вдосконалення

управлінських механізмів забезпечення трансформаційних процесів у діяльності мережі магазинів «Egastronom» в умовах воєнного стану.

Завдання дослідження:

- обґрунтувати сутність та значення організаційної трансформації;
- визначити сучасні моделі організаційних трансформацій та управлінські механізми їх реалізації;
- проаналізувати вплив воєнного стану на діяльність мережі магазинів «Egastronom» та визначити основні управлінські виклики;
- розробити практичні рекомендації щодо формування моделі організаційної трансформації та підвищення ефективності управлінських механізмів її забезпечення для мережі магазинів «Egastronom».

Об'єкт дослідження – організаційна трансформація

Предмет дослідження – моделі та управлінські механізми організаційної трансформації в умовах воєнного стану.

Методи дослідження. У роботі застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: аналіз та синтез – для опрацювання наукових підходів до організаційної трансформації; порівняння – для зіставлення моделей трансформації та управлінських механізмів; системний підхід – для визначення взаємозв'язку між внутрішніми та зовнішніми чинниками трансформації; описовий метод – для характеристики діяльності мережі магазинів «Egastronom»; узагальнення – для формування практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності організаційної трансформації.

Основні результати кваліфікаційної бакалаврської роботи апробовано на IX Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній та економічній сферах України: теорія і практика» (Київ, 20 жовтня 2025 р.) та опубліковано у збірнику матеріалів конференції.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

1.1. Сутність та значення організаційної трансформації

Сучасне функціонування підприємств характеризується високою динамічністю зовнішнього середовища, посиленням невизначеності та постійним впливом кризових факторів, які прямо чи опосередковано впливають на виробничі, управлінські та комерційні процеси. Підприємства стикаються з численними викликами: коливання попиту на продукцію, нестабільність фінансових ринків, зміни в законодавстві та регуляторних вимогах, технологічні інновації, а також глобальні економічні та соціальні трансформації. Особливо гостро ці виклики проявляються у періоди воєнних дій, економічної нестабільності або глобальних криз. У таких умовах підприємства змушені швидко адаптувати управлінські, виробничі та логістичні процеси, переглядати стратегічні орієнтири та коригувати бізнес-моделі. Саме здатність до організаційної трансформації стає ключовим фактором виживання та збереження конкурентоспроможності [4].

У науковій літературі термін «організаційна трансформація» трактується по-різному, що зумовлено багатогранністю підходів до аналізу діяльності підприємств. Незважаючи на різні визначення, основна ідея полягає у проведенні системних, цілеспрямованих і комплексних змін, які дозволяють підвищити ефективність управління та адаптувати організацію до нових умов господарювання. Деякі автори визначають трансформацію як зміни в структурі підприємства, які включають перерозподіл управлінських рівнів, зміну підпорядкованості та функціональних зв'язків між підрозділами для підвищення продуктивності та оптимізації управлінських процесів [5]. Інші наголошують на перебудові бізнес-процесів, вдосконаленні корпоративної культури та систем управління персоналом. Такий підхід формує гнучку та

адаптивну організаційну модель, здатну швидко реагувати на внутрішні й зовнішні зміни [5].

Сучасні підходи також включають цифровізацію процесів та використання автоматизованих систем управління, таких як ERP-, CRM- та BI-системи. Застосування таких платформ дозволяє підприємству ефективніше координувати роботу підрозділів, скорочувати час на внутрішні комунікації, прогнозувати ризики та приймати більш обґрунтовані рішення. В умовах криз або воєнного стану цифрові інструменти стають критично важливими для забезпечення безперервності операцій та оптимізації ресурсів.

Для систематизації наукових підходів до організаційної трансформації наведено таблицю 1.1, яка відображає ключові акценти різних концепцій. Це дозволяє виділити спільні та відмінні риси підходів і сформувати базу для розробки власного авторського бачення трансформаційних процесів у кризових умовах.

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення поняття «організаційна трансформація»

Підхід	Сутність визначення
Структурний	Розглядає трансформацію як зміну організаційної структури, управлінських рівнів, підпорядкованості та функціональних зв'язків між підрозділами для підвищення ефективності управління
Процесний	Трактує трансформацію як удосконалення бізнес-процесів, оптимізацію робочих потоків та взаємодії підрозділів для забезпечення безперервності та ефективності діяльності
Системний	Охоплює всі елементи підприємства: персонал, ресурси, управління, технології та інформаційні системи, створюючи цілісну адаптивну структуру, що реагує на внутрішні та зовнішні зміни
Стратегічний	Орієнтований на досягнення довгострокової стійкості та конкурентних переваг, реалізацію стратегічних цілей та адаптацію до тенденцій розвитку ринку
Адаптивний	Спрямований на швидке пристосування до зовнішніх кризових впливів, таких як воєнний стан, економічна нестабільність або зміни споживчого попиту, забезпечуючи гнучкість та живучість організації

Джерело: узагальнено автором на основі [6-8]

Дані підходи демонструють, що організаційна трансформація – це не одноразові зміни або локальні рішення. Вона охоплює всі ключові аспекти діяльності підприємства та забезпечує його стійкість, гнучкість і конкурентоспроможність.

Особливу увагу слід приділити підприємствам роздрібної торгівлі та сферам з високим рівнем взаємодії з клієнтами. В умовах криз або воєнного стану торговельні мережі повинні швидко адаптувати формати роботи, оптимізувати логістику, переглядати асортимент та впроваджувати цифрові системи управління. Це дозволяє підтримувати стабільність продажів та якість обслуговування [7]. Серед цифрових інструментів можна виділити:

- ERP-системи, що координують управлінські процеси та облік ресурсів;
- CRM-системи, що дозволяють управляти взаємодією з клієнтами та персоналізувати пропозиції;
- BI-платформи і dashboard-и, які дають змогу аналізувати KPI, прогнозувати ризики та оцінювати ефективність операцій;
- Автоматизація логістики та складів, що оптимізує маршрути доставки та мінімізує витрати.

Організаційну трансформацію можна розглядати як поетапний процес, логіка якого відображена у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Логіка здійснення організаційної трансформації підприємства

Етап	Зміст
Діагностика	Виявлення основних проблем, кризових факторів та слабких місць, оцінка стану організаційної структури та ключових процесів
Аналіз	Оцінка впливу внутрішніх та зовнішніх факторів, визначення ризиків, загроз і можливостей для трансформацій
Планування	Розробка напрямів і комплексу заходів трансформації, визначення пріоритетів, ресурсів та очікуваних результатів
Реалізація	Впровадження організаційних і процесних змін, перегляд функцій підрозділів, адаптація бізнес-процесів
Контроль	Оцінка результатів реалізації, аналіз ефективності та своєчасне коригування рішень

Джерело: узагальнено автором на основі [6-8]

Системний підхід до трансформації дозволяє узгоджувати дії керівництва та структурних підрозділів, бачити підприємство як єдину систему та враховувати взаємозв'язок змін у різних елементах. Це знижує ризик хаотичних рішень, неефективного використання ресурсів та зниження продуктивності.

У кризових умовах та під час воєнного стану трансформація набуває антикризового характеру. Основні цілі полягають у:

- забезпеченні безперервності діяльності;
- мінімізації фінансових та операційних втрат;
- швидкій адаптації до змін зовнішнього середовища;
- інтеграції цифрових рішень, що підвищують прозорість процесів та

контроль ресурсів [8].

Для торговельної мережі «Egastronom» трансформація включає такі ключові напрямки:

гнучке управління персоналом – перепідготовка, ротація та адаптація до нових форматів роботи;

адаптація логістики – оптимізація маршрутів доставки, використання резервних постачальників, цифровий моніторинг запасів;

перегляд асортименту та цінової політики – акцент на товари першої необхідності, динамічне реагування на попит;

цифрові інструменти управління – CRM, ERP, BI-системи, аналітичні dashboard-и, автоматизація обліку та замовлень;

розвиток клієнтського досвіду (customer experience) – персоналізація пропозицій та омніканальні комунікації.

Таким чином, організаційна трансформація виступає не просто інструментом антикризового реагування, а стратегічною необхідністю для збереження конкурентоспроможності та ефективного функціонування підприємства у воєнний та кризовий період [9]. Вона забезпечує швидку адаптацію до змін, підвищує стійкість і формує умови для подальшого розвитку підприємства.

1.2. Моделі організаційних трансформацій у сучасному менеджменті

У сучасному менеджменті організаційна трансформація розглядається як складний управлінський процес, що реалізується на основі певних моделей. Модель організаційної трансформації відображає логіку змін, послідовність управлінських дій, інструменти впливу та очікувані результати. Вибір конкретної моделі залежить від масштабів підприємства, специфіки його діяльності, рівня кризового впливу та зовнішніх умов функціонування [10]. У наукових дослідженнях виділяють багато моделей організаційної трансформації, але у практичному менеджменті найбільш поширеними є еволюційні, революційні, адаптивні та антикризові моделі. Кожна з моделей має свої переваги та обмеження, що визначає доцільність їх застосування залежно від конкретних умов функціонування підприємства. Далі розглянемо особливості основних моделей організаційної трансформації та їх застосування в умовах воєнного стану (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Основні моделі організаційної трансформації

Модель	Характеристика
Еволюційна	Передбачає поступові, поетапні зміни без різкого порушення стабільності роботи підприємства. Такий підхід зменшує опір персоналу та забезпечує безперервність основних процесів.
Революційна	Характеризується швидкими та радикальними змінами у структурі, бізнес-процесах та системі управління. Використовується у разі критичної потреби швидко реагувати на серйозні виклики.
Адаптивна	Орієнтована на гнучке пристосування до змін зовнішнього середовища шляхом оперативного коригування управлінських рішень, бізнес-процесів та ресурсного забезпечення.
Антикризова	Спрямована на подолання кризових явищ, стабілізацію фінансового та економічного стану підприємства та мінімізацію можливих втрат у коротко- та середньостроковій перспективі.
Стратегічна	Забезпечує довгостроковий розвиток та формування стійких конкурентних переваг через реалізацію стратегічних змін, узгоджених із загальною стратегією розвитку підприємства.

Джерело: узагальнено автором на основі [6, 9].

Як видно з таблиці 1.3, моделі організаційної трансформації різняться за темпами змін, глибиною впливу та стратегічною спрямованістю. Під час

стабільного розвитку підприємств доцільно застосовувати еволюційні та стратегічні моделі. У кризових ситуаціях більш ефективними є адаптивні та антикризові підходи [11]. Особливо важливу роль у сучасному управлінні відіграє адаптивна модель, яка передбачає постійне коригування управлінських рішень залежно від змін зовнішнього середовища. Ця модель базується на принципах гнучкості, швидкого реагування та децентралізації управління. Для підприємств роздрібної торгівлі адаптивна модель особливо доцільна, оскільки дозволяє оперативно змінювати асортимент товарів, формати роботи магазинів та логістичні схеми [12].

В умовах воєнного стану антикризова модель організаційної трансформації отримує найбільше застосування. Її головна мета – забезпечити безперервність діяльності, захист персоналу та мінімізацію фінансових і операційних втрат. Ця модель передбачає концентрацію управлінських рішень, жорсткий контроль ресурсів і перегляд ключових бізнес-процесів [13]. У таблиці 1.4. узагальнено особливості застосування моделей організаційної трансформації в умовах воєнного стану.

Таблиця 1.4 – Особливості застосування моделей організаційної трансформації в умовах воєнного стану

Критерій	Характеристика
Орієнтація	Забезпечення стабільності функціонування та виживання підприємства в умовах кризових викликів та воєнного стану
Швидкість змін	Висока, із пріоритетом на оперативні управлінські рішення та швидке реагування на зміни середовища
Пріоритети	Безпека персоналу, безперервність логістики та підтримання фінансової стійкості
Управління	Посилення ролі керівництва, централізація прийняття рішень, зменшення кількості управлінських рівнів
Горизонт планування	Коротко- та середньостроковий, з фокусом на стабілізацію та адаптацію

Джерело: узагальнено автором на основі [7, 10].

Для роздрібних підприємств характерне поєднання кількох моделей одночасно: адаптивної, антикризової та елементів стратегічної трансформації. Це пояснюється високою залежністю від логістики, поведінки споживачів та

регіональних умов функціонування [14]. Для наочності наведено узагальнену логіку вибору та реалізації моделі організаційної трансформації у вигляді таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Логіка вибору моделі організаційної трансформації

Етап	Зміст
Оцінка середовища	Аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, оцінка впливу воєнного стану, ринкових умов та ресурсних обмежень
Визначення цілей	Формування чітких і досяжних цілей трансформації з урахуванням стратегічних пріоритетів та поточного стану підприємства
Вибір моделі	Обґрунтування доцільної моделі (адаптивна, антикризова, стратегічна) з урахуванням ресурсів і рівня ризиків
Реалізація	Впровадження управлінських, організаційних і процесних змін відповідно до обраної моделі
Оцінка результатів	Аналіз ефективності трансформаційних заходів, порівняння результатів із запланованими та визначення напрямів подальшого вдосконалення

Джерело: узагальнено автором на основі [6–7,11].

Як видно з таблиці 1.5, вибір моделі організаційної трансформації ґрунтується на системному управлінському аналізі, а не на інтуїтивних рішеннях. Це означає, що керівництво підприємства оцінює вплив зовнішніх і внутрішніх чинників, ресурсні можливості, рівень ризиків та кризові загрози перед тим, як визначити оптимальну модель трансформації. Невідповідність обраної моделі реальним умовам функціонування може призвести до поглиблення кризових явищ, зниження продуктивності та ефективності управлінських рішень, що негативно вплине на конкурентоспроможність і стабільність підприємства [15].

Таким чином, сучасний менеджмент пропонує широкий спектр моделей організаційної трансформації, які підбираються залежно від специфіки діяльності, масштабу підприємства, характеру зовнішнього середовища та рівня впливу кризових чинників. В умовах воєнного стану для роздрібної торгівлі найбільш ефективним є поєднання адаптивної та антикризової моделей. Таке поєднання забезпечує гнучкість управління, оперативність

прийняття рішень, мінімізацію втрат та безперервність діяльності, що є критично важливим для підтримки стабільності роботи магазинів, збереження ланцюгів постачання та задоволення потреб споживачів [16].

Цей підхід дозволяє торговельним мережам швидко реагувати на зміни ринкових умов, адаптувати бізнес-процеси та організаційну структуру, а також впроваджувати цифрові та автоматизовані системи управління, що підвищує ефективність і конкурентоспроможність навіть у складних умовах.

1.3. Управлінські механізми забезпечення трансформаційних процесів

Ефективність організаційної трансформації значною мірою залежить від управлінських механізмів, що забезпечують планування, реалізацію та контроль змін. У сучасних умовах господарювання, а особливо в період воєнного стану, роль таких механізмів зростає, адже підприємства функціонують у середовищі підвищених ризиків, нестабільності та обмеженості ресурсів. Саме через систему управлінських механізмів керівництво підприємства впливає на процеси трансформації та координує дії всіх структурних підрозділів [17]. У науковій літературі управлінські механізми організаційної трансформації визначають як сукупність методів, інструментів і управлінських рішень, спрямованих на досягнення цілей змін. Вони забезпечують узгодженість дій персоналу, раціональне використання ресурсів та своєчасне реагування на внутрішні та зовнішні виклики [18].

Загалом управлінські механізми можна групувати за функціональною ознакою, що представлено в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6 – Основні управлінські механізми організаційної трансформації

Механізм	Характеристика
Організаційний	Формування нової структури управління, розподіл повноважень і відповідальності між підрозділами, координація дій у межах організації, оптимізація взаємодії між керівниками та співробітниками, адаптація структури під нові бізнес-процеси та зміни зовнішнього середовища
Економічний	Планування витрат і бюджетування проектів трансформації, контроль фінансових ресурсів, оптимізація витрат, впровадження систем стимулювання ефективності, оцінка економічної доцільності змін, зменшення фінансових ризиків під час трансформацій
Кадровий	Управління персоналом у процесі змін: навчання та підвищення кваліфікації співробітників, мотивація до прийняття нових процесів, адаптація працівників до змін, формування команд для реалізації трансформаційних проектів, підтримка корпоративної культури
Логістичний	Оптимізація ланцюгів постачання, управління запасами, перебудова процесів доставки, інтеграція цифрових систем моніторингу та планування, забезпечення безперервності логістичних потоків навіть у кризових умовах та під час змін організаційної структури
Контрольний	Постійний моніторинг результатів трансформації, оцінка ефективності управлінських рішень, своєчасне коригування процесів і стратегій, використання KPI та інших показників для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, забезпечення зворотного зв'язку для оптимізації трансформаційних заходів

Джерело: узагальнено за [12–14].

Як видно з таблиці 1.6, управлінські механізми мають комплексний характер і охоплюють усі ключові сфери діяльності підприємства. Відсутність хоча б одного з них знижує ефективність трансформаційних процесів і може призвести до неузгодженості управлінських рішень. Особливе значення у процесі трансформації мають методи управління, що безпосередньо впливають на поведінку персоналу та організацію роботи підприємства. Найбільш поширеними є організаційні, економічні, адміністративні та соціально-психологічні методи, які доцільно використовувати комплексно (табл. 1.7).

Таблиця 1.7 – Методи управління трансформаційними процесами

Група методів	Зміст
Організаційні	Зміна структури управління, перерозподіл функцій між підрозділами, оптимізація бізнес-процесів, впровадження нових робочих процедур, формування команд для реалізації трансформаційних проектів, адаптація структури під нові зовнішні та внутрішні умови
Економічні	Система фінансового стимулювання працівників, оптимізація витрат підприємства, контроль бюджету трансформаційних заходів, оцінка економічної ефективності змін, застосування бонусних та мотиваційних програм для підтримки активності персоналу під час змін
Адміністративні	Використання наказів, інструкцій, регламентів та стандартів виконання, формалізація правил і процедур для забезпечення дисципліни та чіткості виконання змін, контроль за дотриманням процедур у період трансформації, запровадження корпоративних норм і політик.
Соціально-психологічні	Підтримка персоналу у стресових умовах, ефективна комунікація щодо змін, зниження напруги в колективі, формування довіри до керівництва, розвиток корпоративної культури, мотивація працівників до прийняття нових процесів та активної участі у трансформації

Джерело: узагальнено за [14–16].

В умовах воєнного стану особливу роль відіграють соціально-психологічні методи управління, оскільки персонал працює в умовах стресу та невизначеності. Підтримка працівників, ефективна внутрішня комунікація та формування довіри до управлінських рішень стають ключовими чинниками успішної трансформації [19]. Важливою складовою управлінських механізмів є інструменти аналізу та контролю трансформаційних процесів. Вони дозволяють своєчасно оцінювати стан підприємства, виявляти проблеми та коригувати управлінські рішення. Основні інструменти наведено в таблиці 1.8.

Дані таблиці 1.8 свідчать, що управління трансформаційними процесами неможливе без системи постійного контролю та оцінки результатів. Сучасні підприємства все частіше поєднують традиційні інструменти з цифровими рішеннями, що підвищує швидкість обробки інформації та обґрунтованість управлінських рішень [20].

Таблиця 1.8 – Інструменти управління організаційною трансформацією

Інструмент	Призначення
SWOT-аналіз	Системна оцінка сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз зовнішнього середовища; дозволяє визначити стратегічні пріоритети та напрями трансформації
Аналіз ризиків	Виявлення потенційних кризових ситуацій та оцінка їх наслідків; формування заходів щодо зниження негативного впливу на діяльність підприємства, включаючи фінансові, операційні та кадрові ризики
Бюджетування	Контроль доходів і витрат у період трансформації; планування ресурсів для реалізації змін, визначення фінансових пріоритетів та ефективне розподілення коштів між підрозділами
KPI	Оцінка результативності управлінських рішень та впроваджених змін; моніторинг досягнення конкретних цілей трансформації на рівні підрозділів і підприємства загалом
Моніторинг показників	Постійний контроль фінансових, кадрових, логістичних та операційних показників; своєчасне виявлення відхилень, коригування процесів та управлінських рішень для забезпечення ефективності трансформації

Джерело: узагальнено за [16–17].

Окремої уваги заслуговує нормативно-правове забезпечення організаційної трансформації в Україні. Діяльність підприємств у період воєнного стану регулюється низкою законодавчих актів, зокрема Законом України «Про правовий режим воєнного стану», Кодексом законів про працю України, постановами Кабінету Міністрів та іншими нормативними документами, що визначають особливості трудових відносин, логістики та господарської діяльності [21].

Таким чином, управлінські механізми організаційної трансформації є багатокомпонентною системою, яка включає методи, інструменти та нормативно-правові засади управління змінами. Їх ефективне поєднання дозволяє підприємствам адаптуватися до умов воєнного стану, зберегти стабільність діяльності та створити передумови для подальшого розвитку. Застосування таких механізмів особливо актуальне для мережі магазинів «Egastronom», що функціонує в умовах підвищених ризиків і потребує гнучких управлінських рішень.

Висновки до розділу 1

У розділі 1 досліджено теоретичні основи організаційної трансформації підприємств роздрібної торгівлі в умовах воєнного стану. Проведений аналіз показав, що організаційна трансформація є об'єктивною необхідністю для забезпечення стабільності функціонування, збереження конкурентних позицій та адаптації підприємств до умов підвищеної невизначеності та кризових явищ у зовнішньому середовищі.

Розкрито сутність та значення організаційної трансформації, визначено її ключову роль у процесі адаптації підприємств до змін зовнішніх умов. Встановлено, що трансформація охоплює зміни організаційної структури, бізнес-процесів, системи управління та корпоративної культури, а її реалізація спрямована на підвищення гнучкості, оперативності прийняття рішень та загальної ефективності діяльності підприємства.

Проаналізовано основні моделі організаційної трансформації, що застосовуються в практиці управління підприємствами роздрібної торгівлі. Виявлено, що в умовах воєнного стану найбільш доцільними є адаптивні та комбіновані моделі, які передбачають поетапність змін, швидке реагування на ризики та раціональне використання ресурсів, забезпечуючи безперервність діяльності підприємства та стабільність його функціонування.

Обґрунтовано необхідність комплексного застосування методів управління, інструментів аналізу, моніторингу показників та нормативно-правового забезпечення для досягнення високої ефективності трансформаційних процесів у складних і нестабільних умовах, зокрема в період воєнних обмежень.

Таким чином, результати теоретичного аналізу, представлені в розділі 1, дозволяють перейти до практичного дослідження організаційної трансформації мережі магазинів «Egastronom», у тому числі оцінки наслідків воєнного стану для її функціонування та виявлення основних управлінських проблем і викликів.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНА ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕРЕЖІ МАГАЗИНІВ «EGASTRONOM» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1. Загальна характеристика діяльності мережі магазинів «Egastronom»

Мережа магазинів «Egastronom» є підприємством роздрібною торгівлі, що спеціалізується на реалізації продуктів харчування, імпортової гастрономічної продукції та товарів побутової хімії. Основною метою діяльності компанії є забезпечення споживачів якісною продукцією, підвищення рівня клієнтського сервісу та формування стабільних каналів постачання товарів. Крім того, компанія прагне підтримувати високу лояльність клієнтів шляхом регулярного оновлення асортименту та впровадження програм лояльності.

У сучасних умовах розвитку економіки підприємства роздрібною торгівлі функціонують у середовищі високої невизначеності, що особливо посилилося в період воєнного стану. Для забезпечення стабільності діяльності компанії змушені здійснювати організаційні трансформації, спрямовані на оптимізацію бізнес-процесів, адаптацію логістичних ланцюгів постачання та впровадження цифрових технологій управління. Одночасно компанія активно аналізує ринкові тенденції та впроваджує інноваційні підходи до просування продукції, щоб залишатися конкурентоспроможною.

Мережа «Egastronom» представлена магазинами у різних містах України, зокрема у Білій Церкві, Києві, Львові, Бершаді, Золочеві та інших населених пунктах. Загалом мережа налічує близько 50 торговельних точок у 8 містах України, що забезпечує доступність продукції для широкого кола споживачів (табл. 2.1). Крім того, розвиток регіональних магазинів сприяє створенню робочих місць та активізації місцевих ринків збуту. Таким чином, мережа магазинів «Egastronom» характеризується стабільним розвитком, розвиненою інфраструктурою та значним потенціалом зростання. Водночас діяльність підприємства супроводжується низкою проблем, пов'язаних із логістикою,

персоналом та впливом зовнішнього середовища, що зумовлює необхідність подальшого дослідження процесів організаційної трансформації.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика мережі магазинів «Egastronom»

Показник	Значення
Кількість магазинів	50
Кількість міст присутності	8
Асортимент товарів	понад 2500 позицій
Кількість брендів	близько 700
Формат діяльності	роздрібна торгівля та інтернет-магазин
Основні товарні групи	продукти харчування, імпорتنі делікатеси, побутова хімія
Складська інфраструктура	власні складські приміщення

Джерело: складено на основі внутрішніх даних підприємства.

Аналіз наведених показників свідчить, що підприємство має розвинену торговельну мережу та широкий асортимент продукції, що дозволяє задовольняти різноманітні потреби споживачів. Діяльність підприємства здійснюється у двох основних форматах:

- роздрібна торгівля через фізичні магазини;
- електронна комерція через інтернет-магазин.

Структура продажів мережі «Egastronom» за каналами реалізації наведена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Структура продажів мережі «Egastronom» за каналами реалізації

Канал продажу	2023	2024	2025
Офлайн-продажі	91 %	89 %	86 %
Онлайн-продажі	9 %	11 %	14 %

Джерело: сформовано автором за звітними даними підприємства.

Асортимент підприємства налічує понад 2500 найменувань товарів, що представлені приблизно 700 торговими марками. Значну частку асортименту становлять імпортні продукти харчування, що формує конкурентну перевагу компанії на ринку роздрібної торгівлі. Крім того, компанія постійно працює над розширенням асортименту місцевих виробників, що дозволяє задовольнити потреби різних сегментів споживачів та підтримувати розвиток вітчизняного виробництва.

Для оцінювання масштабів діяльності мережі магазинів «Egastronom» доцільно проаналізувати ключові організаційно-економічні показники діяльності підприємства, що допоможе визначити ефективність управлінських рішень та перспективи розвитку бізнесу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Динаміка основних показників діяльності мережі магазинів «Egastronom»

Показник	2023	2024	2025
Кількість магазинів, од.	46	48	50
Товарооборот, млн грн	420	455	495
Кількість працівників, осіб	410	430	455
Онлайн-продажі, млн грн	38	52	70

Джерело: сформовано автором за даними підприємства.

Динаміка основних показників діяльності мережі магазинів «Egastronom» свідчить про поступове відновлення та розвиток підприємства навіть в умовах воєнного стану. Протягом 2023–2025 рр. спостерігається розширення торговельної мережі з 46 до 50 магазинів, що свідчить про стабілізацію діяльності підприємства та зростання його ринкової присутності.

Товарооборот підприємства за досліджуваний період збільшився з 420 млн грн у 2023 р. до 495 млн грн у 2025 р., що зумовлено як розширенням мережі, так і адаптацією асортиментної політики до змін попиту споживачів. Кількість працівників також поступово зростала, що пов'язано з відкриттям нових торговельних точок та розвитком онлайн-каналів продажу. Особливо помітною є позитивна динаміка онлайн-продажів: їх обсяг зріс з 38 млн грн до 70 млн грн. Це свідчить про активну цифровізацію бізнес-процесів підприємства та зростання ролі електронної комерції у структурі продажів.

Ефективність функціонування торговельної мережі значною мірою залежить від організації системи управління підприємством. Організаційна структура мережі магазинів «Egastronom» побудована за функціональним принципом та передбачає розподіл управлінських функцій між основними підрозділами підприємства (рис. 2.1).

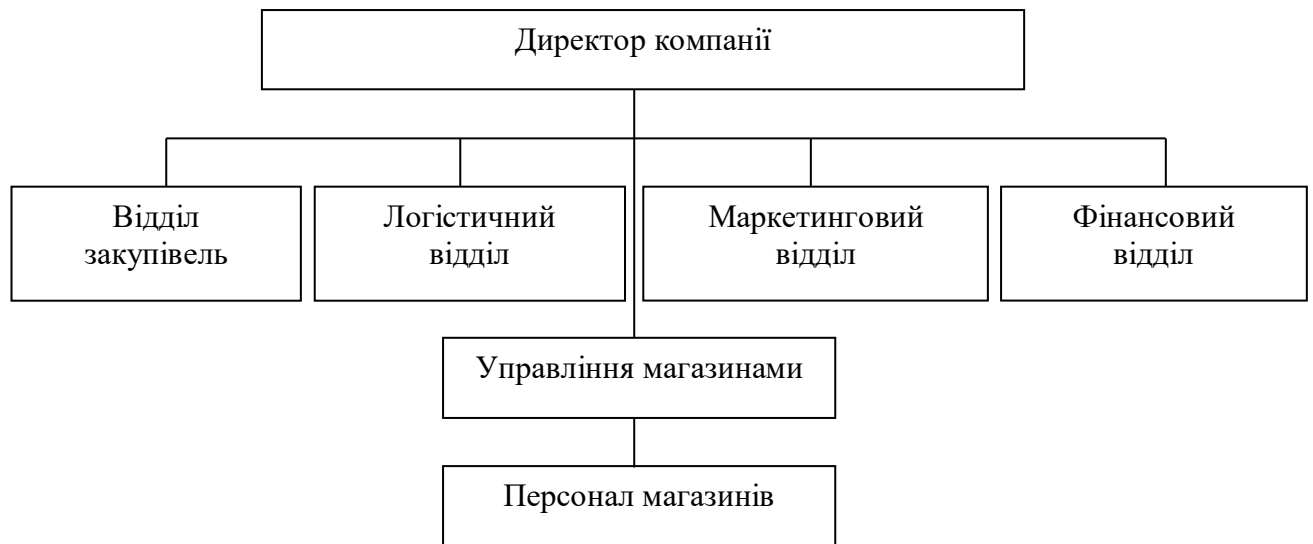


Рис. 2.1 – Організаційна структура управління мережі «Egastronom»

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства.

Основні функції підрозділів:

Відділ закупівель

- формування асортименту товарів;
- робота з постачальниками;
- контроль закупівельних цін.

Логістичний відділ

- організація транспортування товарів;
- управління складськими запасами;
- оптимізація логістичних маршрутів.

Маркетинговий відділ

- просування бренду;
- розробка маркетингових акцій;
- аналіз споживчого попиту.

Фінансовий відділ

- планування бюджету;
- фінансовий контроль;
- аналіз економічної ефективності діяльності підприємства.

Для ефективного функціонування мережі магазинів важливу роль відіграє організація ключових бізнес-процесів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Основні бізнес-процеси мережі «Egastronom»

Група процесів	Бізнес-процеси	Огляд
Основні	закупівля товарів, управління асортиментом, продаж товарів	Включає формування закупівельних планів, вибір постачальників, поповнення товарних запасів, аналіз попиту, організацію продажу через магазини та інтернет-магазин
Допоміжні	маркетинг, реклама, робота з постачальниками	Спрямовані на підтримку основних процесів: проведення рекламних кампаній, просування акцій, формування партнерських відносин, моніторинг ринку та потреб клієнтів
Забезпечуючі	фінансове управління, управління персоналом, IT-підтримка	Забезпечують стабільну роботу компанії: планування та контроль фінансів, кадрове забезпечення, навчання та мотивація працівників, підтримка інформаційних систем та електронної комерції

Джерело: складено за результатами аналізу літературних джерел [16; 18]

Основні бізнес-процеси підприємства спрямовані на забезпечення безперебійного постачання товарів, їх реалізацію та підтримку високого рівня клієнтського сервісу.

Для комплексного оцінювання факторів зовнішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства, доцільно використати метод PEST-аналізу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – PEST-аналіз середовища діяльності мережі «Egastronom»

Фактор	Характеристика впливу	Деталі впливу
Політичні	воєнний стан, зміни у законодавстві, державне регулювання торгівлі	Впливає на безпеку логістичних ланцюгів, умови ліцензування та податкове навантаження, визначає рамки роботи роздрібної торгівлі та можливості державної підтримки.
Економічні	інфляція, валютні коливання, зниження платоспроможності населення	Зумовлює коливання цін на товари, впливає на прибутковість бізнесу та рівень купівельної спроможності клієнтів; стимулює пошук оптимальних постачальників та ефективних фінансових стратегій.
Соціальні	зміна споживчих уподобань, підвищення попиту на базові товари	Вимагає адаптації асортименту, проведення маркетингових досліджень, підвищення якості обслуговування та впровадження програм лояльності для різних сегментів клієнтів.
Технологічні	розвиток електронної комерції, автоматизація торгівлі	Сприяє впровадженню онлайн-продажів, систем управління запасами та аналітики продажів, оптимізації логістичних процесів та покращенню клієнтського досвіду.

Джерело: складено за результатами аналізу літературних джерел [19; 20].

PEST-аналіз середовища функціонування мережі «Egastronom» свідчить, що найбільший вплив на діяльність підприємства мають економічні та політичні фактори, зумовлені нестабільністю ринку та умовами воєнного стану. Зокрема, коливання валютного курсу та зростання цін на імпортні товари безпосередньо впливають на собівартість продукції та рівень рентабельності. Крім того, зміни у законодавстві та державне регулювання торгівлі формують додаткові ризики для планування закупівель і логістики, що змушує компанію адаптувати свої бізнес-процеси та впроваджувати більш гнучкі стратегії управління.

Результати PEST-аналізу та оцінка зовнішнього середовища мережі «Egastronom» вказують на необхідність комплексного дослідження внутрішніх і зовнішніх аспектів її функціонування (табл. 2.6). Для цього проведено SWOT-аналіз, який дозволяє узагальнити сильні й слабкі сторони компанії, а також виявити можливості та загрози для її подальшого розвитку й конкурентоспроможності.

Таблиця 2.6 – SWOT-аналіз мережі магазинів «Egastronom»

Категорія	Пояснення
1	2
Сильні сторони	- Широкий асортимент товарів (понад 2500 найменувань) → задоволення потреб різних сегментів клієнтів. - Наявність власних складів → контроль запасів і зменшення дефіциту. - Використання сучасних технологій (ERP, GPS, автоматизація) → підвищення ефективності управління. - Розвиток онлайн-торгівлі та електронної комерції → розширення ринку та зручність для клієнтів. - Автоматизація бізнес-процесів → оптимізація закупівель і управління запасами. - Розширення торговельної мережі → підвищення доступності продукції та зміцнення ринкових позицій. - Використання аналітики Big Data → обґрунтовані управлінські рішення.
Слабкі сторони	- Залежність від імпортних постачальників → ризик перебоїв через валютні коливання. - Високі логістичні витрати → транспортування та утримання складів дороговартісне. - Недостатня персоналізація маркетингу → рекламні кампанії не завжди адаптовані під клієнтів. - Висока плинність кадрів → ускладнює стабільність обслуговування. - Економічна нестабільність → може знизити платоспроможність споживачів.

Продовження табл. 2.6

1	2
Можливості	- Подальший розвиток онлайн-торгівлі та цифрових каналів → охоплення нових регіонів і сегментів клієнтів. - Використання сучасних технологій та аналітики Big Data → підвищення ефективності процесів і прийняття рішень. - Розширення торговельної мережі → збільшення доступності продукції і зміцнення ринкових позицій. - Автоматизація бізнес-процесів → зниження витрат і оптимізація управління запасами.
Загрози	- Коливання валют та залежність від імпорту → ризики перебоїв і підвищення собівартості. - Зростання логістичних витрат → подорожчання доставки товарів. - Висока плинність кадрів → погіршення стабільності обслуговування. - Посилення конкуренції → ризик втрати клієнтів і частки ринку. - Економічна нестабільність → зниження попиту та платоспроможності споживачів.

Джерело: складено за результатами аналізу літературних джерел [20; 22].

SWOT-аналіз показав, що підприємство має хороший потенціал для розвитку завдяки широкому асортименту товарів, сучасним технологіям та активній онлайн-торгівлі, що дає змогу залучати більше клієнтів і розвивати бізнес. Водночас діяльність мережі пов'язана з певними ризиками, зокрема високими логістичними витратами, залежністю від імпортних постачальників, коливанням валют та економічною нестабільністю, тому компанії потрібно постійно шукати способи оптимізувати процеси та мінімізувати ці загрози.

На основі проведеного аналізу діяльності мережі «Egastronom» можна визначити ключові проблеми, що стримують ефективність бізнес-процесів і потребують уваги для подальшого розвитку.

Таблиця 2.7 – Основні проблеми діяльності мережі магазинів «Egastronom»

Бізнес-процес	Проблема	Наслідки	Додаткові пояснення
1	2	3	4
Закупівлі	затримки постачання	дефіцит товарів	Виникає через залежність від імпортних постачальників та нестабільність логістики, що призводить до втрати продажів та незадоволеності клієнтів.
Логістика	високі транспортні витрати	зростання собівартості	Подорожчання пального та транспортування товарів між містами збільшує витрати компанії та впливає на ціни для кінцевого споживача.

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4
Складський облік	недостатня автоматизація	помилки в обліку запасів	Ручні процеси та застарілі системи обліку можуть призводити до нестачі товарів або надлишку на складах.
Обслуговування клієнтів	черги на касах	зниження задоволеності клієнтів	Відсутність оптимізації обслуговування та недостатня кількість касирів у пікові години зменшують лояльність покупців.
Персонал	плинність кадрів	додаткові витрати на навчання	Часта зміна персоналу підвищує витрати на навчання та адаптацію нових співробітників, знижує стабільність обслуговування.

Джерело: складено за результатами аналізу літературних джерел [23–25].

Аналіз мережі «Egastronom» підтверджує її стабільний розвиток та значний потенціал для зростання завдяки широкому асортименту, розвиненій інфраструктурі та використанню сучасних технологій управління.

Водночас у роботі компанії виявлено низку проблем: високі логістичні витрати, затримки постачань, недостатню автоматизацію, плинність кадрів та перевантаження касових зон. Ці фактори разом із зовнішньою нестабільністю в умовах воєнного стану знижують задоволеність клієнтів і потребують адаптації стратегії.

Для зміцнення конкурентних позицій «Egastronom» доцільно впровадити модель організаційної трансформації. Це дозволить оптимізувати закупівлі, логістику та складський облік, мінімізуючи ризики й підвищуючи загальну ефективність бізнес-процесів.

2.2. Вплив воєнного стану на організаційну діяльність мережі

Функціонування підприємств роздрібної торгівлі в умовах воєнного стану характеризується підвищеним рівнем невизначеності, порушенням логістичних ланцюгів, змінами структури попиту та зростанням операційних ризиків. У таких умовах забезпечення стабільності діяльності підприємства потребує здійснення організаційної трансформації, яка передбачає адаптацію

управлінських механізмів, оптимізацію бізнес-процесів та впровадження нових моделей управління.

Для мережі магазинів «Egastronom» організаційна трансформація стала необхідною реакцією на зміну зовнішнього середовища, що виникла внаслідок воєнних дій. Основними напрямками трансформації стали перебудова системи постачання, оптимізація логістичних процесів, підвищення гнучкості управління та активізація використання цифрових технологій.

У процесі дослідження було встановлено, що найбільш суттєві зміни у діяльності підприємства відбулися у таких сферах:

- управління логістичними процесами;
- управління асортиментом продукції;
- цифровізація торгівлі;
- організація роботи персоналу;
- стратегія розвитку мережі.

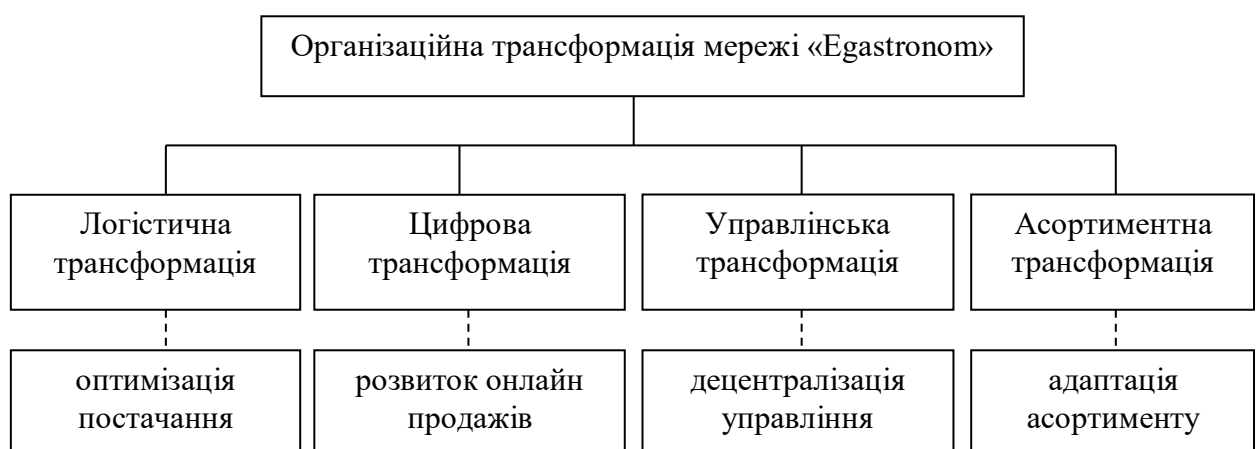


Рис. 2.2 – Основні напрями організаційної трансформації мережі «Egastronom»

Джерело: складено автором.

Як видно зі схеми, трансформація підприємства охоплює декілька взаємопов'язаних напрямів, які формують комплексну систему адаптації підприємства до нових умов функціонування.

Одним із найбільш уразливих елементів діяльності торговельних підприємств під час війни стала логістика. Порушення транспортних маршрутів, затримки постачання продукції та зростання витрат на

транспортування суттєво вплинули на ефективність функціонування мережі магазинів.

З метою адаптації до нових умов підприємство здійснило перегляд системи постачання товарів, застосувавши такі практичні рішення (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Основні зміни в логістичній системі мережі «Egastronom» та управлінське обґрунтування

Напрямок змін	Характеристика змін	Очікуваний результат	Обґрунтування
Диверсифікація постачальників	Розширення кола партнерів та альтернативних каналів постачання	Зменшення ризику перебоїв	Зменшення залежності від одного постачальника підвищує стабільність постачання та знижує фінансові втрати від відсутності товару
Оптимізація маршрутів	Перегляд транспортних маршрутів	Зниження витрат на логістику	Раціональне планування маршрутів знижує транспортні витрати на 10–15 %, підвищує швидкість доставки та своєчасність поставок
Збільшення страхових запасів	Формування резервних товарних запасів	Забезпечення безперебійної торгівлі	Страхові запаси мінімізують ризик втрати продажів під час затримок постачання та непередбачуваних обставин
Використання складської аналітики	Впровадження систем управління запасами	Підвищення ефективності складської діяльності	Автоматизоване управління запасами дозволяє зменшити надлишки та дефіцит, знижує втрати через псування товару, економить робочий час персоналу

Джерело: складено за результатами аналізу літературних джерел [24; 26].

Очікуваний вплив на діяльність підприємства:

- підвищення стійкості логістичної системи та гнучкості управління;
- зниження собівартості товарів та витрат на перевезення;
- забезпечення стабільності продажів у складних умовах;
- мінімізація операційних ризиків та втрат прибутку.

Застосування зазначених заходів дозволило не лише підвищити стійкість логістичної системи підприємства, а й створити передумови для подальшої цифрової трансформації та інтеграції систем управління запасами з іншими бізнес-процесами, що забезпечує більш комплексний підхід до оптимізації діяльності.

В умовах воєнного стану значно змінилася структура споживчого попиту. Споживачі почали надавати перевагу товарам першої необхідності, що вимагало перегляду асортиментної політики підприємства.

Таблиця 2.9 – Зміни в структурі асортименту мережі «Egastronom» та очікуваний ефект

Група товарів	Тенденція попиту	Управлінське рішення	Очікуваний ефект
Базові продукти харчування	Зростання попиту	Збільшення частки в асортименті	Забезпечення наявності товарів першої необхідності підвищує задоволеність клієнтів і стабілізує обсяг продажів
Імпортні делікатеси	Зниження попиту	Оптимізація закупівель	Скорочення закупівель непопулярних товарів знижує фінансові витрати та ризик залишків на складах
Товари тривалого зберігання	Суттєве зростання попиту	Формування резервних запасів	Резервні запаси дозволяють задовольнити піковий попит та забезпечують безперебійність продажів
Побутова хімія	Стабільний попит	Підтримання стабільного асортименту	Стабільна наявність популярних товарів підтримує довіру клієнтів та лояльність

Джерело: складено за результатами аналізу літературних джерел [25; 26].

Очікуваний вплив на діяльність підприємства:

- адаптація асортименту до потреб ринку підвищує оборотність товарів;
- зниження витрат на непродані товари;
- підвищення рівня задоволеності та лояльності клієнтів;
- підтримка стабільності продажів навіть у кризових умовах.

Важливим напрямом адаптації підприємства стала цифровізація бізнес-процесів. Зростання ролі електронної комерції та зміна споживчої поведінки стимулювали розвиток онлайн-каналів продажу.

Таблиця 2.10 – Основні напрями цифрової трансформації мережі «Egastronom» та очікуваний ефект

Напрямы	Сутність змін	Результат	Обґрунтування
Розвиток інтернет-магазину	Розширення онлайн-каталогу	Збільшення онлайн-продажів	Доступність товарів онлайн забезпечує додатковий канал реалізації та збільшує виручку
Автоматизація складського обліку	Використання програм управління запасами	Підвищення точності обліку	Автоматизація зменшує людські помилки, підвищує ефективність управління запасами та скорочує витрати на логістику
Цифровий маркетинг	Використання соціальних мереж та онлайн-реклами	Залучення нових клієнтів	Таргетована реклама підвищує конверсію продажів і дозволяє оптимізувати витрати на маркетинг
Аналітика продажів	Використання аналітичних систем	Покращення управлінських рішень	Системи аналітики дозволяють оперативно реагувати на зміни попиту та оптимізувати закупівлі, асортимент і маркетингові кампанії

Джерело: складено за результатами аналізу літературних джерел [26; 28].

Очікуваний вплив на діяльність підприємства:

- збільшення доходів за рахунок розвитку онлайн-продажів;
- підвищення точності управлінських рішень та ефективності логістики;
- оптимізація маркетингових витрат;
- інтеграція цифрових інструментів у всі бізнес-процеси мережі, що забезпечує гнучкість і конкурентоспроможність.

В умовах воєнного стану підприємства стикаються з кадровими викликами: дефіцитом робочої сили, підвищеною плинністю кадрів та необхідністю швидкої адаптації персоналу до нових умов. Для мережі «Egastronom» було запроваджено комплекс управлінських заходів, спрямованих на підвищення мотивації та ефективності роботи співробітників.

Таблиця 2.11 – Основні зміни у системі управління персоналом та очікуваний ефект

Напрямок	Управлінські заходи	Результат	Управлінське обґрунтування
Мотивація персоналу	Впровадження бонусних програм	Підвищення продуктивності	Система матеріальної мотивації стимулює ефективність роботи, зменшує ризик втрати ключових працівників
Гнучкий графік роботи	Адаптація графіків змін	Покращення умов праці	Гнучкий графік підвищує задоволеність персоналу, зменшує плинність кадрів та додаткові витрати на навчання
Навчання персоналу	Проведення тренінгів	Підвищення професійної кваліфікації	Системне навчання підвищує компетентність працівників, що покращує якість обслуговування та операційну ефективність
Внутрішня комунікація	Розвиток корпоративних каналів зв'язку	Покращення координації роботи	Ефективні комунікації дозволяють швидше приймати рішення та зменшують витрати часу на координацію

Джерело: складено за результатами аналізу літературних джерел [26; 27].

Очікуваний вплив на діяльність підприємства:

- підвищення продуктивності та якості обслуговування клієнтів;
- зниження плинності кадрів та витрат на навчання нових працівників;
- створення більш гнучкої та адаптивної організаційної структури;
- покращення внутрішньої координації та швидкості управлінських рішень.

У період воєнного стану стратегічне планування стає критично важливим для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності. Для мережі «Egastronom» розроблено комплекс стратегічних заходів, спрямованих на адаптацію до нестабільного ринку та зміцнення позицій на внутрішньому ринку.

Таблиця 2.12 – Основні напрями стратегії розвитку мережі та очікуваний ефект

Напрям	Практичні рішення	Очікуваний результат	Очікуваний ефект
Розширення географії постачання	Диверсифікація постачальників, пошук локальних партнерів	Зменшення ризику перебоїв	Зниження залежності від імпорту, забезпечення безперебійності постачання
Інвестиції у цифрові канали	Розвиток онлайн-продажів, мобільних застосунків	Збільшення доходів та охоплення клієнтів	Цифрові канали дозволяють швидко реагувати на зміни попиту та підвищують прибутковість
Оптимізація витрат	Скорочення непотрібних операційних витрат, впровадження автоматизації	Підвищення рентабельності	Ефективне використання ресурсів зменшує витрати та підвищує фінансову стійкість
Партнерські програми та ко-брендинг	Спільні проекти з постачальниками та локальними виробниками	Розширення асортименту та привабливості для клієнтів	Партнерства підвищують конкурентоспроможність та дозволяють швидко адаптуватися до ринкових змін

Джерело: складено за результатами аналізу літературних джерел [27; 28].

Очікуваний вплив на діяльність підприємства:

- підвищення стійкості бізнесу до зовнішніх ризиків;
- збільшення рентабельності та стабільності доходів;
- розширення клієнтської бази та підвищення конкурентоспроможності;
- інтеграція інноваційних управлінських практик у стратегічне планування.

На основі проведеного аналізу та моделі організаційної трансформації можна сформулювати зведену таблицю, яка інтегрує всі ключові напрями трансформації мережі «Egastronom», конкретні практичні рішення та очікуваний ефект від їх впровадження.

Ця таблиця дозволяє наочно оцінити комплексний вплив організаційних заходів на діяльність підприємства, демонструє взаємозв'язок між проблемними сферами та запропонованими рішеннями, а також показує, як кожен напрям трансформації сприяє підвищенню ефективності, стабільності та конкурентоспроможності мережі.

Таблиця 2.13 – Модель організаційної трансформації мережі «Egastronom»

Напрямок трансформації	Практичні рішення	Очікуваний результат	Економічне / управлінське обґрунтування
Логістика	- Диверсифікація постачальників - Оптимізація транспортних маршрутів - Збільшення страхових запасів - Використання складської аналітики	- Зменшення ризику перебоїв - Зниження витрат на логістику - Забезпечення безперебійної торгівлі - Підвищення ефективності складської діяльності	Підвищення стійкості ланцюгів постачання, скорочення транспортних витрат та ризику дефіциту товарів
Асортимент	- Збільшення частки базових продуктів харчування - Оптимізація закупівель імпортних делікатесів - Формування резервних запасів товарів тривалого зберігання - Підтримання стабільного асортименту побутової хімії	- Адаптація до змін споживчого попиту - Підтримка стабільного рівня продажів	Підвищення задоволеності клієнтів, стабілізація доходів та оптимізація витрат на закупівлі
Цифрова трансформація	- Розвиток інтернет-магазину та онлайн-каталогу - Автоматизація складського обліку - Використання цифрового маркетингу - Аналітика продажів	- Збільшення онлайн-продажів - Підвищення точності обліку - залучення нових клієнтів - Покращення управлінських рішень	Розширення каналів реалізації, підвищення прибутковості та ефективності управління
Персонал	- Впровадження бонусних програм - Гнучкий графік роботи - Проведення тренінгів - Розвиток корпоративних каналів комунікації	- Підвищення продуктивності - Покращення умов праці - Підвищення професійної кваліфікації - Покращення координації	Зменшення плинності кадрів, підвищення ефективності та швидкості управлінських рішень
Стратегія розвитку	- Диверсифікація постачальників та пошук локальних партнерів - Інвестиції у цифрові канали продажу - Оптимізація операційних витрат - Партнерські програми та ко-брендинг	- Зменшення залежності від імпорту - Збільшення доходів та охоплення клієнтів - Підвищення рентабельності - Розширення асортименту та конкурентоспроможності	Забезпечення стратегічної гнучкості та стійкості бізнесу в умовах невизначеності через диверсифікацію ризиків, оптимізацію витрат та розширення присутності на ринку

Джерело: складено за результатами аналізу літературних джерел [28; 29].

Для оцінювання результативності запропонованих заходів організаційної трансформації доцільно узагальнити їх очікуваний економічний та управлінський ефект. З урахуванням проведеного аналізу можна сформулювати узагальнену модель організаційної трансформації мережі магазинів, яка включає ключові напрями впровадження практичних рішень для підвищення ефективності діяльності.

Таблиця 2.14 – Очікувана ефективність впровадження заходів організаційної трансформації

Захід	Очікуваний ефект
Оптимізація логістики	зниження транспортних витрат на 10–15 %
Цифровізація складського обліку	зменшення помилок обліку та підвищення точності управління запасами
Розвиток онлайн-продажів	зростання обсягів реалізації на 5–10 %
Диверсифікація постачальників	зниження ризику перебоїв у постачанні
Мотиваційні програми для персоналу	підвищення продуктивності праці та зниження плинності кадрів

Джерело: складено за результатами аналізу літературних джерел [29].

Очікувані результати впровадження запропонованих заходів свідчать про їх комплексний економічний та управлінський ефект. Зокрема, оптимізація логістичних процесів сприятиме зниженню витрат на транспортування, а впровадження цифрових технологій дозволить підвищити точність управління запасами та ефективність складської діяльності. Розвиток онлайн-продажів забезпечить розширення каналів реалізації та збільшення доходів підприємства. У сукупності ці заходи сприятимуть підвищенню ефективності функціонування мережі магазинів «Egastronom» в умовах воєнного стану.

На рисунку 2.3 представлено очікуваний ефект організаційної трансформації мережі «Egastronom», що відображає вплив п'яти ключових напрямів трансформації на діяльність підприємства.

Логістика забезпечує значне зниження витрат і підвищення стійкості постачання, що відображено високим економічним ефектом. Трансформація асортименту стабілізує продажі та підвищує задоволеність клієнтів, проявляючи як економічний, так і соціальний вплив.

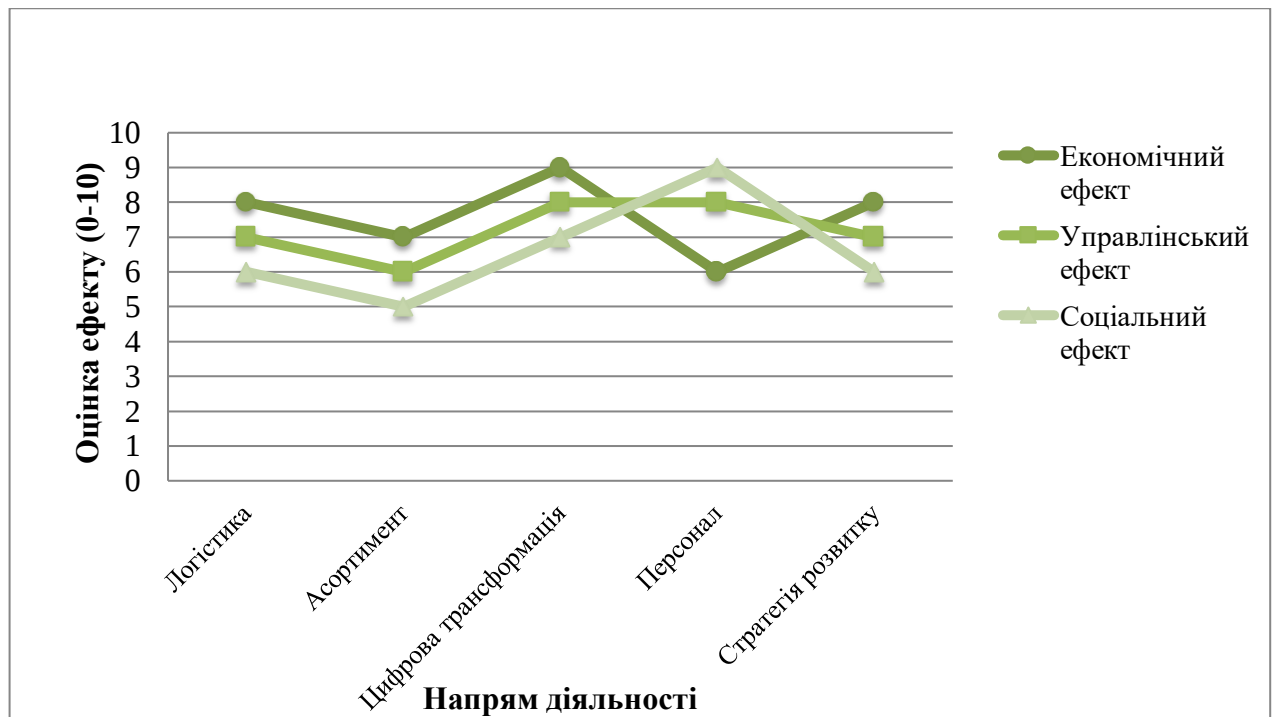


Рис. 2.3 – Очікуваний ефект організаційної трансформації мережі «Egastronom»

Джерело: сформовано автором.

Цифрова трансформація має найвищий управлінський ефект, сприяючи точності обліку, оптимізації процесів та розширенню онлайн-продажів, а також забезпечує помітний економічний результат. Заходи щодо персоналу демонструють сильний соціальний ефект, підвищуючи мотивацію, продуктивність та задоволеність співробітників. Стратегія розвитку інтегрує усі напрямки, забезпечуючи стабільність бізнесу, рентабельність та конкурентоспроможність мережі. Комплексний аналіз графіка дозволяє визначити пріоритетні напрями впровадження змін та оцінити їхній сумарний економічний, управлінський та соціальний ефект на діяльність підприємства.

Розглянемо на рис. 2.4 модель, що передбачає комплексну інтеграцію п'яти взаємопов'язаних напрямів. Для наочності модель представлена у вигляді інфографіки, де кожен напрям відображає конкретні практичні заходи та очікувані результати їх реалізації.



Рис. 2.4 – Модель організаційної трансформації мережі «Egastronom»

Джерело: сформовано за допомогою платформи Napkin AI за авторським текстом.

Впровадження моделі організаційної трансформації забезпечує комплексне економічне, управлінське та соціальне обґрунтування, формує передумови для підвищення ефективності, прибутковості та стабільності функціонування мережі магазинів «Egastronom».

Аналіз діяльності мережі магазинів у період воєнного стану свідчить про суттєвий вплив зовнішніх факторів на організаційну діяльність підприємства. Воєнні дії призводять до підвищеної невизначеності, порушення логістичних ланцюгів, змін у структурі попиту та зростання операційних ризиків.

У відповідь на ці виклики компанія здійснює організаційну трансформацію. Таким чином, воєнний стан виступає ключовим фактором, що стимулює мережу магазинів «Egastronom» до впровадження комплексної організаційної трансформації. Реалізація зазначених заходів забезпечує стабільність діяльності, гнучкість управління, ефективність бізнес-процесів та

підтримку конкурентних позицій на ринку, навіть у складних зовнішніх умовах.

2.3. Управлінські виклики та проблеми організаційної трансформації мережі

Організаційна трансформація підприємств роздрібної торгівлі в умовах воєнного стану супроводжується значною кількістю управлінських викликів, пов'язаних зі змінами у зовнішньому середовищі, трансформацією внутрішніх бізнес-процесів та необхідністю швидкого прийняття управлінських рішень. Для мережі магазинів «Egastronom» ці виклики проявляються у сфері логістики, управління персоналом, стратегічного планування, цифровізації та фінансової стабільності.

В умовах воєнного стану підприємства стикаються з нестабільністю ринку, порушенням ланцюгів постачання, змінами структури попиту та підвищенням операційних витрат. У зв'язку з цим керівництво мережі змушене здійснювати адаптацію організаційної структури та управлінських механізмів для забезпечення ефективного функціонування підприємства.

Процес організаційної трансформації супроводжується рядом проблем, які потребують комплексного вирішення. Основними викликами є:

- логістичні труднощі;
- фінансові ризики;
- кадрові проблеми;
- цифровізація;
- управлінські виклики;
- безпекові ризики.

У процесі організаційної трансформації мережі магазинів «Egastronom» виділяються ключові управлінські виклики та ризики, що безпосередньо впливають на ефективність діяльності підприємства. Вони охоплюють логістичні, фінансові, кадрові, маркетингові, цифрові та управлінські аспекти, а

також зовнішні загрози. Для наочного представлення основних викликів та їх впливу на діяльність підприємства наведено узагальнену таблицю 2.15.

Таблиця 2.15 – Основні управлінські виклики та ризики трансформації мережі «Egastronom»

Сфера діяльності	Виклики та ризики	Основний вплив
Логістика	Перебої постачання, нестабільність маршрутів	Зростання транспортних витрат, дефіцит товарів
Фінанси	Інфляція, коливання закупівельних цін	Зниження рентабельності, потреба коригування фінпланів
Персонал	Плинність кадрів, дефіцит кваліфікації	Зниження продуктивності, додаткові витрати на навчання
Маркетинг	Зміни структури попиту	Необхідність перегляду асортименту і стратегій просування
Цифровізація	Недостатній рівень автоматизації	Уповільнення обробки інформації, ризик управлінських помилок
Управління	Складність координації та швидкого прийняття рішень	Уповільнення впровадження управлінських рішень
Безпека	Зовнішні ризики	Підвищення вимог до адаптивності системи управління

Джерело: складено за результатами аналізу літературних джерел [25; 30].

Аналіз показує, що найбільш критичними для діяльності підприємства є логістичні та фінансові аспекти, оскільки вони безпосередньо впливають на стабільність торговельної діяльності та рівень операційних витрат. Водночас внутрішні проблеми – недостатня координація між підрозділами та обмежена цифровізація – можуть ускладнювати реалізацію змін і знижувати загальну результативність управління.

У процесі організаційної трансформації мережі магазинів «Egastronom» окрему увагу слід приділяти проблемам, що виникають у межах основних бізнес-процесів. Вони пов'язані із закупівлями, логістикою, складським обліком, продажами та управлінням персоналом. Недостатня координація, обмежений рівень автоматизації та нерівномірний попит можуть уповільнювати прийняття рішень і знижувати ефективність управління. Для наочного представлення основних проблем бізнес-процесів та їх управлінських наслідків наведено узагальнену таблицю 2.16.

Таблиця 2.16 – Основні проблеми бізнес-процесів мережі «Egastronom»

Бізнес-процес	Проблема	Наслідки
Закупівлі	Затримки постачання	Ризик перебоїв у постачанні
Логістика	Високі транспортні витрати	Зростання собівартості
Складський облік	Недостатня автоматизація	Ускладнення оперативного планування та помилки в обліку запасів
Продажі	Нерівномірний попит	Складність прогнозування обсягів реалізації
Персонал	Плинність кадрів	Додаткові витрати на навчання та адаптацію
Маркетинг	Обмежене використання аналітичних інструментів	Зниження результативності маркетингових рішень
Управління	Складність координації підрозділів	Уповільнення прийняття управлінських рішень

Джерело: складено за результатами аналізу літературних джерел [25; 30].

На основі виявлених проблем і ризиків бізнес-процесів можна виокремити ключові управлінські виклики, що визначають напрями організаційної трансформації мережі магазинів «Egastronom». Зазначені виклики мають системний характер і формуються під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів функціонування підприємства.

Передусім, значний вплив здійснює нестабільність зовнішнього середовища, що проявляється у коливанні попиту, зміні купівельної спроможності населення, інфляційних процесах та посиленні конкурентного тиску. Це зумовлює необхідність підвищення адаптивності управлінських рішень та гнучкості організаційної структури.

Другим вагомим викликом є порушення логістичних ланцюгів, які проявляються у перебоях постачання, збільшенні термінів доставки, зростанні транспортних витрат та нестабільності асортименту. Це, у свою чергу, негативно впливає на рівень обслуговування споживачів і потребує впровадження сучасних логістичних підходів, зокрема оптимізації запасів, диверсифікації постачальників та цифровізації логістичних процесів.

Не менш важливими є фінансові ризики, пов'язані зі зростанням витрат, зниженням рентабельності діяльності, обмеженістю фінансових ресурсів та необхідністю забезпечення платоспроможності підприємства. У цих умовах

актуалізується завдання підвищення ефективності фінансового менеджменту, контролю витрат і пошуку резервів зростання прибутковості.

Окрему групу становлять кадрові виклики, що включають дефіцит кваліфікованого персоналу, плинність кадрів, зниження рівня мотивації та продуктивності праці. Це вимагає вдосконалення системи управління персоналом, запровадження ефективних мотиваційних механізмів, розвитку корпоративної культури та підвищення рівня професійної підготовки працівників.

Для наочності система основних управлінських викликів представлена на рисунку 2.5.



Рис. 2.5 – Система управлінських викликів організаційної трансформації

Джерело: складено автором.

Таким чином, проведений аналіз демонструє, що організаційна трансформація мережі магазинів «Egastronom» вимагає комплексного підходу до управління:

- адаптації організаційної структури;
- оптимізації логістичних і фінансових процесів;
- розвитку цифрових технологій і аналітики;
- удосконалення системи мотивації та управління персоналом.

Цей підхід дозволяє підвищити стійкість підприємства до зовнішніх ризиків, забезпечити ефективне функціонування в умовах нестабільного ринку та закласти основу для подальшого розвитку мережі.

2.4. Практичні напрями організаційної трансформації мережі «Egastronom»

Проведений аналіз діяльності мережі «Egastronom» показав, що підприємство працює в умовах підвищеної нестабільності. На результати його роботи впливають не лише внутрішні організаційні проблеми, а й зовнішні фактори, пов'язані з воєнним станом, перебоями логістики, зміною поведінки споживачів та поступовим переходом частини клієнтів до цифрових каналів продажів. У таких умовах для підприємства особливого значення набувають стабільність постачання, контроль товарних запасів, безперервність роботи магазинів і здатність швидко реагувати на зміни ринку. Саме тому практичні рекомендації, сформовані за результатами дослідження, орієнтовані насамперед не на масштабне розширення діяльності мережі, а на підвищення стійкості її роботи та покращення окремих бізнес-процесів.

У Додатку Б наведено дорожню карту організаційної трансформації мережі «Egastronom». Вона охоплює кілька напрямів, які сьогодні мають найбільший вплив на стабільність роботи підприємства. Насамперед це логістика, контроль товарних запасів, розвиток онлайн-продажів, кадрова стабільність та забезпечення безперервної роботи магазинів у разі перебоїв електропостачання.

Однією з найбільш проблемних сфер для підприємства залишається логістика. Через нестабільність поставок і постійні зміни логістичних маршрутів компанія змушена швидко адаптуватися до нових умов роботи. У зв'язку з цим у роботі запропоновано диверсифікацію постачальників, використання резервних каналів постачання та перегляд маршрутів доставки

товарів. Очікується, що такі заходи дозволять зменшити ризик перебоїв із поставками та підвищити стабільність забезпечення магазинів продукцією.

Окрему увагу приділено системі управління товарними запасами. Частина процесів складського обліку залишається недостатньо автоматизованою, що ускладнює контроль залишків і підвищує ризик помилок обліку. Тому у роботі запропоновано поетапне впровадження автоматизованого контролю залишків та аналітики запасів. Такий підхід дозволяє покращити контроль товарних ресурсів без повної перебудови системи управління.

Під час дослідження також було враховано поступове зростання ролі онлайн-продажів. Аналіз показав, що частка online sales мережі «Egastronom» у 2023 році становила 9 %, у 2024 році 11 %, а у 2025 році досягла 14 %. Це свідчить про стійку тенденцію розвитку цифрового напрямку. Саме тому серед практичних рекомендацій передбачено подальший розвиток онлайн-продажів, digital-маркетингу та цифрових сервісів для клієнтів.

Крім того, у роботі розглянуто проблему кадрової нестабільності. Плинність персоналу ускладнює адаптацію нових працівників та впливає на якість обслуговування покупців. Для зниження таких ризиків запропоновано використання гнучких графіків роботи, адаптаційних програм та додаткових заходів підтримки персоналу. Окремо враховано і ризики, пов'язані з перебоями електропостачання. Для підприємств food retail це має особливе значення через необхідність підтримання безперервної роботи холодильного обладнання та магазинів. У зв'язку з цим запропоновано використання резервного живлення для ключових об'єктів мережі.

Для оцінювання результативності запропонованих заходів у Додатку В сформовано систему прогнозних KPI на основі фактичних даних діяльності підприємства за 2023-2025 роки. Для прогнозування використано статистичні показники розвитку мережі та методи середнього темпу приросту й середнього абсолютного приросту.

У процесі дослідження було проаналізовано динаміку товарообороту підприємства. У 2023 році товарооборот становив 420 млн грн, у 2024 році 455 млн грн, а у 2025 році досяг 495 млн грн. На основі середнього темпу приросту прогнозний товарооборот на 2026 рік визначено на рівні приблизно 537,6 млн грн. Окремо було розраховано прогноз частки онлайн-продажів. З урахуванням динаміки показника у 2023-2025 роках прогнозне значення на 2026 рік становить 16,5 %. Також у роботі визначено прогнозний обсяг онлайн-продажів у грошовому вираженні. Для цього використано прогнозний товарооборот та прогнозну частку online sales. У результаті прогнозний обсяг онлайн-продажів на 2026 рік становить приблизно 88,7 млн грн.

Розраховано також прогноз кількості магазинів та чисельності персоналу. У 2023 році мережа налічувала 46 магазинів, у 2024 році 48, а у 2025 році 50 магазинів. На основі середнього абсолютного приросту прогнозне значення на 2026 рік визначено на рівні 52 магазинів. Аналогічний підхід використано і для прогнозування чисельності персоналу. У 2023 році в мережі працювало 410 осіб, у 2024 році 430 осіб, а у 2025 році 455 осіб. За умови збереження поточної динаміки розвитку мережі прогнозна чисельність персоналу на 2026 рік становить приблизно 478 працівників.

У таблиці В.1 наведено вихідні дані, формули прогнозування, пояснення розрахунків та підсумкові прогнозні значення КРІ. Для прогнозування товарообороту використано середній темп приросту за 2023-2025 роки:

$$((455 / 420 - 1) + (495 / 455 - 1)) / 2.$$

Для прогнозування частки онлайн-продажів використано середній абсолютний приріст показника:

$$((11 \% - 9 \%) + (14 \% - 11 \%)) / 2.$$

Прогноз онлайн-продажів у грошовому вираженні розраховано шляхом множення прогнозного товарообороту на прогнозну частку online sales:

$$537,6 \times 16,5 \ \%.$$

Отже, запропоновані практичні рекомендації спрямовані на підвищення стабільності роботи мережі «Egastronom», покращення контролю бізнес-

процесів та розвиток цифрових каналів продажів. Запропоновані КРІ базуються на фактичних даних діяльності підприємства та можуть використовуватися для подальшого моніторингу результативності організаційної трансформації.

Висновки до розділу 2

У другому розділі дипломної роботи здійснено комплексний аналіз діяльності мережі магазинів «Egastronom» та оцінено особливості організації її бізнес-процесів в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

У процесі дослідження встановлено, що підприємство характеризується розвиненою торговельною мережею, широким асортиментом продукції та поєднанням офлайн- і онлайн-каналів реалізації. Аналіз динаміки основних показників діяльності засвідчив поступове зростання масштабів бізнесу, зокрема збільшення товарообороту, кількості торговельних точок і обсягів онлайн-продажів, що підтверджує наявність потенціалу для подальшого розвитку.

Водночас результати аналізу бізнес-процесів дозволили виявити низку суттєвих проблем і ризиків, які стримують ефективність функціонування підприємства. До ключових із них віднесено порушення логістичних ланцюгів, зростання витрат, залежність від імпорتنих постачальників, нестабільність попиту, а також кадрові проблеми, пов'язані з дефіцитом персоналу та зниженням рівня мотивації працівників.

Обґрунтовано доцільність здійснення організаційної трансформації підприємства на засадах адаптивної моделі управління, що передбачає підвищення гнучкості, оперативності прийняття управлінських рішень та здатності швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Визначено ключові управлінські виклики, які формують основні напрями трансформаційних змін.

На основі проведеного аналізу розроблено комплекс практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності діяльності мережі

«Egastronom». Зокрема, запропоновано заходи щодо вдосконалення організаційної структури, оптимізації логістичної системи, впровадження цифрових технологій та підвищення ефективності управління персоналом. Сформована модель організаційної трансформації узагальнює ключові напрями змін, інструменти їх реалізації та очікувані результати.

У цілому результати дослідження свідчать, що впровадження запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності управління бізнес-процесами, зміцненню фінансової стійкості підприємства, його адаптації до сучасних ринкових викликів і створенню передумов для довгострокового розвитку та підвищення конкурентоспроможності мережі магазинів «Egastronom».

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі узагальнено теоретичні положення та розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення управління бізнес-процесами мережі магазинів «Egastronom» в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Мету дослідження реалізовано шляхом виконання наступних завдань:

1. Обґрунтовано сутність та значення організаційної трансформації. Доведено, що в умовах високої турбулентності та воєнного стану організаційна трансформація є не просто інструментом антикризового реагування, а стратегічною необхідністю для збереження життєздатності бізнесу. Вона є системним процесом, який охоплює структурні, процесні та адаптивні зміни, спрямовані на підвищення гнучкості підприємства, перегляд бізнес-моделей та впровадження інноваційних цифрових рішень для безперервності операційної діяльності.

2. Визначено сучасні моделі організаційних трансформацій та управлінські механізми їх реалізації. Встановлено, що в кризових умовах традиційні еволюційні моделі втрачають ефективність, тому пріоритет зміщується в бік адаптивних та антикризових моделей. Реалізація цих моделей базується на комплексному поєднанні організаційних, економічних, логістичних та соціально-психологічних управлінських механізмів, а також на використанні сучасних інструментів аналізу (SWOT-аналіз, KPI, BI-платформи) та суворому дотриманні чинного нормативно-правового законодавства періоду воєнного стану.

3. Проаналізовано вплив воєнного стану на діяльність мережі магазинів «Egastronom» та визначено основні управлінські виклики. Аналіз фінансово-економічних показників засвідчив стійкість мережі та наявність потенціалу для розвитку (зокрема, зростання загального товарообороту та кількості точок). Проте виявлено критичні управлінські виклики: руйнування логістичних ланцюгів через залежність від імпорتنих постачальників, стрімке

зростання транспортних витрат, недостатня автоматизація складського обліку, нерівномірність споживчого попиту та висока плинність кадрів, що обумовлено стресовим чинником та дефіцитом робочої сили.

4. Розроблено та обґрунтовано комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію бізнес-процесів підприємства. Зокрема, запропоновано вдосконалення організаційної структури управління, оптимізацію логістичної системи, впровадження цифрових технологій, а також заходи щодо підвищення ефективності управління персоналом. Сформовано модель організаційної трансформації підприємства, яка передбачає поетапне впровадження змін та орієнтацію на підвищення гнучкості управління.

Практичні рекомендації для мережі «Egastronom» охоплюють: диверсифікацію постачальників і збільшення страхових запасів товарів першої необхідності; розвиток інтернет-магазину та впровадження таргетованого цифрового маркетингу; автоматизацію складського обліку; використання гнучких графіків та бонусних програм для мотивації персоналу. Завдяки розрахункам прогностичних KPI обґрунтовано, що заходи цифрової трансформації дозволять збільшити обсяг онлайн-продажів до 88,7 млн грн у 2026 році, піднявши їхню частку в загальному товарообороті до 16,5%.

Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів засвідчила їх доцільність та практичну значущість. Очікується зниження витрат, підвищення продуктивності праці, зростання обсягів реалізації та покращення фінансових результатів діяльності підприємства. Отримані результати мають теоретичне та практичне значення і можуть бути використані в діяльності мережі магазинів «Egastronom» для підвищення ефективності управління бізнес-процесами, зміцнення конкурентних позицій та забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сусіденко В., Болманенко О., Хащініна Г. Управління змінами в організаціях: підходи та інструменти в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-130>
2. Тарасюк О. В. Управління змінами в організації: основні концепції та моделі. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 1(107). С. 39–46. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2024-1\(107\)-39-46](https://doi.org/10.26642/ema-2024-1(107)-39-46)
3. Sushchenko R., Ilchenko N. Adaptation of supply chains to the challenges of martial law. *Commodities and Markets*. 2023. Vol. 45, No. 1. P. 4–16. DOI: [https://doi.org/10.31617/2.2023\(45\)01](https://doi.org/10.31617/2.2023(45)01).
4. Ільченко Н. Б., Кочубей Д. В. Референтні моделі управління ланцюгами поставок підприємств торгівлі. *Товари і ринки*. 2017. № 2(24). Т. 2. С. 62–71. URL: http://tr.knute.edu.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=1504&catid=122&lang=uk
5. Величко К. Ю., Цибульська Е. І. Трансформація бізнес-моделей компаній: сучасні виклики та перспективи у цифровій економіці. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. С. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-39>
6. Моторнюк У. І., Теребух М. І. Сучасні тенденції розвитку трансформаційного менеджменту підприємств. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2025. Вип. 7, № 1. С. 89–95. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2025/may/38867/250524maket-91-97.pdf>
7. Лещух, І. Еволюція теоретичних підходів до дослідження соціально-економічної резильєнтності країни та регіонів в умовах нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-50>
8. John P. Kotter. *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press, 2012. 208 p.

9. Рибалко-Рак Л. А., Гусаковська Т. О., Держій Р. В., Білан Л. П. Впровадження цифрових технологій у стратегію розвитку організацій поствоєнного періоду: новий вектор антикризового управління. *Бізнес Інформ*. 2025. № 10. С. 485–492. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-10-485-492>
10. Дуднєва Ю., Соколов Т. Трансформація організаційної культури підприємств в умовах воєнного стану. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2024. № 18(36). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-10)
11. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. / уклад.: Т. В. Лазоренко, С. О. Пермінова. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 166 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/d75e0396-71d3-428e-9511-0a13c175842f/content>
12. Васильців Н. Трансформація та адаптація логістики до викликів в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-78>
13. Ульянченко Н. Стратегія управління підприємством в умовах воєнного стану. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. Т. 342. № 3(1). С. 293–297. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-41](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-41)
14. Бай С., Єлісєєв В. Трансформація бізнес-моделей підприємств роздрібної торгівлі в умовах воєнного стану. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 15. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17268281>
15. Черевань І., Коваленко Ю., Голець С. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2024. №4(51). С. 104–109. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14>
16. Tsymbalenko N., Tarasenko O. Directions of Adaptation of Ukrainian Commercial Enterprises to the Challenges of War. *Herald of Economics*. 2025. № 4. Pp. 180–189. URL: <https://doi.org/10.35774/visnyk2025.04.180>

17. Kalinskyi E., Drazhnytsia S. E-commerce during wartime: adaptation strategies of Ukrainian business. *Bulletin of the Cherkasy National University. Economic Sciences*. 2025. Volume 29, № 1. Pp. 98–107. DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2025-1-98-107>
18. Polishchuk Y., Kornyliuk A., Lavreniuk V. Running a business during wartime: Voice of Ukrainian displaced entrepreneurship. *Problems and Perspectives in Management*. 2024. Vol. 22, Iss. 3. P. 287–302. URL: https://businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/20554/PPM_2024_03_Polishchuk.pdf
19. Сукачова, С. М., Руденко, А. В., Миленський, В. М. Управління змінами в умовах упровадження інноваційних підходів у менеджменті. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 9. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14967690>
20. Кащук К. В. Сучасні підходи до управління організаційними змінами: стратегічні, поведінкові та трансформаційні аспекти. *Економіка. Управління. Інновації*. 2025. № 2 (37). DOI: [https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2025-2\(37\)-9](https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2025-2(37)-9)
21. Грицяк, І. Кадрове забезпечення реалізації стратегії розвитку підприємств в умовах воєнного стану: виклики, ресурси, цифрові рішення. *Економіка та суспільство*. 2025. № 76. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-41>
22. Ватченко Б., Шаранов Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022 (182). С 38–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>
23. Лепейко Т. І., Чикуркова А. Д., Федірець О. В. Адаптивна модель стратегічного менеджменту підприємства в умовах управління змінами. *Агросвіт*. 2024. № 16. С. 10–15. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.16.10>

24. Антикризове управління підприємствами: стратегічний вимір в умовах воєнного стану. Н. С. Скопенко та ін. *Агросвіт*. 2025. № 11. С. 114–123. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/6594/6687>.
25. Тарасюк О. В. Управління організаційними змінами: процесний та інтегративний підходи. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2024. № 3(59). С. 44–49. [https://doi.org/10.26642/pbo-2024-3\(59\)-44-49](https://doi.org/10.26642/pbo-2024-3(59)-44-49)
26. Підгірна В., Ємчук Т., Єремія, Г. Моделі управління організаційними змінами: теорія та практика. *Науковий вісник Чернівецького університету. Економіка*. 2024. № 2. С. 113–119. <https://doi.org/10.32782/ecovis/2024-2-19>
27. Івченко Є. А., Хімченко А. О. Цифрова трансформація систем управління бізнес-процесами на українських підприємствах. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2024. № 6(286). С. 45–50. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-286-6-45-50>
28. Герасименко О., Потапенко А. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-46>
29. Гірна О. Б. Оцінювання ефективності бізнес-процесів господарюючих суб'єктів на ринку логістичних послуг в умовах воєнного стану. *Академічні візії*. 2024. Вип. 38. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14567298>
30. Омельчак Г. Особливості формування конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2023. № 184. С. 114–117. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-19>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – SWOT-аналіз мережі магазинів «Egastronom»

Категорія	Пояснення
Сильні сторони	- Широкий асортимент товарів (понад 2500 найменувань) → задоволення потреб різних сегментів клієнтів. - Наявність власних складів → контроль запасів і зменшення дефіциту. - Використання сучасних технологій (ERP, GPS, автоматизація) → підвищення ефективності управління. - Розвиток онлайн-торгівлі та електронної комерції → розширення ринку та зручність для клієнтів. - Автоматизація бізнес-процесів → оптимізація закупівель і управління запасами. - Розширення торговельної мережі → підвищення доступності продукції та зміцнення ринкових позицій. - Використання аналітики Big Data → обґрунтовані управлінські рішення.
Слабкі сторони	- Залежність від імпортних постачальників → ризик перебоїв через валютні коливання. - Високі логістичні витрати → транспортування та утримання складів дорогавартісне. - Недостатня персоналізація маркетингу → рекламні кампанії не завжди адаптовані під клієнтів. - Висока плинність кадрів → ускладнює стабільність обслуговування. - Економічна нестабільність → може знизити платоспроможність споживачів.
Можливості	- Подальший розвиток онлайн-торгівлі та цифрових каналів → охоплення нових регіонів і сегментів клієнтів. - Використання сучасних технологій та аналітики Big Data → підвищення ефективності процесів і прийняття рішень. - Розширення торговельної мережі → збільшення доступності продукції і зміцнення ринкових позицій. - Автоматизація бізнес-процесів → зниження витрат і оптимізація управління запасами.
Загрози	- Коливання валют та залежність від імпорту → ризики перебоїв і підвищення собівартості. - Зростання логістичних витрат → подорожчання доставки товарів. - Висока плинність кадрів → погіршення стабільності обслуговування. - Посилення конкуренції → ризик втрати клієнтів і частки ринку. - Економічна нестабільність → зниження попиту та платоспроможності споживачів.

Джерело: узагальнено авторами на основі аналізу [25–26].

ДОДАТОК Б

ДОРОЖНЯ КАРТА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МЕРЕЖІ «EGASTRONOM»

Практичні заходи спрямовані не на масштабну експансію, а на підвищення операційної стійкості, стабільності постачання, розвитку онлайн-продажів та кращого контролю ресурсів.

Таблиця Б.1 – Дорожня карта організаційної трансформації мережі «Egastronom»

Напрямок трансформації	Проблема	Практичне рішення	Показник контролю	Очікуваний результат	Відповідальний	Термін	Ризик	Коментар
Логістика	Затримки постачання та залежність від окремих постачальників	Диверсифікація постачальників і резервні канали поставок	Частота затримок поставок; наявність критичних товарів	Зменшення ризику дефіциту товарів	Логістичний відділ	I-II квартал 2026 р.	Валютні коливання, воєнна логістика	Кількісний прогноз потребує внутрішніх даних про затримки поставок.
Операційна ефективність	Високі транспортні витрати	Перегляд маршрутів і консолідація поставок	Частка логістичних витрат у товарообороті	Контроль і поступове зниження логістичного навантаження	Операційний менеджер	I-II квартал 2026 р.	Зростання вартості пального	Без фактичної суми логістичних витрат точний % економії не подається.
Цифрові продажі	Низька, але зростаюча частка онлайн-продажів	Розвиток онлайн-каналу та цифрового маркетингу	Частка онлайн-продажів; онлайн-продажі, млн грн	Зростання частки онлайн-продажів до 16,5%; онлайн-продажів до 88,7 млн грн	Маркетинговий відділ	II-IV квартал 2026 р.	Конкуренція, зниження купівельної спроможності	Показник підтверджено розрахунками у додатках Б-В.
Складський облік	Недостатня автоматизація контролю залишків	Поетапний контроль залишків та аналітика запасів	Кількість помилок складського обліку	Зменшення ризику помилок і дефіциту товарів	Склад / IT-відповідальний	II-III квартал 2026 р.	Опір персоналу, витрати на навчання	Точний % можливий лише за наявності даних про кількість

Напрямок трансформації	Проблема	Практичне рішення	Показник контролю	Очікуваний результат	Відповідальний	Термін	Ризик	Коментар
								помилка.
Кадрова стабільність	Плинність персоналу	Гнучкі графіки, адаптація та мотиваційні заходи	Коефіцієнт плинності кадрів	Підвищення стабільності роботи магазинів	HR-відділ	I-IV квартал 2026 р.	Воєнна міграція персоналу	Точний % потребує даних про кількість звільнень.
Стійкість роботи магазинів	Ризики перебоїв електропостачання	Резервне живлення для ключових магазинів і складів	Кількість простоїв; тривалість зупинок роботи	Зменшення ризику втрати товарів і простоїв	Технічний відповідальний	I-II квартал 2026 р.	Blackout-ризик	Показник контролюється після збору внутрішніх даних.

Таблиця Б.2 – Ключові проблеми діяльності мережі «Egastronom», які потребують трансформації

Проблема	Прояв проблеми	Можливі наслідки	Запропонований напрям вирішення	Очікуваний результат
Нестабільність логістики	Перебої постачання та зростання транспортних витрат	Затримки поставок і дефіцит окремих товарів	Оптимізація маршрутів і диверсифікація постачальників	Підвищення стабільності постачання
Недостатня автоматизація обліку	Помилки складського обліку та складність контролю залишків	Ризик дефіциту або надлишкових запасів	Поетапне впровадження автоматизованого контролю залишків	Покращення контролю товарних запасів
Зростання ролі online sales	Зміна поведінки споживачів та перехід до цифрових каналів	Втрата частини клієнтів у разі слабкого digital-напрямку	Розвиток онлайн-продажів і digital-маркетингу	Зростання частки онлайн-продажів
Кадрова нестабільність	Плинність персоналу та труднощі адаптації нових працівників	Погіршення якості обслуговування	Гнучкі графіки та адаптаційні програми	Підвищення стабільності роботи персоналу
Ризики перебоїв електропостачання	Простої обладнання та ризик втрати товарів	Фінансові втрати та перебої в роботі магазинів	Резервне живлення для ключових об'єктів	Підвищення операційної стійкості

ДОДАТОК В

АНАЛІТИКА КРІ ТА ПРОГНОЗНІ ПОКАЗНИКИ
Таблиця В.1 – Аналітика КРІ та прогнозні показники

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Прогноз 2026 р.	Розрахунок прогнозу	Пояснення	Висновок
Товарооборот, млн грн	420	455	495	537,6	$495 \times (1 + \text{середній темп приросту}) = 495 \times ((455/420 - 1) + (495/455 - 1))/2$	Для прогнозування використано середній темп приросту товарообороту за 2023-2025 рр.	Очікується помірне зростання товарообороту.
Частка онлайн-продажів, %	9%	11%	14%	16,5%	$14\% + \text{середній приріст частки онлайн-продажів} = 14\% + ((11\% - 9\%) + (14\% - 11\%))/2$	Прогноз базується на динаміці 2023-2025 рр.	Цифровий напрям продовжує розвиватися.
Онлайн-продажі, млн грн	38	52	70	88,7	$537,6 \times 16,5\%$	Показник розраховано через прогноз товарообороту та частки онлайн-продажів.	Очікується подальше зростання онлайн-продажів.
Кількість магазинів, од.	46	48	50	52	$50 + \text{середній приріст магазинів} = 50 + ((48 - 46) + (50 - 48))/2$	Прогноз сформовано на основі середнього абсолютного приросту кількості магазинів за 2023-2025 рр.	Розширення не є надмірним.
Кількість працівників, осіб	410	430	455	478	$455 + \text{середній приріст персоналу} = 455 + ((430 - 410) + (455 - 430))/2$	Прогноз сформовано за умови збереження поточної динаміки розвитку мережі.	Потреба в персоналі зростатиме разом із мережею.

Таблиця В.2 – Дані для побудови порівняння фактичних і прогнозних показників

Показник	Фактичне значення 2025 р.	Прогнозне значення 2026 р.
Товарооборот, млн грн	495	537,6
Онлайн-продажі, млн грн	70	88,7
Кількість магазинів, од.	50	52
Кількість працівників, осіб	455	478