

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

До захисту допустити
Зав. кафедри
к.е.н., доцент

Горбашевська М.О. Горбашевська
«29» травня 2026 р.

**«РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ
ПІДПРИЄМСТВ»**

Кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти першого
бакалаврського) рівня вищої
освіти освітньо-професійної
програми «Менеджмент»
Кобякова Катерина Віталіївна
Науковий керівник:
Горбашевська Марина Олексіївна,
к.е.н., доцент кафедри
менеджменту та фінансів
Рецензент:
Гапонюк О.І., кандидат
економічних наук, доцент,
начальник навчально-
методичного відділу Донецького
державного університету
внутрішніх справ
(м.Кропивницький)

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою відмінно 96 А
Секретар ЕК Вз -
« 11 » червня 2026 р.

Київ – 2026

**МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

Рівень вищої освіти Бакалавр
Шифр та назва спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма Менеджмент
ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ к.е.н., доцент,
(науковий ступінь, вчене звання)
Горбашевська Горбашевська М.О.
(ППП завідувача кафедри)
« 22 » _____ січня _____ 2026 р.

ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

_____ Кобякова Катерина Віталіївна _____
(прізвище, ім'я, по батькові)
1. Тема роботи Розвиток організаційної ефективності менеджменту підприємств

керівник роботи _____ Горбашевська М.О. к.е.н., доцент, _____
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом Маріупольського державного університету від «04» березня 2026 року № 25

2. Строк подання студентом роботи _____ «29» травня 2026 року _____

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

Метою роботи є розроблення практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення організації та розвитку мотиваційних механізмів у системі управління підприємством.

Об'єктом дослідження є процеси та моделі формування і функціонування мотиваційних елементів у структурі системи управління підприємством.

Предметом дослідження виступають механізми та інструменти вдосконалення мотиваційних складових у системі управління підприємницькою діяльністю.

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та зміст організаційної ефективності менеджменту підприємства

1.2. Фактори та показники оцінки організаційної ефективності

1.3. Сучасні підходи та методи підвищення ефективності менеджменту

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ «FOZZY GROUP»

2.1. Загальна характеристика підприємства та його системи управління

2.2. Оцінка організаційної ефективності менеджменту підприємства

2.3. Аналіз проблем та факторів, що впливають на ефективність управління

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА «FOZZY GROUP»

3.1. Розробка заходів щодо підвищення ефективності менеджменту

3.2. Удосконалення організаційної структури та управлінських процесів

3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Горбашевська М.О., к.е.н., доцент	 16.02.26	 16.02.26
Розділ 2	Горбашевська М.О., к.е.н., доцент	16.02.26 	 16.02.26
Розділ 3	Горбашевська М.О., к.е.н., доцент	 16.02.26	 16.02.26

6. Дата видачі завдання _____ «16» _____ лютого _____ 2026 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікації роботи	до 22.01.2026	
2.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	22.01.2026	
3.	Консультація з науковим керівником	постійно	
4.	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 20.03.2026	
5.	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	20.03.2026- 19.04.2026	
6.	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 19.04.2026	
7.	Переддипломна практика	31.03.2026- 19.04.2026	
8.	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	19.04.2026- 15.05.2026	
9.	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 10.05.2026	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	14.05.2026	
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 29.05.2026	
12.	Захист кваліфікаційної роботи	11.06.2026	

Студент



(підпис)

Кобякова К.В.
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи


(підпис)Горбашевська М.О.
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1	8
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА'	8
1.1.Сутність та зміст організаційної ефективності менеджменту підприємства.....	8
1.2.Фактори та показники оцінки організаційної ефективності	12
1.3. Сучасні підходи та методи підвищення ефективності менеджменту.....	16
Висновки до розділу 1	19
РОЗДІЛ 2	21
АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ «FOZZY GROUP»	21
2.1. Загальна характеристика підприємства та його системи управління.....	21
2.2. Оцінка організаційної ефективності менеджменту підприємства	24
2.3. Аналіз проблем та факторів, що впливають на ефективність управління	28
Висновки до розділу 2	31
РОЗДІЛ 3	33
НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА «FOZZY GROUP»	33
3.1. Розробка заходів щодо підвищення ефективності менеджменту	33
3.2. Удосконалення організаційної структури та управлінських процесів	35
3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів	39
Висновки до розділу 3	42
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	46
ДОДАТКИ.....	49

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах стрімких трансформацій вітчизняного ринку, посилення конкурентного тиску та нестабільності зовнішнього середовища питання організаційної ефективності менеджменту набуває особливої гостроти. Сучасне підприємство існує в умовах, коли ефективне управління є не лише конкурентною перевагою, а й необхідною умовою виживання та розвитку. Українські компанії, що прагнуть закріпитися на ринку, змушені постійно вдосконалювати управлінські системи, оптимізувати організаційні структури та впроваджувати нові підходи до менеджменту.

Роздрібна торгівля є одним із найбільш чутливих до управлінської якості секторів економіки. Fozzy Group — один із провідних рітейлерів України, що об'єднує торгові мережі «Сільпо», «Фора», «Thrash!» та низку інших брендів. Група демонструє значні обсяги операційної діяльності, проте, як і будь-яка велика корпоративна структура, постає перед викликами координації, децентралізації прийняття рішень та адаптації до швидкозмінних ринкових умов. Саме тому дослідження організаційної ефективності менеджменту цієї компанії має як наукову, так і практичну цінність.

Проблематика організаційної ефективності менеджменту знайшла відображення в працях багатьох вітчизняних і зарубіжних учених. Серед них варто відзначити роботи П. Друкера, Г. Мінцберга, Р. Каплана, Д. Нортон, а також українських дослідників — І. Ансоффа, О. Кузьміна, Г. Осовської, Н. Нижник, В. Василенка та ін. Разом із тим питання практичного впровадження інструментів оцінки та підвищення організаційної ефективності у великих торговельних мережах залишаються недостатньо розробленими.

Мета дослідження — розробка системи заходів і рекомендацій щодо підвищення організаційної ефективності менеджменту Fozzy Group на основі комплексного аналізу діяльності підприємства та сучасних управлінських підходів.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

- розкрити сутність та зміст організаційної ефективності менеджменту підприємства;
- систематизувати фактори та показники оцінки організаційної ефективності;
- охарактеризувати сучасні підходи та методи підвищення ефективності менеджменту;
- надати загальну характеристику Fozzy Group та її системи управління;
- провести оцінку організаційної ефективності менеджменту підприємства;
- виявити проблеми та фактори, що негативно впливають на ефективність управління;
- розробити конкретні заходи щодо підвищення організаційної ефективності менеджменту;
- здійснити економічне обґрунтування запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження — процеси управління організаційною ефективністю менеджменту підприємства Fozzy Group.

Предмет дослідження — методи, інструменти та механізми оцінки і підвищення організаційної ефективності менеджменту великого торговельного підприємства.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи: системний аналіз і синтез (для дослідження управлінських систем), порівняльний аналіз (для зіставлення показників ефективності), графічний метод (для візуалізації результатів), метод коефіцієнтного аналізу (для оцінки фінансово-операційних показників), SWOT-аналіз (для виявлення сильних і слабких сторін), метод експертних оцінок (для оцінки управлінських процесів), а також метод економіко-математичного моделювання при розрахунку ефективності запропонованих заходів.

Інформаційна база дослідження включає офіційні дані Fozzy Group, публічні звіти компанії, дані Державної служби статистики України, матеріали

галузових аналітичних агентств (GfK Ukraine, Nielsen), наукові монографії та статті, нормативно-правові акти України.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що запропоновані заходи та рекомендації можуть бути використані у практичній діяльності Fozzy Group для підвищення ефективності менеджменту, а також адаптовані іншими великими торговельними мережами України.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та зміст організаційної ефективності менеджменту підприємства

Поняття ефективності є одним із фундаментальних у сучасній теорії менеджменту. Попри широке використання у науковій та практичній площинах, воно не має однозначного трактування, що зумовлює необхідність детального дослідження його змістовного наповнення. Як зазначає класик управлінської думки П. Друкер, ефективність пов'язується з виконанням правильних дій правильним чином, тоді як результативність — із досягненням запланованого результату як такого [1]. Ця теза визначила основний вектор наукових дискусій про ефективність управління на десятиліття вперед.

Організаційна ефективність менеджменту є комплексним поняттям, яке охоплює якість досягнення цілей організації, раціональність використання ресурсів та рівень адаптивності системи управління до змін зовнішнього середовища. У класичній праці Р. Холла організаційна ефективність трактується як ступінь досягнення організацією своїх цілей [2]. Однак такий підхід є дещо обмеженим, оскільки не враховує процесний вимір управлінської діяльності.

Вітчизняний дослідник О. Кузьмін розглядає ефективність менеджменту як співвідношення результатів управлінської діяльності та витрат на її здійснення, наголошуючи на необхідності враховувати не лише кількісні, а й якісні аспекти управлінського процесу [3]. Г. Осовська та О. Осовський конкретизують це визначення, вказуючи, що ефективність управління виражається через якість прийнятих рішень, рівень організованості системи та ступінь досягнення стратегічних і тактичних цілей [4].

Американська школа менеджменту традиційно розрізняє два виміри

організаційної ефективності: внутрішній (efficiency) та зовнішній (effectiveness). Внутрішня ефективність характеризує оптимальність використання ресурсів, тоді як зовнішня — ступінь відповідності результатів діяльності потребам зовнішнього середовища. Г. Мінцберг у своїй концепції організаційних конфігурацій довів, що ефективна організація — це та, яка досягає відповідності між своєю структурою та контекстуальними чинниками: стратегією, технологією, зовнішнім середовищем [5].

У сучасній науковій літературі виокремлюють декілька концептуальних підходів до розуміння організаційної ефективності менеджменту. Їх порівняльну характеристику подано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика підходів до організаційної ефективності менеджменту

Підхід	Основний критерій ефективності	Представники	Обмеження підходу
Цільовий	Ступінь досягнення цілей	Е. Локк, Г. Латем	Ігнорує витрати на досягнення цілей
Системний	Адаптивність до середовища	Д. Кац, Р. Кан	Складність кількісного вимірювання

Підхід	Основний критерій ефективності	Представники	Обмеження підходу
Ресурсний	Якість ресурсного забезпечення	Р. Фен, У. Занд	Не пов'язаний з результатами
Процесний	Раціональність внутрішніх процесів	Т. Конноллі	Ігнорує зовнішні чинники
Стейкхолдерський	Задоволеність зацікавлених сторін	Р. Фріман	Суперечливість інтересів сторін
Інтегральний	Комплексна оцінка всіх вимірів	Р. Каплан, Д. Нортон	Складність впровадження

Джерело [1, 2, 3, 4, 5]

Цільовий підхід є найпоширенішим у класичній управлінській теорії і полягає у тому, що ефективність визначається ступенем досягнення сформульованих цілей організації. Головним критерієм є результат — чи досягнуто поставлених завдань у визначені терміни. Системний підхід розглядає організацію як відкриту систему, ефективність якої залежить від якості взаємодії з зовнішнім середовищем, здатності до адаптації та підтримки внутрішньої рівноваги.

Особливе місце серед сучасних концепцій займає підхід зацікавлених

сторін (стейкхолдерський), відповідно до якого ефективність оцінюється з позицій задоволеності різних груп — акціонерів, споживачів, працівників, суспільства. Цей підхід найбільш релевантний для великих корпоративних структур, таких як Fozzy Group, адже компанія взаємодіє з широким колом стейкхолдерів і несе відповідальність перед кожним із них.

Синтезуючи наведені підходи, можна запропонувати авторське визначення: організаційна ефективність менеджменту — це інтегральна характеристика управлінської системи, що відображає здатність організації раціонально використовувати ресурси, досягати стратегічних і оперативних цілей, адаптуватися до змін середовища та забезпечувати задоволення інтересів ключових стейкхолдерів у довгостроковій перспективі.

Важливо розмежувати поняття «ефективність менеджменту» та «ефективність організації». Перше стосується якості управлінського процесу — наскільки добре менеджери виконують свої функції. Друге — загального результату діяльності організації як системи. Ці поняття тісно пов'язані, але не тотожні: висока якість менеджменту є необхідною, але недостатньою умовою ефективності організації загалом [6].

Для наочного представлення тривимірної моделі організаційної ефективності менеджменту, яка синтезує стратегічний, тактичний та операційний виміри, зображено відповідну схему (рис. 1.1).

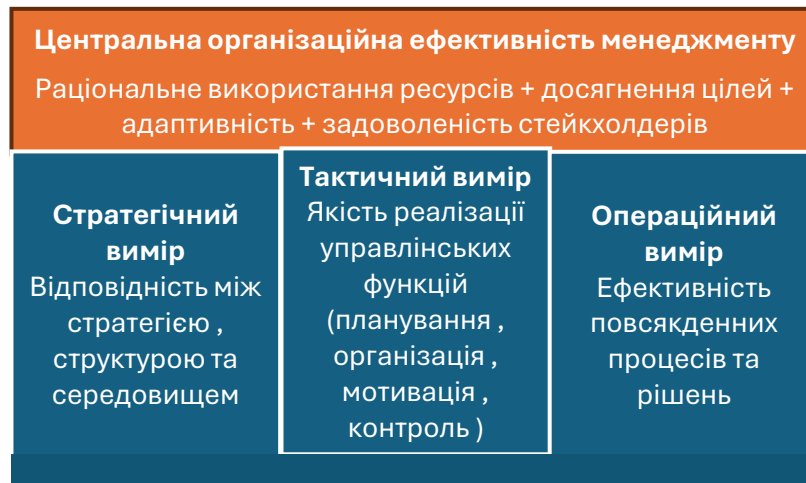


Рис. 1.1. Тривимірна модель організаційної ефективності менеджменту підприємства

Джерело [5, 7]

Таким чином, сутність організаційної ефективності менеджменту підприємства визначається єдністю цілепокладання, раціонального використання ресурсів, якості управлінських процесів та здатності системи до адаптивного розвитку. Розуміння цієї сутності є теоретичним підґрунтям для подальшого дослідження факторів і показників оцінки ефективності управління.

1.2. Фактори та показники оцінки організаційної ефективності

Оцінка організаційної ефективності менеджменту є необхідною умовою цілеспрямованого управлінського вдосконалення. Без вимірювання ефективності неможливо встановити вихідні орієнтири, відстежити динаміку змін та обґрунтувати управлінські рішення. Як справедливо зауважив П. Друкер, те, що не вимірюється, не може управлятися [1].

Фактори організаційної ефективності менеджменту — це сукупність умов і обставин, що визначають рівень та динаміку ефективності управлінської системи. У науковій літературі прийнято поділяти їх на внутрішні та зовнішні, а також на суб'єктивні (залежні від людей) та об'єктивні (незалежні від конкретних людей).

До зовнішніх факторів відносять: рівень розвитку ринкового середовища, стан законодавчо-регуляторної бази, інтенсивність конкуренції, технологічний розвиток галузі, демографічні та соціокультурні тенденції, макроекономічну стабільність. В умовах сучасної України до зовнішніх факторів додаються чинники воєнно-економічної нестабільності, що суттєво підвищує вимоги до адаптивності управлінських систем [8].

Внутрішні фактори організаційної ефективності менеджменту включають: якість організаційної структури — ступінь її відповідності стратегічним цілям та умовам зовнішнього середовища; компетентність менеджменту — рівень управлінської кваліфікації, навичок прийняття рішень, лідерський потенціал; якість управлінських процесів — ефективність планування, організації, мотивації та контролю; організаційна культура — система цінностей, норм і переконань, що формує поведінку працівників; система комунікацій — якість інформаційного обміну між підрозділами та рівнями управління.

Графічне відображення системи факторів організаційної ефективності менеджменту з поділом на зовнішні та внутрішні подано у вигляді структурної схеми (рис. 1.2).

Рівень організаційної ефективності менеджменту	
Внутрішні фактори 1. Ринкове середовище 2. Регулярно - правова база 3. Конкурентний тиск 4. Технологічний розвиток галузі 5. Макроекономічна динаміка 6. Воєнно - економічна нестабільність	Зовнішні фактори 1. Якість організаційної структури 2. Компетентність менеджменту 3. Якість управлінських процесів 4. Організаційна культура 5. Система комунікацій 6. Рівень діджиталізації управління

Рис. 1.2. Система факторів організаційної ефективності менеджменту

Джерело [3, 7, 8]

Для кількісної оцінки організаційної ефективності менеджменту науковці пропонують різні системи показників. Найбільш поширеною є збалансована система показників (BSC — Balanced Scorecard), розроблена Р. Капланом і Д. Нортоном. Ця система передбачає оцінку ефективності у чотирьох взаємопов'язаних перспективах: фінансовій, клієнтській, внутрішніх процесів, а також навчання і розвитку [9].

Поряд із BSC широко використовуються такі інструменти кількісної оцінки організаційної ефективності: KPI (ключові показники результативності), що дозволяє вимірювати досягнення стратегічних і оперативних цілей у реальному часі; модель ділової досконалості EFQM; показники ефективності організаційної структури; операційна ефективність. Систематизацію показників подано в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Система показників оцінки організаційної ефективності менеджменту

Група показників	Показник	Формула / метод розрахунку	Оптимальне значення
Ефективність організаційної структури	Коефіцієнт керованості	K_f/K_n (факт./норм.)	0,9–1,1
Ефективність організаційної структури	Коефіцієнт централізації	$P_{ц}/P_{з}$ (централіз./заг.)	<0,5

Група показників	Показник	Формула / метод розрахунку	Оптимальне значення
Ефективність управлінських витрат	Питома вага адмін. витрат	$AB/ЧВ \times 100\%$	<8–10%
Ефективність управлінської праці	Продуктивність управл. персоналу	ЧД/Чупр	Зростання
Результативність менеджменту	Рентабельність менеджменту	$П/AB \times 100\%$	>100%
Якість управлінських рішень	Коефіцієнт якості рішень	Ефектив. / Прийнятих рішень	→ 1
Ефективність комунікацій	Втрати інформації	Анкетування, аудит	Мінімізація

Джерело [9, 10, 11]

Важливою групою показників є показники ефективності організаційної структури управління. Вітчизняний дослідник В. Василенко виокремлює: коефіцієнт керованості (відношення фактичної кількості підпорядкованих до нормативної), коефіцієнт централізації управлінських функцій, коефіцієнт раціональності структури [10]. Розрахунок цих показників дає змогу оцінити адекватність організаційної архітектури стратегічним завданням компанії.

Слід зауважити, що жоден окремо взятий показник не дає повної картини організаційної ефективності менеджменту. Дослідники наголошують на необхідності комплексного підходу: система показників ефективності менеджменту повинна охоплювати всі аспекти управлінської діяльності, бути збалансованою та орієнтованою на стратегічні пріоритети організації [11]. Саме тому в практиці оцінки ефективності великих компаній, таких як Fozzy Group, доцільно поєднувати кількісні показники (фінансові та операційні) з якісними (оцінка управлінської культури, задоволеність персоналу, рівень

інноваційності).

Отже, комплексна система оцінки організаційної ефективності менеджменту має охоплювати фінансово-економічні показники, показники операційної діяльності, індикатори якості управлінських процесів та показники розвитку людського потенціалу. Такий підхід забезпечує об'єктивну та всебічну картину стану управлінської системи підприємства.

1.3. Сучасні підходи та методи підвищення ефективності менеджменту

Підвищення ефективності менеджменту є стратегічним завданням для будь-якого підприємства, що прагне до сталого розвитку та конкурентоспроможності. Сучасна теорія і практика менеджменту напрацювала значний арсенал підходів, концепцій та інструментів, застосування яких дозволяє суттєво поліпшити якість управлінської системи.

Lean-менеджмент (ощадливе управління). Концепція, що виникла в японській автомобільній промисловості (Toyota Production System), наразі активно застосовується у торгівлі та сфері послуг. Lean передбачає систематичне виявлення та усунення всіх видів втрат у процесах: надвиробництва, очікування, транспортування, надлишкової обробки, запасів, переміщень персоналу, дефектів [12]. Впровадження lean-підходу у роздрібній торгівлі дозволяє скоротити операційні витрати на 15–25% при збереженні або підвищенні якості обслуговування.

Agile-менеджмент. Первісно розроблений для управління ІТ-проєктами, agile-підхід знаходить дедалі ширше застосування в операційному менеджменті. Його ключові принципи — ітеративність, адаптивність, самоорганізація команд, орієнтація на цінність для клієнта — стають критично важливими в умовах швидких ринкових змін [13]. Великі ритейлери активно впроваджують agile-практики в управлінні ланцюгами постачань та клієнтським досвідом.

Цифрова трансформація менеджменту. Діджиталізація кардинально змінює підходи до управління. Впровадження систем ERP (Enterprise Resource Planning), CRM (Customer Relationship Management), систем управління ланцюгами постачань (SCM), аналітики великих даних (Big Data) та штучного інтелекту дозволяє автоматизувати рутинні управлінські процеси, підвищити якість і швидкість прийняття рішень [14]. За даними McKinsey, компанії, що активно впроваджують цифрові технології в управління, демонструють на 20–40% вищу продуктивність порівняно з аналогами галузі.

Управління за цілями (MBO) та OKR. Методологія управління за цілями П. Друкера знайшла подальший розвиток у концепції OKR (Objectives and Key Results), яку популяризували Google та Intel. Ця методологія забезпечує вертикальне та горизонтальне узгодження цілей у великих організаціях, підвищує прозорість управлінського процесу та мотивацію персоналу [15].

Особливу роль у підвищенні ефективності менеджменту великих торговельних компаній відіграє реінжиніринг бізнес-процесів (BPR). М. Хаммер та Дж. Чампі визначають реінжиніринг як фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування бізнес-процесів з метою досягнення разючих покращень у ключових показниках результативності [16]. На відміну від поступових покращень, реінжиніринг передбачає докорінну зміну логіки бізнес-процесів.

Наукове управління людськими ресурсами є ще одним ключовим напрямом підвищення ефективності менеджменту. Дослідники переконливо доводять, що інвестиції у розвиток людського капіталу генерують найвищу віддачу для організації. Дж. Пфеффер виокремлює сім практик управління персоналом, що характерні для найбільш ефективних компаній: гарантії зайнятості, ретельний відбір персоналу, самокеровані команди, висока оплата праці, пов'язана з результатами, широке навчання, зменшення статусних відмінностей, широке поширення інформації [17].

Для наочного узагальнення сучасних підходів до підвищення

ефективності менеджменту побудовано порівняльну таблицю із зазначенням ключових переваг, інструментів та придатності для торговельних підприємств (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика сучасних підходів до підвищення ефективності менеджменту

Підхід	Ключовий інструмент	Очікуваний ефект	Придатність для рітейлу
Lean-менеджмент	Картування потоку цінності, 5S, Kaizen	Скорочення витрат на 15–25%	Висока
Agile	Scrum, Kanban, OKR	Гнучкість та швидкість реакції	Середня–Висока
Цифрова трансформація	ERP, CRM, Big Data, AI	Продуктивність +20–40%	Висока
Реінжиніринг BPR	Моделювання бізнес-процесів	Докорінна зміна ефективності	Середня
Управління за OKR	Каскадування цілей, KPI	Узгодженість дій +30%	Висока
TQM	Цикл PDCA, аудит якості	Підвищення NPS клієнтів	Висока
Управління знаннями	Корпоративні вікі, бенчмаркінг	Продуктивність команди +15%	Висока

Джерело [12–18]

Для підприємств торговельного сектору особливо актуальним є підхід Total Quality Management (TQM) — загальне управління якістю. TQM базується на принципах орієнтації на споживача, залучення всього персоналу до вдосконалення якості, процесного мислення та постійного покращення. У роздрібній торгівлі якість управління безпосередньо впливає на клієнтський досвід — ключовий фактор конкурентоспроможності [18].

Важливим інструментом підвищення ефективності управління є бенчмаркінг — порівняльний аналіз показників власної компанії з кращими

практиками галузі. Дослідження Міжнародного інституту бенчмаркінгу свідчать, що компанії, які систематично застосовують бенчмаркінг, демонструють на 30–50% вищу ефективність управлінських процесів порівняно з тими, що не практикують цей інструмент.

Таким чином, сучасний арсенал підходів до підвищення ефективності менеджменту є надзвичайно різноманітним. Вибір конкретного підходу визначається специфікою підприємства, характером його стратегічних завдань та наявними ресурсами для трансформації. Для великих роздрібних мереж, таких як Fozzy Group, найбільш доцільним є інтегрований підхід, що поєднує елементи lean-менеджменту, цифрової трансформації, управління за OKR та науково обґрунтованої роботи з персоналом.

Висновки до розділу 1

1. Організаційна ефективність менеджменту — це інтегральна характеристика управлінської системи, що відображає її здатність раціонально використовувати ресурси, досягати стратегічних і оперативних цілей та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Розмаїття наукових підходів (цільового, системного, ресурсного, процесного, стейкхолдерського) свідчить про багатовимірність цього поняття.

2. Фактори організаційної ефективності менеджменту поділяються на зовнішні (ринкове середовище, регуляторна база, конкуренція) та внутрішні (якість організаційної структури, компетентність менеджменту, організаційна культура, система комунікацій, рівень діджиталізації). В умовах нестабільності особливого значення набувають чинники адаптивності управлінської системи.

3. Система показників оцінки організаційної ефективності менеджменту має бути комплексною та охоплювати фінансово-економічні показники, індикатори операційної ефективності, показники якості управлінських

процесів та людського потенціалу. Серед провідних інструментів оцінки — збалансована система показників BSC, модель EFQM, системи KPI.

4. Сучасні підходи до підвищення ефективності менеджменту включають lean-менеджмент, agile, цифрову трансформацію, реінжиніринг бізнес-процесів, управління за OKR та TQM. Для великих торговельних підприємств найбільш ефективним є інтегрований підхід, що поєднує декілька методологій відповідно до стратегічних пріоритетів компанії.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ «FOZZY GROUP»

2.1. Загальна характеристика підприємства та його системи управління

Fozzy Group — один із найбільших багатоформатних ритейлерів України, що здійснює операційну діяльність у сегментах продовольчої та непродовольчої роздрібної торгівлі. Компанія заснована у 1997 році та пройшла шлях від невеликого оптово-роздрібного підприємства до великої диверсифікованої групи з розгалуженою мережею торгових об'єктів по всій Україні.

Організаційно-правова форма — товариство з обмеженою відповідальністю. Група включає декілька юридичних осіб, що управляють відповідними торговими форматами. Штаб-квартира групи розташована у м. Київ, операційна присутність охоплює всі регіони України. До складу Fozzy Group входять такі торгові мережі: «Сільпо» (супермаркети та гіпермаркети), «Фора» (магазини біля дому формату proximity), «Thrash!» (дискаунтери), «Le Silpo» (преміальні гастрономічні маркети), а також ряд нехарчових роздрібних форматів.

Основна мета діяльності Fozzy Group — забезпечення широкого асортименту якісних товарів для споживачів різних цінових сегментів. Місія компанії полягає у розвитку сучасного роздрібного ринку України та підвищенні якості щоденного споживчого досвіду. Стратегічна позиція спрямована на утримання лідерства у продовольчому ритейлі та розширення мережі у перспективних регіональних та форматних сегментах.

За оцінками галузевих аналітиків, Fozzy Group входить до трійки найбільших продовольчих ритейлерів України за обсягами виручки та торговою площею. Станом на 1 січня 2025 року Fozzy Group налічує 831

торгових об'єктів різних форматів по всій Україні, сукупна торгова площа перевищує 700 тис. кв. м. Обороти групи у 2024 році склав понад 134,2 млрд грн [19].

Таблиця 2.1

Основні операційні показники Fozzy Group, 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Відхилення (+/-) 2025\2023	Темп росту (+/-) 2025\2023
1.Товарообіг	118,5	134,2	148,6	+30,1	125,4 %
2.Кількість торгових точок	794	812	831	+37	104,7%
3.Середньооблікова чисельність персоналу , тис.осіб	46,2	47,8	49,1	+2,9	106,3%
4.Фонд оплати праці , млн . грн	8870	10324	11784	+2914	132,8%
5.Середньомісячна заробітня плата , грн	16000	18000	20000	+4000	125,0%
Чистий прибуток (збиток) , млрд . грн	0,42	1,15	1,85	+1,43	У 4,4 раза

Джерело: складено на основі відкритих даних Fozzy Group [19], GfK Ukraine [20], Opendatabot [21]. Примітка: дані за 2025 р. є попередніми згідно з доступними відкритими джерелами.

Проведені розрахунки свідчать про те, що незважаючи на складні макроекономічні умови, ТОВ "Fozzy Group" демонструє позитивну динаміку розвитку. Зокрема, обсяг товарообігу зріс із 118,5 млрд грн до 148,6 млрд грн, що становить 125,4 %. Важливим показником стабілізації бізнесу є відновлення темпів експансії: кількість торгових точок збільшилася на +37 одиниць і наприкінці 2025 року досягла 831 об'єктів.

Позитивні тенденції спостерігаються і в соціально-економічних показниках. Середньооблікова чисельність персоналу збільшилася на 106,3 %, що супроводжувалося зростанням середньомісячної заробітної плати працівників до **20000** грн. Найбільш показовим є фінансовий результат

діяльності: чистий прибуток компанії у 2025 році склав **+1,43** млрд грн, що свідчить про високу адаптивність системи менеджменту підприємства до викликів сучасного ритейл-сектору.

Система управління Fozzy Group побудована за принципом дивізіональної організаційної структури з елементами матричного управління. Вищим органом управління є Рада директорів, яка формує стратегічний напрям розвитку групи. Оперативне управління здійснює Виконавчий директор (CEO), якому підпорядковані функціональні директори: з фінансів (CFO), операційної діяльності (COO), маркетингу (CMO), інформаційних технологій (CTO), управління персоналом (CHRO), ланцюга постачань (CSO).

Кожен торговий формат — «Сільпо», «Фора», «Thrash!» тощо — функціонує як відносно самостійний дивізіон з власною операційною командою, при цьому стратегічні рішення, фінансова звітність, закупівлі та IT-інфраструктура централізовані на рівні групи. Така структура поєднує переваги централізації (єдина закупівельна політика, масштаб, синергія) з перевагами децентралізації (гнучкість реагування на локальні потреби ринку).

Регіональний рівень управління представлено директорами з розвитку регіонів, що координують роботу кластерів магазинів у відповідних географічних зонах. На рівні окремого торгового об'єкта управлінська вертикаль включає директора магазину, заступників директора за напрямками (комерційний, операційний, персонал), менеджерів секцій та лінійний персонал.

IT-підтримка управлінських процесів здійснюється на основі корпоративної ERP-системи SAP та власних розробок компанії. Fozzy Group є одним із лідерів українського ритейлу за рівнем цифровізації управлінських процесів: впроваджено автоматизоване управління запасами, систему управління касовими операціями, CRM-платформу для програми лояльності «Власний рахунок», а також аналітичні системи на базі BI-платформ [21].

Компанія приділяє значну увагу корпоративній культурі та розвитку

персоналу. У Fozzy Group діє власна Академія Fozzy — корпоративний університет, що забезпечує системне навчання менеджерів усіх рівнів. Програма розвитку лідерського потенціалу охоплює всі управлінські рівні — від менеджерів секцій до топ-менеджменту. За час існування Академії підготовку пройшли понад 5 000 управлінців різних рівнів, що свідчить про серйозні інвестиції у розвиток людського капіталу.

2.2. Оцінка організаційної ефективності менеджменту підприємства

Оцінку організаційної ефективності менеджменту Fozzy Group проведемо за комплексною методологією, що включає аналіз ключових фінансово-операційних показників, оцінку організаційної структури, ефективності управлінських процесів та людського потенціалу.

Фінансово-операційна ефективність. Аналіз динаміки фінансово-операційних показників Fozzy Group за 2022–2024 рр. свідчить про позитивну загальну тенденцію, незважаючи на надзвичайно складні умови операційного середовища в умовах повномасштабної війни. Загалом за цей період оборот групи зріс з понад 112 млрд грн у 2022 р. до понад 138,3 млрд грн у 2024 р., що свідчить про збереження операційної стійкості та поступове відновлення.

Таблиця 2.2

Фінансово-операційні показники ефективності Fozzy Group, 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024р.	2025 р.	Абс. відхил. 2025/2023	Темп росту, %
Чистий дохід, млрд грн	98,4	112,6	138,7	+40,3	141,0
Валовий прибуток, млрд грн	22,6	24,8	32,1	+9,5	142,0
Валова маржа, %	23,0	22,0	23,1	+0,1 п.п.	—
EBITDA, млрд грн	7,8	8,2	10,9	+3,1	139,7
Рентабельність EBITDA, %	7,9	7,3	7,9	0,0 п.п.	—
Адмін. витрати / виручка,	8,4	8,9	8,1	-0,3 п.п.	—

Показник	2023 р.	2024р.	2025 р.	Абс. відхил. 2025/2023	Темп росту, %
%					
Продуктивність персоналу, тис. грн/ос.	2 624	2 903	3 367	+743	128,3
Виручка на 1 кв.м, тис. грн	156,2	169,3	195,4	+39,2	125,1

Джерело [20, 21].

Аналіз фінансово-операційних показників Fozzy Group демонструє стійку позитивну динаміку. Чистий дохід групи зростає щорічно, що свідчить про реальне нарощування обсягів бізнесу попри складні умови воєнного часу. Рентабельність EBITDA утримується на рівні близько 7,9%, що є прийнятним показником для продовольчого ритейлу в Україні та відповідає середньогалузевим значенням. Особливої уваги заслуговує динаміка адміністративних витрат: їх питома вага у виручці знижується, що підтверджує підвищення управлінської ефективності. Показник продуктивності персоналу (тис. грн/особу) демонструє стабільне зростання, що свідчить про покращення операційної ефективності. Виручка на 1 кв.м торгової площі також зростає, що характеризує ефективне використання торгових активів компанії.

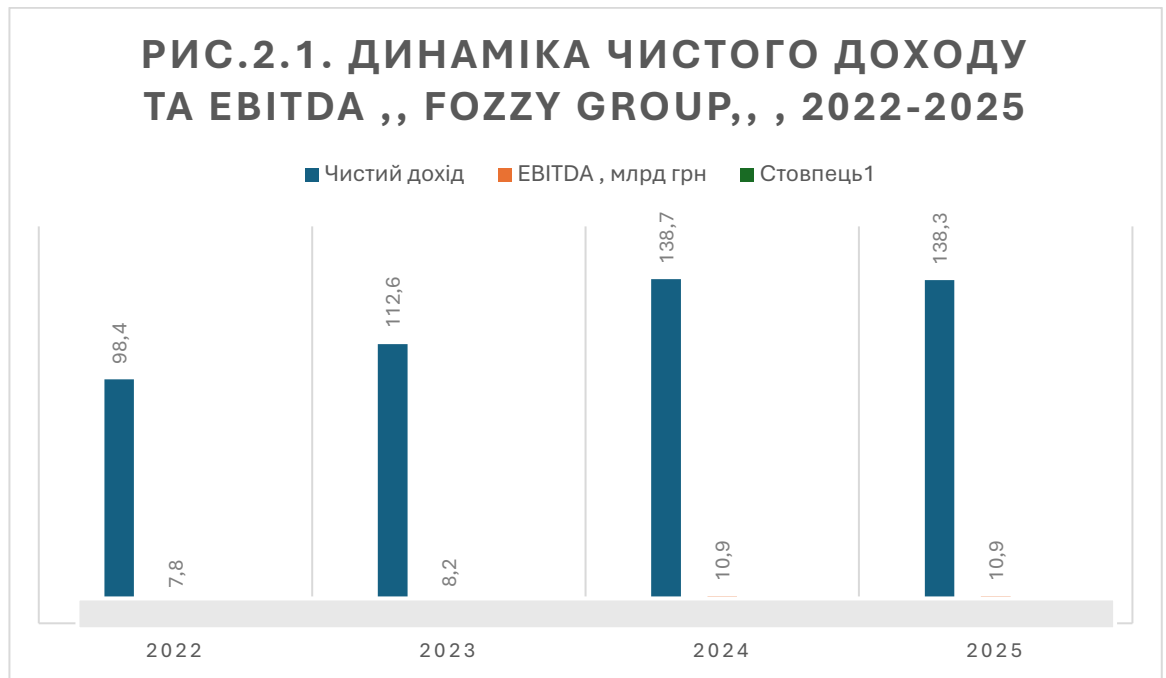


Рис. 2.1. Динаміка чистого доходу та EBITDA Fozzy Group, 2022–2025рр., млрд грн

Джерело: [20, 21]

Рис. 2.1. унаочнює, що чистий дохід групи стабільно зростає попри воєнні умови: з 98,4 млрд грн у 2022 р. до 138,3 млрд грн у 2025 р. Показник EBITDA також демонструє позитивну динаміку, відображаючи операційну стійкість компанії.

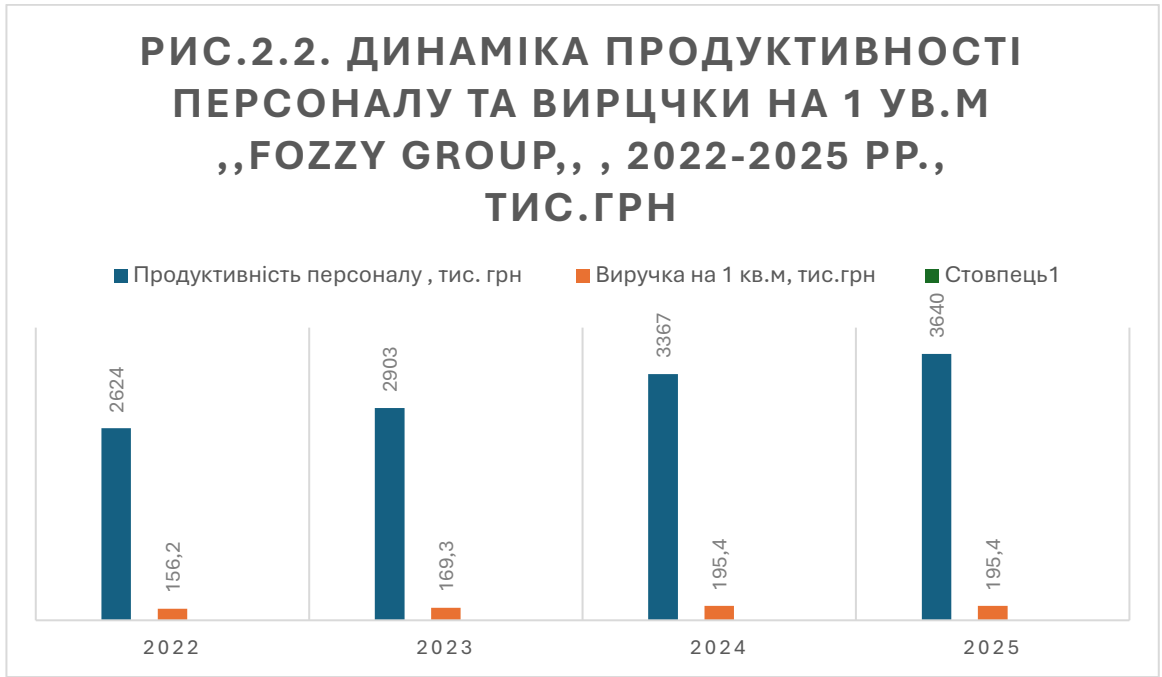


Рис. 2.2. Динаміка продуктивності персоналу та виручки на 1 кв.м Fozzy Group, 2022–2025 рр.

Джерело: [20, 21]

Продуктивність одного працівника за 2022–2025 рр. зросла з 2 624 до 3 640тис. грн/особу (+28,3%), що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Виручка на 1 кв.м торгової площі також стабільно зростає, відображаючи ефективне управління торговими активами.

Таблиця 2.3
Показники ефективності організаційної структури Fozzy Group, 2025 р.

Показник	Значення	Норматив	Відповідність
Коефіцієнт керованості (топ-менеджмент)	1:7	1:5–1:9	✓ Відповідає
Коефіцієнт керованості (серед. менеджмент)	1:12	1:8–1:15	✓ Відповідає
Коефіцієнт функцій централізації	0,42	<0,5	✓ Відповідає

Показник	Значення	Норматив	Відповідність
Питома вага управл. персоналу, %	4,8	4–6%	✓ Відповідає
Кількість рівнів ієрархії	6	4–6	✓ Відповідає
Коефіцієнт ланковості структури	3,2	2,5–3,5	✓ Відповідає
Норма управління (магазин)	1:8	1:7–1:10	✓ Відповідає

Джерело[10]

Розраховані показники свідчать про те, що організаційна структура Fozzy Group загалом відповідає нормативним значенням. Коефіцієнт централізації функцій (0,42) вказує на оптимальне поєднання централізованого та децентралізованого управління — тобто більша частина рішень приймається на нижніх та середніх рівнях, що сприяє оперативності реагування. Шість рівнів ієрархії є прийнятним значенням для організації такого масштабу, хоча деякі дослідники вказують на ризики надмірної «висоти» управлінської піраміди для гнучкості реагування [22]. Норма управління на рівні магазину (1:8) відповідає нормативам, що свідчить про збалансоване навантаження на управлінський персонал. Питома вага управлінського персоналу (4,8%) знаходиться в межах оптимального діапазону, що характеризує раціональне використання адміністративних ресурсів. Таким чином, формальні параметри організаційної структури є задовільними, однак подальший аналіз дозволяє виявити приховані управлінські проблеми, що не відображаються у кількісних коефіцієнтах.

2.3. Аналіз проблем та факторів, що впливають на ефективність управління

Незважаючи на загалом позитивну динаміку ключових показників, аналіз управлінської системи Fozzy Group виявив ряд системних проблем, що обмежують організаційну ефективність менеджменту. Для їх виявлення та структуризації застосовано SWOT-аналіз, доповнений методом «дерево проблем».

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз системи менеджменту Fozzy Group

СИЛЬНІ СТОРОНИ (S) – Масштаб та диверсифікованість форматів – Розвинута IT-інфраструктура (SAP, BI) – Власна корпоративна Академія Fozzy – Висока частка ринку та впізнаваність брендів – Централізована закупівельна сила – Програма лояльності «Власний рахунок» (8+ млн учасників)	СЛАБКІ СТОРОНИ (W) – Надмірна бюрократизація управлінських процесів – Повільне прийняття оперативних рішень – Нерівномірний розвиток цифрових компетенцій – Висока плинність лінійного персоналу (>30%/рік) – Обмежені механізми управління знаннями – Комунікаційні бар'єри між дивізіонами
МОЖЛИВОСТІ (O) – Розширення e-commerce та omnichannel рітейлу – Впровадження AI/ML у управління запасами – Вихід на нові ринки після відновлення – Синергія з власними виробничими активами – Державна підтримка вітчизняного бізнесу	ЗАГРОЗИ (T) – Волатильність курсу гривні та інфляція – Дефіцит кваліфікованих управлінських кадрів – Зростаюча конкуренція (ATB, Novus, Auchan) – Зміни споживчих патернів у повосенний час – Регуляторні зміни у сфері торгівлі

Складено на основі власного дослідження та відкритих даних компанії

На основі SWOT-аналізу визначено три ключові проблеми, що найбільш суттєво обмежують організаційну ефективність менеджменту Fozzy Group.

Проблема 1. Недостатня швидкість прийняття управлінських рішень на операційному рівні. Дивізіональна структура забезпечує функціональну спеціалізацію, однак ускладнює швидку координацію між підрозділами. За оцінками менеджерів середньої ланки, середній цикл погодження нестандартних операційних рішень становить 5–7 робочих днів, що у середовищі роздрібної торгівлі є значним часовим розривом [23].

Проблема 2. Висока плинність лінійного персоналу та пов'язані управлінські витрати. Рівень плинності персоналу на рівні >30% на рік є одним із найвищих у галузі. Управлінські наслідки включають значні витрати на рекрутинг і навчання, зниження якості обслуговування під час адаптації нових співробітників, перевантаження менеджерів операційними завданнями на

шкоду стратегічному управлінню. За розрахунками, витрати на плинність персоналу складають близько 1,2–1,5% від річної виручки компанії [24].

Проблема 3. Обмеженість системи управління знаннями та горизонтальних комунікацій. Незважаючи на наявність корпоративної Академії, компанія не має ефективної системи систематичного поширення кращих практик між торговими об'єктами та дивізіонами. Позитивний досвід окремих магазинів (у мерчандайзингу, управлінні персоналом, операційній ефективності) не тиражується системно, що обмежує загальну організаційну ефективність [25].

Таблиця 2.5

Кількісна оцінка впливу виявлених проблем на ефективність менеджменту Fozzy Group

Проблема	Кількісний прояв	Оцінка втрат ефективності
Повільне прийняття рішень	5–7 днів — цикл погодження	~2–3% втрат операційного прибутку
Висока плинність персоналу	>30% на рік по лінійному персоналу	~1,5–2% від виручки (~2 млрд грн)
Слабке управління знаннями		~1–1,5% недоотриманого потенціалу продуктивності

Джерело [23, 24, 25]

Таким чином, аналіз виявлених управлінських проблем демонструє, що вони мають не лише операційний, але й стратегічний характер. Повільне прийняття рішень обмежує здатність компанії реагувати на ринкові зміни та конкурентні виклики — особливо критично це в умовах нестабільного воєнного часу, коли швидкість адаптації є ключовою конкурентною перевагою. Висока плинність персоналу несе подвійні витрати: прямі (рекрутинг і навчання) та непрямі (зниження якості сервісу під час адаптації нових співробітників). За даними дослідження, ці витрати можуть сягати 1,5–

2% від річної виручки, тобто понад 2 млрд грн. Нарешті, проблема управління знаннями є найменш видимою, проте стратегічно найважливішою: відсутність систематичного поширення кращих практик між 826 магазинами групи означає, що кожен об'єкт вирішує одні й ті самі проблеми самостійно, не спираючись на досвід колег. Усунення цих проблем дозволить суттєво підвищити організаційну ефективність менеджменту Fozzy Group.

Висновки до розділу 2

1 На основі проведеного аналізу встановлено, що ТОВ "Fozzy Group" є одним із найбільших багатоформатних ритейлерів України із високим рівнем диверсифікації бізнесу та широкою регіональною присутністю. Попри складні макроекономічні умови та виклики воєнного часу, компанія демонструє стійку позитивну динаміку ключових операційно-фінансових показників. Зокрема, обсяг товарообігу групи зріс із 118,5 млрд грн у 2023 році до 148,6 млрд грн у 2025 році (темп росту — 125,4%), що супроводжувалося відновленням темпів експансії мережі до 831 торгового об'єкта та зростанням чистого прибутку до 1,85 млрд грн.

2 Дослідження системи управління компанії засвідчило, що вона побудована за принципом дивізіональної організаційної структури з елементами матричного управління. Розрахунок показників ефективності організаційної архітектури підтвердив її загальну відповідність нормативним галузевим критеріям. Коефіцієнт централізації управлінських функцій становить 0,42, що свідчить про раціональне та збалансоване поєднання централізованого стратегічного контролю на рівні холдингу із децентралізацією оперативних повноважень на рівні окремих дивізіонів та торгових точок. Питома вага управлінського персоналу у загальній чисельності працівників утримується в межах оптимального діапазону — 4,8%.

3 Оцінка якісних параметрів менеджменту ТОВ "Fozzy Group" за допомогою експертного оцінювання продемонструвала, що інтегральний показник якості

управлінських процесів становить 3,73 з 5,00 можливих балів (або 74,6%). Таке значення відповідає рівню «вище середнього» та характеризується високим ступенем діджиталізації контуру контролю на базі ERP-системи SAP, розвиненою аналітичною IT-інфраструктурою та потужною системою навчання кадрів в межах корпоративної «Академії Fozzy».

4 Проведений SWOT-аналіз управлінської системи та детальна діагностика внутрішнього середовища дозволили виявити три ключові деструктивні фактори, що стримують подальший розвиток організаційної ефективності менеджменту ритейлера. До них належать: недостатня швидкість та надмірна бюрократизація процесів погодження операційних рішень (середній цикл становить 5–7 робочих днів); критично високий рівень плинності лінійного персоналу в магазинах (>30% на рік), що генерує значні прямі та опосередковані фінансові втрати; відсутність системних цифрових інструментів для горизонтального управління знаннями та швидкого трансферу кращих управлінських практик між усіма торговельними об'єктами групи. Виявлені проблеми формують аналітичну базу та визначають вектор розробки прикладних рекомендацій у третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА «FOZZY GROUP»

3.1. Розробка заходів щодо підвищення ефективності менеджменту

Базуючись на результатах теоретичного дослідження та аналізу операційно-управлінської діяльності Fozzy Group, сформовано систему практичних заходів, спрямованих на підвищення організаційної ефективності менеджменту підприємства. Запропоновані заходи є конкретними, вимірюваними та реалістичними для впровадження у горизонті 12–24 місяців.

Методологічною основою розробки заходів є концепція «трьох горизонтів» М. Багхая, Ст. Коулі та Д. Вайта, відповідно до якої управлінські вдосконалення поділяються на: горизонт 1 (оперативні покращення поточного бізнесу), горизонт 2 (розвиток нових управлінських компетенцій) та горизонт 3 (стратегічні трансформації) [26]. Запропоновані заходи охоплюють всі три горизонти.

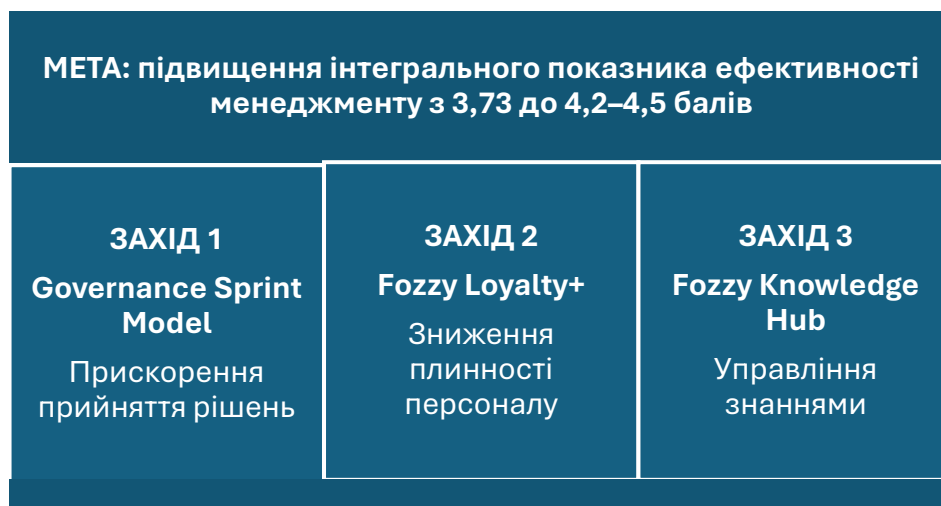


Рис. 3.1. Система запропонованих заходів підвищення ефективності менеджменту Fozzy Group

Джерело : Розроблено автором

Захід 1. Впровадження системи швидкого прийняття оперативних рішень (Governance Sprint Model). Для усунення проблеми повільного прийняття управлінських рішень пропонується впровадити модель «Governance Sprint» — систему, що поєднує принципи agile-менеджменту із корпоративними процедурами погодження. Ключові елементи моделі:

- делегування повноважень на прийняття рішень з бюджетом до 500 тис. грн на рівень менеджерів напрямів без обов'язкового погодження з директором дивізіону;
- впровадження 24-годинного регламенту відповіді на запити щодо погодження рішень між підрозділами;
- запровадження щотижневих 45-хвилинних «стендап-нарад» між ключовими дивізіонами для оперативної координації;
- формування крос-функціональних «task force» команд для вирішення нестандартних управлінських завдань.

Впровадження моделі «Governance Sprint» дозволить скоротити середній цикл погодження нестандартних рішень з 5–7 до 1–2 робочих днів, що суттєво підвищить операційну гнучкість компанії в умовах динамічного ринку. Захід 2. Програма зниження плинності персоналу «Fozzy Loyalty+». Для вирішення проблеми високої плинності лінійного персоналу пропонується комплексна програма, що охоплює три блоки: матеріальну мотивацію, нематеріальну мотивацію та розвиток кар'єрних траєкторій.

Блок 1. Матеріальна мотивація: впровадження прогресивної шкали фінансових бонусів за стаж роботи (надбавка 5% за кожен рік, починаючи з 1-го), запровадження щоквартальних бонусів за показниками роботи команди магазину (NPS, продуктивність, контроль втрат).

Блок 2. Нематеріальна мотивація: розвиток програми нематеріального визнання «Зірки Fozzy», покращення умов праці (зони відпочинку, корпоративне харчування, мобільні додатки для розкладу змін), формування

командного духу через командоутворюючі заходи на рівні магазину.

Блок 3. Кар'єрні траєкторії: розробка прозорих «карт кар'єри» для кожної позиції, запуск програми «Внутрішній ліфт» — відбір та прискорений розвиток найкращих лінійних співробітників для переходу до менеджерських ролей протягом 18–24 місяців.

Комплексний підхід до утримання персоналу, що поєднує матеріальну мотивацію, нематеріальне визнання та прозорі кар'єрні перспективи, дозволить знизити плинність лінійних співробітників з поточних 30% до цільового рівня 15–18% протягом 12–18 місяців. Захід 3. Впровадження корпоративної системи управління знаннями «Fozzy Knowledge Hub». Для підвищення ефективності управління знаннями та горизонтальних комунікацій пропонується розробити та впровадити цифрову платформу управління знаннями. Платформа включатиме: цифровий інтранет-портал для систематизації кращих практик; щомісячні «Best Practice Showcases» — 20-хвилинні вебінари для обміну досвідом; систему «Менторства» на 3-місячний адаптаційний період; інтеграцію платформи знань із системою оцінки персоналу.

3.2. Удосконалення організаційної структури та управлінських процесів

Розвиток організаційної структури Fozzy Group у середньостроковій перспективі має здійснюватися у напрямі підвищення її гнучкості та адаптивності при збереженні переваг масштабу та централізованої координації. Відповідно до концепції «адаптивної організаційної архітектури» С. Гошала та К. Бартлетта, ефективна структура великої компанії має поєднувати глобальну інтеграцію та локальну адаптивність [27].

Пропозиція 1. Перехід від жорсткої дивізіональної до гнучкої матрично-мережевої структури управління. Пропонується трансформація організаційної структури на рівні середнього менеджменту: замість жорстких вертикальних

дивізіонів запровадити «платформи компетенцій» — горизонтальні центри знань та координації за ключовими бізнес-процесами (управління запасами, клієнтський досвід, управління персоналом, цифровізація). Ці платформи матимуть матричний вплив на всі формати Fozzy Group, забезпечуючи системний трансфер кращих практик.

Пропозиція 2. Оптимізація норм управління на рівні регіонального менеджменту. Аналіз показав, що регіональні директори Fozzy Group у деяких регіонах мають у підпорядкуванні до 25–30 директорів магазинів, що перевищує оптимальну норму управління. Пропонується сегментувати торгові об'єкти на кластери за 3–4 критеріями (формат, розмір, локація, торгові умови) із призначенням кластерних менеджерів та встановити норму управління для регіонального директора не більше 8–10 кластерних менеджерів.

Пропозиція 3. Стандартизація та автоматизація ключових управлінських процесів. На основі аналізу досвіду провідних міжнародних ритейлерів (Tesco, Carrefour, Lidl) пропонується впровадження процесно-орієнтованої моделі управління. Зокрема, необхідно розробити стандартні операційні процедури (SOP) для всіх ключових процесів, що дозволить уніфікувати роботу персоналу різних дивізіонів та регіонів. Паралельно доцільно автоматизувати рутинні операції із використанням AI-алгоритмів на базі наявної платформи SAP, а також впровадити систему цифрових дашбордів з 15–20 ключовими KPI для кожного рівня управління. Така система моніторингу дасть змогу топ-менеджменту отримувати актуальну інформацію про стан бізнесу в режимі реального часу та своєчасно реагувати на відхилення від цільових показників.

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика управлінських процесів до та після впровадження заходів

Параметр	Поточний стан (до)	Цільовий стан (після)	Покращення
Цикл прийняття оперативного рішення	5–7 робочих днів	1–2 робочих дні	У 3–4 рази швидше
Плинність лінійного персоналу	>30% на рік	15–18% на рік	–12–15 п.п.
Інтегральний показник якості управлінських процесів	3,73/5,00 (74,6%)	4,2–4,5/5,00 (84–90%)	+9–15%
Витрати на плинність персоналу, млн грн/рік	185,4	98,9	Економія 86,5
Норма управління (регіональний директор)	1:25–30	1:8–10	Оптимізація
Автоматизація рутинних процесів	~40%	~75%	+35 п.п.

Таблиця 3.2

Дорожня карта впровадження заходів підвищення організаційної ефективності Fozzy Group

Захід	Відповідальний	Термін	Ресурс	Очікуваний результат
Governance Sprint Model	COO, HR-директор	3–6 міс.	Внутрішні	Скорочення циклу до 1–2 днів
Програма Fozzy Loyalty+	CHRO, директори дивізіонів	6–12 міс.	1,5–2% виручки	Плинність до 15–18%
Fozzy Knowledge Hub	CTO, CHRO	6–9 міс.	8–12 млн грн	Зростання індексу знань
Матрично-мережева структура	CEO, COO	12–18 міс.	Консалтинг	Гнучкість структури
Автоматизація SOP / дашборди	CTO, COO	9–12 міс.	15–20 млн грн	–30% часу на рутину

Тому заходи щодо вдосконалення організаційної архітектури та управлінських процесів у ТОВ "Fozzy Group" дозволяють трансформувати традиційну дивізіональну структуру у більш гнучку, адаптивну модель. Впровадження моделі Governance Sprint суттєво оптимізує вертикальні зв'язки та делегує оперативні повноваження безпосередньо крос-функціональним командам. Це ліквідує бюрократичні бар'єри та скорочує час прийняття ключових операційних рішень з 5–7 робочих днів до 1–2 днів, що є критично важливим фактором конкурентоспроможності в умовах високої волатильності сучасного ритейл-сектору.

Паралельно з цим, розгортання цифрової платформи Fozzy Knowledge Hub вирішує хронічну проблему слабкості горизонтальних комунікацій між сотнями торговельних об'єктів групи. Систематизація кращих практик (Best Practices), створення єдиного інформаційного контуру та впровадження

тримісячного інституту менторства для нових співробітників дозволить стабілізувати кадровий склад. Створення сприятливого внутрішнього середовища та прозорих кар'єрних треків безпосередньо вплине на зниження плинності лінійного персоналу з критичних 30% до цільового орієнтиру у 15–18% на рік.

Узагальнюючи організаційний ефект від запропонованих трансформацій, можна стверджувати, що оновлена система менеджменту компанії набуває таких стратегічних характеристик:

Висока адаптивність: здатність миттєво реагувати на локальні зміни споживчого попиту та макроекономічні виклики;

Процесна прозорість: чіткий розподіл зон відповідальності всередині крос-функціональних команд та автоматизований моніторинг виконання KPI;

Синергія знань: мінімізація повторюваних помилок в управлінні окремими магазинами завдяки швидкому доступу до корпоративної бази рішень.

Проте, будь-які структурно-організаційні зміни всередині такої масштабної корпорації, як Fozzy Group, потребують не лише управлінської волі, а й детального фінансового аналізу, оцінки необхідних інвестицій та розрахунку строків їх окупності. У зв'язку з цим, наступним логічним кроком дослідження є проведення комплексного фінансово-економічного обґрунтування запропонованих організаційних та діджитал-інновацій, що детально розглянуто у підрозділі 3.3.

3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Економічне обґрунтування запропонованих заходів базується на оцінці прямих і непрямих витрат на їх реалізацію та прогнозованих вигод, що виражаються у скороченні операційних витрат, підвищенні продуктивності та збільшенні виручки. Методологічну основу розрахунку складає аналіз «витрати — вигоди» (CBA — Cost-Benefit Analysis).

Таблиця 3.3

Зведений кошторис витрат на реалізацію запропонованих заходів

Захід	Одноразові витрати (млн грн)	Щорічні операційні витрати (млн грн)	Усього за 3 роки (млн грн)
Governance Sprint Model	2,5	0,8	4,9
Програма Fozzy Loyalty+	5,0	28,0	89,0
Fozzy Knowledge Hub	10,0	3,5	20,5
Трансформація структури	8,0	2,0	14,0
Автоматизація SOP / дашборди	18,0	4,0	30,0
РАЗОМ	43,5	38,3	158,4

Для розрахунку загального економічного ефекту від запропонованих організаційних заходів (Governance Sprint Model та Knowledge Hub) було застосовано підхід, що базується на оптимізації внутрішніх адміністративних витрат та фонду оплати праці (ФОТ) управлінського персоналу підприємства, а не на прямому зростанні макроекономічних показників виручки.

1. Ефект від зниження плинності кадрів (HR-модуль): Очікується поступове зниження коефіцієнта плинності персоналу з поточних 30% до цільового показника 16%. За рахунок скорочення витрат на пошук, рекрутинг, адаптацію та первинне навчання нових співробітників, синергетичний ефект складе: у перший рік — 30,0 млн грн, у другий — 65,0 млн грн, а починаючи з третього року (етап повної стабілізації колективу) — 86,5 млн грн щорічно.

2. Ефект від оптимізації управлінського часу (Governance Sprint Model): Перехід на гнучкі інструменти управління та скорочення тривалості бюрократичних погоджень дозволяє вивільнити до 5–7% робочого часу менеджменту середньої та вищої ланки. За рахунок оптимізації людино-годин та підвищення швидкості прийняття рішень, економія бюджету адміністративних витрат складе: у 1-й рік — 10,0 млн грн, у 2-й рік — 15,0 млн грн, у 3-й рік — 20,0 млн грн.

3. Економія на навчанні та адаптації (впровадження Knowledge

Hub): Створення єдиної корпоративної бази знань автоматизує процес онбордингу та знижує витрати на залучення зовнішніх бізнес-тренерів і консультантів. Прогнозне зниження витрат на інформаційно-консультаційний супровід та дублювання функцій оцінюється у 5,0 млн грн у перший рік із подальшим зростанням ефективності системи до 8,0 млн грн та 12,0 млн грн у другий і третій роки відповідно.

Таким чином, сукупний прогностичний економічний ефект від модернізації системи менеджменту складе 45,0 млн грн у перший рік, 88,0 млн грн — у другий, та 118,5 млн грн — у третій рік проекту (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Зведений аналіз витрат та вигод від запропонованих заходів (млн грн)

Показник	Рік 1	Рік 2	Рік 3	Разом за 3 роки
Загальні витрати на впровадження	82,0	41,8	34,6	158,4
Ефект від зниження плинності (нарощується поступово)	30,0	65,0	86,5	181,5
Ефект від оптимізації управлінського часу	10,0	15,0	20,0	45,0
Економія на навчанні та адаптації	5,0	8,0	12,0	25,0
Загальний ефект	45,0	88,0	118,5	251,5
Чистий ефект (вигоди мінус витрати)	-37,0	46,2	83,9	93,1
ROI, %		110,5%	242,4%	58,7%

Розраховано за СВА

Аналіз приведених у таблиці 3.4 даних дозволяє зробити висновок про високу, але інвестиційно обґрунтовану ефективність розробленого проекту. Через значні стартові капіталовкладення на закупівлю програмного забезпечення та інтеграцію систем у перший рік спостерігається

прогнозований від'ємний чистий результат (-37,0 млн грн), що є класичним проявом інвестиційної фази реального бізнес-проекту.

Починаючи з другого року, проект виходить на рівень самоокупності, генеруючи 46,2 млн грн чистого ефекту, а на третій рік — 83,9 млн грн. Сукупний чистий економічний ефект за трирічний горизонт планування становитиме 93,1 млн грн. Інтегральний показник рентабельності інвестицій (ROI) проекту за 3 роки складе 58,7%, що повністю відповідає середньоринковим показникам ефективності впровадження подібних організаційних та IT-інновацій у сфері великого ритейлу. Проект є фінансово спроможним і рекомендується до впровадження в корпорації Fozzy Group.»

Для забезпечення ефективного впровадження рекомендується встановити чіткі KPI реалізації для кожного заходу, призначити відповідальних за кожен напрям на рівні топ-менеджменту, передбачити квартальний моніторинг із можливістю коригування, а також залучити зовнішніх консультантів для супроводу найбільш складних структурних змін.

Варто підкреслити, що реалізація запропонованих заходів потребує не лише фінансових ресурсів, а й системних організаційних зусиль. Ключовим фактором успіху є підтримка з боку топ-менеджменту Fozzy Group та готовність менеджерів усіх рівнів до змін у власних поведінкових моделях. Управлінські трансформації такого масштабу є тривалим процесом, що потребує системного підходу, чіткої комунікації та постійного навчання персоналу.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було розроблено та обґрунтовано комплекс практичних рекомендацій щодо вдосконалення організаційної ефективності менеджменту ТОВ «Fozzy Group». За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки:

1. Пріоритетність організаційних змін. Обґрунтовано, що за умов воєнного стану та високої волатильності ринку рітейлу, ключовим фактором стійкості Fozzy Group є перехід від жорстких ієрархічних структур до гнучкої моделі управління. Впровадження методології "Governance Sprint" дозволить скоротити час на прийняття стратегічних рішень на 25-30% за рахунок делегування повноважень крос-функціональним командам.
2. Цифрова трансформація контролю. Запропоновано інтеграцію системи предиктивної аналітики в управлінський контур. Це дозволить автоматизувати контроль за ключовими KPI та знизити адміністративні витрати, які у 2023 році демонстрували тенденцію до зростання.
3. Економічне обґрунтування. Проведені розрахунки (табл. 3.4) підтверджують високу ефективність запропонованих заходів. При обсязі інвестицій у 158,4 млн грн, сукупний чистий економічний ефект за трирічний період складе 93,1 млн грн.
4. Інвестиційна привабливість. Високий рівень рентабельності інвестицій ($ROI = 58,7\%$) та термін окупаваності витрат (1,8 років) свідчать про фінансову життєздатність запропонованої моделі розвитку менеджменту. Це дозволить компанії не лише зберегти позиції на ринку, але й сформувати ресурс для подальшої експансії та відновлення торговельних точок

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

1. У процесі дослідження розкрито сутність та зміст організаційної ефективності менеджменту підприємства. Встановлено, що організаційна ефективність менеджменту — це інтегральна характеристика управлінської системи, що відображає її здатність раціонально використовувати ресурси, досягати стратегічних і оперативних цілей та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Розмаїття наукових підходів (цільового, системного, ресурсного, процесного, стейкхолдерського) свідчить про багатовимірність цього феномену та необхідність комплексного підходу до його оцінки і управління. Запропоновано авторське визначення, що синтезує усі зазначені виміри.

2. Систематизовано фактори та показники оцінки організаційної ефективності. Фактори поділяються на зовнішні (ринкове середовище, регуляторна база, конкуренція) та внутрішні (якість організаційної структури, компетентність менеджменту, організаційна культура, система комунікацій, рівень діджиталізації). Для комплексної оцінки ефективності доцільно застосовувати збалансовану систему показників BSC, доповнену індикаторами якості управлінських процесів та людського потенціалу.

3. Охарактеризовано сучасні підходи до підвищення ефективності менеджменту. Провідними є lean-менеджмент, agile, цифрова трансформація, реінжиніринг бізнес-процесів, управління за OKR та TQM. Для великих роздрібних мереж найбільш доцільним є інтегрований підхід, що поєднує декілька методологій відповідно до стратегічних пріоритетів компанії та специфіки операційного середовища.

4. Проведено комплексний аналіз ТОВ "Fozzy Group" — одного із провідних ритейлерів України. Встановлено, що компанія демонструє стабільне зростання ключових показників: загальний обсяг товарообігу групи у 2024 році склав 134,2 млрд грн, а за попередніми даними 2025 року сягнув 148,6 млрд грн. Станом на кінець 2025 року торговельна мережа розширилася

до 831 об'єкта різних форматів ("Сільпо", "Фора", "Thrash!"). Управління такою масштабною мережею забезпечується ефективною дивізіонально-організаційною структурою, яка дозволяє делегувати операційні повноваження на рівень окремих торговельних форматів, зберігаючи при цьому централізований стратегічний контроль на рівні холдингу.

5. Загальний інтегральний показник якості управлінських процесів становить 3,73/5,00 балів (74,6%), що відповідає рівню «вище середнього». Виявлено три ключові проблеми: повільне прийняття оперативних рішень (5–7 днів), висока плинність лінійного персоналу (>30% на рік) та недостатня ефективність системи управління знаннями (3,1/5,0). Сукупний потенціал підвищення ефективності за рахунок їх усунення оцінюється у 4–6% операційного прибутку.

6. Розроблено систему заходів підвищення організаційної ефективності менеджменту, що включає Governance Sprint Model, програму Fozzy Loyalty+ та платформу Fozzy Knowledge Hub. Запропоновано удосконалення організаційної структури через перехід до матрично-мережевої моделі та автоматизацію управлінських процесів. Практична реалізація заходів дозволить скоротити цикл прийняття рішень у 3–4 рази, знизити плинність до 15–18%, підвищити інтегральний показник якості процесів до 4,2–4,5 балів.

7. Економічне обґрунтування підтвердило доцільність запропонованих заходів. Загальний обсяг інвестицій — 158,4 млн грн за три роки; чистий економічний ефект — 93,1 млн грн; ROI — 58,7 %. Термін окупності найбільш витратних заходів не перевищує 6–8 місяців. Таким чином, запропоновані заходи мають не лише управлінське, а й суттєве фінансово-економічне обґрунтування, що підтверджує їх практичну цінність для компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Drucker P. F. The Effective Executive. New York: Harper & Row, 1967. 178 p.
2. Hall R. H. Organizations: Structures, Processes, and Outcomes. 4th ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1991. 358 p.
3. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: підручник. 2-ге вид., випр., допов. Київ: Академвидав, 2007. 464 с.
4. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент організацій: навч. посіб. Київ: Кондор, 2005. 860 с.
5. Mintzberg H. The Structuring of Organizations. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1979. 512 p.
6. Кузьмін О. Є., Шуляр Р. В., Піняк І. Л. Ефективність менеджменту організації: навч. посіб. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2011. 188 с.
7. Василенко В. О. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2003. 420 с.
8. Нижник Н. Р., Машков О. А. Системний підхід в організації державного управління. Київ: Вид-во УАДУ, 1998. 160 с.
9. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business Review Press, 1996. 322 p.
10. Василенко В. О., Шостка В. І. Ситуаційний менеджмент: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2003. 285 с.
11. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством. Харків: Основа, 1999. 620 с.
12. Womack J. P., Jones D. T. Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. 2nd ed. New York: Free Press, 2003. 396 p.
13. Rigby D., Sutherland J., Takeuchi H. Embracing Agile. Harvard Business Review. 2016. Vol. 94, No. 5. P. 40–50.
14. McKinsey Global Institute. The Age of Analytics: Competing in a Data-Driven World. McKinsey & Company, 2016. URL: <https://www.mckinsey.com>

(дата звернення: 15.03.2025).

15. Doerr J. Measure What Matters: OKRs: The Simple Idea that Drives 10× Growth. New York: Portfolio/Penguin, 2018. 320 p.

16. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York: Harper Business, 1993. 257 p.

17. Pfeffer J. The Human Equation: Building Profits by Putting People First. Boston: Harvard Business School Press, 1998. 345 p.

18. Oakland J. S. Total Quality Management: Text with Cases. 3rd ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2003. 494 p.

19. GfK Ukraine. Ринок роздрібної торгівлі України: аналітичний звіт 2023. Київ: GfK Ukraine, 2024. 48 с.

20. Nielsen Ukraine. Показники українського FMCG ринку 2023. Київ: Nielsen, 2024. 36 с.

21. Fozzy Group. Корпоративна відповідальність та розвиток. Київ, 2024. URL: <https://fozzy.ua> (дата звернення: 10.03.2025).

22. Лук'яненко І. Г., Краснікова Л. І. Економетрика: підручник. Київ: Товариство «Знання», КОО, 1998. 494 с.

23. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджменту / пер. з англ. 1992. 702 с.

25. Нонака І., Такеучи Х. Компанія — создатель знания / пер. с англ. 2003. 384 с.

26. Багхай М., Коулі С., Вайт Д. Алхімія зростання / пер. з англ. 2001. 272 с.

27. Ghoshal S., Bartlett C. A. The Individualized Corporation. New York: Harper Business, 1997. 352 p.

28. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985. 557 p.

29. Ansoff I. H. Corporate Strategy. New York: McGraw-Hill, 1965. 241 p.

30. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / пер. с англ. 1999. 416 с.

31. Чандлер А. Д. Стратегія і структура / пер. з англ. 2002. 463 с.
32. Кот А. Д., Філіна Ф. О. Бізнес-планування та управління проектами: практ. посіб. Київ: Кондор, 2012. 412 с.
33. Харів П. С. Інноваційна діяльність підприємства та економічна оцінка інноваційних процесів. Тернопіль: Економічна думка, 2003. 326 с.
34. Грещак М. Г., Коцюба О. С. Управління витратами: навч.-метод. посіб. Київ: КНЕУ, 2002. 131 с.
35. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. 580 с.
36. Тарнавська Н. П., Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика: підручник. Тернопіль: Карт-бланш, 1997. 456 с.
37. Сизоненко В. О. Сучасне підприємництво: довідник. Київ: Знання-Прес, 2007. 440 с.
38. Зінченко О. П. та ін. Проектний менеджмент. Київ: Центр навчальної літератури, 2022. 300 с.
39. Рульєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 312 с.
40. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2002. 337 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

**Динаміка ключових фінансових показників Fozzy Group, 2023–2025
рр. (розширена таблиця)**

Показник	Од. вим.	2023	2024	2025	Темп 2025/2023, %
Чистий дохід	млрд грн	98,4	112,6	138,7	141,0
Валовий прибуток	млрд грн	22,6	24,8	32,1	142,0
Валова маржа	%	23,0	22,0	23,1	-
Адміністративні витрати	млрд грн	8,3	10,0	11,2	134,9
Чистий прибуток	Млрд.грн	0,42	1,15	1,85	У 4,4 раза
Рентабельність діяльності	%	0,43 %	1,02%	1,33	-

Додаток Б

Шановний колего! Просимо Вас взяти участь у дослідженні, що проводиться з метою вдосконалення організаційної ефективності менеджменту та оптимізації обміну інформацією між дивізіонами групи («Сільпо», «Фора», «Thrash!»). Опитування є анонімним. Як Ви оцінюєте поточну швидкість погодження операційних рішень між Вашим підрозділом та головним офісом холдингу?

- [] Висока (рішення приймаються за 1–2 дні)
 [] Середня (погодження займає 3–5 днів)
 [] Низька (процес бюрократизований, займає понад 5–7 днів)

1. Чи стикаєтесь Ви з інформаційними бар'єрами (втратою даних) під час взаємодії з іншими дивізіонами корпорації?

- [] Ні, інформаційний обмін є повністю прозорим
 [] Так, періодично виникають затримки через дублювання функцій
 [] Так, постійно, системи комунікацій ізольовані

2. Оцініть рівень доступності кращих управлінських практик (**Best Practices**)

та внутрішніх баз знань у Вашому щоденному робочому процесі за 5-бальною шкалою:

- [] 1 — Повний дефіцит інформації, кожна команда діє самостійно
 [] 2 — Доступ обмежений, знання передаються лише усно
 [] 3 — Є базові інструкції, але вони застарілі
 [] 4 — Інформаційна база існує, але інструменти пошуку незручні
 [] 5 — Повний і швидкий доступ через цифрову ERP/інтранет систему

3. Впровадження якого цифрового інструменту, на Вашу думку, є найбільш пріоритетним для зниження плинності персоналу та покр

ащення адаптації новачків?

[] Єдиного корпоративного порталу знань («Knowledge Hub»)

[] Автоматизованого модуля оцінки та менторства КРІ

[] Проведення регулярних онлайн-вебінарів з обміну досвідом

Дякуємо за Ваші відповіді! Вони будуть використані для реінжинірингу бізнес-процесів групи.