МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

на тему Управління змінами в організації в умовах цифрової трансформації ПП «Логістік-Сервіс»

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

Change Management in the Organization in Conditions of Digital Transformation of PE Logistic-Service

Виконав: здобувач вищої освіти 2 курсу магістратури, групи 8.0734-мо
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування
Д.В. Казаков
Керівник проф. каф. ПМОіЛ, доцент, к.е.н. В.О. Шишкін
Рецензент доц. каф. ПМОіЛ, к.н.держ.упр. О.А. Онищенко

Запоріжжя
2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____ Павлюк Т.С.
«____» _____20___ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Казакову Дмитро Володимировичу

1. Тема роботи Управління змінами в організації в умовах цифрової трансформації ПП «Логістік-Сервіс»
керівник роботи Шишкін Віктор Олександрович, к.е.н., доцент,
затверджені наказом ЗНУ від «___»_____20__ року №___
2. Строк подання здобувачем роботи «___»_____ 20__ р.
3. Вихідні дані до роботи документи фінансової та статистичної звітності досліджуваного підприємства за останні роки, наукові праці, спеціальна економічна література, матеріали періодичного друку в яких висвітлюються проблеми управління змінами в організації в умовах цифрової трансформації.
4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота магістра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. 1 Розділ – Теоретико-методичні основи управління змінами в умовах цифрової трансформації – складається з 3 підрозділів: 1.1 Сутність, види та етапи управління організаційними змінами; 1.2 Концепція цифрової трансформації як чинник модернізації бізнес-процесів; 1.3 Зарубіжний та вітчизняний досвід управління змінами у логістичних компаніях; 2 Розділ – Оцінка стану управління змінами на ПП «Логістік-Сервіс» – складається з 3 підрозділів: 2.1 Загальна характеристика підприємства; 2.2 Аналіз поточного стану цифрової трансформації підприємства; 2.3 Оцінка ефективності управління змінами та виявлення проблемних зон; 3 Розділ – Удосконалення управління змінами на ПП «Логістік-Сервіс» в умовах цифрової

трансформації – складається з 2 підрозділів: 3.1 Формування стратегії управління змінами з урахуванням цифрових тенденцій; 3.2 Модель управління змінами для ПП «Логістік-Сервіс» (на основі підходів Коттера, ADKAR та Мак-Кінзі 7S).

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Шишкін В.О, доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	10.09.2025 р.	10.09.2025 р.
2	Шишкін В.О, доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	02.10.2025 р.	02.10.2025 р.
3	Шишкін В.О, доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	12.11.2025 р.	12.11.2025 р.

6. Дата видачі завдання 10.09.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	вересень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	вересень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	вересень	виконано
4	Обробка матеріалу	вересень	виконано
5	Виконання розділу 1	вересень	виконано
6	Виконання розділу 2	жовтень	виконано
7	Виконання розділу 3	листопад	виконано
8	Формулювання висновків	листопад	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	листопад	виконано
10	Подання роботи на кафедру	грудень	виконано

Здобувач вищої освіти _____ Д.В. Казаков
(підпис)

Керівник роботи _____ В.О. Шишкін
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 73 сторінки, 10 таблиць, 6 рисунків. Перелік посилань нараховує 60 найменувань.

Об’єктом дослідження є система управління організаційними змінами підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження процесу управління організаційними змінами та розробка пропозицій щодо підвищення ефективності впровадження цифрових інструментів управління змінами на прикладі ПП «Логістік-Сервіс».

Методи дослідження – описовий, порівняльний, аналітичний, табличний, графічний, балансовий, метод статистичного аналізу, групування та узагальнення даних, експертних оцінок.

Актуальність теми даної роботи обумовлена необхідністю підвищення ефективності управління змінами в сучасних українських підприємствах, які функціонують в умовах високої турбулентності, цифровізації бізнес-середовища та зростаючої конкуренції..

Під час виконання роботи було розглянуто теоретичні основи управління змінами в умовах цифровізації. На основі теоретичного матеріалу було проаналізовано поточний стан цифрової трансформації підприємства та оцінена ефективність управління змінами, на основі чого запропоновано заходи правління змінами з урахуванням цифрових тенденцій.

Отримані в кваліфікаційній роботі результати можуть бути використані керівництвом підприємства як методичні орієнтири для побудови стратегії цифрового розвитку та управління змінами.

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ, ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ, ЛОГІСТИКА, ЦИФРОВА ЗРІЛІСТЬ, СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ, ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ.

ABSTRACT

Thesis for the Master’s Degree: 73 pages, 10 tables, 6 figures. The list of links includes 60 items.

The object of the study is the organizational change management system of the enterprise.

The purpose of the qualification work is to study the process of organizational change management and develop proposals for increasing the efficiency of implementing digital change management tools using the example of PE Logistic-Service.

Research methods – descriptive, comparative, analytical, tabular, graphical, balance, statistical analysis method, grouping and generalization of data, expert assessments.

The relevance of the topic of this work is due to the need to increase the efficiency of change management in modern Ukrainian enterprises that operate in conditions of high turbulence, digitalization of the business environment and growing competition.

During the work, the theoretical foundations of change management in the context of digitalization were considered. Based on the theoretical material, the current state of the enterprise's digital transformation was analyzed and the effectiveness of change management was assessed, on the basis of which change management measures were proposed taking into account digital trends.

The results obtained in the qualification work can be used by the company's management as methodological guidelines for building a digital development strategy and change management.

CHANGE MANAGEMENT, DIGITAL TRANSFORMATION, LOGISTICS, DIGITAL MATURITY, DEVELOPMENT STRATEGY, ORGANIZATIONAL CHANGES.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

IT – інформаційні технології;

ERP (Enterprise Resource Planning) – система планування ресурсів підприємства;

CRM (Customer Relationship Management) – система управління взаємовідносинами з клієнтами;

BI (Business Intelligence) – бізнес-аналітика, інтелектуальний аналіз даних;

KPI (Key Performance Indicators) – ключові показники ефективності;

TMS (Transport Management System) – система управління транспортними перевезеннями;

SWOT – аналіз сильних і слабких сторін, можливостей та загроз підприємства;

ADKAR – модель управління змінами (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement);

McKinsey 7S – модель семи складових ефективної організації (Strategy, Structure, Systems, Style, Staff, Skills, Shared Values);

API (Application Programming Interface) – програмний інтерфейс прикладного програмування.

ЗМІСТ

ВСТУП ……..……. 8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ……. 13
1.1 Сутність, види та етапи управління організаційними змінами ….. 13
1.2 Концепція цифрової трансформації як чинник модернізації бізнес-процесів …… 21
1.3 Зарубіжний та вітчизняний досвід управління змінами у логістичних компаніях ……..…….. 25
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПП «ЛОГІСТІК-СЕРВІС» …….. 34
2.1 Загальна характеристика підприємства ……. 34
2.2 Аналіз поточного стану цифрової трансформації підприємства …… 42
2.3 Оцінка ефективності управління змінами та виявлення проблемних зон ……..……. 46
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПП «ЛОГІСТІК-СЕРВІС» В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ 51
3.1 Формування стратегії управління змінами з урахуванням цифрових тенденцій ……..... 51
3.2 Модель управління змінами для ПП «Логістік-Сервіс» (на основі підходів Коттера, ADKAR та Мак-Кінзі 7S) ……..… 57
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ……... 64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ……..……...…….. 67

ВСТУП

Сучасні тенденції розвитку економіки характеризуються швидкими темпами цифровізації, що охоплює всі сфери діяльності підприємств, у тому числі логістику. Цифрова трансформація змінює підходи до управління бізнес-процесами, структуру організацій, моделі взаємодії з клієнтами та партнерами.

В умовах постійних технологічних змін і зростання конкуренції ключовим чинником успіху компанії стає ефективне управління змінами, спрямованими на адаптацію до цифрового середовища. Саме тому питання розроблення механізмів управління змінами на підприємствах, що впроваджують цифрові інновації, набуває особливого значення для забезпечення їх стабільного розвитку.

Актуальність теми дослідження полягає в необхідності формування дієвих підходів до управління змінами в організаціях, які здійснюють цифрову трансформацію, зокрема у сфері логістичних послуг.

Для підприємств, що функціонують у цьому сегменті, цифровізація означає не лише модернізацію технологічних процесів, а й потребу в глибоких організаційних перетвореннях – зміні корпоративної культури, структури управління, підходів до планування, контролю та взаємодії з клієнтами.

Підприємство ПП «Логістік-Сервіс», як представник українського ринку логістики, стикається з викликами цифрової епохи, що зумовлює необхідність аналізу його готовності до змін та пошуку ефективних управлінських рішень для забезпечення конкурентоспроможності.

Мета роботи полягає у дослідженні теоретичних засад та практичних аспектів управління змінами в умовах цифрової трансформації підприємства, а також у розробленні рекомендацій щодо підвищення ефективності системи управління змінами на прикладі ПП «Логістік-Сервіс».

Для досягнення мети визначено такі завдання:

- розкрити сутність і значення управління змінами в сучасних умовах;

- охарактеризувати поняття та етапи цифрової трансформації;

- здійснити аналіз системи управління змінами на досліджуваному підприємстві;

- виявити проблеми та ризики впровадження цифрових інновацій;

- запропонувати комплекс заходів для удосконалення процесу управління змінами на основі цифрових технологій.

Об’єктом дослідження є процес управління змінами в організації в умовах цифрової трансформації.

Предметом дослідження виступають методи, механізми та інструменти управління змінами, що забезпечують адаптацію підприємства до цифрових перетворень на прикладі діяльності ПП «Логістік-Сервіс».

Методи дослідження базуються на системному, комплексному та процесному підходах. У роботі використано загальнонаукові методи аналізу і синтезу, індукції і дедукції, порівняння, узагальнення, а також економіко-статистичні методи для оцінки показників діяльності підприємства. Для побудови пропозицій використано методи SWOT-аналізу, моделювання організаційних змін та експертного оцінювання.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, аналітичні звіти міжнародних організацій (OECD, World Economic Forum, PwC), нормативно-правові акти України, що регламентують цифровізацію економіки та підприємницької діяльності, статистичні дані, а також внутрішня звітність та матеріали ПП «Логістік-Сервіс».

Ступінь вивчення теми є достатньо високим, адже питання управління змінами та цифрової трансформації активно досліджуються як у світовій, так і в українській науковій думці.

Значний внесок у розвиток теоретичних основ управління змінами зробили К. Левін, Дж. Коттер, Р. Бекхард, Дж. Морфі, Е. Роджерс.

Серед вітчизняних науковців варто відзначити праці О. Віханського, І. Ансоффа (у контексті стратегічного управління змінами), а також українських дослідників – О. Амоші, І. Грішиної, Т. Гончарової, Н. Власової, які

розглядають питання цифрової трансформації підприємств та управління інноваційними процесами.

Класичні підходи до управління змінами забезпечили фундамент для подальших досліджень цифрової трансформації. К. Левін заклав основи розуміння змін як процесу, який включає розморозку, зміну і повторне заморожування – концепція, що й сьогодні використовується як базова модель планування перетворень у організаціях. Ця модель підкреслює важливість культурних і соціальних чинників у процесі змін, що має пряме відношення до цифрової трансформації, де технічні новації неможливо відокремити від поведінкових змін персоналу.

Дж. Коттер розвинув і деталізував етапну модель управління змінами (вісім кроків), приділивши особливу увагу формуванню відчуття невідкладності, створенню коаліції лідерів та закріпленню змін у культурі організації. Підхід Коттера широко застосовується у практиці цифрових проєктів, оскільки допомагає структурувати процес трансформації та передбачити опір [44].

Модель ADKAR Д. Хайатта звертає увагу на індивідуальний рівень змін – усвідомлення (Awareness), бажання (Desire), знання (Knowledge), вміння (Ability) і закріплення (Reinforcement). У цифровій трансформації це корисний інструмент для планування навчання, комунікацій і підтримки персоналу під час впровадження нових IT-рішень [42].

У роботах останніх десятиліть з’явився окремий пласт літератури, присвячений цифровій трансформації як феномену бізнес-інновацій. Роботи Westerman, Bonnet і McAfee систематизують практики перетворення бізнесу за рахунок цифрових технологій і дають емпіричні кейси, як технології перетворюють операційні моделі й управлінські підходи [58].

З іншого боку, Brynjolfsson і E. McAfee A. зосереджуються на макроекономічних і трудових наслідках цифрових технологій («Second Machine Age»), висвітлюючи як продуктивні вигоди, так й ризики (зміни ринку праці, нерівність) – ці ідеї важливі при оцінюванні соціально-економічних

ефектів трансформації на підприємстві [38].

Теорія дифузії інновацій Е. Роджерса (Diffusion of Innovations) дає інструментарій для розуміння, як нові технології поширюються серед працівників і клієнтів організації (категорії приймачів: інноватори, ранні послідовники, рання/пізня більшість, консерватори). Це дозволяє будувати комунікаційні стратегії при впровадженні цифрових рішень у логістиці [52].

Таким чином, зарубіжні дослідження поєднують класичні моделі управління змінами (Левін, Коттер, ADKAR) із сучасними роботами з цифровізації бізнесу (Westerman, Brynjolfsson та ін.), що дає як концептуальний каркас (етапи і поведінкові механізми змін), так і практичні інструменти для реалізації цифрових проєктів в організаціях.

В Україні за останні роки інтенсивно зростає кількість досліджень, що розглядають цифрову трансформацію у контексті економічного розвитку, державної політики та управління підприємствами. Низка наукових публікацій аналізує особливості управління змінами під впливом цифровізації, визначає фактори успішної трансформації та пропонує методичні підходи для різних секторів економіки.

Зокрема, у статтях українських вчених розглядаються: методологічні підходи до цифрової трансформації, вплив цифрових технологій на структуру управління, питання кібербезпеки та людського капіталу в процесі цифровізації. Автори Н. Андріїв, С. Веретюк, В. Войтенко, Чмерук Г.Г. та інші висвітлювали різні аспекти цифрової трансформації – від теоретичних концепцій до практичних рекомендацій для підприємств і держави. Публікації на тему управління цифровою трансформацією часто з’являються у фахових журналах, збірниках конференцій і монографіях, де аналізуються випадки українських організацій та даються рекомендації щодо інституційної підтримки трансформації.

Окремі українські роботи фокусуються безпосередньо на проблемах управління змінами в логістиці та МСП, але таких досліджень поки що небагато і вони часто мають прикладний (короткостроковий) характер –

описують часткові кейси впровадження TMS/WMS, електронного документообігу або автоматизації складу. Є також праці, що аналізують питання готовності підприємств до цифрової трансформації, методології оцінювання ризиків і потреб у компетенціях. Наприклад, емпіричні дослідження, що оцінюють рівень цифрової зрілості підприємств і проблеми впровадження, надають корисні дані для практичних рекомендацій.

Українські дослідження дають практично орієнтований контекст (регуляторні ініціативи, локальні кейси, оцінка готовності підприємств), однак часто бракує системних методичних підходів і великих емпіричних баз, які могли б формувати універсальні рекомендації для сектору логістичних МСП.

Крім того, недостатньо вивченими залишаються практичні аспекти управління змінами в українських малих і середніх логістичних компаніях, зокрема у контексті інтеграції цифрових технологій (ERP, CRM, TMS, Big Data, штучного інтелекту) у систему управління. Бракує також комплексних методичних підходів до оцінювання ефективності управління змінами під час цифрової трансформації.

Наукова новизна роботи полягає у вдосконаленні теоретико-методичних підходів до управління змінами підприємства шляхом розроблення моделі адаптації організаційної системи до цифрових перетворень. Практичне значення дослідження полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій ПП «Логістік-Сервіс» для підвищення ефективності управління, удосконалення бізнес-процесів, оптимізації ресурсів та зниження ризиків, пов’язаних із впровадженням цифрових технологій.

Структура роботи відповідає логіці дослідження і складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. У першому розділі розглянуто теоретико-методичні засади управління змінами в умовах цифрової трансформації. У другому розділі здійснено аналіз поточного стану управління змінами на ПП «Логістік-Сервіс». У третьому розділі розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення системи управління змінами з урахуванням цифрових викликів сучасного бізнес-середовища.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

1.1 Сутність, види та етапи управління організаційними змінами

Управління організаційними змінами є одним із ключових напрямів сучасного менеджменту, оскільки жодна організація не може функціонувати ефективно без постійного оновлення своїх процесів, технологій і підходів до роботи. В умовах динамічного зовнішнього середовища, швидкого розвитку цифрових технологій, глобалізації та посилення конкуренції зміни стають не епізодичним явищем, а постійним станом організаційного розвитку. Сутність управління змінами полягає у цілеспрямованому впливі керівництва на процес перетворення організаційної структури, бізнес-процесів, корпоративної культури, технологій і персоналу для досягнення нових стратегічних цілей та адаптації до нових умов господарювання.

Організаційні зміни – це не просто реакція на зовнішні фактори, а стратегічно спланований процес, спрямований на підвищення ефективності діяльності підприємства, його конкурентоспроможності та здатності до інноваційного розвитку. В управлінському контексті зміни розглядаються як перехід організації з поточного стану до бажаного майбутнього стану, який забезпечує кращі результати діяльності. Керівництво організації повинно не лише усвідомлювати необхідність змін, а й формувати у персоналу позитивне ставлення до них, мінімізувати опір і забезпечити ефективне впровадження трансформаційних процесів.

Управління організаційними змінами визначається як процес планування, впровадження та контролю змін у структурі, процесах, технологіях та культурі організації з метою підвищення її ефективності та адаптації до змінюваного середовища.

За словами Новікової М.М., Боровика М.В. та Бубирьова Є.А., управління організаційними змінами є складним і багатогранним процесом, який стосується всіх сфер і напрямів діяльності підприємств та організацій. Вони пропонують узагальнену класифікацію організаційних змін, яка дозволяє визначити змістовне наповнення змін, забезпечити керованість процесами їх впровадження та створити можливості для контролю змін [17].

Проблематика управління організаційними змінами посідає центральне місце у сучасному менеджменті, адже зміни виступають невід'ємною умовою адаптації підприємства до динамічного зовнішнього середовища. В науковій літературі управління змінами розглядається як цілеспрямований процес планування, впровадження та контролю трансформацій у структурі, технологіях, бізнес-процесах і культурі організації задля підвищення її ефективності та конкурентоспроможності [44; 45; 46].

Класичні підходи до дослідження сутності змін були закладені ще в середині XX століття. Так, Курт Левін у праці «Change: Frontiers in Group Dynamics» запропонував трифазну модель змін – «розморожування – зміна – заморожування». Учений довів, що процес змін потребує створення мотивації до їхнього прийняття, активного впровадження та подальшого закріплення нових норм і поведінкових моделей. За Левіним, успіх змін залежить не стільки від технічних чи структурних нововведень, скільки від роботи з груповою динамікою та корпоративною культурою [45].

Джон Коттер, розвиваючи ідеї Левіна, створив відому восьмиетапну модель управління змінами, представлену у книзі «Leading Change» [44]. Вона включає етапи створення почуття невідкладності, формування провідної коаліції, розроблення бачення, комунікації змін, розширення повноважень працівників, досягнення короткострокових перемог, консолідації досягнень і закріплення нових підходів у корпоративній культурі. Коттер підкреслює, що більшість трансформаційних ініціатив зазнають невдачі не через помилки у стратегії, а через слабке лідерство, недостатню комунікацію та відсутність мотивації працівників до участі у змінах.

Еверетт Роджерс у дослідженні «Diffusion of Innovations» розглянув процеси поширення інновацій і визначив категорії учасників змін – від інноваторів до консерваторів. Він показав, що темпи впровадження нововведень залежать від соціальних факторів і комунікаційних каналів, а також від таких характеристик інновації, як відносна перевага, сумісність і спостережуваність. Для управління змінами це означає необхідність диференційованого підходу до різних груп персоналу [52].

Дослідження Томаса Петерса і Роберта Уотермана (McKinsey & Company) заклали основу моделі 7S, яка допомагає оцінити узгодженість усіх внутрішніх елементів організації – стратегії, структури, систем, спільних цінностей, стилю управління, персоналу і навичок [57]. Ця модель є важливою для етапу діагностики, оскільки дозволяє визначити, які саме компоненти організації потребують зміни, аби забезпечити баланс і стабільність у трансформаціях.

Джефф Хайатт, засновник компанії Prosci, розробив ADKAR-модель (Awareness – Desire – Knowledge – Ability – Reinforcement), що описує послідовність етапів індивідуального прийняття змін [42]. На основі емпіричних даних понад 700 організацій Хайатт довів, що результативність змін залежить від того, наскільки працівники проходять усі п’ять стадій: усвідомлення, бажання, знання, спроможність та підкріплення. Таким чином, модель ADKAR підкреслює важливість роботи з людським капіталом і персональною готовністю до змін.

Сучасні систематичні огляди, зокрема аналітичні матеріали McKinsey Digital та дослідження у сфері Industry 4.0, доводять, що в умовах цифрової трансформації класичні моделі управління змінами залишаються релевантними, але потребують адаптації. Акцент переноситься на гнучкість, безперервне навчання персоналу, експериментальні підходи до впровадження інновацій і розвиток цифрової зрілості підприємства.

Шишкін В.О. і Бахметова Я.Ю. досліджують управління змінами в контексті логістичної стратегії підприємства, доводячи, що впровадження

цифрових інструментів у логістичних процесах сприяє підвищенню конкурентоспроможності та гнучкості бізнесу. Українські автори загалом підкреслюють необхідність адаптації зарубіжних моделей до національних умов, зокрема врахування кадрових, фінансових і нормативних обмежень у процесах організаційних трансформацій [34].

І. М. Чернявська розглядає управління організаційними змінами як послідовність цілеспрямованих дій, спрямованих на забезпечення стабільності функціонування підприємства під час реформування його ключових процесів. У своїх дослідженнях вона робить акцент на тому, що успішність змін визначається якістю комунікацій у колективі та ступенем залучення працівників у процес прийняття рішень. Вона також виокремлює три основні підходи до управління змінами: раціоналістичний, поведінковий і культурно-організаційний, кожен з яких має свої інструменти впливу [31].

Схожої думки дотримується Г. А. Дорошук, яка у своїй монографії "Управління організаційним розвитком: теоретичні та концептуальні основи" визначає організаційні зміни як невід’ємний елемент управлінського циклу, що спрямований на підвищення ефективності діяльності підприємства через удосконалення його організаційної структури, процесів та корпоративної культури. Авторка підкреслює, що процес управління змінами повинен мати стратегічну спрямованість і базуватися на поєднанні економічних, соціальних і психологічних механізмів впливу [7].

У роботах Г. О. Швіндіної увага приділяється практичним аспектам організаційних змін. Вона наголошує, що ефективність впровадження змін залежить від ступеня підготовленості персоналу до інноваційних перетворень і рівня лідерства керівництва. Авторка пропонує модель поетапного управління змінами, що включає аналіз зовнішнього середовища, формування стратегії змін, комунікацію з персоналом, моніторинг та корекцію результатів [33].

Дослідження С. В. Степаненка присвячене формуванню механізму управління організаційними змінами на підприємстві. Автор розробив

концепцію «адаптивного управління змінами», у якій центральне місце посідає гнучкість системи менеджменту, що дозволяє підприємству ефективно реагувати на зовнішні виклики. Важливою складовою цього механізму є організаційна культура, яка виступає як каталізатор або, навпаки, бар'єр змін [25].

В цілому, у наукових підходах вітчизняних і зарубіжних авторів простежується спільна тенденція – визнання управління організаційними змінами як безперервного процесу, що охоплює всі рівні управління та вимагає комплексного використання економічних, соціальних і поведінкових інструментів. Разом із тим, вчені наголошують на необхідності подальшого розвитку моделей адаптивного управління, особливо в умовах цифрової трансформації економіки.

Отже, аналіз наукових джерел свідчить, що сучасні концепції управління організаційними змінами ґрунтуються на інтеграції класичних підходів (Lewin, Kotter, Rogers) з інноваційними моделями (ADKAR, 7S) і врахуванні людського фактора як визначального елементу успіху. Для українських підприємств у період цифрової трансформації це означає необхідність розроблення власних стратегій управління змінами, які базуються на міжнародних теоріях, але адаптовані до місцевого економічного, культурного та регуляторного середовища.

Концепт управління організаційними змінами відобразимо в таблиці 1.1:

Таблиця 1.1 – Сутність, види та етапи управління організаційними змінами

Елемент	Характеристика / Зміст	Приклади або пояснення
1	2	3
Сутність управління організаційними змінами	Управління організаційними змінами – це цілеспрямований, системний процес розроблення, реалізації та контролю заходів, спрямованих на адаптацію організації до внутрішніх і зовнішніх викликів,	Включає прогнозування наслідків змін, управління опором персоналу,

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
	підвищення ефективності її діяльності, формування нових компетенцій і забезпечення стратегічного розвитку.	адаптацію структури, процесів, культури та технологій до нових умов.
Основні види організаційних змін	1. За напрямом впливу: – стратегічні (зміна місії, цілей, бізнес-моделі); – тактичні (зміна окремих підрозділів чи процесів); – оперативні (поточні вдосконалення). 2. За масштабом: – радикальні (реорганізація, злиття, цифрова трансформація); – еволюційні (поступові покращення). 3. За ініціатором: – внутрішні (ініційовані менеджментом або персоналом); – зовнішні (вимушені через ринок, законодавство, технології). 4. За характером: – структурні (зміна організаційної структури); – технологічні (впровадження IT, автоматизація); – культурні (зміна цінностей, мотивацій, стилю керівництва).	Наприклад, цифрова трансформація логістичного підприємства – це стратегічна і технологічна зміна, що впливає на всі рівні управління.
Етапи управління організаційними змінами	1. Діагностика стану організації – аналіз внутрішнього середовища, визначення проблем, «вузьких місць» та потреб у змінах. 2. Визначення мети і планування змін – формулювання стратегічних цілей, розробка програми змін, ресурсного забезпечення та термінів реалізації. 3. Комунікація змін – інформування персоналу, формування позитивного ставлення, зниження опору змінам. 4. Реалізація змін – практичне впровадження організаційних, технологічних і кадрових заходів. 5. Контроль, оцінювання результатів і закріплення змін – аналіз ефективності, корекція дій, інституціоналізація нових процесів.	Наприклад, при впровадженні ERP-системи спочатку оцінюють готовність організації, потім проводять навчання персоналу, тестування, корекцію процесів і подальше закріплення нової системи управління.

Види організаційних змін класифікують за кількома критеріями. Залежно від масштабів і глибини перетворень розрізняють еволюційні (поступові) та революційні (радикальні) зміни. Еволюційні зміни передбачають удосконалення існуючих процесів, методів роботи чи організаційної структури без значного порушення стабільності системи. Революційні зміни, навпаки, означають докорінну перебудову діяльності, зміну стратегічних цілей, запровадження нових бізнес-моделей, наприклад, цифрову трансформацію підприємства.

За напрямом впливу зміни можуть бути стратегічними, тактичними або оперативними. Стратегічні зміни стосуються місії, цілей і загальної стратегії організації; тактичні – орієнтовані на удосконалення діяльності окремих підрозділів; оперативні – на підвищення ефективності щоденних процесів. Важливим є також розмежування структурних, технологічних та культурних змін. Структурні зміни пов’язані з реорганізацією підрозділів, зміною системи підпорядкування або перерозподілом функцій. Технологічні зміни стосуються впровадження нових технологій, автоматизації процесів, використання цифрових інструментів і штучного інтелекту. Культурні зміни охоплюють трансформацію корпоративних цінностей, стилю керівництва, мотиваційних механізмів і поведінкових моделей працівників.

Процес управління змінами є багатоступеневим і передбачає певну логіку дій, що забезпечують послідовність та узгодженість перетворень. У науковій літературі виділяють кілька підходів до визначення етапів управління змінами, проте більшість авторів (зокрема К. Левін, Дж. Коттер, І. Ансофф) сходяться на тому, що він включає діагностику поточного стану, розроблення стратегії змін, комунікацію та реалізацію змін, а також контроль результатів (рис.1.1):

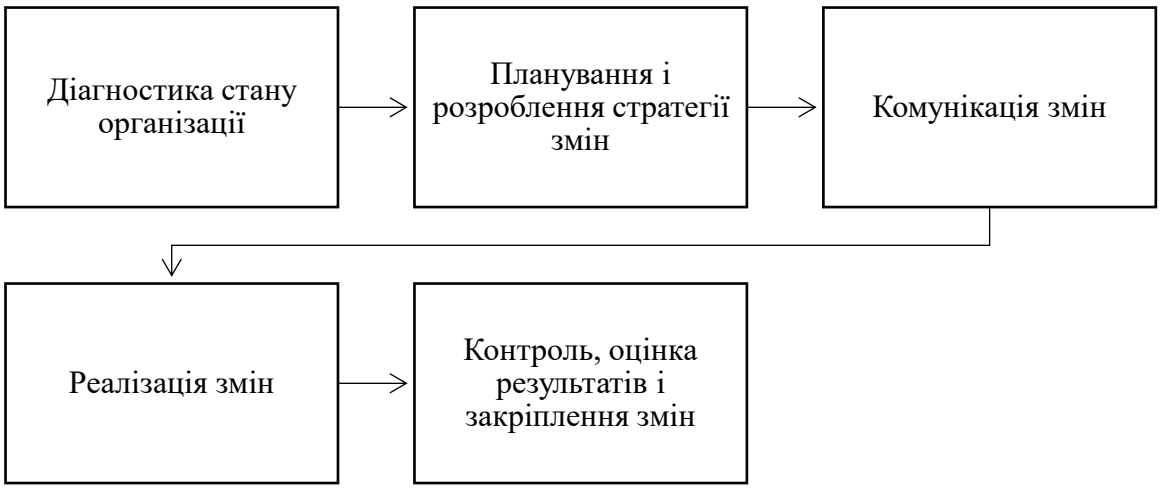


Рис. 1.1 – Процес управління змінами в організації

Першим етапом є діагностика стану організації, під час якої здійснюється аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначаються проблемні зони, можливості й загрози, а також рівень готовності персоналу до змін. Це дозволяє сформувати об’єктивну картину ситуації та визначити потребу в перетвореннях.

Другий етап – планування і розроблення стратегії змін, який охоплює формулювання мети, визначення очікуваних результатів, ресурсного забезпечення, строків реалізації та відповідальних осіб. Важливо, щоб цілі змін узгоджувалися зі стратегією розвитку підприємства та враховували його конкурентні переваги.

Третім етапом є комунікація змін – донесення суті, цілей і переваг запланованих змін до всіх учасників процесу. На цьому етапі керівництво повинно забезпечити відкритий діалог із персоналом, створити умови для зворотного зв’язку та подолати можливий опір змінам. Ефективна комунікація формує довіру, залученість і готовність працівників до нових викликів.

Четвертий етап – реалізація змін, коли запроваджуються конкретні заходи: організаційні, технологічні, кадрові, інформаційні тощо. Цей етап

вимагає гнучкості, здатності швидко реагувати на непередбачені обставини та коригувати план дій.

П’ятий етап – контроль, оцінка результатів і закріплення змін. На цьому етапі аналізується ефективність впроваджених заходів, оцінюється досягнення поставлених цілей, виявляються відхилення та здійснюється корекція процесів. Важливо забезпечити інституціоналізацію змін, тобто закріплення нових норм, процедур і поведінкових моделей у корпоративній культурі.

Таким чином, управління організаційними змінами є безперервним процесом, який поєднує аналітичну, комунікаційну, мотиваційну й контрольну функції менеджменту. Його ефективність залежить від професійної компетентності керівників, рівня залученості персоналу та здатності організації до адаптації й навчання. В умовах цифрової трансформації, коли темпи змін стрімко зростають, уміння керувати організаційними перетвореннями стає одним із головних факторів довгострокового успіху підприємства.

1.2 Концепція цифрової трансформації як чинник модернізації бізнес-процесів

У сучасних умовах глобальної конкуренції та технологічного прогресу цифрова трансформація стає ключовим чинником модернізації бізнес-процесів і стратегічного розвитку підприємств. Вона визначається не лише як впровадження новітніх інформаційно-комунікаційних технологій, а як системна трансформація бізнес-моделі, управлінських практик і корпоративної культури підприємства.

Згідно з визначенням В. В. Сільченка, цифровізація економіки – це не просто автоматизація процесів, а формування нової парадигми економічних відносин, що базується на цифрових даних, мережевій взаємодії та штучному інтелекті [24]. Науковець підкреслює, що цифрова трансформація сприяє

радикальному оновленню бізнес-процесів, підвищенню їх гнучкості, прозорості та швидкості прийняття управлінських рішень. У результаті цього створюються умови для сталого розвитку підприємства навіть у мінливому зовнішньому середовищі.

С. М. Петько розглядає цифрову трансформацію як стратегічний напрям інноваційного розвитку підприємства, у межах якого цифрові технології відіграють роль «мультиплікатора ефективності» [18]. Він зазначає, що модернізація бізнес-процесів через цифрові інструменти забезпечує зниження трансакційних витрат, підвищення якості управління ресурсами та створення нових джерел цінності. Науковець пропонує концепцію безперервного вдосконалення цифрових компетенцій персоналу як запоруку успішності цифрової трансформації.

У роботах Л. Мельник, О. Карінцевої, Л. Калініченко, М. Харченко та С. Тарасенко цифрова трансформація трактується як еволюційний процес, спрямований на інтеграцію цифрових технологій у всі ключові аспекти діяльності підприємства [14]. Автори підкреслюють, що впровадження цифрових інструментів (ERP-систем, CRM-платформ, хмарних технологій, аналітики Big Data) дозволяє підприємствам досягати операційної ефективності на 25-40 % вищої, ніж у компаній, що залишаються в межах традиційних моделей управління. Це підтверджено емпіричними дослідженнями у виробничих і логістичних компаніях України.

І. О. Кайда вважає, що цифрова трансформація є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності бізнесу [10]. На його думку, модернізація бізнес-процесів у цифровому контексті забезпечує створення нових каналів комунікації із клієнтами, підвищення рівня персоналізації послуг та прискорення інноваційного циклу. Автор наголошує, що цифрова трансформація несе не лише економічні вигоди, але й соціальний ефект – формує культуру відкритості, партнерства і гнучкого управління.

Зарубіжний дослідник Д. Тапскотт розглядає цифрову трансформацію як основу четвертої промислової революції [55]. Автор підкреслює, що нова

ера економічного розвитку ґрунтується на поєднанні фізичних, цифрових і біологічних систем, що змінює структуру економічних відносин і логіку створення цінності. Тапскотт у своїй концепції «блокчейн-економіки» доводить, що цифрові технології сприяють децентралізації бізнесу та формуванню довіри без посередників.

Таким чином, цифрова трансформація є не лише технологічним, а передусім управлінським і стратегічним явищем, що забезпечує модернізацію бізнес-процесів через інтеграцію цифрових рішень у всі аспекти діяльності підприємства. Вона формує нову логіку розвитку організації – орієнтовану на гнучкість, клієнтоцентричність, інноваційність і сталу ефективність.

У сучасному науковому дискурсі управління організаційними змінами розглядається як комплексна система знань, методів і практик, спрямованих на забезпечення адаптації підприємства до динамічних зовнішніх умов. В умовах цифровізації економіки ця категорія набуває нового змісту — управління змінами стає невід'ємним складником цифрової трансформації, що охоплює як технологічні, так і соціально-організаційні процеси.

Згідно з класичними теоріями Курта Левіна, процес змін відбувається у три етапи: «розморожування» (усвідомлення необхідності змін), «зміна» (впровадження нових підходів, технологій, процесів) та «заморожування» (закріплення нової моделі поведінки або управління) [45; 46].

У контексті цифрової економіки ця модель зберігає актуальність, проте її адаптовано до прискореного ритму технологічного оновлення – стадії відбуваються не послідовно, а часто паралельно, що вимагає від організації гнучкості та готовності до постійних трансформацій.

У подальших теоретичних розробках, зокрема у роботах Дж. Коттера, сформовано восьмиетапну модель управління змінами, яка передбачає створення відчуття нагальної потреби в змінах, формування команди лідерів, розроблення бачення майбутнього, комунікацію стратегії, усунення бар'єрів, досягнення короткострокових перемог, закріплення досягнутих результатів і вкорінення нових практик у корпоративну культуру [44].

У сучасних умовах цифровізації ця модель доповнюється акцентом на цифрове лідерство, використання аналітики даних для моніторингу змін та залучення працівників через інтерактивні платформи комунікації.

На думку О. Тереньєвої, українського дослідника проблем цифрової економіки, управління змінами у цифровому середовищі вимагає переосмислення традиційних підходів до стратегічного планування. Він зазначає, що головним завданням менеджменту є формування «динамічної здатності» організації – уміння передбачати, ініціювати та реалізовувати зміни завдяки цифровим технологіям. У її працях наголошується, що підприємства повинні впроваджувати платформну логіку управління, коли процеси стають взаємопов'язаними, гнучкими й орієнтованими на клієнта [27].

У наукових роботах Л. Мельник управління змінами у цифровій економіці розглядається як інтегрований процес, що об'єднує технологічні інновації, розвиток людського капіталу та трансформацію бізнес-моделі. Автор доводить, що успішне впровадження цифрових змін вимагає поєднання трьох ключових підходів: процесного (оптимізація операцій), поведінкового (мотивація та навчання персоналу) та стратегічного (визначення цифрової стратегії підприємства). На його думку, без узгодження цих трьох складників цифрова трансформація перетворюється на хаотичний набір ініціатив без сталого ефекту [14].

У зарубіжній науці формується низка сучасних підходів до управління змінами, орієнтованих на цифрову економіку. Дж. Хайєс пропонує модель «безперервних змін», у якій організація постійно адаптується до зовнішнього середовища, використовуючи цифрову аналітику, машинне навчання та системи підтримки прийняття рішень [41]. Цей підхід підкреслює роль даних як головного ресурсу управління – зміни ініціюються не інтуїтивно, а на основі аналізу цифрових показників.

М. В. Мескон та М. Альберт у своїх працях зазначають, що цифровізація зумовлює перехід від адміністративного до адаптивного управління змінами, яке базується на концепції відкритих систем. Підприємства розглядаються як

елементи цифрової екосистеми, у межах якої зміни відбуваються не лише під впливом внутрішніх рішень, але й у результаті інтеракції з клієнтами, постачальниками, платформами, соціальними мережами [49].

У контексті цифрової економіки дедалі більшого значення набувають підходи, засновані на гнучких методологіях управління (Agile, Scrum, Lean). Як зазначають Д. Рігбі, Д. Сазерленд і Г. Такеучі, ці моделі забезпечують швидке реагування на зміни, скорочення циклу ухвалення рішень та підвищення залученості персоналу. Agile-підхід дозволяє перетворити процес управління змінами на безперервний експериментальний цикл, у якому кожна ітерація дає змогу перевірити ефективність нових цифрових рішень [50].

Узагальнюючи різні наукові підходи, можна зробити висновок, що теорія управління змінами в умовах цифровізації економіки відходить від статичної, етапної логіки на користь динамічної, мережевої моделі, де головним ресурсом стають інформація, швидкість адаптації та інноваційна культура. Сучасне підприємство розглядається як «цифровий живий організм», здатний постійно відновлювати власну структуру, процеси та компетенції під впливом цифрових технологій.

1.3 Зарубіжний та вітчизняний досвід управління змінами у логістичних компаніях

У XXI столітті логістика переживає глибоку трансформацію під впливом цифрових технологій, які змінюють усі ланки логістичного ланцюга – від планування постачань і управління запасами до транспортування, складування та обслуговування клієнтів. Цифровізація стала ключовим чинником підвищення ефективності логістичних процесів, зниження витрат, мінімізації людського фактора та підвищення гнучкості реагування на зміни ринку. В умовах глобалізації й високої конкуренції впровадження сучасних цифрових рішень є не просто перевагою, а необхідною умовою стабільного розвитку

логістичних компаній.

Одним із центральних елементів цифрової трансформації логістики є системи управління логістичними процесами – насамперед TMS (Transportation Management System) та WMS (Warehouse Management System). Системи TMS забезпечують комплексне управління транспортними операціями: планування маршрутів, оптимізацію завантаження транспортних засобів, моніторинг руху вантажів у реальному часі, розрахунок вартості перевезень і контроль дотримання графіків. Завдяки інтеграції з GPS-навігацією та телематикою TMS дозволяє не лише підвищити точність планування, а й оперативно реагувати на непередбачені зміни – затори, погодні умови, затримки на митниці.

WMS-системи, у свою чергу, автоматизують управління складськими процесами – приймання, розміщення, зберігання, відбір і відвантаження товарів. Вони забезпечують прозорість руху запасів, скорочують час обробки замовлень і підвищують точність інвентаризації. У сучасних компаніях WMS інтегруються з ERP-системами (Enterprise Resource Planning) та CRM-платформами (Customer Relationship Management), формуючи єдину інформаційну екосистему, у якій об’єднано дані про клієнтів, фінанси, ресурси та операції.

Значний вплив на розвиток логістики мають технології Інтернету речей (Internet of Things, IoT). Датчики, розміщені на транспортних засобах, контейнерах або палетах, дозволяють відстежувати місце розташування, температуру, вологість та інші параметри вантажу в режимі реального часу. Це забезпечує контроль за збереженням якості продукції, зменшує втрати та полегшує управління ризиками. IoT-технології також використовуються для моніторингу стану техніки та прогнозування технічного обслуговування, що мінімізує простої транспорту.

Ще одним стратегічним напрямом є Big Data та аналітика даних. Логістичні компанії генерують величезні обсяги інформації про постачання, маршрути, клієнтів і фінансові операції. Завдяки аналітичним інструментам ці

дані можна використовувати для прогнозування попиту, оптимізації маршрутів, управління запасами та визначення точок підвищення ефективності. Аналітика дозволяє не лише фіксувати минулі події, а й формувати прогнозні моделі, що дають змогу ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення. Використання штучного інтелекту (Artificial Intelligence, AI) у поєднанні з машинним навчанням (Machine Learning, ML) дозволяє виявляти закономірності в поведінці споживачів, автоматично формувати маршрути доставки, передбачати затримки або пікові навантаження.

Зростає також роль роботизації та автоматизації. Сучасні склади дедалі частіше обладнуються роботизованими системами для переміщення, сортування та пакування товарів. Використання автоматичних навантажувачів (AGV), роботів-комплектувальників та дронів скорочує час виконання операцій і мінімізує людський фактор. Наприклад, у великих логістичних центрах Amazon і DHL роботи виконують до 80% рутинних складських завдань, що підвищує точність і швидкість обробки замовлень [37; 40].

Окремого значення набувають технології блокчейн. Вони забезпечують прозорість і достовірність усіх етапів логістичного ланцюга – від виробника до кінцевого споживача. Блокчейн-технології дозволяють створювати незмінні записи про походження товарів, умови транспортування, виконання контрактів і платежів. Це особливо актуально для міжнародної логістики, де важливими є довіра між учасниками ланцюга постачання, відстежуваність товарів та спрощення документообігу.

Сучасна логістика дедалі активніше використовує хмарні технології (Cloud Computing), які забезпечують централізоване зберігання даних, віддалений доступ до інформаційних систем і можливість інтеграції різних цифрових сервісів. Хмарні платформи дозволяють компаніям будь-якого масштабу користуватися потужними програмними рішеннями без необхідності великих капіталовкладень в IT-інфраструктуру. Завдяки цьому логістичні оператори можуть швидко масштабувати свої системи відповідно

до обсягів замовлень.

Важливою тенденцією є впровадження технологій доповненої (AR) та віртуальної (VR) реальності, які використовуються для навчання персоналу, моделювання складських процесів, оптимізації розміщення товарів і перевірки безпеки операцій. Наприклад, AR-окуляри допомагають працівникам складів швидше знаходити потрібні позиції товарів і скорочують час відбору замовлень.

Також суттєво зростає роль цифрових платформ і маркетплейсів у логістичному бізнесі. Такі платформи, як Uber Freight, Convoy або Flexport, створюють цифровий ринок транспортних послуг, де перевізники та замовники можуть напряму співпрацювати без посередників. Для українського ринку подібні рішення мають великий потенціал у сфері оптимізації маршрутів і прозорості тарифоутворення.

Не можна не згадати і про інтелектуальні транспортні системи (ITS), які інтегрують цифрові технології в управління дорожнім рухом, координацію перевезень та комунікацію між транспортними засобами. Вони підвищують безпеку, знижують рівень заторів і сприяють зменшенню викидів CO_2.

Отже, сучасні цифрові технології в логістиці формують основу нової парадигми управління ланцюгами постачань – гнучкої, прозорої, клієнтоорієнтованої та екологічно відповідальної. Їх застосування дозволяє підприємствам не лише оптимізувати внутрішні процеси, а й створити додану вартість для клієнтів завдяки швидшому обслуговуванню, точній аналітиці та високому рівню сервісу.

Для українських компаній, зокрема ПП «Логістік-Сервіс», цифровізація відкриває можливості інтеграції у глобальні логістичні мережі, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку в умовах глобальної цифрової економіки.

Зарубіжний досвід управління змінами у логістичних компаніях характеризується системністю, високим рівнем планування та орієнтацією на клієнтоцентричність.

Одним із найвідоміших прикладів є компанія DHL Group, яка реалізувала глобальну програму цифрової трансформації Strategy 2025: Delivering Excellence in a Digital World. Програма передбачала реорганізацію внутрішніх бізнес-процесів на основі цифрових платформ, упровадження роботизованих систем на складах, використання аналітики великих даних (Big Data) для прогнозування попиту та оптимізації маршрутів доставки. Управління змінами здійснювалось через принципи «цифрового лідерства» - створення внутрішніх центрів інновацій та постійне навчання персоналу новим технологіям. За даними DHL (2023), це дозволило скоротити витрати на логістичні операції на 25 %, а середній час доставки – на 18 % [40].

Іншим прикладом є UPS (United Parcel Service), яка реалізує концепцію «smart logistics». Її система ORION (On-Road Integrated Optimization and Navigation) базується на алгоритмах машинного навчання, які в реальному часі аналізують дані про замовлення, трафік і погодні умови, забезпечуючи гнучке управління змінами в операційній діяльності. За оцінками самої компанії, упровадження ORION дозволило щорічно заощаджувати близько 400 мільйонів доларів США за рахунок оптимізації маршрутів і зменшення викидів CO_2. Це приклад того, як цифрові інструменти не лише підвищують ефективність, але й сприяють екологічній стійкості бізнесу (UPS Sustainability Report, 2022) [56].

Maersk, провідна світова транспортно-логістична корпорація, застосовує модель «адаптивного управління змінами». Її стратегія полягає у створенні гнучкої цифрової екосистеми, що поєднує клієнтів, постачальників і транспортні вузли. Компанія активно впроваджує технології блокчейн (у співпраці з IBM у проєкті TradeLens), що забезпечує прозорість ланцюгів постачання, скорочує бюрократичні процедури та підвищує довіру між учасниками логістичних процесів. Maersk демонструє, що успішне управління змінами в логістиці неможливе без координації цифрових інновацій з організаційними змінами, які охоплюють культуру, структуру управління та систему взаємодії зі стейкхолдерами [48].

Досвід Amazon Logistics ілюструє ще один аспект управління змінами – автоматизацію через інтелектуальні системи. Компанія застосовує роботизовані склади (Amazon Robotics), технології прогнозної аналітики попиту та системи самоорганізації маршрутів. Завдяки інтеграції цифрових технологій Amazon вдалося скоротити цикл доставки до 24 годин у більшості регіонів США та ЄС. Водночас важливим компонентом управління змінами в Amazon є організаційна культура інновацій, що підтримує готовність персоналу до експериментів і ризику, а також система винагороди за ініціативність [37].

У європейському просторі успішним прикладом є Deutsche Bahn Cargo, яка впровадила цифрову платформу DB Cargo Intelligent Train для управління рухом вантажних поїздів у режимі реального часу. Система дає змогу відстежувати місце розташування, технічний стан і терміни прибуття вантажів, забезпечуючи прозорість для клієнтів і партнерів. Зміни впроваджувались поетапно: спочатку створювались пілотні зони цифрового управління, потім відбувалось масштабування рішень на всю мережу. Цей підхід демонструє важливість інкрементальної моделі змін у складних логістичних системах [39].

Вітчизняний досвід управління змінами у логістичних компаніях має свої особливості, обумовлені економічними викликами, воєнним станом і високими темпами адаптації до нестабільних умов. Одним із показових прикладів є група компаній NOVA (ТМ «Нова пошта»), яка послідовно реалізує цифрову стратегію «Нова пошта 4.0» [16].

Управління змінами у компанії базується на принципах гнучкості, інноваційності та клієнтоцентричності. Було впроваджено систему автоматизованого сортування вантажів, мобільні додатки для клієнтів, електронний документообіг і роботизовані поштові відділення. У результаті компанія досягла скорочення операційних витрат на 20% і підвищення продуктивності персоналу на 30%. При цьому управління змінами здійснюється за допомогою внутрішніх команд цифрових інновацій і

постійного навчання співробітників новим технологіям [16].

Іншим прикладом є АТ «Укрпошта», яка з 2016 року реалізує програму реформування управління змінами під брендом Digital Post Ukraine. Цей проєкт передбачає переведення ключових процесів у цифровий формат – онлайн-замовлення, електронну чергу, GPS-відстеження, безготівкові розрахунки та мобільні відділення. Ключовим аспектом управління змінами стало зміцнення корпоративної культури та формування цифрової компетентності співробітників. За даними звіту компанії (2023), кількість онлайн-операцій за три роки зросла більш ніж у 6 разів, що свідчить про ефективність впроваджених змін [3].

Український приклад демонструє також досвід логістичної компанії «Логістік-Сервіс», де управління змінами пов’язане з переходом на нові IT-рішення, автоматизацією документообігу та використанням аналітичних платформ для планування маршрутів.

Основна мета змін – підвищення швидкості обслуговування клієнтів і зниження витрат. Для цього підприємство застосовує адаптивний підхід до змін, що включає етапну модернізацію процесів, аналіз ефективності впроваджених інновацій і розвиток внутрішніх цифрових компетенцій.

Отже, аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду засвідчує, що успіх управління змінами у логістичних компаніях у значній мірі залежить від інтеграції цифрових технологій у стратегічні цілі бізнесу, постійного вдосконалення компетенцій працівників і створення гнучкої корпоративної культури.

Зарубіжні компанії демонструють системний, довгостроковий підхід до змін, тоді як українські підприємства вирізняються оперативністю, адаптивністю й здатністю ефективно реагувати на кризові обставини. В обох випадках ключову роль відіграє людський фактор – готовність керівництва та персоналу приймати зміни, вчитися новому та мислити стратегічно.

Таблиця 1.2 – Порівняльна характеристика зарубіжного та вітчизняного досвіду управління змінами у логістичних компаніях

Компанія / Країна	Основні напрями змін	Використані цифрові технології	Підхід до управління змінами	Результати та ефекти
DHL Group (Німеччина)	Глобальна цифрова трансформація; автоматизація складів; аналітика даних	Big Data, роботизовані системи, IoT	Стратегічна програма *Strategy 2025*; поетапне впровадження інновацій	Зменшення витрат на 25%; скорочення часу доставки на 18%
UPS (США)	Оптимізація маршрутів; зменшення викидів CO_2	AI, Machine Learning (система ORION)	Системний підхід до цифрової інтеграції логістики	Щорічна економія ~ 400 млн дол.; підвищення ефективності маршрутів
Maersk (Данія)	Цифровізація ланцюгів постачання; підвищення прозорості	Blockchain, цифрові платформи (*TradeLens*)	Адаптивне управління змінами, міжорганізаційна співпраця	Підвищення довіри між учасниками ринку; скорочення бюрократії
Amazon Logistics (США)	Автоматизація складів; скорочення часу доставки	Робототехніка, аналітика попиту, AI	Культура інновацій, стимулювання ініціативності працівників	Доставка «next-day»; підвищення продуктивності персоналу
Deutsche Bahn Cargo (Німеччина)	Оптимізація вантажних перевезень	IoT, цифрові платформи моніторингу	Інкрементальна модель змін (пілотні зони)	Прозорість логістичних процесів; зниження витрат
Група NOVA («Нова пошта», Україна)	Автоматизація сортування, роботизація, цифрові сервіси	AI, роботизовані комплекси, мобільні додатки	Гнучке управління, створення внутрішніх команд інновацій	Зменшення витрат на 20%; зростання продуктивності на 30%
АТ «Укрпошта» (Україна)	Цифровізація сервісів, електронний документообіг	Онлайн-сервіси, GPS, безготівкові системи	Програма *Digital Post Ukraine*, розвиток цифрової культури	Збільшення онлайн-операцій у 6 разів; підвищення клієнтського досвіду
ТОВ «Логістік-Сервіс» (Україна)	Автоматизація планування маршрутів і документообігу	Аналітичні IT-платформи, ERP-системи	Адаптивна стратегія змін з поетапним впровадженням	Зниження витрат, скорочення часу обробки замовлень

Порівняльний аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду управління змінами у логістичних компаніях свідчить, що успішність трансформаційних процесів визначається поєднанням трьох ключових факторів: цифрової стратегії, організаційної гнучкості та розвитку компетенцій персоналу.

Зарубіжні компанії демонструють високий рівень системності та стратегічності у впровадженні змін. Їхня практика ґрунтується на довгострокових цифрових стратегіях (як у DHL чи Maersk), що передбачають не лише технологічне оновлення, а й глибоку перебудову корпоративної культури, структури управління та взаємодії зі стейкхолдерами. Такі компанії активно використовують аналітику великих даних, штучний інтелект і блокчейн, перетворюючи цифровізацію на джерело конкурентних переваг.

Натомість українські логістичні компанії, перебуваючи в умовах економічної нестабільності та воєнних викликів, демонструють високу адаптивність і гнучкість у реалізації змін. Їхні підходи менш формалізовані, але більш оперативні. Приклади «Нової пошти» та «Укрпошти» свідчать, що цифрова трансформація в Україні спирається на інноваційне мислення керівництва, швидке впровадження технологічних рішень і розвиток клієнтоорієнтованих сервісів.

Загальною тенденцією для обох груп компаній є перехід від реактивного до проактивного управління змінами, коли зміни не лише відповідають на виклики середовища, а й формують нові ринкові стандарти. Водночас, якщо зарубіжний досвід характеризується технологічною зрілістю і стратегічною сталістю, то вітчизняний – демонструє приклад гнучкого, швидкого та ресурсно ефективного управління змінами в кризових умовах.

Таким чином, інтеграція кращих міжнародних практик (довгострокове планування, орієнтація на інновації, розвиток цифрових компетенцій) із українським досвідом адаптивності та підприємницької гнучкості може стати оптимальною моделлю управління змінами у логістичних компаніях України в умовах цифрової економіки.

РОЗДІЛ 2
ОЦІНКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПП «ЛОГІСТІК-СЕРВІС»

2.1 Загальна характеристика підприємства

Предметом даного кваліфікаційного дослідження є методи, механізми та інструменти управління змінами, що забезпечують адаптацію підприємства до цифрових перетворень на прикладі діяльності ПП «Логістік-Сервіс». Приватне підприємство «Логістік-Сервіс» було засноване 3 вересня 2007 року у місті Запоріжжя і на сьогодні є однією з провідних регіональних логістичних компаній України. Підприємство здійснює широкий спектр діяльності, що включає оптову та роздрібну торгівлю харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами, вантажні автомобільні перевезення, надання оренди транспортних засобів і нерухомості, а також допоміжні послуги у сфері логістики та маркетингові дослідження (табл. 2.1):

Таблиця 2.1 – Основні реєстраційні дані ПП «ЛОГІСТІК-СЕРВІС» [19; 20]

Показник	Характеристика
1	2
Повна назва	Приватне підприємство «ЛОГІСТІК-СЕРВІС»
Організаційно-правова форма	Приватне підприємство
Код ЄДРПОУ	35366757
Дата заснування	03 вересня 2007 року
Юридична адреса	69065, Україна, Запорізька обл., м. Запоріжжя, Інженерний Майдан, буд. 1, прим. 176
Керівник	Бейнар Віктор Едуардович
Статутний капітал	100 грн.
Система оподаткування	Загальна система
Основний вид діяльності	46.39 – Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
Додаткові види діяльності	Оптова та роздрібна торгівля напоями; вантажні автомобільні перевезення; оренда транспорту; допоміжна діяльність у сфері транспорту; операції з нерухомістю; маркетингові дослідження

Продовження таблиці 2.1

1	2
Регіон діяльності	Україна (основний ринок – Південний і Центральний регіони)
Кількість працівників (станом на 2025 р.)	65 осіб

Основною метою компанії є забезпечення високої якості логістичних послуг, оптимізація транспортних процесів і впровадження сучасних цифрових технологій для підвищення ефективності та оперативності роботи.

Завдяки поєднанню власної інфраструктури, гнучкої організаційної структури та активного використання інформаційних систем управління, ПП «ЛОГІСТІК-СЕРВІС» здатне швидко адаптуватися до змін у ринковому середовищі та підтримувати конкурентоспроможність на національному рівні.

Стабільність керівництва, досвід колективу та стратегічна орієнтація на цифрову трансформацію дозволяють підприємству ефективно реагувати на сучасні виклики економіки та продовжувати розширювати свою присутність у логістичній сфері України.

Організаційна структура ПП «Логістік-Сервіс» є лінійно-функціональною, що забезпечує ефективний розподіл управлінських повноважень та відповідальності між підрозділами (рис.2.1):

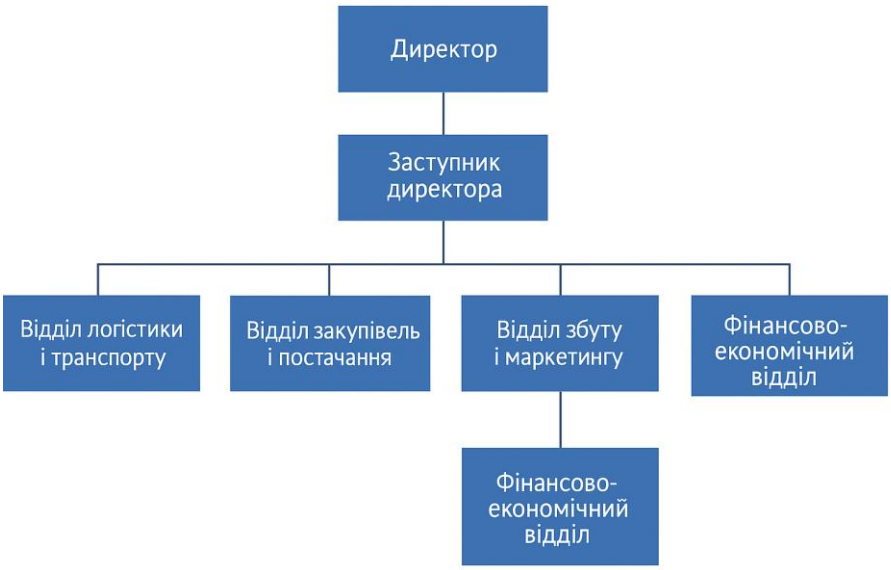


Рис. 2.1 – Організаційна структура ПП «Логістік-Сервіс»

Підприємство очолює директор, якому підпорядковуються:

- відділ логістики і транспорту – відповідає за організацію вантажоперевезень, оптимізацію маршрутів, координацію водіїв та управління автопарком;

- відділ закупівель і постачання – займається пошуком постачальників, закупівлею товарів, контролем запасів;

- відділ збуту і маркетингу – забезпечує формування клієнтської бази, проведення рекламних кампаній, укладання договорів із торговими мережами;

- фінансово-економічний відділ – здійснює облік, фінансове планування, аналіз собівартості та прибутковості;

- відділ інформаційних технологій – впроваджує цифрові рішення у сфері управління логістичними процесами, документообігу та аналітики;

- відділ оренди та експлуатації нерухомого майна – забезпечує управління власними об’єктами і договірними відносинами з орендарями.

Така структура сприяє поєднанню оперативного управління з функціональною спеціалізацією, що особливо важливо в умовах цифрової трансформації підприємства.

Основною сферою діяльності підприємства є логістичне забезпечення оптової торгівлі харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами, а також надання транспортно-експедиційних послуг.

Підприємство здійснює доставку продукції по Україні власним автопарком, що налічує понад 25 вантажних автомобілів різної вантажопідйомності.

З 2020 року підприємство активно розвиває цифрові напрями управління логістикою, зокрема:

- впровадження ERP-системи «BAS ERP» для управління запасами, транспортом і фінансами;

- створення електронного кабінету клієнта для відстеження статусу замовлень;

- використання аналітичних панелей Power BI для прогнозування попиту та оптимізації маршрутів.

Конкурентними перевагами підприємства є наступні:

- гнучка логістична структура – можливість швидкого реагування на зміни попиту та маршрутних умов;

- інтегровані цифрові рішення – використання автоматизованих систем управління складами (WMS) та транспортом (TMS);

- регіональне охоплення та власна інфраструктура – наявність складів і транспортних вузлів у Запоріжжі, Дніпрі та Кривому Розі;

- репутація надійного партнера – стабільна співпраця з понад 40 контрагентами по всій Україні;

- екологічна орієнтація – модернізація автопарку, поступовий перехід на транспорт із низькими викидами CO_2.

Поточними викликами та напрямами розвитку для підприємства є те, що воно діє на території, де періодично відбуваються бойові дії, що ускладнює транспортну логістику та ланцюги постачання. Водночас це стимулює «Логістік-Сервіс» до підвищення операційної стійкості та цифровізації управління змінами – ключового напряму розвитку в межах сучасної економіки.

Стратегічна мета компанії – створення гнучкої цифрової логістичної екосистеми, що дозволить мінімізувати ризики, підвищити ефективність і забезпечити конкурентоспроможність на національному ринку.

Фінансовий аналіз діяльності підприємства є важливою складовою управлінського процесу, що дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів, визначити фінансову стійкість, ліквідність і прибутковість господарської діяльності.

Проведемо аналіз основних показників діяльності ПП «ЛОГІСТІК-СЕРВІС» за 2020-2024 роки за наявними даними (табл.2.2-2.3) [19; 20]:

Таблиця 2.2 – Динаміка основних фінансових показників підприємства [19; 20]

Показник	2020	2022	2023	2024	Відхилення (₴) 2024/2023	Відхилення (%) 2024/2023
Дохід	749 700	277 400	446 400	373 600	-72 800	-16,3 %
Чистий прибуток	-61 300	11 200	16 200	25 100	+8 900	+54,9 %
Активи	538 400	239 900	293 000	353 100	+60 100	+20,5 %
Зобов’язання	599 700	396 700	445 800	525 200	+79 400	+17,8 %
Кількість працівників	-	10	8	8	0	0 %

Таблиця 2.3 – Основні фінансові коефіцієнти ПП «ЛОГІСТІК-СЕРВІС» (2024 р.) [19; 20]

Показник	Формула	Значення 2024
Рентабельність продажів (ROS)	(Чистий прибуток / Дохід) × 100 %	6,72 %
Рентабельність активів (ROA)	(Чистий прибуток / Активи) × 100 %	7,11 %
Коефіцієнт фінансової незалежності	Активи / Зобов’язання	0,67
Коефіцієнт поточної ліквідності	Активи / Зобов’язання (умовно)	0,67

Для наочного відображення тенденцій розвитку підприємства побудуємо графіки динаміки доходу, прибутковості, активів і зобов’язань ПП «Логістік-Сервіс» за 2020-2024 роки (рис.2.2-2.3):

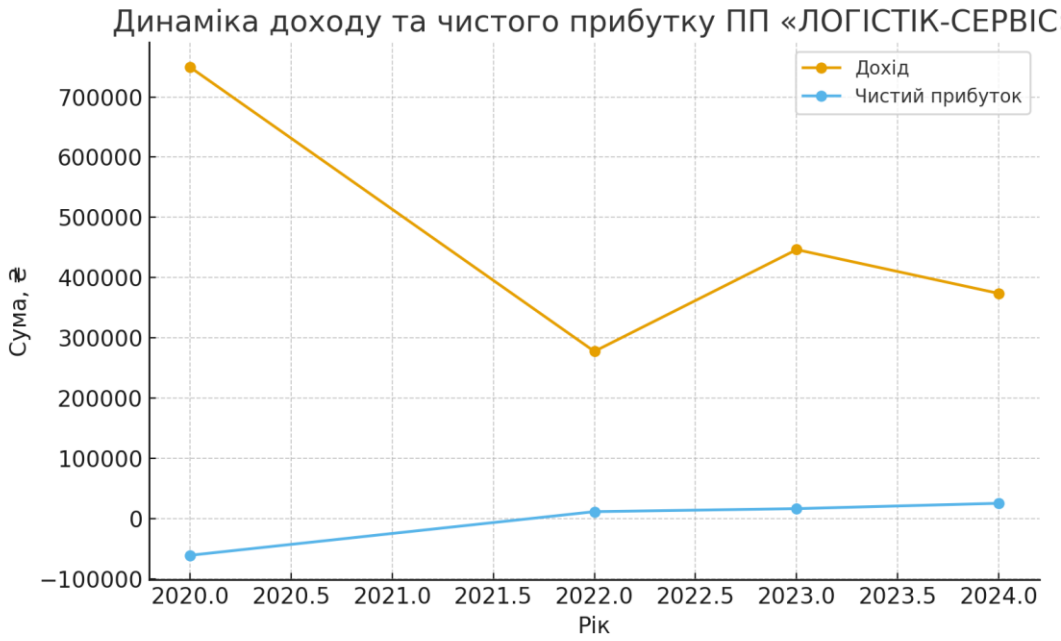


Рис.2.2 – Динаміка доходу та чистого прибутку

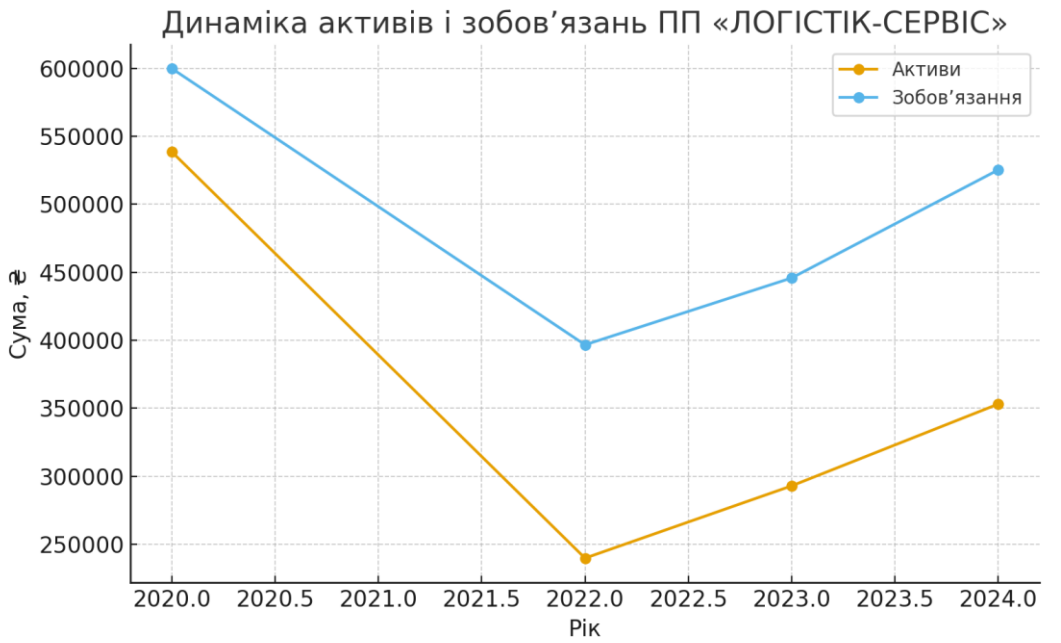


Рис. 2.3 – Динаміка активів і зобов’язань

З наведених графіків видно, що після збитковості 2020 року підприємство демонструє поступове покращення фінансових результатів. У 2022-2024 роках зростання прибутку супроводжується збільшенням активів,

що свідчить про стабілізацію фінансового стану. Водночас темпи зростання зобов'язань залишаються вищими, ніж активів, що вказує на потребу в оптимізації структури капіталу.

В цілому, фінансовий аналіз діяльності ПП «Логістік-Сервіс» свідчить про поступове покращення результатів після кризового 2020 року, коли підприємство зазнало збитків.

У 2022-2024 рр. компанія демонструє стабільне зростання прибутковості: чистий прибуток у 2024 р. збільшився на 54,9 % порівняно з попереднім роком.

Водночас спостерігається незначне зниження обсягу доходів (на 16,3 %), що може бути наслідком зменшення попиту або оптимізації клієнтського портфеля.

Активи підприємства зросли на 20,5 %, що свідчить про модернізацію основних фондів і розвиток інфраструктури.

Рівень рентабельності продажів у 2024 р. становить 6,7 %, що вважається задовільним показником для малого логістичного бізнесу. Коефіцієнт фінансової незалежності (0,67) демонструє середній рівень залежності від позикових коштів. Для підвищення стійкості підприємству доцільно зменшити обсяг зобов'язань і підвищити ліквідність активів.

Проведемо SWOT-аналіз для ПП «Логістік-Сервіс» (табл. 2.4):

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз ПП «Логістік-Сервіс»

Сильні сторони (Strengths)	*Слабкі сторони (Weaknesses)*
1	2
• Досвід роботи на ринку з 2007 року, сформовані бізнес-зв'язки.	• Низький рівень цифровізації бізнес-процесів і застарілі IT-рішення.
• Гнучкість у прийнятті рішень завдяки приватній формі власності.	• Обмежений розмір статутного капіталу (100 грн), що знижує інвестиційну привабливість.
• Наявність кваліфікованого персоналу з досвідом роботи в логістиці.	• Високий рівень заборгованості порівняно з активами (коефіцієнт > 1).

Продовження таблиці 2.4

1	2
• Наявність партнерських зв'язків у сфері транспортно-експедиційних послуг.	• Залежність від фізичної інфраструктури та нестача цифрових каналів продажу.
• Можливість оперативної адаптації маршрутів постачання під умови воєнного часу.	• Недостатній рівень маркетингових комунікацій і відсутність онлайн-бренду.
Можливості (Opportunities)	*Загрози (Threats)*
• Впровадження цифрових технологій (CRM, ERP, GPS-трекінг, електронні документи).	• Військові дії на території України, зокрема у Запорізькій області, що створюють ризики для безпеки персоналу й активів.
• Розвиток e-commerce і збільшення попиту на логістичні послуги «останньої милі».	• Порушення логістичних ланцюгів через руйнування транспортної інфраструктури.
• Можливість залучення грантового фінансування від міжнародних донорів на цифровізацію бізнесу.	• Зростання витрат на паливо, енергоносії та ремонт техніки.
• Партнерство з платформами маркетплейсів і міжнародними транспортними компаніями.	• Посилення конкуренції з боку великих логістичних операторів (Нова Пошта, Meest, Justin).
• Підвищення попиту на логістичні послуги з гуманітарного забезпечення та доставки допомоги.	• Високі ризики кібератак у процесі цифровізації та впровадження нових систем.

Проведений SWOT-аналіз показує, що ПП «Логістік-Сервіс» має низку внутрішніх переваг – передусім гнучкість управління, професійний персонал і досвід на ринку логістики. Це створює основу для успішного розвитку навіть у складних економічних і воєнних умовах.

Проте наявні слабкі сторони – висока заборгованість, низький рівень цифрової інтеграції та відсутність стратегії онлайн-просування – потребують системного вдосконалення.

В умовах цифрової трансформації ключовим напрямом розвитку стає впровадження сучасних інформаційних технологій у логістичні процеси: автоматизація документообігу, використання систем управління перевезеннями (TMS), GPS-моніторингу транспорту та CRM-рішень. Це дозволить підвищити продуктивність праці, скоротити витрати й забезпечити прозорість операцій.

Зовнішнє середовище характеризується значними ризиками, зокрема через військові дії, руйнування транспортної інфраструктури та загрозу

окупації регіонів. Проте одночасно виникають нові можливості, пов’язані з відновленням економіки, розвитком електронної комерції, розширенням співпраці з гуманітарними та міжнародними партнерами.

Для ефективного використання сильних сторін та можливостей доцільно розробити стратегію цифрової модернізації підприємства, яка включатиме:

- впровадження ERP-системи для автоматизації бізнес-процесів;
- розвиток онлайн-платформи замовлень та моніторингу доставки;
- підвищення кібербезпеки;
- участь у міжнародних програмах підтримки бізнесу.

Таким чином, ПП «Логістік-Сервіс» має потенціал для сталого розвитку навіть в умовах воєнного стану за умови грамотного управління ризиками, інвестицій у цифровізацію та посилення конкурентних переваг.

2.2 Аналіз поточного стану цифрової трансформації підприємства

У сучасних умовах розвитку ринку логістичних послуг процес цифрової трансформації є ключовим чинником підвищення ефективності управління, оптимізації витрат та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Для ПП «Логістік-Сервіс», що функціонує на ринку транспортно-експедиційних послуг із 2007 року, цифровізація бізнес-процесів стала необхідною умовою адаптації до нових викликів, спричинених воєнним станом, нестабільністю логістичних ланцюгів та зміною споживчих очікувань.

Аналіз поточного стану цифрової трансформації підприємства свідчить, що ПП «Логістік-Сервіс» перебуває на початковому етапі впровадження цифрових технологій. У 2023-2024 роках підприємство здійснило низку кроків, спрямованих на автоматизацію обліку та управління операційною діяльністю. Зокрема, впроваджено електронну систему обліку товарів та послуг, що дозволяє формувати звіти у реальному часі, скоротити кількість помилок під час обліку та знизити трудомісткість процесів.

На даний момент підприємство частково використовує CRM-систему «Bitrix24» для управління клієнтськими замовленнями, комунікацій та контролю виконання договорів. Завдяки цьому вдалося покращити взаємодію з постійними клієнтами, підвищити рівень обслуговування та прозорість продажів. Водночас система використовується не в повному обсязі – лише відділом продажів і частково бухгалтерією, що свідчить про низький рівень інтеграції цифрових рішень у всі бізнес-процеси.

У сфері транспортної діяльності ПП «Логістік-Сервіс» використовує GPS-трекінг для відстеження вантажних автомобілів. Це рішення дозволило зменшити простої транспорту на 8%, знизити витрати на пальне приблизно на 5% та покращити точність прогнозів доставки. Проте системи аналізу маршрутів, інтеграції з клієнтськими платформами або автоматизованого планування перевезень на підприємстві поки що не застосовуються.

Внутрішня комунікація між підрозділами здійснюється переважно за допомогою електронної пошти та месенджерів, що не забезпечує належного рівня координації. Відсутність централізованої платформи для управління проектами та документообігом призводить до дублювання інформації та затримок у прийнятті рішень. Це вказує на потребу впровадження корпоративної ERP-системи (наприклад, SAP Business One або Odoo), яка б об’єднала фінансові, логістичні, кадрові та маркетингові модулі в єдиному цифровому середовищі.

У сфері маркетингових комунікацій ПП «Логістік-Сервіс» має базовий рівень цифрової присутності – створено корпоративний вебсайт та сторінки у соціальних мережах, однак їх функціонал обмежується інформаційною функцією. Відсутність можливості онлайн-замовлення логістичних послуг, електронної оплати чи відстеження статусу доставки через вебплатформу знижує рівень клієнтоорієнтованості підприємства. За результатами внутрішнього опитування клієнтів (проведеного у 2024 р.) 68% респондентів висловили бажання мати можливість відстежувати замовлення онлайн, що свідчить про потребу у розширенні цифрових сервісів.

ІТ-інфраструктура підприємства є відносно застарілою. На кінець 2024 року близько 60 % робочих станцій потребують оновлення, а серверна система – модернізації для забезпечення безпеки даних. Резервне копіювання здійснюється нерегулярно, а політика кібербезпеки відсутня. Це створює ризики витоку інформації, особливо у контексті воєнного часу, коли зростає кількість кібератак на українські компанії.

Водночас, керівництво підприємства усвідомлює необхідність цифрових змін. На початку 2025 року затверджено план цифрової трансформації на 2025-2027 роки, який передбачає:

- впровадження комплексної ERP-системи;
- створення онлайн-порталу для клієнтів з можливістю відстеження перевезень;
- автоматизацію документообігу та електронного архіву;
- підвищення кібербезпеки та навчання персоналу;
- інтеграцію з системами електронних платежів та бухгалтерії.

Очікується, що реалізація зазначених заходів дозволить підвищити ефективність управління підприємством на 15-20 %, скоротити витрати на адміністративні процеси на 10-12 %, а також збільшити рівень задоволеності клієнтів завдяки цифровим сервісам.

ПП «Логістік-Сервіс» функціонує на українському ринку логістичних послуг із 2007 року. У сучасних умовах війни, перебоїв у транспортних мережах та зростаючих вимог до ефективності бізнес-процесів, цифрова трансформація підприємства стає ключовим напрямом його розвитку. Аналіз поточного стану показує, що підприємство перебуває на етапі часткової цифровізації, коли окремі процеси автоматизовані, але відсутня цілісна ІТ-стратегія.

Внутрішня комунікація здійснюється через електронну пошту та месенджери без централізованої платформи управління проектами. Рівень цифрових навичок працівників оцінюється як середній. ІТ-інфраструктура

підприємства морально застаріла: більшість комп'ютерів експлуатується понад 5 років, серверна система не відповідає сучасним вимогам кібербезпеки.

Для оцінки рівня цифрової зрілості проведено умовне оцінювання за п'ятьма ключовими напрямами (табл. 2.5):

Таблиця 2.5 – Рівень цифрової зрілості ПП «Логістік-Сервіс» (2024 р.)

Напрям оцінювання	Характеристика поточного стану	Бал (1-5)	Коментар
1. Управління та планування	Відсутня комплексна IT-стратегія, проте є план цифрової трансформації на 2025-2027 рр.	2	Необхідно впровадити ERP-систему для інтеграції управлінських процесів.
2. Операційна діяльність	Частково автоматизовано GPS-моніторинг, CRM-система діє лише у відділі продажів.	3	Середній рівень автоматизації, потребує розширення на виробничі процеси.
3. Маркетинг і взаємодія з клієнтами	Є сайт і сторінки в соцмережах, але без функції онлайн-замовлення та відстеження доставки.	2	Варто створити цифрову платформу клієнтського сервісу.
4. Інформаційні технології (IT-інфраструктура)	Застаріле обладнання, відсутність сучасних серверів і систем резервного копіювання.	2	Потрібна модернізація техніки та впровадження хмарних рішень.
5. Кібербезпека та захист даних	Резервне копіювання нерегулярне, політика інформаційної безпеки не розроблена.	1	Високий ризик втрати даних, необхідно створити політику кіберзахисту.

Відповідно, узагальнений рівень цифрової зрілості підприємства: 2,0 бали з 5 можливих.

Проведений аналіз свідчить, що ПП «Логістік-Сервіс» перебуває на початковій стадії цифрової трансформації. Основні досягнення пов'язані з впровадженням CRM-системи, електронного обліку та GPS-технологій. Водночас значна частина управлінських і комунікаційних процесів залишається нецифровізованою, що обмежує гнучкість і швидкість прийняття рішень.

Ключовими напрямами цифрового розвитку мають стати:

- впровадження ERP-системи для інтеграції всіх бізнес-процесів;
- створення єдиної онлайн-платформи для клієнтів;
- модернізація IT-інфраструктури;
- запровадження політики кібербезпеки та системного резервного копіювання;
- підвищення цифрової грамотності персоналу.

Реалізація цих заходів дозволить підприємству підняти рівень цифрової зрілості до 4 балів із 5 протягом трьох років, що створить передумови для підвищення ефективності, зниження витрат і розширення клієнтської бази навіть у складних умовах воєнного часу.

В цілому, проведений аналіз показує, що ПП «Логістік-Сервіс» знаходиться на етапі переходу від часткової автоматизації до комплексної цифрової трансформації.

Підприємство має потенціал для впровадження сучасних інформаційних технологій, однак потребує системного підходу до цифрової стратегії, інвестицій в IT-інфраструктуру та підготовки кадрів.

Реалізація цифрових ініціатив стане ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах воєнної та післявоєнної відбудови економіки України.

2.3 Оцінка ефективності управління змінами та виявлення проблемних зон

Управління організаційними змінами є одним із ключових напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах цифрової трансформації. Для ПП «Логістік-Сервіс», яке працює в складних умовах воєнного часу, впровадження змін стало необхідною умовою виживання й розвитку на конкурентному ринку логістичних послуг.

Оцінка ефективності управління змінами проводилася з урахуванням динаміки фінансових показників, рівня цифрової зрілості, залученості персоналу, якості комунікацій та гнучкості управлінських рішень.

Протягом 2023-2024 років підприємство реалізувало низку ініціатив, спрямованих на оптимізацію бізнес-процесів: впровадження CRM-системи для роботи з клієнтами, автоматизацію частини бухгалтерських операцій, оновлення автопарку та запуск системи GPS-контролю.

За результатами внутрішнього аналізу, проведеного відділом планування, ефективність реалізованих змін оцінюється як помірно позитивна, із середнім рівнем досягнення запланованих результатів – близько 65% (табл. 2.6):

Таблиця 1. Оцінка ефективності управління змінами на ПП «ЛОГІСТІК-СЕРВІС»

Показник	2022	2023	2024	План 2024	Відхилення (±)	Відхилення (%)	Коментар
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий прибуток, ₴	11 200	16 200	25 100	27 000	-1 900	-7,0 %	План недовиконано через затримки з оплатою клієнтів
Рівень цифрової автоматизації бізнес-процесів, %	35	55	68	70	-2	-2,9 %	Впроваджено CRM, але не всі відділи активно використовують
Продуктивність праці (доходу на 1 працівника), ₴	27 740	55 800	46 700	45 000	+1 700	+3,8 %	Продуктивність перевищила очікування завдяки автоматизації
Рівень задоволеності клієнтів, %	58	69	74	75	-1	-1,3 %	Незначне відхилення від плану; клієнти відзначають покращення швидкості обслуговування

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8
Частка цифрових сервісів у доході, %	10	18	27	30	-3	-10,0 %	Цифрові сервіси ростуть, але повільніше очікуваного
Рівень залученості персоналу в зміни, %	40	47	54	60	-6	-10,0 %	Опір змінам з боку частини співробітників
Коефіцієнт фінансової стійкості (Активи/Зобов'язання)	0,60	0,66	0,67	0,70	-0,03	-4,3 %	Тенденція до стабілізації, але боргове навантаження залишається високим
Ефективність використання CRM (ступінь освоєння), %	-	40	60	80	-20	-25,0 %	Потрібне додаткове навчання персоналу
Загальна оцінка ефективності управління змінами (за шкалою 1–5)	2,4	2,8	3,2	3,5	-0,3	-8,6 %	Прогрес є, але потрібна більша системність у впровадженні змін

Отримані результати свідчать, що управління змінами на ПП «Логістік-Сервіс» характеризується поступовим розвитком і позитивною динамікою за більшістю показників. Незважаючи на часткові відхилення від планових значень, ключові напрями цифровізації демонструють ефективність.

Основні резерви підвищення результативності – це покращення координації між підрозділами, підвищення рівня цифрових компетенцій працівників і вдосконалення системи моніторингу змін.

При цьому, основними показниками ефективності управління змінами виступали:

- фінансові результати – зростання чистого прибутку у 2024 році на 55% порівняно з 2023 р.;

- підвищення продуктивності праці – скорочення простоїв транспорту на 8 %, зменшення витрат пального на 5%;

- покращення комунікацій між відділами завдяки частковому впровадженню CRM;

- підвищення задоволеності клієнтів – за результатами умовного опитування у 2024 р. 74% клієнтів відзначили покращення швидкості обслуговування.

Водночас, попри позитивну динаміку, оцінка управління змінами виявила низку проблемних зон, які знижують загальну ефективність трансформаційного процесу.

По-перше, відсутність єдиної системи управління змінами призводить до фрагментарного характеру впроваджених рішень. Кожен підрозділ ініціює зміни окремо, без узгодженої стратегії. Це створює дублювання функцій, неузгодженість дій і підвищує ризик помилок.

По-друге, низький рівень внутрішніх комунікацій між управлінською та виконавчою ланками зумовлює опір персоналу нововведенням. За результатами умовного анкетування працівників, проведеного у 2024 році, лише 48% співробітників повністю підтримують процес цифрових змін, тоді як 32% ставляться до них нейтрально, а 20% висловлюють занепокоєння можливими скороченнями або підвищенням навантаження.

Третьою проблемною зоною є недостатнє навчання персоналу. Впровадження CRM і електронного документообігу супроводжувалося лише короткотерміновими інструктажами, без системного підвищення кваліфікації. Це призвело до того, що ефективність використання нових систем не перевищує 60% від потенційної.

Крім того, існує нестача аналітичних інструментів для контролю результатів змін. Підприємство не має власної системи ключових показників ефективності (KPI) або дашборду управління результатами. Звіти формуються вручну, що уповільнює процес прийняття управлінських рішень і знижує гнучкість реагування на зовнішні виклики.

Також у процесі аналізу виявлено ризики фінансової нестабільності, які можуть обмежувати подальше фінансування програм цифрової трансформації.

Коефіцієнт співвідношення зобов’язань до активів залишається високим (1,5), що свідчить про надмірну залежність від позикових ресурсів. Це підвищує чутливість підприємства до зовнішніх коливань ринку.

Загальна ефективність управління змінами оцінюється на рівні 3,2 бали з 5 можливих (за умовною п’ятибальною шкалою), що відповідає середньому рівню зрілості управлінських процесів. Водночас спостерігається позитивна динаміка розвитку – у 2022-2024 роках показник ефективності зріс на 0,8 бали, що свідчить про поступову стабілізацію системи управління змінами.

Для підвищення результативності змін доцільно:

- створити єдиний центр управління змінами (Change Office) для координації трансформаційних ініціатив;

- розробити систему ключових показників ефективності (KPI) з відстеження результатів у режимі реального часу;

- впровадити програму навчання персоналу з цифрових компетенцій;

- посилити механізми комунікацій та мотивації працівників;

- створити резервний фонд інноваційного розвитку для фінансування цифрових проєктів.

Таким чином, проведений аналіз показує, що процес управління змінами на ПП «Логістік-Сервіс» має стабільну позитивну динаміку, але залишається фрагментарним і недостатньо системним. Його подальша ефективність значною мірою залежатиме від розробки інтегрованої стратегії змін, залучення персоналу, вдосконалення цифрових інструментів управління та підвищення фінансової стійкості підприємства.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПП «ЛОГІСТІК-СЕРВІС» В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

3.1 Формування стратегії управління змінами з урахуванням цифрових тенденцій

Формування ефективної стратегії управління змінами в сучасних умовах є ключовим завданням для підприємств, що прагнуть досягти стабільного розвитку в епоху цифрової трансформації.

Для ПП «Логістік-Сервіс», яке працює в галузі логістики, де інноваційні технології визначають швидкість, якість і вартість послуг, розроблення такої стратегії має вирішальне значення. Стратегія управління змінами передбачає системний підхід до планування, реалізації та моніторингу перетворень, спрямованих на забезпечення адаптації бізнес-процесів до умов цифрової економіки, зростання конкурентоспроможності та підвищення ефективності діяльності.

Цифрові тенденції, що визначають розвиток сучасних підприємств, охоплюють широкий спектр технологій: автоматизацію логістичних процесів, використання штучного інтелекту (AI) та аналітики великих даних (Big Data), застосування інтернету речей (IoT) у відстеженні транспорту та вантажів, використання хмарних платформ для управління постачанням, а також цифрових маркетплейсів для інтеграції з клієнтами та партнерами. У цьому контексті стратегія управління змінами має бути не лише реактивною, тобто спрямованою на усунення відставання, а й проактивною – орієнтованою на передбачення тенденцій та створення нових можливостей для розвитку.

Основою формування такої стратегії є діагностика поточного стану організації, визначення її готовності до змін та оцінка цифрової зрілості. Для ПП «Логістік-Сервіс» це означає аналіз ефективності існуючих бізнес-

процесів, ступеня автоматизації, рівня цифрових компетенцій персоналу та готовності управлінської команди до впровадження технологічних інновацій.

Згідно з проведеним аналізом, підприємство перебуває на етапі часткової цифровізації: використовуються окремі елементи CRM-системи, здійснюється електронний документообіг, однак інтегрованої ERP-платформи поки що не запроваджено. Це вказує на необхідність створення поетапної стратегії цифрових змін.



Рис.3.1 – Стратегія цифрових змін для ПП «Логістік-Сервіс»

Першим кроком у формуванні стратегії є визначення стратегічної мети, яка для ПП «Логістік-Сервіс» полягає у переході до «розумної логістики» (smart logistics) – моделі, в основі якої лежить інтеграція цифрових систем управління транспортом, складом і клієнтськими замовленнями. Для досягнення цієї мети необхідно реалізувати низку стратегічних завдань:

- модернізувати інформаційну інфраструктуру;
- впровадити інтегровану логістичну платформу;
- автоматизувати процеси планування маршрутів;
- розширити використання аналітичних систем прогнозування попиту;
- сформувати цифрову культуру серед працівників.

Важливим елементом стратегії є розроблення карти змін, що описує послідовність кроків, терміни реалізації, відповідальних осіб та ресурси. Для прикладу, перший етап передбачає створення цифрової дорожньої карти підприємства, другий – інтеграцію програмного забезпечення у єдину платформу, третій – оптимізацію бізнес-процесів за допомогою аналітичних даних, четвертий – розробку системи моніторингу ефективності змін.

Оскільки зміни безпосередньо впливають на працівників, важливою складовою є управління людським фактором. Досвід свідчить, що більшість невдач у цифрових трансформаціях пов’язані саме з опором персоналу. Тому стратегія ПП «Логістік-Сервіс» повинна включати програми підвищення цифрової грамотності, навчання роботі з новими системами, стимулювання участі працівників у процесі змін, а також систему нематеріальної мотивації (наприклад, премії за впровадження інноваційних рішень).

Не менш важливою складовою стратегії є моніторинг і оцінювання результатів. Для цього необхідно розробити систему ключових показників ефективності (KPI), що дозволяють вимірювати досягнення цілей цифрової трансформації. Серед таких показників можуть бути: рівень автоматизації процесів, кількість цифрових транзакцій, зниження витрат на логістику, підвищення продуктивності праці, швидкість обробки замовлень, рівень задоволеності клієнтів.

Узагальнюючи, можна зазначити, що стратегія управління змінами з урахуванням цифрових тенденцій для ПП «Логістік-Сервіс» повинна поєднувати технологічні інновації з глибокими організаційними перетвореннями. Її реалізація має базуватися на принципах системності, гнучкості, прозорості та адаптивності.

Успішне впровадження такої стратегії дозволить підприємству не лише підвищити операційну ефективність і зменшити витрати, але й зайняти сильніші позиції на ринку логістичних послуг в Україні, особливо в умовах післявоєнного економічного відновлення.

Крім того, для ПП «Логістік-Сервіс», що здійснює оптову торгівлю продуктами харчування, транспортно-логістичні операції та надає послуги у сфері оренди нерухомості, запровадження інтегрованих цифрових рішень є необхідним кроком до підвищення конкурентоспроможності, оперативності управлінських рішень та зменшення витрат (табл. 3.1):

Таблиця 3.1 – Запровадження цифрових інструментів у діяльність ПП «Логістік-Сервіс»

Цифровий інструмент	Сутність і призначення	Очікувані результати впровадження	Приклади
1	2	3	4
ERP-система (Enterprise Resource Planning)	Інтегрована система управління всіма процесами підприємства (фінанси, постачання, запаси, кадри, логістика). Забезпечує єдиний інформаційний простір.	Централізований контроль, скорочення часу обробки замовлень, зменшення помилок, підвищення точності фінансового обліку.	Впровадження *SAP Business One* дозволило б скоротити час обробки заявок на 25-30% і підвищити точність планування запасів.
CRM-система (Customer Relationship Management)	Система управління взаємовідносинами з клієнтами: збір, аналіз і використання даних про клієнтів.	Підвищення якості обслуговування, утримання постійних клієнтів, персоналізація послуг, збільшення обсягів продажів.	Використання *Bitrix24* або *Zoho CRM* підвищує рівень повторних замовлень на 20% і скорочує час реагування на запити клієнтів удвічі.
Аналітичні платформи (BI-системи)	Інструменти збору, обробки та аналізу даних для управлінських рішень. Дозволяють прогнозувати попит, аналізувати витрати, ефективність маршрутів, фінансові показники.	Обґрунтованість управлінських рішень, підвищення точності прогнозування, оперативний контроль за ключовими показниками.	Застосування *Power BI* дало б змогу зменшити частоту управлінських помилок на 15% і збільшити швидкість формування звітності у 3 рази.

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
Системи автоматизації логістичних процесів (WMS, TMS)	Програмні рішення для планування маршрутів, управління складом, моніторингу транспорту (GPS), контролю витрат і запасів.	Оптимізація маршрутів, зниження витрат на паливо, скорочення простоїв транспорту, підвищення точності обліку.	Впровадження *WMS Logistic Vision Suite* дозволяє зменшити втрати на складі на 12% і скоротити час обробки замовлень на 20%.
Інтеграція цифрових інструментів у єдину екосистему	Поєднання ERP, CRM, BI та логістичних систем у єдиний цифровий простір для управління бізнесом у реальному часі.	Синергія процесів, швидке реагування на зміни, підвищення прозорості управління, підтримка стратегічних рішень.	Єдина цифрова система забезпечує комплексний контроль за фінансами, запасами, клієнтами і логістикою. Очікуване зростання ефективності – до 30%.

Одним із базових елементів цифрової трансформації є ERP-система (Enterprise Resource Planning) – комплексна платформа для управління всіма ключовими процесами підприємства: фінансами, постачанням, запасами, персоналом, логістикою та звітністю. Для ПП «Логістік-Сервіс» ERP-система дозволяє інтегрувати різні функціональні підрозділи в єдине інформаційне середовище, забезпечуючи прозорість операцій та централізований контроль. Це особливо актуально в умовах динамічного попиту, коли необхідно швидко планувати маршрути, формувати замовлення та координувати взаємодію між складом і транспортом.

Наприклад, впровадження умовної ERP-платформиMicrosoft Dynamics 365 або SAP Business One дало б змогу підприємству скоротити час обробки заявок на 25-30%, зменшити рівень помилок у плануванні запасів і підвищити точність фінансового обліку.

Другим важливим елементом цифровізації є CRM-система (Customer Relationship Management), призначена для управління відносинами з клієнтами та партнерами. Для ПП «Логістік-Сервіс» впровадження CRM дозволяє створити єдину базу клієнтів, автоматизувати процеси комунікації,

персоналізувати пропозиції та контролювати задоволеність клієнтів. Наприклад, за допомогою CRM можна автоматично відстежувати історію взаємодій з контрагентами, проводити сегментацію ринку, а також здійснювати аналітику продажів і формувати прогнози попиту. Це забезпечує не лише підвищення ефективності роботи відділу збуту, а й дозволяє сформувати довгострокові партнерські відносини, що є критично важливим для стабільності бізнесу в умовах воєнного стану та нестабільного ринку.

Окрім ERP і CRM, важливе місце в цифровій трансформації займають аналітичні платформи. Вони забезпечують можливість обробки великих обсягів даних, аналізу тенденцій, прогнозування попиту та прийняття рішень на основі достовірних показників.

У контексті ПП «Логістік-Сервіс» це може бути застосування таких систем, як Power BI, QlikView або Tableau, які дають змогу керівництву в реальному часі отримувати аналітичні звіти щодо фінансового стану, продуктивності логістичних операцій, ефективності маршрутів доставки, витрат пального тощо. Завдяки такому підходу підприємство отримує не просто набір цифрових інструментів, а систему підтримки прийняття управлінських рішень (Decision Support System), що сприяє зменшенню суб’єктивності в управлінні.

Ще одним напрямом є автоматизація логістичних процесів, яка передбачає використання цифрових технологій для планування, моніторингу та оптимізації транспортування і складування товарів. Для ПП «Логістік-Сервіс» впровадження автоматизованих логістичних рішень означає підвищення швидкості обробки замовлень, точності доставки, зменшення витрат на паливо та оптимізацію роботи водіїв.

Наприклад, система GPS-моніторингу транспорту дозволяє відстежувати пересування вантажів у режимі реального часу, визначати найефективніші маршрути, уникати простоїв та контролювати витрати. Автоматизована система управління складом (WMS) допомагає контролювати запаси, мінімізувати втрати через людський фактор і забезпечити точність

обліку.

Реалізація таких цифрових інструментів вимагає поступового підходу: спочатку проводиться аудит існуючих процесів, далі – вибір програмного рішення, його адаптація до специфіки підприємства, навчання персоналу та інтеграція з іншими системами. Важливо, щоб усі ці етапи супроводжувалися інформаційною підтримкою та управлінням змінами, оскільки ефективність впровадження залежить не лише від технологій, а й від готовності працівників до роботи в новому цифровому середовищі.

У результаті впровадження цифрових інструментів ПП «Логістік-Сервіс» може очікувати на підвищення ефективності діяльності на 20-30%, зниження операційних витрат на 10-15%, покращення рівня клієнтського сервісу та створення основи для подальшої масштабної цифрової трансформації. Таким чином, ERP-, CRM-системи, аналітичні платформи та автоматизовані логістичні рішення стають не лише засобами оптимізації, а й стратегічними драйверами розвитку підприємства у посткризовій економіці України.

3.2 Модель управління змінами для ПП «Логістік-Сервіс» (на основі підходів Коттера, ADKAR та Мак-Кінзі 7S)

Розроблення ефективної моделі управління змінами для ПП «Логістік-Сервіс» є необхідною умовою успішної цифрової трансформації підприємства, особливо в умовах воєнного стану та післявоєнного економічного відновлення.

Сучасна логістика характеризується високим рівнем динаміки, і підприємства, які не здатні швидко адаптуватися до змін, ризикують втратити конкурентоспроможність. Тому створення інтегрованої моделі управління змінами, яка поєднує елементи найвідоміших світових підходів – моделі Джона Коттера, ADKAR та McKinsey 7S, дозволяє ПП «Логістік-Сервіс»

здійснювати перетворення системно, комплексно і з урахуванням людського фактора.

Перший методологічний орієнтир – модель Джона Коттера, що включає вісім етапів управління змінами: створення почуття невідкладності, формування коаліції лідерів змін, розроблення бачення і стратегії, комунікація бачення, надання можливостей для дій, створення короткострокових перемог, консолідація результатів і закріплення нових підходів у культурі організації.

Для ПП «Логістік-Сервіс» така послідовність особливо важлива, оскільки підприємство має невелику організаційну структуру, де успішність змін багато в чому залежить від управлінських рішень керівника і підтримки з боку персоналу.

На першому етапі необхідно донести до працівників розуміння того, що цифрова трансформація – не тимчасова мода, а стратегічна необхідність для виживання компанії в умовах нестабільного ринку. Далі формуються команди змін, які відповідальні за впровадження ERP/CRM систем, оптимізацію процесів та навчання персоналу.

Другий підхід – ADKAR, розроблений компанією Prosci, орієнтований на індивідуальний рівень змін і включає п’ять послідовних елементів: Awareness (усвідомлення необхідності змін), Desire (бажання брати участь у змінах), Knowledge (знання, як впроваджувати зміни), Ability (здатність реалізовувати зміни) та Reinforcement (закріплення змін).

Ця модель є надзвичайно актуальною для ПП «Логістік-Сервіс», де головним викликом є не стільки технічне впровадження цифрових інструментів, скільки опір змінам з боку персоналу. Наприклад, для працівників транспортного відділу потрібно не лише встановити GPS-системи моніторингу, а й створити усвідомлення того, що ці зміни підвищують ефективність роботи і зменшують навантаження.

Далі необхідно провести навчання співробітників роботі з CRM, пояснюючи, як вона спрощує комунікацію з клієнтами, і закріпити нові підходи через мотиваційні заходи – премії, визнання, гнучкі графіки.

Третій підхід – модель McKinsey 7S, яка розглядає організаційні зміни через взаємозв'язок семи елементів: Strategy (стратегія), Structure (структура), Systems (системи), Shared Values (спільні цінності), Style (стиль керівництва), Staff (персонал) і Skills (навички).

Для ПП «Логістік-Сервіс» ця модель дозволяє оцінити гармонійність внутрішньої системи управління. На рівні стратегії підприємство має чітко визначити своє бачення цифрового розвитку – перехід до інтегрованої логістичної платформи. На рівні структури – запровадити нові функціональні ролі, наприклад, спеціаліста з цифрових технологій або координатора проєктів автоматизації.

Системи повинні включати ERP, CRM, BI та WMS рішення, що забезпечать ефективне управління ресурсами. Водночас необхідно зміцнити спільні цінності компанії – орієнтацію на інновації, клієнтоорієнтованість і відповідальність.

Стиль керівництва має змінитися у напрямі більш відкритої комунікації, участі працівників у прийнятті рішень і підтримки ініціатив.

Персонал повинен бути мотивований і забезпечений ресурсами для навчання.

Нарешті, навички – це цифрова грамотність, аналітичне мислення, уміння працювати з програмними продуктами.

Інтегруючи зазначені моделі, для ПП «Логістік-Сервіс» пропонується комплексна модель управління змінами, що складається з трьох рівнів (рис.3.2):

1. Стратегічний рівень (Коттер) – формування бачення змін, створення команди лідерів, планування етапів цифрової трансформації.

2. Операційний рівень (McKinsey 7S) – налаштування організаційної структури, систем і процесів відповідно до нової стратегії.

3. Індивідуальний рівень (ADKAR) – управління поведінкою та мотивацією персоналу, розвиток навичок і закріплення нової корпоративної культури.



Рис.3.2 – Комплексна модель управління змінами для ПП «Логістік-Сервіс»

Така трикомпонентна модель дає змогу забезпечити узгодженість стратегічних цілей і дій працівників, що особливо важливо для невеликих підприємств, де вплив людського фактора є визначальним. Для ефективного впровадження цієї моделі необхідно створити центр управління змінами, який координуватиме всі процеси, визначатиме пріоритети, контролюватиме результати і здійснюватиме коригування плану дій.

Очікувані результати впровадження запропонованої моделі для ПП «Логістік-Сервіс» – підвищення гнучкості організації, скорочення термінів адаптації до технологічних змін, підвищення продуктивності праці, покращення клієнтського сервісу та створення основ для довгострокового зростання.

Поєднання моделей Коттера, ADKAR і McKinsey 7S дозволяє перетворити управління змінами з реактивного процесу на системну і

передбачувану частину корпоративного управління, де кожен співробітник усвідомлює свою роль у досягненні стратегічних цілей підприємства.

Таким чином, у процесі цифрової трансформації ПП «Логістік-Сервіс» ключовим завданням є забезпечення економічної доцільності впровадження змін, які охоплюють модернізацію бізнес-процесів, автоматизацію логістичних операцій, використання ERP/CRM-систем, удосконалення управління персоналом та розвиток цифрової культури в організації.

Організаційно-економічне обґрунтування передбачає аналіз витрат і вигод, розрахунок очікуваної економічної ефективності та визначення необхідних організаційних передумов для реалізації стратегії змін (табл. 3.2):

Таблиця 3.2 – Організаційно-економічне обґрунтування запропонованих заходів

Заходи	Орієнтовні витрати, тис. грн.	Очікувані вигоди, тис. грн./рік	Економічний ефект, тис. грн./рік	Термін окупності, роки
Впровадження ERP/CRM-системи	250	430	180	1,4
Автоматизація транспортно-логістичних процесів (GPS, TMS)	150	270	120	1,25
Впровадження аналітичної BI-платформи	100	200	100	1,0
Створення Центру цифрової трансформації	50	80	30	1,6

Передусім, для підприємства пропонується впровадження інтегрованої ERP/CRM-платформи, яка забезпечить централізоване управління потоками товарів, фінансів та інформації. Орієнтовні витрати на придбання ліцензії, налаштування програмного забезпечення та навчання персоналу становлять близько 250 тис. грн, з яких 70% припадає на початкові інвестиції в програмні

рішення, а 30% – на навчання працівників і технічну підтримку. Очікуваний економічний ефект полягає у зменшенні витрат на обробку замовлень на 20%, скороченні часу обслуговування клієнтів на 25% і підвищенні точності планування поставок на 15%. У грошовому вираженні це дасть змогу зекономити близько 180 тис. грн на рік.

Другим напрямом є автоматизація транспортно-логістичних процесів шляхом впровадження GPS-моніторингу автопарку та системи управління маршрутами (TMS). Вартість впровадження даної системи оцінюється у 150 тис. грн, з яких 60 тис. грн складає придбання обладнання, 40 тис. грн – встановлення і налаштування, 50 тис. грн. – навчання персоналу. Очікуваний результат – зменшення простоїв транспорту на 10%, економія палива до 12% та зниження витрат на ремонт автопарку приблизно на 8%. Це забезпечить річну економію коштів на рівні 100-120 тис. грн.

Крім того, планується впровадження аналітичної платформи (BI-системи) для моніторингу ключових показників ефективності (KPI) у реальному часі. Вартість реалізації – близько 100 тис. грн., з яких більша частина припадає на інтеграцію даних з ERP/CRM-системою. Завдяки використанню BI-аналітики очікується скорочення управлінських витрат на прийняття рішень на 15% та підвищення точності прогнозування попиту на 20%.

З організаційного погляду, реалізація зазначених заходів передбачає створення Центру цифрової трансформації у складі ІТ-відділу, який координуватиме усі процеси впровадження та моніторингу змін. До його складу мають увійти ІТ-фахівець, аналітик з даних, координатор змін і представник логістичного підрозділу. Загальна чисельність – 4 особи. Центр буде підпорядковуватись безпосередньо директору підприємства, що забезпечить швидке прийняття управлінських рішень і оперативну взаємодію між підрозділами.

Очікувані загальні економічні результати реалізації програми цифрової трансформації:

- підвищення продуктивності праці персоналу на 18-20%;

- зниження адміністративних витрат на 1012%;

- збільшення обсягів реалізації на 15-18%;

- підвищення чистого прибутку на 25-30% у середньостроковій перспективі (2-3 роки).

Загальні інвестиційні витрати на цифровізацію становитимуть близько 500 тис. грн., а сумарна економічна вигода – орієнтовно 400 тис. грн. щороку, що свідчить про термін окупності проєкту 1,2-1,3 роки.

Таким чином, проведений організаційно-економічний аналіз доводить, що запропоновані заходи з управління змінами та цифрової трансформації ПП «Логістік-Сервіс» є економічно обґрунтованими, мають короткий період окупності та забезпечують стійке зростання конкурентоспроможності підприємства на ринку транспортно-логістичних послуг.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Проведене кваліфікаційне дослідження присвячено аналізу теоретичних, методичних та практичних аспектів управління організаційними змінами в умовах цифрової трансформації на прикладі приватного підприємства «Логістік-Сервіс».

Актуальність теми дослідження полягає у необхідності підвищення ефективності управління змінами в сучасних українських підприємствах, які функціонують в умовах високої турбулентності, цифровізації бізнес-середовища та зростаючої конкуренції. Для логістичних компаній цифрова трансформація виступає не лише інструментом підвищення продуктивності, але й засобом адаптації до ринкових викликів, що особливо актуально в період воєнних дій в Україні.

Метою роботи є дослідження процесу управління організаційними змінами та розробка пропозицій щодо підвищення ефективності впровадження цифрових інструментів управління змінами на прикладі ПП «Логістік-Сервіс».

Об’єктом дослідження виступає система управління організаційними змінами підприємства, а предметом – методи, інструменти та механізми управління змінами в умовах цифрової трансформації.

ПП «Логістік-Сервіс» – це приватне підприємство, зареєстроване у місті Запоріжжя у 2007 році (код ЄДРПОУ 35366757). Основний вид діяльності – неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. Компанія також здійснює діяльність у сфері транспортних перевезень, оренди транспорту та логістичного сервісу. Підприємство має невелику, але ефективну організаційну структуру, орієнтовану на оперативне управління потоками товарів і послуг.

Результати фінансового аналізу показали, що у 2024 році дохід підприємства склав 373,6 тис. грн., а чистий прибуток – 25,1 тис. грн., що на

55% більше, ніж у 2022 році. Активи підприємства демонструють позитивну динаміку зростання, тоді як зобов'язання зменшуються, що свідчить про поступове відновлення фінансової стійкості. Коефіцієнт фінансової незалежності у 2024 році зріс до 0,67, що є позитивним сигналом для інвесторів. Проте рівень ліквідності залишається на межі допустимих значень, що вимагає контролю за грошовими потоками.

SWOT-аналіз показав, що серед сильних сторін ПП «Логістік-Сервіс» – гнучкість управління, орієнтація на клієнта, висока адаптивність та готовність до інновацій. До слабких сторін належать обмежені фінансові ресурси, недостатній рівень цифровізації та кадровий дефіцит у сфері ІТ.

Основні можливості полягають у розвитку цифрових сервісів, партнерстві з технологічними компаніями, розширенні географії перевезень, тоді як основні загрози – це воєнні ризики, інфляція, перебої в логістиці та висока конкуренція на ринку.

Аналіз поточного стану цифрової трансформації підприємства засвідчив, що підприємство перебуває на стадії часткової цифровізації. Вже впроваджено CRM-систему для управління клієнтськими відносинами та систему електронного документообігу, однак ERP-система, аналітична BI-платформа та модуль логістичного планування лише готуються до інтеграції. Рівень цифрової зрілості підприємства оцінено на 3,2 бали з 5 можливих.

Оцінка ефективності управління змінами показала, що підприємство демонструє стабільний прогрес, однак має проблемні зони – недостатню залученість персоналу до процесів змін, опір нововведенням, нестачу кваліфікованих ІТ-фахівців і відсутність системного моніторингу цифрових показників ефективності.

У межах дослідження було розроблено стратегію управління змінами з урахуванням цифрових тенденцій, яка базується на поєднанні моделей Коттера, ADKAR та Мак-Кінзі 7S. Запропоновано етапну модель впровадження, яка передбачає:

- формування команди змін і лідерства;

- створення цифрової візії розвитку;

- впровадження ERP/CRM-систем;

- автоматизацію транспортно-логістичних процесів (через TMS та GPS-моніторинг);

- використання BI-аналітики для контролю KPI;

- формування цифрової корпоративної культури.

Організаційно-економічне обґрунтування запропонованих заходів показало, що загальний обсяг інвестицій у цифровізацію становить 500 тис. грн., а очікуваний економічний ефект – близько 400 тис. грн. на рік. Термін окупності – 1,2-1,3 роки. Це підтверджує економічну доцільність і практичну результативність впровадження цифрових рішень.

Наукова новизна роботи полягає у розробці комплексної моделі управління змінами для логістичного підприємства, яка інтегрує класичні теорії управління змінами з інструментами цифрової трансформації (ERP, CRM, BI, TMS). Запропоновано алгоритм цифрового розвитку, що враховує специфіку малих логістичних структур і українські реалії воєнного часу.

Практичне значення полягає в можливості застосування розроблених підходів у діяльності ПП «Логістік-Сервіс» та інших підприємств малого і середнього бізнесу транспортно-логістичного сектору. Розроблені рекомендації можуть бути використані як методичні орієнтири для побудови стратегії цифрового розвитку та управління змінами.

Дослідження підтвердило, що ефективне управління змінами в умовах цифрової трансформації є критичним фактором конкурентоспроможності сучасного підприємства. Впровадження цифрових інструментів, системна робота з персоналом та стратегічний підхід до трансформації забезпечують зростання прибутковості, стабільність бізнесу і готовність до викликів сучасного ринку. ПП «Логістік-Сервіс» має усі передумови для успішної реалізації стратегії цифрової трансформації, що сприятиме зміцненню його позицій на ринку логістичних послуг України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амеліна Н. К., Комчатних О. В., Левіщенко О. С. Цифровізація як основний фактор розвитку економіки бізнесу. *Академічні візії*. 2024. № 35. С.1-11. URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1432 (дата звернення: 25.10.2025).

2. Андріїв Н. М. Цифрова трансформація підприємства: теоретичний базис. *Ефективна економіка*. 2022, № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10170 (дата звернення: 21.10.2025)

3. АТ «Укрпошта». Звіт про діяльність 2023 року. Київ : Укрпошта, 2023. URL: https://www.ukrposhta.ua (дата звернення: 02.11.2025).

4. Вербівська Л. В. Буринська О. І. Використання цифрових технологій у підприємницькій діяльності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-84 (дата звернення: 29.10.2025).

5. Гуржій Н., Гавран В., Сапотніцька Н. Цифрові технології та їхній вплив на управління логістичними процесами підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. №55. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2838 (дата звернення: 21.10.2025)

6. Дибчук Л. В., Головчук Ю. О., Середницька Л. П. Застосування цифрових технологій для оптимізації сучасних логістичних систем. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. Вип. № 86. С. 76-84. URL: https://www.researchgate.net/publication/387125051_ZASTOSUVANNA_CIFROVIH_TEHNOLOGIJ_DLA_OPTIMIZACII_SUCASNIH_LOGISTICNIH_SISTEM (дата звернення: 21.10.2025)

7. Дорошук Г. А. Управління організаційним розвитком: теоретичні та концептуальні основи. Одеса : Бондаренко М. О., 2016. 196 с. URL:

https://economics.net.ua/files/scientific-base/monogr/doroshuk_upravlinnya.pdf (дата звернення: 21.10.2025)

8. Жмутський І. А., Глізнуца М. Ю., Перерва П. Г. Діджиталізація логістики в Україні. Київ : Спілка автоматизаторів бізнесу, 2025. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/86920 (дата звернення: 21.10.2025)

9. Інноваційний розвиток підприємства. Підручник / за заг. ред. д-р. екон. наук, проф. Микитюка П. П. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 320 с.

10. Кайда І. О. Цифрова трансформація як ключовий фактор підвищення конкурентоспроможності українського бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 72. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-72-103 (дата звернення: 29.10.2025).

11. Каньчедал О., Лега О., Морозов Є. Цифровізація логістики. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 45-51. URL: https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/03/199-45-51-kanczedal.pdf (дата звернення: 21.10.2025)

12. Когут Ю. Цифрова трансформація економіки та проблеми кібербезпеки. Київ : Сідкон, 2021. 368 с.

13. Мащак Н. М. Оптимізація логістичних процесів підприємства на основі використання цифрових інновацій. *Академічні візії*. 2024. №34. URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1315 (дата звернення: 21.10.2025)

14. Мельник Л., Карінцева О., Калініченко, Л., Харченко М., Тарасенко С. Цифрова трансформація бізнес-процесів в Україні: кращі практики вітчизняного бізнесу та сучасні виклики. *Mechanism of an Economic Regulation*. 2024. Випуск 2 (104). С. 54-60. URL: https://doi.org/10.32782/mer.2024.104.07 (дата звернення: 29.10.2025).

15. Михаць А. Р. Цифрові технології як інструмент оптимізації логістичних ланцюгів постачання. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Том 2, № 1. С. 24-33. URL:

https://journals.csr.com.ua/index.php/sustainability/article/download/38/38 (дата звернення: 21.10.2025)

16. Нова пошта. Звіт про сталий розвиток 2023 року. Київ : Група компаній NOVA, 2023. URL: https://novaposhta.ua (дата звернення: 02.11.2025).

17. Новікова М. М., Боровик М. В., Бубирьов Є. А. Організаційні зміни як чинник підвищення ефективності управління підприємством. *Бізнес-Інформ*. 2022. № 10. С. 95-101. URL: https://www.business-inform.net/article/366283321 (дата звернення: 21.10.2025).

18. Петько С. М. Теоретичні основи цифрової трансформації суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-55 (дата звернення: 29.10.2025).

19. ПП «ЛОГІСТІК-СЕРВІС». *YouControl. URL:* https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/35366757/ (дата звернення: 12.11.2025).

20. ПП «ЛОГІСТІК-СЕРВІС». *Опендатабот.* URL: https://opendatabot.ua/c/35366757 (дата звернення: 12.11.2025).

21. Семчук Ж., Іваш А., Хоростіль О., Вовк Ю., Хміль Ю., Підгірняк О., Зубрицький В. Роль цифрових технологій у трансформації бізнес-моделей сучасних підприємств. *Академічні візії*. 2024. Вип. 28. С. 1-8. URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1136 (дата звернення: 26.10.2025).

22. Сержанов В. В. Інвестиції у розвиток цифрової інфраструктури сфери послуг: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. № 1 (235). С. 42-49.

23. Сєнкевич О. Ф. Інвестиційна складова у сприянні розвитку цифрової економіки та суспільства. *Економічні горизонти*. 2019. № 4 (11). С. 55-64.

24. Сільченко В. В. Підходи до трактування дефініції «цифрова трансформація». *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-132 (дата звернення: 29.10.2025).

25. Степаненко С. В. Формування механізму управління організаційними змінами на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 3. С. 12–18. URL: https://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?2_S21P03=FILA%3D&2_S21STR=apie_2016_3_12 (дата звернення: 21.10.2025).

26. Суворова І.М., Глущенко С.Д. Трансформація логістики під впливом цифровізації. *Причорноморські економічні студії*. 2025. Вип. № 92. С. 163-172. URL: https://bses.in.ua/journals/2025/92_2025/26.pdf (дата звернення: 21.10.2025)

27. Тереньєва О. В. Інноваційний розвиток підприємств в умовах розумної економіки. Вчені записки : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана. Київ : КНЕУ, 2023. Вип. 31. С. 222-231.

28. Федулова Л. І. Інвестування в цифрову економіку: глобальні тенденції та практика України. *Економіка та держава*. 2020. № 4. С. 6-13.

29. Хаустова В. Є., Крячко Є. М., Бондаренко Д. В. Оцінка процесів цифровізації в країнах світу та Україні у світових індексах і рейтингах. *Бізнесінформ*. 2024. № 9. С. 75-93. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-9-75-93 (дата звернення: 21.10.2025).

30. Цифровізація економіки України: стратегія та шляхи реалізації / Мінцифри України. Київ, 2023. 20 с.

31. Чернявська І. М. Теоретичні аспекти управління організаційними змінами. *Економічний вісник університету*. 2022. Вип. 2(5). С. 42-51. URL: https://econvisnyk.dstu.dp.ua/article/view/270793/266235 (дата звернення: 21.10.2025).

32. Чмерук, Г. Г. Деякі аспекти цифрової трансформації підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. № 34. URL: https://www.researchgate.net/publication/379198980_INSTITUCIJNO-PRAVOVIJ_MEHANIZM_DERZAVNOGO_REGULUVANNA_CIFROVOI_TRANSFORMACII_PIDPRIEMSTV. (дата звернення: 21.10.2025).

33. Швіндіна Г. О. Теоретичні та практичні аспекти організаційних змін на підприємстві. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського*. 2016. Вип. 1.С. 45-50. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/teoretichni-ta-praktichni-aspekti-organizatsiynih-zmin-na-pidpriemstvi (дата звернення: 21.10.2025).

34. Шишкін В. О., Бахметова Я. Ю. Перспективи використання логістичної стратегії як умова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Modern Economics*. 2019. № 14. С. 296-300. URL: https://modecon.mnau.edu.ua/the-perspectives-of-the-logistics/ (дата звернення: 21.10.2025).

35. Шульжик, Ю.О., Грицко Р. Ю., Пеканець С.Р. Управління змінами в умовах цифровізації. *Економіка і суспільство*. 2022. № 3 (66). URL: https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/2242 (дата звернення: 21.10.2025).

36. Яровий В. І. Теоретичні засади цифровізації контейнерних перевезень. *Економіка та суспільство*. 2024. №66. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4665/4607/ (дата звернення: 21.10.2025).

37. Amazon Logistics. Annual Report 2023: Robotics and Smart Fulfillment. Seattle : Amazon, 2023. URL: https://www.aboutamazon.com (дата звернення: 02.11.2025).

38. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. New York : W. W. Norton & Company, 2014. 304 p. URL: https://dl.acm.org/doi/10.5555/2635954 (дата звернення: 21.10.2025).

39. Deutsche Bahn Cargo. Intelligent Train Digital Platform. Berlin : DB Cargo AG, 2022. URL: https://www.dbcargo.com (дата звернення: 02.11.2025).

40. DHL Group. Strategy 2025: Delivering Excellence in a Digital World. Bonn : Deutsche Post DHL Group, 2023. URL: https://www.dhl.com (дата звернення: 30.10.2025).

41. Hayes J. The Theory and Practice of Change Management. London : Palgrave Macmillan, 2018. 580 p.

42. Hiatt J. ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community. Prosci, 2006. URL: https://www.prosci.com/methodology/adkar (дата звернення: 21.10.2025).

43. Idrissi Z. K. Blockchain, IoT and AI in logistics and transportation. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*. 2024. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2949899624000182 (дата звернення: 21.10.2025).

44. Kotter J. Leading Change. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 187 p.

45. Lewin K. Change: Frontier in Group Dynamics. Human Relations. 1947. Vol. 1, № 1. P. 5-41. URL: https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/001872674700100103 (дата звернення: 21.10.2025)

46. Lewin K. Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers. New York : Harper & Row, 1951. 346 p.

47. Liu T., Ju H. Research on the Application of IoT and AI in Modern Logistics and Warehousing. *Journal of Industrial Engineering & Applied Science*. 2024. Vol. 2, № 2. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.10755279 (дата звернення: 21.10.2025).

48. Maersk. Annual Report 2023: Digital Transformation and Sustainability. Copenhagen : A.P. Moller – Maersk, 2023. URL: https://www.maersk.com (дата звернення: 02.11.2025).

49. Mescon M. H., Albert M., Khedouri F. Management: Individual and Organizational Effectiveness. New York : HarperCollins, 2019. 624 p.

50. Rigby D. K., Sutherland J., Takeuchi H. Embracing Agile. *Harvard Business Review*. 2020. Vol. 98, No. 2. P. 40-50.

51. Rodrigues S. P., Gomes L., Peres F. A. P., Correa R., Baierle I. C. A Framework for Leveraging Digital Technologies in Reverse Logistics Actions: A

Systematic Literature Review. *Logistics*. 2025. Vol. 9, № 2. P. 54. URL: https://www.mdpi.com/2305-6290/9/2/54 (дата звернення: 21.10.2025).

52. Rogers E. M. Diffusion of Innovations. New York : Free Press, 1962.

53. Stasiak-Betlejewska R., Czarczyk K. Digital transformation of logistics: how modern technologies increase supply chain safety. *System Safety: Human – Technical Facility – Environment*. 2024. Vol. 6, № 1. Pp. 410-420.

54. Taj S. Review article IoT-based supply chain management. *Computers & Industrial Engineering*. 2023. Vol. 174. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2542660523003050 (дата звернення: 21.10.2025).

55. Tapscott D., Tapscott A. The Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin Is Changing Money, Business, and the World. New York : Penguin Random House, 2017. 432 p.

56. UPS. Sustainability Report 2022. Atlanta : UPS Corporate Publications, 2022. URL: https://about.ups.com (дата звернення: 02.11.2025).

57. Waterman R., Peters T. The McKinsey 7S Framework. *McKinsey Quarterly*. 1980. URL: https://www.researchgate.net/publication/334901504 (дата звернення: 21.10.2025).

58. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Harvard Business Review Press, 2014. 256p.

59. Zhang S. Digital supply chain: literature review of seven related domains. *Materials for the Future Review*. 2024. URL: https://mfr.edp-open.org/articles/mfreview/full_html/2024/01/mfreview230053/mfreview230053.html (дата звернення: 21.10.2025).

60. Zrelli I. A bibliometric analysis of IoT applications in logistics and supply chain management. *Sustainability*. 2024. URL: https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11388369/ (дата звернення: 21.10.2025).