

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

**ЄГОРОВА Ірина Андріївна**

## **Роль менеджера в процесі управління змінами**

спеціальність 073 Менеджмент

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Бакалавр»

Виконала студентка  
групи МЕНз-41 – 41

**І.А.Єгорова**

---

*Підпис*

Науковий керівник:  
к.е.н., доцент Богач Ю.А.

---

*Підпис*

Випускню кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту:

«\_\_»\_\_\_\_\_ 2025 р.

Зав. кафедри, д.е.н., професор  
М.М. Шкільняк

---

*прізвище, ініціали підпис*

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

## ЗМІСТ

|                                                                                            |                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| <b>ВСТУП.....</b>                                                                          | <b>3</b>                               |
| <b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....</b>                    | <b>6</b>                               |
| <b>РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ .....</b>                              | <b>17</b>                              |
| <b>2.1. Діагностика діяльності організації та ролі менеджера у впровадженні змін .....</b> | <b>17</b>                              |
| <b>2.2. Оцінка ефективності управління змінами в організації.....</b>                      | <b>28</b>                              |
| <b>РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ РОЛІ МЕНЕДЖЕРА У ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ .....</b>            | <b>Помилка! Закладку не визначено.</b> |
| <b>ВИСНОВКИ.....</b>                                                                       | <b>Помилка! Закладку не визначено.</b> |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ....</b>                                                     | <b>Помилка! Закладку не визначено.</b> |

## ВСТУП

**Актуальність проблеми.** У сучасних умовах стрімких змін зовнішнього та внутрішнього середовищ ефективне управління організацією неможливе без здатності до постійної адаптації, трансформації бізнес-процесів і стратегічної перебудови. Зростаюча конкуренція, цифровізація, зміни в споживчих перевагах, економічна нестабільність та глобалізаційні виклики вимагають від компаній гнучкості, інноваційності та оперативного реагування на нові виклики. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває питання управління змінами як ключової управлінської функції, здатної забезпечити довгострокову конкурентоспроможність та стійкість бізнесу.

Одним з центральних чинників ефективного управління змінами є постать менеджера — лідера, координатора та комунікатора, який відіграє вирішальну роль у плануванні, ініціюванні, впровадженні та закріпленні змін. Саме від здатності менеджера адаптуватися до нових умов, формувати бачення змін, залучати персонал і долати опір залежить успіх трансформаційних процесів в організації. Менеджер виступає не лише виконавцем змін, а й рушієм організаційного розвитку, агентом інновацій, мотиватором і джерелом корпоративної культури, що підтримує зміни.

ТОВ «Сільпо-Фуд» — одна з провідних торговельних мереж України, яка функціонує у висококонкурентному середовищі ритейлу. Постійне оновлення форматів обслуговування, розвиток онлайн-продажів, впровадження нових технологій, цифрових рішень і екологічних ініціатив свідчить про активну змінну політику підприємства. У таких умовах особливої ваги набуває управлінська компетентність менеджерів різних рівнів, які мають забезпечити ефективне проведення змін, формувати підтримку серед працівників і забезпечувати досягнення поставлених цілей.

У зв'язку з цим актуальність теми кваліфікаційної роботи полягає у необхідності комплексного дослідження ролі менеджера у процесі управління змінами, а також аналізу специфіки реалізації змін на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд» з урахуванням сучасних управлінських підходів.

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць.** Аналіз наукової літератури свідчить, що проблематика управління змінами, зокрема ролі менеджера у цьому процесі, активно досліджується вітчизняними науковцями. Значний внесок у розробку теоретичних і практичних аспектів цього напрямку зробили такі дослідники, як О.С. Виханський, Л.Г. Чернявський, С.О. Дьомін, О.В. Донченко, І.І. Мазур, Т.О. Беляєва, Н.Г. Тищенко та інші. У їхніх працях розглядаються моделі управління змінами, стилі лідерства, роль комунікацій і корпоративної культури, а також фактори, що зумовлюють успішність або неуспішність змін в організаціях. Разом з тим, існує потреба в подальших прикладних дослідженнях, що стосуються конкретних підприємств, а також в оцінці практичної реалізації управлінських підходів у вітчизняних умовах.

**Метою дослідження** є виявлення та оцінка ролі менеджера в процесі управління змінами, з акцентом на аналіз управлінських практик у ТОВ «Сільпо-Фуд», а також розробка рекомендацій щодо покращення ефективності діяльності менеджерів у процесі змін.

**Об'єктом дослідження** є процес управління змінами в організації.

**Предметом дослідження** є роль менеджера в ініціюванні, плануванні, реалізації та закріпленні змін на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд».

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

- проаналізувати теоретичні основи управління змінами та ролі менеджера в цьому процесі;
- дослідити основні моделі, етапи та інструменти управління змінами;
- охарактеризувати специфіку діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» у контексті впровадження змін;
- оцінити роль і дії менеджерів у процесах змін на підприємстві;
- виявити бар'єри та проблеми, які виникають у менеджерів під час реалізації змін;
- запропонувати шляхи вдосконалення менеджерської діяльності в управлінні змінами.

**Методи дослідження.** У процесі виконання роботи були застосовувалися

аналіз і синтез – для опрацювання теоретичних джерел, визначення сутності ключових понять і формування цілісного уявлення про роль менеджера в управлінні змінами. Методи індукції та дедукції дали змогу сформулювати загальні висновки на основі практичних прикладів і перевірити теоретичні припущення на основі емпіричних даних. Системний підхід дав змогу розглядати управління змінами як цілісну систему, де менеджер виступає координатором, лідером і комунікатором. Порівняльний аналіз використовувався для зіставлення різних підходів до управління змінами, як у вітчизняній, так і в зарубіжній практиці, а також для оцінки ефективності управлінських рішень у межах підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд». У процесі збору первинної інформації було застосовано методи експертного опитування, анкетування та інтерв'ювання, що дозволило отримати уявлення про управлінську практику, ставлення персоналу до змін і дії менеджерів у процесі їхнього впровадження. Для діагностики внутрішнього середовища підприємства у контексті змін використовувався SWOT-аналіз.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Сьогодні підприємства з різних секторів економіки діють в умовах нестабільного, мінливого та складного зовнішнього середовища. Для досягнення кращих результатів у використанні наявних ресурсів необхідне ефективне управління, яке дозволяє досягти більшого, ніж очікувалося. Це природним чином викликає потребу у впровадженні змін. Такі трансформації спрямовані на досягнення вищого рівня організаційного розвитку. Незважаючи на те, що оновлення є важливими та інколи неминучими, керівники мають тверезо оцінити доцільність кожної зміни. Важливо враховувати не лише витрати на впровадження нововведень, але й можливі негативні наслідки для морального стану колективу, які можуть нівелювати економічну вигоду.

Під поняттям управління змінами мають на увазі впорядковану систему принципів, інструментів і методів, які забезпечують послідовне втілення змін, що дозволяють організації адаптуватися до нових економічних умов або забезпечити її подальший розвиток.

«Управління організаційними змінами є конкретною функцією менеджменту. Тому технологія управління ними реалізується через загальні функції менеджменту, охоплюючи такі етапи:

- планування організаційних змін;
- організація - учасників організаційних змін;
- мотивація працівників - учасників організаційних змін;
- контроль за результатами організаційних змін» [Помилка! Джерело посилання не знайдено.].

У загальному розумінні, головними завданнями управління змінами є досягнення їх прийняття працівниками, відновлення стабільності всередині колективу та особистої адаптації кожного члена організації, чия рівновага була порушена цими змінами.

Реалізація організаційних змін передбачає виконання цілого комплексу

дій. Насамперед важливо оцінити рівень готовності персоналу до майбутніх перетворень. Такий аналіз дає змогу встановити, чи достатньо в організації ресурсів — як матеріальних і фінансових, так і кадрових — для успішного проведення змін. Крім того, виявляються основні внутрішні бар'єри — як організаційного, так і психологічного характеру, — що можуть перешкоджати трансформаціям. Також важливо розуміти, наскільки керівництво зацікавлене у впровадженні змін.

Наступним кроком є вибір відповідної стратегії реалізації змін. Така стратегія може передбачати прямий адміністративний тиск, що забезпечує лише тимчасову стабільність, або ж використовувати більш гнучкі підходи — шляхом переконань чи залучення працівників до процесу змін.

Успішна реалізація змін вимагає створення сприятливих умов. Зокрема, йдеться про детальне інформування кожного працівника щодо суті змін, залучення їх до прийняття рішень, спростування чуток та роз'яснення мети змін. Важливо також демонструвати підтримку з боку керівництва і прагнути до того, щоб нововведення мали максимально прийнятний вигляд для колективу. Якщо виявляється суттєвий опір з боку персоналу, доцільно обмежити масштаб змін, реалізувавши їх у пілотному режимі як експериментальний проєкт.

Також необхідно визначити, який саме підрозділ буде відповідати за реалізацію змін — це може бути як внутрішня структура самої організації, так і залучений зовнішній консультант. Нарешті, слід обрати оптимальний метод впровадження змін, враховуючи як темп, з яким вони повинні відбуватися, так і конкретне місце або підрозділ, з якого розпочнеться трансформація.

Організаційними змінами називають комплекс перетворень у межах підприємства, що спричиняє впровадження нововведень і може охоплювати такі сфери, як перегляд цілей, оновлення структури, модернізація техніки, удосконалення технологічних процесів та реформування системи управління виробничо-господарською діяльністю.

Поняття «зміни» розглядається як складова управлінських процесів, що спрямовані на досягнення конкретних завдань, які виникають у ході діяльності

підприємства та формуються відповідно до особливостей зовнішнього середовища. Зміни, як правило, означають перехід організації на новий рівень розвитку, що зачіпає її основну місію, внутрішню структуру, а також технологічні ресурси й кадровий потенціал.

«Зміни обумовлені різними факторами, які походять як ззовні, так і зсередини конкретного середовища. Важливі впливові чинники, які мають внутрішню стосовно підприємства природу, полягають у: змінах, які відбуваються в законодавчо-нормативному забезпеченні; зростанні ринкової конкуренції; змінах, що стаються в економіці, політиці, соціальній, демографічній, екологічній сферах країни чи регіону; існуванні міжгалузевих деформаційних процесів; перетвореннях, які зазнають споживчі смаки та вподобання і їхня платоспроможність; стихіях, соціальних збуреннях та іншому форс-мажорі тощо. Серед внутрішніх рушіїв, які здатні спричинити зміни на підприємстві, насамперед можна назвати: застарілість техніко-технологічного оснащення виробничих процесів; потреба у впровадженні інновацій; невідповідність прийнятої на підприємстві маркетингової політики вимогам ринку; застарілість продукції; організаційні та управлінські кризи; невдоволення ефективністю і режимом роботи організації; незавершеність та незадовільність попередніх перетворень тощо. Для системи управління велике значення має те, звідки походять фактори, що спричиняють зміни, оскільки внутрішніми факторами можливо керувати менеджменту підприємства, на відміну від зовнішніх, що містяться цілком за межами керівних впливів» **[Помилка! Джерело посилання не знайдено.]**.

Ефективне управління змінами в межах підприємства є водночас найскладнішим і одним із найважливіших завдань для менеджменту. Цей процес охоплює координацію ряду дій, що мають на меті переведення організації зі стану стабільності на новий, зазвичай вищий рівень функціонування. Імпульсом до таких перетворень здебільшого виступають зміни у зовнішньому або внутрішньому середовищі, які формують необхідність у трансформації. У рамках цього процесу відбувається виявлення потреби в оновленні, розробка



плану дій, організація внутрішніх механізмів (зокрема, створення команди для впровадження змін, забезпечення підтримки нововведень тощо), а також реалізація самої трансформації, що передбачає створення системи мотивації, контролю та регулювання змін.

У ході управління змінами організація може переглядати й трансформувати будь-який свій структурний елемент, що дозволяє їй ефективно функціонувати в умовах постійно змінного середовища. Для забезпечення успішного впровадження змін застосовуються інструменти, які сприяють їх прийняттю, підтримці та погодженню з боку працівників. Основна мета такого процесу полягає в контролі змін за одночасного збереження стабільності функціонування й якості наданих послуг або продукції. Останніми роками дедалі більше компаній виявляють зацікавлення концепцією управління змінами та досвідом її практичного застосування. Якщо розглядати Change Management як комплексну систему, то вона постає як збалансована модель, яка забезпечує ефективне використання ресурсів — як людських, так і технічних — з орієнтацією на досягнення якісних змін.

Організаційні зміни охоплюють як поточні процеси, що не порушують внутрішньої динамічної рівноваги системи і відбуваються в межах наявної структури, так і трансформаційні процеси, які порушують цю рівновагу та призводять до якісних зрушень у функціонуванні організації.

Такі зміни можуть стосуватися всіх складових і параметрів організації — від продукції, технологій, технічного оснащення, розподілу функцій і внутрішньої структури до методів та процесів управління, а також поведінкових аспектів організаційного життя. Усі ці елементи взаємопов'язані, тому зміни в одній сфері неминуче спричиняють корективи в інших і мають комплексний вплив на всю організаційну систему.

Ключову роль у започаткуванні й реалізації змін відіграє керівництво, адже саме на ньому лежить відповідальність за формування стратегії перетворень і планування дій щодо їх втілення. У зв'язку з цим надзвичайно важливим чинником виступає стиль, у якому організація впроваджує зміни, оскільки від

нього значною мірою залежить результативність усього процесу.

У сфері управління та наукових досліджень було сформовано чимало різноманітних моделей організаційних змін. Ці моделі, орієнтовані на успішне впровадження змін, включають різні концепції та підходи, які сприяють ефективній трансформації організацій. Вибір конкретної моделі визначається особливостями діяльності підприємства та обраною стратегією розвитку, що обумовлює значне розмаїття існуючих класифікацій.

На думку дослідників, таке різноманіття можна умовно поділити на дві основні групи: ті, що ґрунтуються на характері самих змін, і ті, що базуються на особливостях управління цими змінами.

Класифікацію підходів в управлінні змінами наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

### Класифікація підходів в управлінні змінами

| «№<br>з/п                | Класифікаційні ознаки                   | Вид підходів в управлінні змінами     |
|--------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------|
| За характером змін       |                                         |                                       |
| 1                        | За типом змін                           | 1. Революційний підхід (реінжиніринг) |
|                          |                                         | 2. Еволюційний підхід                 |
| 2                        | За спрямованістю змін                   | 1. Теорія О                           |
|                          |                                         | 2. Теорія Є                           |
| 3                        | За часовими рамками                     | 1. Зміна як проєкт                    |
|                          |                                         | 2. Зміна як постійна складова         |
| За характером управління |                                         |                                       |
| 4                        | За суб'єктом управління розвитком       | 1. Адміністративний                   |
|                          |                                         | 2. Партисипативний                    |
| 5                        | За орієнтацією управління               | 1. Управління, орієнтоване на процес  |
|                          |                                         | 2. Цільове управління                 |
| 6                        | За інтегрованістю управління            | 1. Автономне управління               |
|                          |                                         | 2. Системне управління                |
| 7                        | За типом реагування управління на зміни | 1. Реактивне управління               |
|                          |                                         | 2. Випереджаюче управління»           |

Примітка. Наведено за [Помилка! Джерело посилання не знайдено.]

За типом змін зазвичай виділяють два підходи — революційний (реінжиніринг) та еволюційний. Перший передбачає кардинальну перебудову

організаційної системи, що часто супроводжується повним переглядом наявних підходів, процесів та принципів. Еволюційний підхід, навпаки, ґрунтується на поступовому вдосконаленні внутрішніх структур і процедур, що забезпечує безперервний організаційний розвиток.

Класифікація управління змінами також може базуватися на спрямованості трансформацій. У цьому контексті розрізняють дві концепції: «теорію О» та «теорію Є».

«Теорія О» розглядає організацію як самонавчальну систему, яка здатна розвиватися шляхом змін, що починаються на рівні окремих працівників або підрозділів і поступово охоплюють всю структуру. Основна увага приділяється людському фактору, поведінковим аспектам та розвитку організаційних навичок. Такий підхід найбільш ефективний у стабільних умовах, коли немає нагальної потреби у швидкому втручанні.

Натомість «теорія Є» акцентує на структурних змінах і прагненні досягти високих економічних результатів. Ініціатива в цьому випадку надходить від вищого керівництва, що дозволяє оперативно впроваджувати зміни, зосереджуючись на тих елементах системи, які здатні забезпечити швидкий ефект. Застосування цього підходу зазвичай виправдане в умовах, що вимагають термінових рішень.

Класифікація підходів до управління змінами може базуватись на часовому аспекті, тобто залежно від того, в якій часовій перспективі впроваджуються зміни. З цього погляду розрізняють два підходи: зміни як окремий проєкт і зміни як безперервний процес.

У першому випадку зміни сприймаються як одноразовий захід із чітко визначеним початком і завершенням, а також конкретним очікуваним результатом. Такий підхід зазвичай застосовується тоді, коли потрібні значні трансформації, наприклад, зміна стратегічного курсу компанії, адаптація бізнес-моделі внаслідок злиття або поглинання. Його основна перевага полягає в чіткості планування, зосередженості на ключових управлінських цілях і можливості досягнення відчутних результатів у встановлені терміни.

Інший підхід розглядає зміни як невід'ємну частину щоденної діяльності організації. У цьому випадку постійно формуються культура адаптивності та внутрішня готовність колективу до змін, незалежно від конкретних зовнішніх ініціатив. Йдеться про довгострокову орієнтацію на інновації, яка дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зовнішні виклики й коригувати поточну стратегію. Менеджери при цьому мають постійно здійснювати моніторинг та оцінку змін, щоб вчасно виявити потребу в їх коригуванні та визначити нові напрямки реалізації обраного курсу розвитку.

Окрім підходів до управління змінами, в діяльності підприємств доцільним є застосування різних моделей, які допомагають краще структурувати сам процес трансформацій. Однією з найвідоміших є модель, запропонована Куртом Левінім, яка включає три основні етапи: початкове «розморожування» існуючої системи, власне «перехід» до нового стану та подальше «заморожування» нової конфігурації. На першій фазі організація усвідомлює необхідність змін, визначає фактори, що їх стимулюють, а також окреслює цілі, яких потрібно досягти. Під час другої стадії впроваджуються конкретні заходи щодо змін, а на завершальному етапі результати закріплюються, що дозволяє стабілізувати новий порядок і знизити ризик повернення до старого стану. Ця модель стала базовою для подальшого формування концепцій управління змінами.

Ще одним підходом є модель так званого «силового поля», яка ґрунтується на ідеї про взаємодію двох протилежних груп чинників — тих, що стимулюють зміни, і тих, що чинять опір. Ці сили можуть проявлятися як всередині самої організації, так і поза її межами. Наприклад, внутрішні сили включають поведінкові реакції персоналу, наявні ресурси, організаційні установки, тоді як зовнішні фактори формуються під впливом соціально-економічних чи політичних процесів у державі. Аналіз подібних впливів дозволяє краще зрозуміти, які саме перешкоди стоять на шляху змін і як їх можна подолати для успішного впровадження нововведень.

Модель ADKAR широко використовується на високотехнологічних підприємствах, які впроваджують зміни у виробничі процеси. Для її ефективного

застосування необхідно пройти всі етапи, які вона передбачає. Ця модель є практично орієнтованою і складається з п'яти послідовних кроків. Перший етап полягає у формуванні усвідомлення потреби в змінах, де чітко окреслюються причини, що спонукають до їх впровадження. Другий крок — це розвиток бажання і готовності підтримати нововведення, що стає можливим лише за умови розуміння їх важливості. Третій етап передбачає оволодіння знаннями про те, як слід змінюватися, а також набуття необхідних навичок і вмінь. Четвертий крок полягає у демонстрації здатності втілювати зміни на практиці та визначенні можливих перешкод, які можуть їм завадити. Нарешті, п'ятий етап фокусується на підтримці й закріпленні змін шляхом забезпечення зворотного зв'язку, мотивації, оцінки результатів та коригування дій.

Ще одна модель управління змінами — EASIER — застосовується для аналізу стратегії в різних складних ситуаціях, пов'язаних із трансформаціями. Вона включає шість ключових компонентів. Перші три — E, A, S (створення бачення, активація та підтримка) — зосереджені на поведінкових аспектах, тоді як інші три — I, E, R (впровадження, забезпечення та визнання) — пов'язані з організаційними системами та процесами. Цей підхід дозволяє комплексно врахувати як людський фактор, так і технічні елементи при здійсненні змін.

Джон Коттер, викладач Гарвардського університету, описує трансформацію організації як послідовність взаємопов'язаних кроків. Спершу в колективі має виникнути гостре усвідомлення нагальності змін: для цього досліджують ринок, аналізують конкурентів і чесно обговорюють зовнішні загрози та можливості, щоб співробітники й керівництво були готові швидко реагувати на мінливі умови. Далі формується впливова група прихильників змін із беззаперечним авторитетом та довірою персоналу; якщо процес доручити тим, хто не має достатньої ваги, ініціатива майже напевне провалиться. Після цього необхідно виразно окреслити майбутній образ компанії й розробити чітку стратегію його досягнення, щоб усі зусилля спрямовувалися в єдиному руслі. Успіх залежить від того, чи розділяють люди це бачення: тому команда змін безупинно комунікує його, демонструючи очікувану поведінку власним

прикладом — від публічних виступів топменеджерів до щоденних розмов із працівниками.

Щоби ідеї втілилися в життя, потрібно усунути бар'єри, які можуть знецінити реформу, та заохотити тих, хто готовий ризикувати й брати на себе додаткову відповідальність. Поступово варто підкріплювати віру в правильний напрямок невеликими, але помітними перемогами: коли люди відчують реальний результат, вони охочіше підтримують масштабні зміни. Нарешті, досягнутий кредит довіри використовується для глибшого переосмислення структур, політик і систем, які більше не відповідають новим реаліям — скажімо, перегляд підходів до рекрутингу, щоб залучати співробітників, налаштованих підтримувати подальші перетворення. Усе це разом допомагає підприємству впевнено наближатися до омріяного майбутнього та закріплює зміни як невід'ємну частину його культури.

Після впровадження змін на підприємстві важливо оцінити, наскільки персонал зміг адаптуватися до нових умов. HR-менеджер може провести спеціальне дослідження, спрямоване на виявлення рівня адаптаційних здібностей працівників. Така оцінка дозволяє з'ясувати, наскільки ефективно співробітники пристосувалися до оновленого середовища та чи мають вони необхідні навички для подальшої успішної роботи в нових умовах.

Ще одним важливим аспектом є контроль за закріпленням нових практик. Потрібно підкреслювати зв'язок між впровадженими змінами та позитивними результатами діяльності підприємства, адже це формує довіру до процесу змін і зміцнює їх. Також необхідно стежити, щоб керівництво компанії розвивалося в тому ж напрямку, підтримуючи нововведення своїми діями.

Слід розуміти, що не існує універсального підходу до управління змінами — кожна ситуація потребує індивідуального аналізу. Вибір відповідної моделі має ґрунтуватися на реальних умовах, у яких функціонує підприємство. Рациональне використання різних підходів і моделей управління змінами дозволяє підвищити ефективність трансформаційних процесів і прискорити впровадження сучасних технологій, що особливо актуально для виробничих

підприємств. Тому для успішної реалізації змін важливо ретельно оцінити вихідну ситуацію, чітко визначити цілі та вміло керувати процесом трансформації, спираючись на перевірені методики.

Наявність ефективного та свідомо організованого процесу управління змінами на підприємстві створює не лише умови для успішного переходу організації від одного стану до іншого, але й забезпечує значні конкурентні переваги. Серед таких переваг – здатність оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища та дії конкурентів. Використання актуальних і сучасних підходів до управління змінами, а також чітке дотримання визначеної послідовності дій у межах цього процесу, зокрема в сфері управління персоналом, сприяє досягненню позитивних результатів як для самої організації, так і для її працівників (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Наслідки провадження процесу управління змінами в системі  
менеджменту персоналу компанії**

|                  | КОМПАНІЯ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | ПРАЦІВНИКИ                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ПОЗИТИВНІ</b> | Адаптація під поточні умови<br>Зростання конкурентоспроможності<br>Зміцнення системи менеджменту персоналу<br>Підвищення ефективності технологій менеджменту персоналу<br>Розвиток організаційної культури<br>Усунення «слабких місць» в бізнес-процесах<br>Оптимізація значення фінансово-економічних та трудових показників діяльності | Отримання нових можливостей<br>Розвиток персоналу та здобуття нових навичок<br>Лідерство<br>Покращання умов зайнятості<br>Зміцнення командного духу<br>Розширення можливостей участі в управлінні                                               |
|                  | ↔                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>НЕГАТИВНІ</b> | Опір змінам<br>Зростання плинності персоналу<br>Погіршення морально-психологічного клімату в компанії<br>Зниження ефективності праці на період провадження змін<br>Руйнування бізнес-процесів (у разі неуспішного здійснення змін)<br>Уповільнення ділової активності                                                                    | Зростання трудового навантаження<br>Поширення стресових ситуацій та конфліктів<br>Демотивація<br>Ризик втрати роботи внаслідок змін<br>Зростання невизначеності<br>Зниження рівня діяльності до компанії<br>Зниження рівня задоволеності працею |
|                  | ↔                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                 |

Примітка. Наведено за [Помилка! Джерело посилання не знайдено.]

Підсумовуючи, варто звернути увагу на основні бар'єри, що заважають ефективному впровадженню змін на підприємстві. Однією з ключових проблем

є низький рівень усвідомлення необхідності змін з боку персоналу, що часто зумовлено недостатньою підготовкою працівників до трансформацій. Також суттєвою перешкодою може стати обмеженість ресурсів, що затягує реалізацію змін і знижує їх ефективність. До того ж, помилковий вибір стратегічного напрямку розвитку підприємства здатен загальмувати або взагалі звести нанівець очікувані результати. Ще одним фактором є відсутність внутрішньої культури, орієнтованої на сприйняття і підтримку змін. Крім того, зовнішнє середовище — зокрема ринкова ситуація, рівень конкуренції та законодавчі умови — може негативно впливати на процеси трансформації, ускладнюючи реалізацію навіть добре спланованих змін.



## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

#### 2.1. Діагностика діяльності організації та її системи управління

Компанія «Сільпо-Фуд» функціонує у складі Fozzy Group — однієї з найпотужніших торгово-промислових корпорацій України. Її було створено 5 серпня 2016 року у формі товариства з обмеженою відповідальністю. Основна спеціалізація підприємства полягає в здійсненні роздрібної торгівлі у магазинах загального профілю, з акцентом на продукти харчування, напої та тютюнові вироби. Завдяки цій діяльності компанія відіграє важливу роль у загальній структурі Fozzy Group, що охоплює понад 50 тисяч найменувань продукції різних категорій.

Структура компанії включає головний офіс, регіональні відділення та широкую мережу торгових точок, розміщених по всій території України. Це дозволяє підприємству охоплювати значну частину споживачів у різних регіонах країни.

«Сільпо-Фуд» посідає провідні позиції на вітчизняному ринку роздрібної торгівлі, ефективно використовуючи ресурси і можливості, що надає приналежність до Fozzy Group. Це сприяє розширенню присутності компанії, модернізації логістики та впровадженню сучасних технологій у сфері торгівлі. Динамічний розвиток підприємства підтверджується результатами фінансового аналізу його діяльності за 2019-2023 роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

#### Основні фінансові показники (2020–2023)

| «Показник                         | 2020 рік | 2021 рік | 2022 рік | 2023 рік |
|-----------------------------------|----------|----------|----------|----------|
| Чистий дохід, млн грн             | 64 403   | 72 784   | 69 991   | 84 728   |
| Чистий прибуток / збиток, млн грн | -3 114   | -1 846   | -7 367   | -1 850   |
| Товарообіг, млн грн               | 49 676   | 58 767   | 62 400   | Н/д      |
| Кількість супермаркетів           | 276      | 294      | 305      | 309+     |
| Загальна площа, тис. кв. м        | 399,5    | Н/д      | 428      | Н/д»     |

Примітка. Наведено за [18]

Такий розвиток подій став можливим завдяки ефективному управлінню з боку керівництва компанії. Зокрема, у 2020 році ТОВ «Сільпо-Фуд» отримало позику від Європейського банку реконструкції та розвитку на суму 40 мільйонів доларів США, що дало змогу суттєво розширити торговельну мережу — було відкрито 23 нові супермаркети. Цей крок став основою для зростання обсягів товарообігу у 2021 році на 18,3% у порівнянні з попереднім роком.

Втім, повномасштабне вторгнення російських військ на територію України суттєво вплинуло на економічну діяльність компанії, призвівши до значних фінансових втрат. Зокрема, чистий збиток за цей період сягнув 7,6 мільярда гривень, хоча товарообіг компанії демонстрував зростання на 6,1%. Показники ліквідності також зазнали помітного погіршення у 2021–2022 роках. Ймовірно, це пов'язано з труднощами макроекономічного характеру, які виникли на тлі війни. Так, у 2022 році коефіцієнт поточної ліквідності знизився до рівня 0,42, що є суттєво нижчим за рекомендоване значення понад 1,0. Такий результат свідчив про те, що компанії було складно оперативно покривати власні короткострокові боргові зобов'язання. У 2023 році цей показник незначно покращився — досяг рівня 0,44, що може розглядатися як ознака поступового виходу з кризового стану. Також у 2023 році відбулося зниження коефіцієнта фінансового ризику до 1,19, що вказує на зменшення залежності компанії від позикових ресурсів. Цей факт позитивно позначився на загальному рівні фінансової стабільності підприємства.

Варто окремо підкреслити, що ключову роль у подоланні кризових викликів відіграли саме управлінці. Під час пандемії 2020 року та в умовах повномасштабної війни, яка почалася у 2022 році, менеджери змогли ефективно адаптувати внутрішні процеси та забезпечити злагоджену роботу персоналу. Вони організували гнучке планування, оперативно перерозподілили обов'язки між співробітниками, впровадили віддалену або комбіновану форму виконання завдань. В умовах бойових дій керівники на місцях швидко реагували на небезпеку, забезпечуючи евакуацію працівників із зон підвищеного ризику, адаптували робочі групи до нових локацій, налагоджували психологічну

підтримку співробітників, а також сприяли збереженню мотивації команди, незважаючи на емоційні та побутові труднощі.

Таким чином, саме управлінська команда ТОВ «Сільпо-Фуд» виступила основною рушійною силою змін, ефективно поєднуючи стратегічні пріоритети підприємства з повсякденною операційною діяльністю. Їхня здатність діяти в умовах непередбачуваності, оперативно ухвалювати рішення, підтримувати колектив і впроваджувати інновації дозволила не лише зберегти працездатність компанії, а й підвищити ефективність роботи навіть у надзвичайно складних для бізнесу умовах сучасної України (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

### Розрахунок продуктивності праці

| «Рік | Чистий дохід,<br>млн грн | Оцінка<br>чисельності<br>персоналу, осіб | Продуктивність<br>праці, тис.<br>грн/особу | Δ до<br>попереднього<br>року |
|------|--------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------|
| 2020 | 64 403                   | ~30 000                                  | 2 147                                      | —                            |
| 2021 | 72 784                   | ~31 000                                  | 2 348                                      | +9,4%                        |
| 2022 | 69 991                   | ~29 000                                  | 2 414                                      | +2,8%                        |
| 2023 | 84 728                   | ~31 000                                  | 2 733                                      | +13,2%»                      |

Примітка. Наведено за [18]

У період 2020–2023 років показники продуктивності праці в ТОВ «Сільпо-Фуд» загалом мали тенденцію до зростання, незважаючи на складні зовнішні фактори, які суттєво впливали на діяльність підприємства. У 2020 році компанії довелося працювати в умовах пандемії COVID-19, що супроводжувалася загальним уповільненням економічної активності, перебоями в ланцюгах постачання та зростанням витрат, пов'язаних із забезпеченням належного рівня санітарно-епідеміологічної безпеки. Попри це, попит на продовольчі товари залишався стабільно високим. Важливо, що підприємство оперативно реагувало на зміни, активно впроваджуючи цифрові рішення, розвиваючи онлайн-канали продажу й організовуючи системи доставки. Завдяки цим крокам вдалося зберегти продуктивність праці на досить сталому рівні навіть у період кризи.

Упродовж 2021 року ситуація на ринку поступово нормалізувалася. Покращення епідеміологічної ситуації та поступове зняття обмежень сприяли активізації споживчої поведінки. Водночас компанія продовжувала нарощувати свою торгову мережу, відкриваючи нові магазини, що позитивно вплинуло на загальний обсяг продажів. Паралельно впроваджувалися технологічні новації: зокрема, було розширено використання кас самообслуговування, розвивалися мобільні додатки для споживачів, автоматизувалися внутрішні процеси. Такі кроки дозволили значно скоротити обсяги рутинної роботи персоналу, оптимізувати робочі процеси і, як наслідок, покращити показники продуктивності без потреби у значному збільшенні кількості працівників. Таким чином, зростання продуктивності праці в 2021 році стало результатом системної модернізації, раціонального використання людського потенціалу та вдосконалення організаційної структури.

2022 рік виявився особливо складним через початок широкомасштабної війни, розв'язаної росією проти України. Підприємство зазнало серйозних втрат, зокрема внаслідок знищення або пошкодження окремих об'єктів інфраструктури, втрати частини працівників, які опинилися в окупованих або небезпечних регіонах, а також через необхідність терміново перебудовувати логістику та адаптуватися до нових реалій. Незважаючи на ці надзвичайні труднощі, продуктивність праці в компанії продовжувала зростати. Це явище можна пояснити сукупністю чинників: оптимізацією чисельності персоналу через вимушене закриття деяких торгових точок, концентрацією комерційної діяльності у безпечніших регіонах країни, а також зростанням інтенсивності праці в умовах кризи. У такий спосіб компанія зуміла забезпечити безперервність функціонування та обслуговування клієнтів, не втрачаючи ефективності, попри надзвичайно складну ситуацію в державі.

Упродовж 2023 року в ТОВ «Сільпо-Фуд» спостерігалось суттєве покращення показників продуктивності праці, що стало найбільшим зростанням за попередні чотири роки. Це стало можливим завдяки активному розширенню торговельної мережі, відкриттю нових супермаркетів, удосконаленню

логістичних процесів, а також концентрації зусиль на стабілізації операційної діяльності переважно в центральних і західних регіонах України. Важливим є той факт, що ці позитивні зрушення відбулися без істотного зростання кількості працівників, що свідчить про ефективніше використання вже наявного трудового потенціалу підприємства.

Значне підвищення результативності праці в цьому періоді, ймовірно, обумовлене сукупністю чинників. Зокрема, на фоні попередніх кризових років міг спрацювати ефект відкладеного попиту. Крім того, компанії вдалося підвищити рівень організаційної стійкості, вдосконалити планування, централізувати процеси постачання, а також впровадити цифрові інструменти для управління торговою діяльністю, що загалом посилило контроль і координацію всіх ланок операційного ланцюга.

Таким чином, ТОВ «Сільпо-Фуд» демонструє високий рівень адаптаційного потенціалу та стабільності, продовжуючи ефективно функціонувати навіть в умовах воєнного часу. Підприємство зберігає свою конкурентну позицію на національному ринку, ефективно розпоряджається доступними ресурсами та забезпечує фінансову збалансованість своєї діяльності.

Доказом успішної стратегії розвитку є також те, що у 2024 році компанія зуміла збільшити свою частку на внутрішньому ринку роздрібної торгівлі, підтвердивши тим самим свою лідерську позицію серед основних гравців галузі.

Таблиця 2.3.

**Частка «Сільпо-Фуд» на ринку роздрібної торгівлі (2020–2024)**

| «Рік | Виторг Сільпо-Фуд,<br>млрд грн | Загальний виторг<br>ТОП-10 ритейлерів,<br>млрд грн | Частка Сільпо-Фуд у<br>ТОП-10, % |
|------|--------------------------------|----------------------------------------------------|----------------------------------|
| 2020 | 64,4                           | Н/д                                                | Н/д                              |
| 2021 | 72,8                           | Н/д                                                | Н/д                              |
| 2022 | 70,0                           | 370,5                                              | 18,9%                            |
| 2023 | 84,7                           | 457,3                                              | 18,5%                            |
| 2024 | 93,0                           | 529,2                                              | 17,6%»                           |

Примітка: Дані за 2020–2021 роки щодо загального виторгу ТОП-10 ритейлерів відсутні у відкритих джерелах.

У 2022 році ТОВ «Сільпо-Фуд» займало 18,9% у сукупному виторгу десяти провідних ритейлерів країни. Наступного року, незважаючи на збільшення абсолютного виторгу компанії до 84,7 млрд грн, її частка в загальному обсязі зменшилася до 18,5%. У 2024 році виторг продовжив зростати, досягнувши 93,0 млрд грн, однак частка «Сільпо-Фуд» у ТОП-10 ритейлерів знову знизилася — цього разу до 17,6%.

Така динаміка частки ринку свідчить про те, що хоча компанія продовжує нарощувати фінансові показники, її темпи зростання поступаються зростанню конкурентів. Наприклад, у 2024 році ритейлер «Аврора» (бренд «Вигідна покупка») продемонстрував зростання виторгу на рівні 40,6%, що значно перевищує аналогічний показник «Сільпо-Фуд», який становив лише 9,8%. Це є чітким індикатором зростання конкуренції у сфері роздрібної торгівлі в Україні.

Отже, в умовах посилення ринкової конкуренції компанії «Сільпо-Фуд» варто ретельно переглядати власну стратегію, щоб не лише утримувати наявні позиції, а й прагнути до подальшого зміцнення своєї присутності на ринку.

Для глибшого аналізу зовнішнього середовища, в якому функціонує ТОВ «Сільпо-Фуд», доцільно використати інструмент PESTEL-аналізу, що охоплює політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові чинники, які можуть справляти вплив на діяльність компанії (див. табл. 2.4).

Результати проведеного PESTEL-аналізу дають змогу окреслити основні зовнішні виклики для компанії. Одним із визначальних чинників є політична ситуація в країні: через триваючий військовий конфлікт значно зросла невизначеність, що ускладнює стратегічне планування та довгострокове прогнозування розвитку підприємства. Водночас ці обставини змушують бізнес постійно адаптуватися до нових умов, залишаючись гнучким у прийнятті управлінських рішень.

Таблиця 2.4

## PESTEL-аналіз ТОВ «Сільпо-Фуд»

| Фактор       | Опис                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Політичні    | Продовження війни в Україні створює надзвичайно високий рівень політичної нестабільності. Напади на енергетичну інфраструктуру та перебої зі світлом значно ускладнюють функціонування підприємств, таких як «Сільпо-Фуд». Водночас уряд впроваджує податкові пільги для підтримки бізнесу, але цього недостатньо для повної стабілізації діяльності в умовах війни.                                            |
| Економічні   | Війна призводить до значного економічного спаду: прогнозоване скорочення ВВП, інфляція, що суттєво впливає на вартість товарів та купівельну спроможність населення. Проблеми з енергопостачанням призводять до додаткових витрат на альтернативні джерела енергії. Стабілізація курсу гривні частково полегшує валютні операції, але загальний економічний спад створює серйозні виклики для бізнесу.          |
| Соціальні    | Зміни в демографічній структурі України через внутрішню міграцію та виїзд населення за кордон створюють додаткові виклики для бізнесу. Потреба у створенні стабільних робочих місць і забезпеченні безпеки працівників є важливою умовою для підтримки соціальної стабільності в компанії. Підвищений інтерес до локальних товарів також створює можливості для розвитку власних торгових марок.                |
| Технологічні | Розвиток онлайн-торгівлі є критичним в умовах війни, коли традиційні точки продажу стикаються з перебоями в електропостачанні та логістичними труднощами. Водночас компанія змушена вкладати значні кошти в кібербезпеку через збільшення ризиків кібератак. Оптимізація логістичних процесів за допомогою нових технологій є важливою умовою для збереження конкурентних переваг.                              |
| Екологічні   | Використання палива для підтримки безперервної роботи магазинів під час перебоїв зі світлом значно збільшує екологічне навантаження на компанію. Впровадження програм з переробки відходів, мінімізація використання пластику, а також використання енергоефективних технологій допомагають знизити негативний вплив на довкілля. Компанія повинна активніше працювати над зменшенням викидів CO <sub>2</sub> . |
| Правові      | У зв'язку з воєнним станом в Україні законодавство продовжує змінюватися, особливо у сфері трудового права та оподаткування. «Сільпо-Фуд» повинна слідкувати за цими змінами та адаптувати свою діяльність відповідно до нових умов. Крім того, для збереження міжнародних позицій компанії важливо дотримуватись міжнародних стандартів прозорості та корпоративної соціальної відповідальності.               |

У воєнний період підприємства, подібні до ТОВ «Сільпо-Фуд», зіштовхуються з серйозними труднощами, серед яких особливо відчутні перебої в електропостачанні. Такі збої, спричинені ударами по енергетичній інфраструктурі, мають негативний вплив на стабільність операційних процесів компанії, включаючи логістику та щоденну роботу магазинів. У зв'язку з цим компанія змушена шукати шляхи мінімізації ризиків, зокрема шляхом інвестування в автономні джерела енергії, як-от дизельні чи бензинові генератори, а також альтернативні енергетичні системи.

Поряд із викликами, слід також враховувати й певну державну підтримку. З боку уряду реалізуються ініціативи, спрямовані на допомогу бізнесу: це податкові пільги, кредитні програми тощо. Для компаній, таких як «Сільпо-Фуд», це відкриває можливості для часткового відшкодування збитків, хоча масштаби цієї підтримки не завжди є достатніми в умовах затяжного конфлікту. Тому особливої ваги набуває вміння компанії оперативно пристосовуватись до змін у політичному середовищі та ефективно використовувати наявні інструменти державної допомоги для збереження стабільності діяльності.

Крім політичних, суттєве значення мають і економічні фактори. Згідно з макроекономічними прогнозами, у 2023 році валовий внутрішній продукт України міг скоротитися на 28%, а інфляція в першій половині року досягла рівня 20%. Це призводить до значного зниження реальної купівельної спроможності населення, що є критично важливим для ритейл-компаній, орієнтованих на щоденне споживання. У відповідь на цю тенденцію компанія вдається до гнучкої цінової політики — активно застосовуються знижки, спеціальні пропозиції, акційні товари, а також розвиваються власні торгові марки, що дозволяє зберігати лояльність покупців навіть у періоди фінансової нестабільності.

Водночас відносна стабілізація валютного курсу (на рівні 37–38 грн за 1 долар США) позитивно відобразилась на вартості імпортової продукції, зменшуючи тиск на ціни. Однак загальний економічний спад усе ще обмежує споживчі витрати, що вимагає від компанії зваженої стратегії балансування між



ціною, якістю й операційною ефективністю.

Соціальні чинники продовжують відігравати помітну роль у функціонуванні компанії. Збройна агресія РФ спричинила суттєві зміни в демографічному складі країни, зокрема через внутрішнє переміщення осіб та масову еміграцію громадян за кордон. Ці трансформації створюють нові виклики для ринку праці, а отже, і для «Сільпо-Фуд», що змушене впроваджувати внутрішні програми підтримки персоналу, дбати про гарантії зайнятості та безпечні умови праці. Крім цього, компанія має враховувати нові соціально-демографічні реалії при формуванні маркетингової стратегії, орієнтуючись на актуальні потреби споживачів. Поряд з цим, суспільство все більше очікує підтримки від бізнесу в напрямку співпраці з локальними виробниками та участі у відбудові економіки, що відкриває для компанії можливості партнерства з малими та середніми підприємствами.

Технологічний аспект набуває дедалі більшого значення для розвитку компанії. Наслідки пандемії COVID-19 та повномасштабної війни значно пришвидшили цифрову трансформацію, зокрема перехід до онлайн-продажів. Це дозволило компанії ефективно обслуговувати клієнтів навіть у регіонах з обмеженим фізичним доступом до магазинів. Водночас, на тлі кіберзагроз, які стали інтенсивнішими в умовах війни, компанії доводиться інвестувати в системи захисту даних та цифрову інфраструктуру, щоб гарантувати безперервність обслуговування. Також автоматизація логістичних процесів за допомогою сучасних технологій є ключовим інструментом для підвищення ефективності та оптимізації витрат у складних умовах.

Екологічні фактори набувають дедалі більшої актуальності для ритейл-бізнесу, включно з «Сільпо-Фуд», у контексті глобального курсу на сталий розвиток. Війна спричинила значне зростання використання паливно-енергетичних ресурсів, що посилює навантаження на довкілля та збільшило рівень шкідливих викидів. У зв'язку з цим компанія повинна активізувати впровадження екологічних ініціатив, таких як роздільне збирання та утилізація

відходів, відмова від пластикової упаковки, впровадження альтернативних пакувальних матеріалів. Водночас використання енергоощадних технологій у логістиці та торговельних процесах дозволить не лише знизити вплив на довкілля, а й скоротити витрати.

Правове поле, в якому функціонує бізнес, зазнало істотних змін у зв'язку із запровадженням воєнного стану. Зміни в законодавстві, зокрема щодо трудових відносин, оподаткування та регулювання діяльності підприємств, потребують від «Сільпо-Фуд» постійного моніторингу й гнучкого реагування. Окрім цього, враховуючи діяльність компанії в міжнародному контексті, особливо важливо дотримуватись вимог міжнародних стандартів корпоративного управління, прозорості та соціальної відповідальності, що є визначальним для підтримки позитивного іміджу на глобальному рівні.

Отже, проведення PESTEL-аналізу дало змогу комплексно розглянути зовнішні чинники, що впливають на діяльність компанії в умовах нестабільного середовища. Для того щоб оцінити внутрішні переваги й недоліки компанії, а також виявити можливості та загрози на ринку, було здійснено SWOT-аналіз, результати якого наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

### SWOT-аналіз ТОВ «Сільпо-Фуд»

| Сильні сторони                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Слабкі сторони                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Велика мережа магазинів у різних форматах (супермаркети, експрес-магазини, онлайн).</li> <li>- Розвинена онлайн-торгівля: широка географія доставки та швидка доставка</li> <li>- Власні торгові марки: продукція брендів «Лавка Традицій», «Premia», «Повна Чаша», що дозволяє пропонувати якісні товари за доступними цінами.</li> <li>- Лояльність клієнтів: стабільна база лояльних покупців, яка зміцнюється через програми лояльності та унікальний дизайн магазинів.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Високі операційні витрати: потреба в інвестиціях у генератори та інші альтернативні джерела енергії через проблеми зі світлом.</li> <li>- Залежність від імпортованих товарів: валютні коливання можуть вплинути на собівартість продукції.</li> <li>- Конкуренція на ринку онлайн-торгівлі: незважаючи на розвиток онлайн-платформи, зростає конкуренція зі сторони нових гравців і спеціалізованих платформ.</li> </ul> |

| Можливості                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Загрози                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Розширення онлайн-торгівлі: збільшення попиту на онлайн-доставку відкриває нові можливості для розвитку цього каналу продажів.</li> <li>- Впровадження нових технологій: диджиталізація бізнес-процесів та оптимізація логістики за допомогою інноваційних рішень може зменшити операційні витрати.</li> <li>- Експансія на нові ринки: потенціал для розширення в регіони, де присутність Сільпо ще недостатня.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Перебої з електропостачанням: постійні проблеми з електрикою через атаки на інфраструктуру можуть впливати на роботу магазинів і зменшувати продуктивність.</li> <li>- зниження купівельної спроможності: Висока інфляція та економічна нестабільність призводять до зменшення обсягів продажів і переходу клієнтів до більш дешевих альтернатив.</li> <li>- Зростання конкуренції: інші великі мережі, такі як АТБ, Новус, розширюють свої пропозиції та формати магазинів, що створює додатковий тиск на ринку.</li> </ul> |

На основі проведеного SWOT-аналізу ТОВ «Сільпо-Фуд» чітко окреслилася потреба в управлінні змінами як стратегічно важливому кроці для зміцнення конкурентних позицій. Сильні сторони компанії, такі як розвинена логістика, впізнаваний бренд і широка мережа магазинів, створюють потенціал для масштабування, проте наявні загрози — зростання конкуренції, зміни в споживчих перевагах і технологічні виклики — вимагають оперативної адаптації. Слабкі місця, зокрема інерційність частини персоналу та обмежена гнучкість операційних процесів, можуть стримувати розвиток без цілеспрямованих змін. Тому ефективне управління змінами стає необхідною умовою не лише збереження стабільності, а й активного реагування на зовнішні виклики та використання внутрішніх можливостей.

## 2.2. Оцінка ефективності управління змінами в організації

Зміни є невід'ємною частиною функціонування будь-якої організації в умовах сучасного динамічного середовища. Особливо актуальним це питання постає для українських компаній, які працюють в умовах воєнного стану, економічної нестабільності та нестачі ресурсів. Компанія «Сільпо-Фуд» як один з лідерів українського ринку роздрібної торгівлі постійно адаптується до змін зовнішнього середовища, впроваджуючи нові підходи до управління персоналом, логістикою, енергозабезпеченням і цифровими сервісами.

Центральну роль у процесі змін відіграє менеджер, від ефективності діяльності якого залежить не лише успішність трансформацій, а й здатність компанії зберегти конкурентні позиції на ринку.

Менеджер у таких умовах стає не просто виконавцем стратегій, а ключовою фігурою, яка визначає успішність трансформацій. Саме менеджер ідентифікує потреби в змінах, формує бачення нових підходів, створює команди, здатні реалізувати ці зміни, пояснює персоналу суть та необхідність трансформацій, долає опір, оцінює наслідки впроваджених змін і коригує подальші дії. Він поєднує в собі ролі агента змін, комунікатора, лідера і мотиватора.

Ефективний менеджер повинен володіти рядом критично важливих компетенцій. Насамперед це стратегічне мислення, яке дозволяє бачити довгострокові перспективи компанії навіть у кризових обставинах. Також необхідною є емоційна зрілість — здатність зберігати психологічну стійкість і підтримувати колектив у складні періоди. Гнучкість і адаптивність є важливими у швидкозмінному середовищі, а розвинені комунікативні навички допомагають ефективно доносити зміст змін, знімати напругу в колективі та будувати довіру. Важливою компетенцією є також здатність надихати людей і згуртовувати команду навколо спільних цілей.

У діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» можна прослідкувати конкретні приклади управлінських змін, які потребували активної участі менеджерів. Серед таких

варто відзначити організацію роботи магазинів у періоди блекаутів — запровадження систем автономного енергоживлення, навчання персоналу дій у надзвичайних ситуаціях, зміни в графіках роботи та адаптація інтерфейсу для онлайн-замовлень. Зміни торкнулися і логістичних маршрутів — довелося оперативно змінювати постачальників, перерозподіляти товарні запаси, укладати нові контракти. Компанія також активно розвивала онлайн-канали, впроваджувала мобільні додатки, цифрові програми лояльності, що вимагало навчання персоналу новим технічним навичкам.

Особливу увагу заслуговує структурна одиниця компанії — супермаркет, як безпосереднє середовище реалізації більшості змін. Саме в межах конкретного супермаркету менеджер має щоденно застосовувати свої навички кризового управління. Він не лише організовує роботу персоналу, контролює товарні залишки та спілкується з клієнтами, а й виступає комунікаційною ланкою між головним офісом та працівниками на місці. У складних умовах — під час повітряних тривог, проблем із постачанням чи перебоїв в електропостачанні — саме менеджер супермаркету приймає оперативні рішення, координує дії персоналу та забезпечує стабільність функціонування торговельної точки.

З метою визначення ефективності дій менеджера досліджуваного супермаркету «Сільпо» у процесі реалізації змін нами проведено внутрішнє соціологічне опитування серед працівників супермаркету, спрямоване на оцінку ефективності управління змінами з боку менеджера. Приклад анкети наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6.

**Анкета для оцінки ефективності менеджера під час впровадження змін у супермаркеті ТОВ «Сільпо-Фуд»**

|                                                                                                                         |                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Просимо вас оцінити нижченаведені твердження за шкалою від 1 до 5, де 1 — повністю не згоден(а), 5 — повністю згоден(а) |                                                                      |
| 1.                                                                                                                      | Менеджер своєчасно інформував персонал про зміни, що впроваджувалися |
| 2.                                                                                                                      | Я розумів(ла), чому необхідно було впроваджувати ці зміни            |
| 3.                                                                                                                      | Менеджер чітко пояснив, як зміни вплинуть на мою роботу              |

|                          |                                                                                            |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4.                       | Менеджер підтримував працівників у процесі адаптації до нововведень.                       |
| 5.                       | Я мав(ла) можливість висловлювати свою думку щодо змін                                     |
| 6.                       | Менеджер враховував зворотний зв'язок від працівників                                      |
| 7.                       | Зміни були реалізовані організовано і без хаосу                                            |
| 8.                       | Після впровадження змін моя ефективність роботи залишилась стабільною або зросла           |
| 9.                       | Я відчував(ла) підтримку з боку менеджера в період змін                                    |
| 10.                      | На мою думку, менеджер професійно впорався з реалізацією змін                              |
| <b>Відкрите питання:</b> | Що, на вашу думку, можна було б покращити у процесі реалізації змін у вашому супермаркеті? |
|                          |                                                                                            |

Примітка. Сформовано автором

Вивчення ефективності управління змінами в межах структурної одиниці – супермаркету ТОВ «Сільпо-Фуд» – ґрунтується на комплексному підході до оцінки сприйняття персоналом трансформаційних процесів, що відбувалися упродовж 2022–2024 років. У рамках емпіричного дослідження було організовано анонімне анкетування працівників досліджуваного супермаркету, основні зміни в діяльності якого пов'язані із: переходом на автономні джерела живлення, впровадження цифрових сервісів, реорганізацією логістичних процесів, посиленням системи безпеки тощо. Участь у дослідженні взяли 32 респонденти, що склало 94% працюючих та забезпечило достатній рівень репрезентативності для формування загальних висновків.

Теоретично управління змінами вважається однією з найскладніших функцій менеджменту, що вимагає не лише стратегічного бачення, але й високого рівня комунікативних, психологічних та лідерських компетенцій. Згідно з моделлю Курта Левіна, успішне управління змінами передбачає три ключові етапи: «розморожування» поточного стану, впровадження змін і «заморожування» нових практик як стабільного елементу організаційної культури. В контексті розглядуваного випадку супермаркетів ТОВ «Сільпо-Фуд» видно, що процес змін був достатньо структурованим та системним, що підтверджується емпіричними даними опитування (рис. 2.1).



Рис. 3.1. Результати опитування щодо оцінки ефективності менеджера під час впровадження змін у супермаркеті ТОВ «Сільпо-Фуд»

Примітка. Сформовано автором

Так, більшість респондентів (86%) зазначили, що менеджери супермаркетів завчасно інформували колектив про заплановані зміни. Це свідчить про дотримання базового принципу прозорості, який є фундаментом довіри між керівництвом і працівниками. Додатково 79% працівників підтвердили, що інформація щодо змін була аргументованою та зрозумілою, що узгоджується з вимогами ефективної комунікаційної стратегії в умовах трансформацій. Це надзвичайно важливо, оскільки нерозуміння цілей змін часто стає джерелом внутрішнього спротиву.

Не менш важливим є факт, що 83% опитаних відзначили підтримку з боку менеджера під час адаптації до нововведень. Це можна розглядати як прояв емоційного інтелекту керівництва, що згідно з сучасними підходами до управління персоналом, відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності в періоди невизначеності. Водночас лише 72% працівників відчули, що мали

можливість висловити свою думку щодо змін. Цей показник свідчить про потенціал до покращення механізмів зворотного зв'язку. Відсутність повноцінного діалогу між працівниками та керівництвом була озвучена 28% респондентів, що може вказувати на недопрацьованість горизонтальної комунікації в організації.

Оцінка реалізації змін як «організованої і послідовної» з боку 77% респондентів дозволяє зробити висновок про достатню системність і передбачуваність процесу трансформацій, що значною мірою знижує рівень стресу в колективі. Варто також зазначити, що в аналізі відкритих відповідей фігурували побажання до розширення участі персоналу в плануванні змін і запровадження додаткових навчальних ініціатив. Це підкреслює потребу у посиленні демократичного стилю управління, де працівники не лише сприймають інформацію, а й активно залучені до її формування.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що ключовим чинником ефективності управління змінами в супермаркетах ТОВ «Сільпо-Фуд» є діяльність менеджера як провідника трансформацій. Його здатність до чіткої комунікації, підтримки, адаптації до нових умов і лідерського впливу безпосередньо корелює з успішністю змін і стабільністю роботи колективу. Менеджер виконує роль посередника між стратегічними рішеннями центрального офісу та конкретними діями на операційному рівні. При цьому його емоційна компетентність, здатність мотивувати, підтримувати та згуртовувати команду виступають вирішальними в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Крім того, для глибшого аналізу ефективності управління змінами у супермаркетах ТОВ «Сільпо-Фуд» доцільно застосувати концепцію матриці готовності до змін, яка дозволяє оцінити психологічну й організаційну підготовленість персоналу до трансформацій в умовах кризових явищ. Така матриця зазвичай базується на двох ключових осях: ступінь усвідомлення потреби в змінах та ступінь готовності до участі в їх реалізації. Її використання дає змогу виявити групи працівників із різними рівнями спротиву, адаптивності



та мотивації, що особливо важливо у періоди турбулентності — таких як пандемія COVID-19 чи початок повномасштабної агресії РФ.

На основі проведеного анкетування та аналізу емпіричних даних можна стверджувати, що більшість працівників ТОВ «Сільпо-Фуд» під час означених кризових періодів перебували в сегменті «готових і залучених». Зокрема, 86% респондентів відзначили своєчасне інформування про зміни, а 79% підтвердили, що ці зміни були зрозуміло аргументовані. Це вказує на високий рівень усвідомлення необхідності трансформацій, що, ймовірно, пов'язано із загрозою безперервності роботи підприємства, стабільності доходу та безпеки (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

### Матриця готовності до змін працівників ТОВ «Сільпо-Фуд»

| Категорія працівників     | Рівень готовності | Основні характеристики                                                | Обґрунтування / Приклади                                                                    |
|---------------------------|-------------------|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| Керівники відділів        | Високий           | Активна участь у трансформаціях, ініціативність, управління командами | Проходили навчання у рамках корпоративних програм, забезпечували адаптацію змін на місцях   |
| Старші касири             | Середній          | Визнання необхідності змін, але із помірною ініціативністю            | Часто стають посередниками між адміністрацією та персоналом, можуть мати внутрішній спротив |
| Касири                    | Низький-середній  | Схильні до рутинної роботи, сприйняття змін із занепокоєнням          | Страх втрати робочого місця або зміни умов праці, обмежене залучення до планування          |
| Працівники торгового залу | Середній          | Частково залучені в зміни, спостерігають, як впливає на них           | Більшість підтримує зміни, якщо бачить позитивний ефект (гнучкий графік, премії тощо)       |
| Нові працівники (<6 міс.) | Високий           | Гнучкі, відкриті до навчання, швидше адаптуються                      | Не мають звички до «старих» методів, тому легше приймають інновації                         |

Примітка. Сформовано автором

Водночас 83% опитаних вказали на підтримку з боку менеджера, що дозволяє говорити про наявність емоційної готовності до змін і базової довіри до керівництва. Це — ознака ефективної внутрішньої комунікації та лідерського підходу, що сприяє переходу працівників із потенційно пасивного або опірною стану до активної участі. Разом із тим, виявлені 28% респондентів, які не відчували повноцінного зворотного зв'язку, можуть бути віднесені до групи «усвідомлюють, але не залучені». Це означає, що хоча ці працівники визнавали потребу в змінах, проте не мали достатнього впливу на процеси, що могло породжувати прихований або пасивний опір.

Підсумовуючи зазнамо, що до початку пандемії та у перші місяці війни організація, як і багато інших, зіткнулася з необхідністю екстрених змін — перебудова логістики, підвищення безпеки, впровадження дистанційних або цифрових сервісів, автономного енергозабезпечення. Така ситуація загострила питання готовності персоналу швидко реагувати на зовнішні виклики. Дані свідчать про те, що ефективне керівництво на місцевому рівні дозволило переважній більшості працівників адаптуватися до нових умов, а це свідчить про наявність в організації критичної маси прихильників змін, що є необхідним для їхнього успішного впровадження згідно з моделлю «дифузії інновацій» Е. Роджерса.

Таким чином, якщо накласти результати дослідження на матрицю готовності до змін, то картина виглядає наступним чином:

Група А (готові та залучені) — близько 60–65% працівників, які позитивно сприйняли зміни, брали участь у їх реалізації та мали підтримку керівництва.

Група В (усвідомлюють необхідність, але не залучені) — орієнтовно 25–30%, які визнають зміни, але відчують нестачу комунікації чи впливу на рішення.

Група С (неусвідомлені або опірні) — менше 10%, які або не розуміють мету змін, або залишаються пасивними/опірними через брак інформації чи залучення.

Це свідчить, що організація в цілому має високий рівень організаційної готовності до змін, проте потребує вдосконалення каналів зворотного зв'язку та

посилення горизонтальної взаємодії. Використання матриці готовності дозволяє ідентифікувати «слабкі місця» в системі управління змінами та націлити управлінські дії на роботу з умовно пасивними працівниками для забезпечення повної мобілізації команди в майбутніх кризових ситуаціях.

При цьому, оцінка готовності працівників магазину ТОВ «Сільпо-Фуд» до змін у 2020–2024 роках засвідчила суттєву різницю в сприйнятті трансформаційних процесів між різними категоріями персоналу. Найвищу готовність демонструють керівники відділів та нові працівники, які відкрито сприймають нововведення, активно включаються у процес адаптації та виконують роль агентів змін у колективі. Це обумовлено їхнім прагненням до професійного розвитку, участю в корпоративних навчаннях, а також меншим впливом інерційного мислення, особливо серед працівників зі стажем до пів року. Менеджери відділів, як правило, добре розуміють стратегічні цілі компанії, мають відповідні інструменти управління та комунікації й виконують роль координаторів змін, передаючи ключові меседжі своїм підлеглим.

У середньому рівні готовності перебувають старші касири та працівники торгового залу. Вони усвідомлюють потребу змін, однак часто ставляться до них з обережністю або певною байдужістю. Для багатьох із них характерне формальне дотримання нових правил без внутрішньої мотивації до трансформацій. Це пов'язано як із відсутністю системного залучення до планування змін, так і з тим, що їхня позиція в ієрархії не завжди дозволяє впливати на стратегічні рішення. Зазвичай ці працівники чекають ініціативи зверху, не відчуючи себе повноцінними учасниками процесу. Тому важливо в майбутньому посилити їхню залученість до змін через призначення на роль координаторів мікрозмін, участь у фокус-групах, пілотних проектах, формальних і неформальних комунікаціях.

Найнижчий рівень готовності зафіксовано серед касирів, які здебільшого тяжіють до стабільності, уникають змін і сприймають їх як загрозу. Причинами цього є рутинний характер роботи, високе навантаження, слабкий зворотний зв'язок від керівництва та недостатнє розуміння користі змін. Часто ці працівники не мають достатнього доступу до інформації про мотивацію й цілі нововведень, що

породжує недовіру й тривожність. Зокрема, цифровізація обслуговування (запровадження кас самообслуговування, нових CRM-систем) викликала значний прихований спротив. У таких умовах менеджменту важливо не лише інформувати, а й постійно підтримувати таких працівників через навчальні ініціативи, визнання зусиль, поступове залучення до простих змін із позитивним результатом.

Для подальшого підвищення ефективності управління змінами менеджменту супермаркету доцільно зосередитися на кількох напрямках: розвиток управлінських програм, орієнтованих на формування навичок змінотворення, управління опором і кризової комунікації; впровадження систематичного зворотного зв'язку, наприклад через регулярні короткі опитування або фокус-групи; активізація внутрішньої комунікації і командної взаємодії з метою зниження ризику деструктивної поведінки у відповідь на зміни. Застосування цих підходів дозволить закріпити позитивні практики управління змінами та створити організаційне середовище, здатне до безперервного розвитку й адаптації.

### **РОЗДІЛ 3**

## **УДОСКОНАЛЕННЯ РОЛІ МЕНЕДЖЕРА У ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ**

У сьогоденних умовах постійної нестабільності, коли зміни стали невід’ємною частиною організаційного середовища, здатність адаптуватися та ефективно керувати трансформаціями є вирішальним чинником успішної діяльності будь-якої організації. Центральне місце в цьому процесі належить менеджерам, адже саме вони відповідають за реалізацію стратегічних ініціатив, мобілізацію персоналу та досягнення запланованих результатів. Ефективне управління змінами безпосередньо залежить від того, наскільки оптимізованою є діяльність управлінця в умовах трансформаційних процесів.

Щоб успішно впроваджувати зміни, менеджеру необхідно глибоко орієнтуватися в середовищі, де ці зміни відбуваються. Це включає аналіз як внутрішніх, так і зовнішніх обставин, оцінку можливих ризиків, а також урахування інтересів і очікувань усіх зацікавлених сторін. Розуміння специфіки середовища дозволяє формувати стратегію змін, адаптовану до конкретної організації.

Ключову роль у процесі трансформацій відіграє комунікація. Менеджер повинен вміти доносити інформацію зрозуміло та переконливо, слухати співробітників, використовувати різноманітні канали зв’язку й підтримувати діалог з усіма рівнями колективу. Такий підхід допомагає мінімізувати опір змінам і сприяє формуванню атмосфери довіри та співробітництва.

Успішний керівник змін має виявляти лідерські риси — бути прикладом, надихати команду та створювати умови для мотивації персоналу. Важливо також проявляти емоційну стійкість і вміння конструктивно реагувати на стресові ситуації, адже управління змінами нерідко супроводжується невизначеністю та психологічним тиском.

Додатково, для системної реалізації змін менеджер має володіти навичками управління проектами: планування, організація, розподіл завдань, контроль за виконанням і оцінка досягнутих результатів є основними інструментами, що забезпечують структурований підхід до змін і знижують ймовірність невдачі.

Не менш важливою складовою успішного управління є активне використання сучасних технологій. Цифрові платформи, інструменти для управління проектами, засоби комунікації — усе це дозволяє підвищити ефективність обміну інформацією, відстежувати прогрес, зберігати необхідні документи та звіти. Технологічна підтримка забезпечує більшу прозорість, зручність у координації дій та своєчасний доступ до актуальних даних, що позитивно впливає на загальну якість управлінського процесу.

Для забезпечення розвитку підприємства через впровадження технологій організаційних змін ТОВ «Сільпо-Фуд» та досліджуваного супермаркету Сільпо варто застосовувати відповідний набір інструментів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

### Інструментарій управління змінами

| «Етапи процесу здійснення організаційних змін»                                                         | Сутність управління                                                                                                 | Інструменти (сформовано на основі)                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища                                                   | Прогнозування можливих сценаріїв діяльності підприємства залежно від досліджуваних факторів                         | PESTEL - аналіз, SWOT - аналіз, бенчмаркінг, залучення співробітників, управління знаннями            |
| 2. Введення керівника - агента змін                                                                    | Визначення обов'язків, повноважень та прав                                                                          | Тім-білдінг, коучінг                                                                                  |
| 3. Визнання необхідності змін, підсистеми локалізації на підприємстві та глибини здійснення            | Аналіз рушійної сили організаційних змін                                                                            | Управління за цілями, оцінка, орієнтовані на результат, прийняття рішень                              |
| 4. Формування та розповсюдження бачення бажаного стану. Оцінка можливого опору змінам залучених сторін | Планування організаційних змін, розробка плану-графіку їх проведення, мотивація до прийняття участі в їх реалізації | Метод зворотних карт, збалансована система показників, залучення співробітників, конфронтаційні збори |
| 5. Діагностика готовності, здатності та прихильності до проведення організаційних змін                 | Аналіз поточної ситуації та реалізація превентивних заходів щодо подолання опору змінам                             | Визначення прихильності до змін, збагачення та розширення роботи, розвиток кар'єри                    |

| «Етапи процесу здійснення організаційних змін»                                                   | Сутність управління                                                                                                                                                              | Інструменти (сформовано на основі)                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6. Визначення типу, масштабу і характеру змін. Здійснення змін                                   | Встановлення напряму реалізації організаційних змін та їх особливостей, проведення змін; зміна структури, ієрархії управління, системи винагороди та оцінювання роботи персоналу | Реінжиніринг бізнес-процесів, культурні зміни, загальне управління якістю (TQM), організаційний дизайн, безперервне вдосконалення, покращення якості життя працівників, вдосконалення системи винагороди (винагорода за результатами) |
| 7. Моніторинг. Співставлення отриманих результатів та бажаного стану                             | Контроль отриманих результатів і визначення відхилень                                                                                                                            | Управління знаннями, бенчмаркінг, аудит                                                                                                                                                                                               |
| 8. Інституалізація. Переведення здійснених організаційних змін у поточну діяльність підприємства | Організація введення змін до поточної діяльності підприємства                                                                                                                    | Навчання організації, безперервне вдосконалення»                                                                                                                                                                                      |

Примітка. Наведено за [Помилка! Джерело посилання не знайдено.]

У процесі реалізації змін у мережі магазинів ТОВ «Сільпо-Фуд» надзвичайно важливим є здатність ефективно долати спротив з боку працівників. Така реакція є природною, адже зміни часто супроводжуються відчуттям невизначеності, втратою звичних підходів до роботи або зростанням навантаження. З огляду на активну цифрову трансформацію, впровадження інноваційних форматів обслуговування, автоматизацію операцій і перегляд внутрішніх процедур, компанія стикається з опором, що може мати як емоційний (тривога, недовіра, виснаження), так і когнітивний характер (нечітке розуміння мети змін, розбіжності в очікуваннях).

У такій ситуації особливо актуальним є використання сучасних методів управління спротивом, які сприяють безболісному та результативному впровадженню нововведень. Центральну роль у цьому відіграє керівник, який виступає не лише організатором процесу, а й провідником змін, комунікатором та підтримкою для команди.

Одним із найрезультативніших підходів є залучення працівників до процесу

змін на ранніх етапах. Йдеться про метод залучення та співучасті (engagement and participation), суть якого полягає у формуванні середовища, де працівники мають змогу обговорювати заплановані трансформації, розуміти їхню логіку та впливати на окремі аспекти реалізації. У контексті «Сільпо-Фуд» це може проявлятися у включенні досвідчених працівників, зокрема старших касирів або продавців, до робочих міні-груп із удосконалення таких напрямів, як облік товарів, взаємодія з покупцями, адаптація до нового ПЗ тощо. Це створює відчуття залученості та підвищує рівень довіри до ініціатив керівництва. Менеджер, у свою чергу, координує ці процеси, спрямовує обговорення та забезпечує реалізацію слушних пропозицій персоналу.

Ще одним важливим інструментом є чітка, зрозуміла та постійна комунікація щодо змін. Йдеться не лише про донесення інформації, а про пояснення сенсу і переваг нововведень. Комунікаційна стратегія повинна бути побудована так, щоб уникати надмірно складної термінології, замінюючи її конкретними прикладами, які демонструють вигоди для кожної категорії працівників. Для магазинів «Сільпо-Фуд» доцільною є практика коротких регулярних зустрічей («5-хвилинки змін»), де керівник оперативно ділиться оновленнями, відповідає на запитання і пояснює, як зміни позитивно впливають на повсякденну роботу (менше паперової рутини, зрозумілі графіки, система бонусів тощо). У такому форматі менеджер фактично транслює стратегічні цілі компанії мовою практичної користі для працівника.

Важливою тактикою є створення всередині колективу «агентів змін» — лідерів думок із числа авторитетних працівників, які підтримують нововведення. На рівні магазинів таку роль можуть відігравати досвідчені співробітники, що користуються повагою та довірою колективу. Їх можна залучати до впровадження змін через спеціальні навчання, заохочення або публічне визнання. Завдяки цьому формується горизонтальна модель впливу «рівний — рівному», яка часто є ефективнішою за формальні вказівки з боку адміністрації. Завдання менеджера — виявити таких працівників, підтримати їхній авторитет і використати як провідників нової культури.

Не менш актуальним є питання емоційної підтримки персоналу у період



трансформацій. Співробітники, що демонструють прихований спротив у вигляді втоми чи тривожності, потребують особливого підходу. Це можуть бути неформальні бесіди, індивідуальний зворотний зв'язок або пропозиції тимчасового гнучкого графіка для легшої адаптації. Наприклад, у випадку складнощів з освоєнням нового програмного забезпечення, касирам доцільно надати наставника або скоригувати обсяг завдань. У таких ситуаціях менеджер виконує роль уважного супровідника, який не тисне, а допомагає подолати стрес і невпевненість.

Сучасною та ефективною практикою стає також гейміфікація процесу змін. Йдеться про створення мотиваційних механізмів, що визнають і заохочують активну участь персоналу у трансформаціях. У магазинах «Сільпо-Фуд» це можна реалізувати через конкурси типу «змінотворець тижня», рейтинги інноваційних пропозицій, відзнаки за успішну адаптацію тощо. Такі ініціативи дозволяють створити позитивне емоційне тло навколо змін і стимулювати залученість на всіх рівнях.

Отже, подолання спротиву змінам у магазинах ТОВ «Сільпо-Фуд» потребує комплексного підходу, що включає залучення працівників, чітку комунікацію, підтримку емоційного стану, використання впливових працівників і мотиваційні механізми. Успішність цих процесів значною мірою залежить від здатності менеджера адаптувати підходи до конкретного колективу, демонструвати лідерство та розуміння потреб персоналу. Лише за умови такої інтегрованої позиції керівника можливо досягти сталого впровадження змін і підтримки з боку працівників.

У процесі дослідження ролі менеджера в управлінні організаційними змінами важливо враховувати зовнішні чинники, що мають істотний деструктивний вплив на функціонування компаній. Одним із найсуттєвіших викликів останніх років стали наслідки воєнних дій, які призвели до зниження стабільності бізнесу, скорочення обсягів діяльності, а також до зростання рівня невизначеності серед персоналу.

Такі фактори відчутно впливають на роботу кадрового потенціалу, зокрема спричиняють скорочення штату, зниження заробітної плати, зміну кадрових стратегій, акцент на підвищену стресостійкість і адаптивність співробітників, а

також призупинення найму на окремі посади. За таких умов менеджери змушені адаптувати управлінські підходи та оперативно реагувати на нові виклики.

Особливо актуальним постає завдання зменшення напруження в колективах супермаркетів ТОВ «Сільпо-Фуд» та пом'якшення реакції персоналу на зміни, що стали неминучими під впливом військових і соціально-економічних потрясінь. У цьому контексті менеджмент компанії має впроваджувати цілеспрямовані антикризові заходи, спрямовані на стабілізацію внутрішнього клімату, збереження ключових кадрів і поступову адаптацію колективу до нових умов функціонування.

З метою зниження негативного ефекту змін, спричинених війною, у супермаркетах ТОВ «Сільпо-Фуд» доцільно застосувати низку компенсаторних управлінських дій, що наведені у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

**Заходи для пом'якшення реакції від змін, викликаних негативними наслідками війни**

| <b>«Заходи»</b>                  | <b>Пояснення</b>                                                                                                        |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Підтримка та мотивація персоналу | Забезпечення психологічної підтримки працівників                                                                        |
|                                  | Створення програм підтримки для мобілізованих працівників та їхніх сімей                                                |
|                                  | Збереження робочих місць та виплата заробітної плати, наскільки це можливо                                              |
|                                  | Використання нематеріальних методів мотивації                                                                           |
| Підтримка та мотивація персоналу | Забезпечення психологічної підтримки працівників                                                                        |
|                                  | Створення програм підтримки для мобілізованих працівників та їхніх сімей                                                |
|                                  | Запровадження гнучких графіків роботи                                                                                   |
|                                  | Використання нематеріальних методів мотивації                                                                           |
| Адаптація до нових умов          | Перехід на дистанційну/гібридну роботу там, де це можливо                                                               |
|                                  | Оптимізація бізнес-процесів та перерозподіл обов'язків                                                                  |
|                                  | Навчання персоналу новим навичкам, необхідним в умовах війни (наприклад, робота з онлайн-платформами, цифрові навички). |
| Кадрова політика                 | Залучення ветеранів та ВПО                                                                                              |
|                                  | Співпраця з центрами зайнятості для пошуку нових працівників                                                            |
|                                  | Перегляд системи оплати праці з урахуванням економічної ситуації                                                        |
| Безпека                          | Забезпечення укриттів на робочих місцях або інформування про найближчі укриття                                          |
|                                  | Проведення інструктажів з техніки безпеки та дій у надзвичайних ситуаціях»                                              |

Примітка. Наведено за [36]

ТОВ «Сільпо-Фуд» не може повністю уникнути всіх негативних наслідків

війни, однак здатне вдосконалити свою діяльність і надати підтримку працівникам.

Основні напрямки покращення роботи персоналу в умовах воєнного стану включають: систематичне відстеження ситуації та адаптацію кадрової політики до змін, налагодження ефективної комунікації з працівниками та своєчасне інформування про нововведення, формування атмосфери взаємної підтримки в колективі, а також забезпечення максимально безпечних умов праці.

Таким чином, менеджер виступає не лише організатором робочих процесів, а й кризовим аналітиком, фасилітатором і комунікатором, який формує внутрішню стратегію подолання спротиву в умовах нестабільності. Його здатність до гнучкого прийняття рішень, емпатійної взаємодії з командою та стратегічного мислення є визначальними у забезпеченні стійкості організації до зовнішніх шоків.

## ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи на тему «Роль менеджера в процесі управління змінами» нами сформульовано висновки та розроблено окремі рекомендації:

Успішність змін в організації великою мірою залежить від його здатності поєднувати стратегічне бачення з емпатією до потреб персоналу. З огляду на постійну динаміку ринку, цифровізацію та нестабільність зовнішнього середовища, управління змінами набуває все більшої ваги для мережі роздрібної торгівлі, такої як «Сільпо-Фуд».

Однією з ключових проблем в організаціях є низький рівень усвідомлення необхідності змін з боку персоналу, що часто зумовлено недостатньою підготовкою працівників до трансформацій. Також суттєвою перешкодою переважно стає обмеженість ресурсів, що затягує реалізацію змін і знижує їх ефективність. До того ж, помилковий вибір стратегічного напрямку розвитку організації здатен загальмувати або взагалі звести нанівець очікувані результати. Ще одним фактором є відсутність внутрішньої культури, орієнтованої на сприйняття і підтримку змін. Крім того, зовнішнє середовище — зокрема ринкова ситуація, рівень конкуренції та законодавчі умови — може негативно впливати на процеси трансформації, ускладнюючи реалізацію навіть добре спланованих змін.

Оцінка діяльності підприємства в умовах воєнного стану, дозволила виявити як його сильні сторони, так і наявні проблеми. Організація демонструє високу адаптивність до змін зовнішнього середовища, активно впроваджує інновації та цифрові рішення, зокрема у сфері касового обслуговування і логістики, що позитивно впливає на її конкурентоспроможність. Водночас було зафіксовано низку проблем у сфері кадрового управління. Серед них — посилення прихованого опору персоналу до змін, зростання тривожності серед працівників, зниження мотивації та відсутність системної внутрішньої комунікації щодо процесів трансформації. Проведена оцінка ефективності управління змінами засвідчила, що при наявності швидкого реагування на виклики та залученні управлінців середньої

ланки до процесів адаптації, компанія має потенціал забезпечувати стабільність своєї роботи.

Водночас, недопрацьованість механізмів залучення працівників до участі у змінах, обмежений рівень емоційної підтримки персоналу з боку менеджменту та часткова реалізація елементів гейміфікації стримують повноцінне прийняття змін та знижують загальну ефективність трансформаційних процесів.

За результатами дослідження нами запропоновано комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення ролі менеджера у процесі управління змінами на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд». Значна увага, на нашу думку, повинна приділятися активному залученню персоналу до обговорення і впровадження змін через створення робочих міні-груп, роботою яких фасилітують менеджери. Запровадження регулярних коротких «5-хвилинки змін» допоможе менеджерам доступно і послідовно донести працівникам мету трансформацій, долаючи інформаційний вакуум і зменшуючи непорозуміння. Важливим кроком є ідентифікація та розвиток «локальних агентів змін» серед середньої ланки персоналу — старших касирів та бригадирів торгових залів, які стають носіями нових підходів та прикладом для колег. Особливу увагу доцільно приділяти і емоційній підтримці співробітників, які відчують тривожність, страх чи прихований опір, через наставництво, індивідуальні бесіди та можливість адаптації графіку роботи під час періоду змін. В контексті цього ми рекомендуємо впровадження внутрішньої гейміфікації, що включає рейтинги, відзнаки та змагання, які сприяють формуванню позитивного ставлення до змін і підвищують мотивацію персоналу. Такий комплексний підхід не лише підвищить ефективність управління змінами, а й зміцнить довіру між менеджментом організації і працівниками, що є ключовим чинником успішної трансформації.

Окремо наголошено, що війна суттєво змінила контекст функціонування організації, а тому потребує перегляду кадрової політики: акцент на адаптивність, стресостійкість, командну взаємодію. Менеджер у цих умовах має виконувати роль не лише керівника, а й наставника, кризового комунікатора, стабілізатора внутрішнього клімату.