

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ КУЛЬТУРИ І МИСТЕЦТВ
Факультет готельно-ресторанного і туристичного бізнесу
Кафедра готельно-ресторанного і туристичного бізнесу

Лілія Гончар
Людмила Батченко

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ У СФЕРІ ПОСЛУГ

Практикум

Київ
Видавництво Ліра-К
2020

УДК 338.46:[005.21:33.05](076)

Г658

Рецензенти:

Штулер І. Ю. – доктор економічних наук, професор, перший проректор Вищого навчального закладу «Національна академія управління»;

Русавська В. А. – кандидат історичних наук, професор, завідувач кафедри готельно-ресторанного і туристичного бізнесу, професор Київського національного університету культури і мистецтв.

*Рекомендовано до друку Вченою радою
Київського національного університету культури і мистецтв
протокол № 1 від 31 серпня 2020 року*

Гончар Л. О., Батченко Л. В.

Г658 **Управління змінами у сфері послуг** : практикум / Л. О. Гончар, Л. В. Батченко. – Київ : Видавництво Ліра-К, 2020. – 70 с.

ISBN 978-617-520-053-7

Наведено рекомендації з вивчення дисципліни «Управління змінами у сфері послуг». Висвітлено основні теми для вивчення у розрізі лекційних, практичних занять та самостійної роботи студентів. Окреслено мету і завдання практичних занять, надано стислі рекомендації по їх виконанню. Висвітлені орієнтовні питання та завдання для поточного (проміжного) контролю та самоконтролю знань студентів, а також представлені питання і завдання для підсумкового семестрового контролю (іспиту) з дисципліни. Визначено систему оцінювання результатів навчання здобувачів за конкретизованими і систематизованими критеріями. Окрема увага приділена політиці вивчення курсу та питанням академічної доброчесності, як її складової. Наведено перелік рекомендованих літературних джерел для додаткового ґрунтовного опрацювання теоретико-методологічного та практичного базису з дисципліни. У додатках конкретизовано форми та методи навчання за кожною темою курсу, а також структуровано за темами загальні і спеціальні компетентності та результати навчання, яких набувають здобувачі.

УДК 338.46:[005.21:33.05](076)

ISBN 978-617-520-053-7

© Гончар Л. О., Батченко Л. В., 2020

© Видавництво Ліра-К, 2020

ЗМІСТ

1. Вступ. Опис навчальної дисципліни.....	4
2. Мета і завдання навчальної дисципліни.....	5
3. Структура навчальної дисципліни.....	9
4. Програма навчальної дисципліни	10
5. Теми і плани лекцій	17
6. Теми і завдання практичних занять	22
7. Теми і завдання для самостійної роботи	27
8. Питання і завдання до іспиту.....	33
9. Політика вивчення навчальної дисципліни	40
10. Критерії оцінювання знань студента	42
11. Рекомендована література	47
Додатки	53

1. ВСТУП

Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Галузь знань, напрям підготовки, освітньо-кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів – 3	<p>Галузь знань <u>24 «Сфера обслуговування»</u> <u>02 «Культура і мистецтво»</u></p> <p>Спеціальності: <u>241 «Готельно-ресторанна справа»</u> <u>028 «Менеджмент соціокультурної діяльності»</u></p>		
Загальна кількість годин – 90	<p>Освітні програми: <u>«Готельно-ресторанна справа»</u>, <u>«Менеджмент готельно-ресторанного і туристичного бізнесу»</u></p>	Рік підготовки	
		1-й	-
		Семестр	
		2-й	-
Тижневих годин для денної форми навчання:		Лекції	
		16 год.	-
аудиторних – 3		Практичні	
		14 год.	-
самостійної роботи студента – 6	<p>Освітній ступінь: <u>Магістр</u></p>	Семінарські	
		год.	год.
		Самостійна робота	
		60 год.	-
		Вид контролю: іспит	

2. МЕТА І ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

«Управління змінами у сфері послуг» є освітньою компонентою навчального плану та освітньо-професійних програм «Готельно-ресторанна справа» і «Менеджмент готельно-ресторанного і туристичного бізнесу» другого (магістерського) рівня вищої освіти, яка сприяє підготовці соціально мобільних, конкурентоздатних, високопрофесійних фахівців-управлінців сфери гостинності.

Навчальна дисципліна «Управління змінами у сфері послуг» у розрізі її вивчення передбачає застосування креативних технологій та підходів до навчання та викладання задля формування у здобувачів вищої освіти аналітичного, конструктивного та інноваційного мислення; здатності до генерування нових перспективних ідей розвитку бізнесу; вміння виявляти та вирішувати проблеми за невизначених умов і вимог з подальшим обґрунтуванням та наданням експертних висновків, професійних рекомендацій та консультаційної допомоги у напрямку впровадження і реалізації проекту необхідних змін, адекватних вимогам часу, тенденціям і трендам галузевого розвитку підприємств індустрії гостинності.

Структура дисципліни побудована за принципом виокремлення відносно самостійних, логічно взаємопов'язаних і послідовно розвиваючих один одного розділів, в яких навчальний матеріал подається від загального розуміння теоретико-методологічних основ управління змінами до практичного застосування та апробування на реально діючих підприємствах сфери гостинності актуальних та релевантних вимогам часу концептуальних моделей та комплексних механізмів управління змінами через поглиблене дослідження спеціальних організаційних аспектів управління змінами у сфері послуг, зокрема управління опором змінам, аналізування ролі та місця керівництва і лідерства у процесі організаційних стратегічних змін, дослідженням особливостей трансформаційних змін корпоративної культури у закладах сфери гостинності, аналізування трендових напрямків розвитку стратегічного управління змінами та індустрії гостинності в цілому; визначенням особливостей державного прогнозування та регулювання розвитком сфери послуг, як вагомої складової національної економіки тощо.

Метою вивчення навчальної дисципліни є розвиток аналітичного підходу до сутності феномену організаційних змін, формування у студентів теоретичних основ у сфері організаційної

діяльності, вивчення сучасних підходів до управління організаційними змінами, технологій і методів проведення змін в організації, формування навичок роботи зі спротивом персоналу, а також формування стратегій і планів проведення організаційних змін.

Завдання навчальної дисципліни:

— засвоєння основ перетворювального менеджменту як інструменту реалізації стратегії організації, в т.ч.:

— об'єктивних закономірностей змін в організаціях;

— принципів, форм і методів, функцій, концепцій і моделей управління змінами;

— розвиток навичок самостійної роботи з теоретичними джерелами в області управління змінами;

— аналізування стратегій управління і технологій здійснення змін;

— формування комплексу знань щодо системи наукових методів і способів сучасних підходів до управління організаційними змінами;

— формування навичок поведінки працівників у системі постійних змін в організаціях;

— дослідження та критичний огляд наявного практичного вітчизняного та зарубіжного досвіду по управлінню змінами в організаціях;

— здійснення тернового аналізу досвіду практичного застосування теорії та методології проведення змін в організаціях.

Об'єкт вивчення навчальної дисципліни є процес організаційних змін, трансформації в організаціях та їх особливості.

Предметом вивчення навчальної дисципліни є проблеми організаційного розвитку та організаційних змін, аналіз наявних моделей і методів (інструментів) управління організаційними змінами.

Студент повинен знати:

— зміст понятійно-категоріального апарату навчальної дисципліни;

— теоретичні і методичні основи проведення організаційних змін;

— основні етапи і закономірності процесу змін;

— стратегії управління змінами;

— основні методичні підходи та інструменти проведення змін;

— основні методи переборювання і зниження спротиву змінам;

- джерела, рівні і мотиви проведення організаційних змін;
 - основні процеси реструктуризації;
 - методи розробки проектів і програм змін;
 - перспективні моделі і механізми управління змінами;
 - наукові основи організаційно-управлінської діяльності;
 - можливості використання інформаційних технологій в управлінській діяльності;
 - вітчизняний і зарубіжний досвід управління організаційними змінами;
 - технології реінжинірингу бізнес-процесів.
- Студенти повинні **вміти**:
- здійснювати підготовку рішень в області управління змінами;
 - оцінювати необхідність змін;
 - прогнозувати складність проведення планувальних змін з урахуванням факторів зовнішнього та внутрішнього середовища;
 - формувати цілі організаційних змін;
 - оцінювати ефективність і результативність змін;
 - планувати зміни, мотивувати персонал на зміни;
 - розподіляти повноваження і відповідальність при проведенні змін;
 - виявляти і моделювати усунення конфліктів;
 - використовувати вітчизняний і зарубіжний досвід управління організаційними змінами;
 - аналізувати процедури і стратегії управління змінами;
 - планувати, обґрунтувати та обговорювати результати реалізації змін у закладах сфери гостинності;
 - виявляти та вирішувати проблеми за невизначених умов і вимог з подальшим обґрунтуванням та наданням експертних висновків, професійних рекомендацій та консультаційної допомоги у напрямку впровадження і реалізації проекту необхідних змін, адекватних вимогам часу, тенденціям і трендам галузевого розвитку;
 - швидко, а головне ефективно адаптовуватися до викликів часу, специфічних умов і напрямів професійної діяльності;
 - здійснювати практичну адаптацію науково-обґрунтованих практик управління змінами та застосовувати креативні технології в їх глобальному, глокальному і локальному вимірах;
 - здійснювати керівництво і проявляти лідерство в управлінні змінами;

— проектувати і здійснювати ефективні організаційні зміни в ділових організаціях різних організаційно-правових форм власності;

— мінімізувати ризики та нести абсолютну відповідальності за планування, моделювання та реалізацію змінних процесів у закладах сфери гостинності;

— оцінювати потенційні результати реалізації проекту змін у закладах сфери гостинності.

Перед-реквізити курсу: вивчення дисципліни узагальнюється зі знаннями, здобутими при вивченні дисциплін «Економіка готельно-ресторанного і туристичного бізнесу», «Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу», «Менеджмент у соціокультурній сфері», «Менеджмент готельно-ресторанного і туристичного бізнесу», «Стратегічне управління», «Маркетинг, реклама та PR в готельно-ресторанному і туристичному бізнесі».

Пост-реквізити курсу: навчальна дисципліна обов'язково повинна мати подальший розвиток у дисциплінах, передбачених навчальним планом для другого (магістерського) рівня вищої освіти, зокрема «Бізнес-комунікації», «Управління якістю продукції та послуг».

Програма вивчення навчальної дисципліни «Управління змінами у сфері послуг» складена відповідно до освітньо-професійних програм підготовки здобувачів освітнього ступеня магістр спеціальностей 241 «Готельно-ресторанна справа» та 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності» (спеціалізації «Менеджмент готельно-ресторанного і туристичного бізнесу».

Програма навчальної дисципліни складається з таких **розділів:**

Розділ 1. Теоретико-методологічні основи управління змінами.

Розділ 2. Організаційні аспекти управління змінами в сфері послуг.

Розділ 3. Практичні засади управління змінами у сфері послуг.

3. СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

№ з/п	Назва розділу і теми	Кількість годин			
		денна форма			
		Усього	у тому числі		
лек.	пр.		с.р.		
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ					
1.1	Теоретичні основи управління змінами в сфері послуг. Види та рівні змін	7	2		5
1.2	Традиційні та сучасні моделі і методи управління змінами	11	2	4	5
1.3	Особливості управління змінами в сфері послуг у зарубіжних корпораціях	7	2		5
Разом за 1 розділ		25	6	4	15
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В СФЕРІ ПОСЛУГ					
2.1	Управління опором змін	8	1	2	5
2.2	Управління змінами у стратегічному розвитку організації. Структурні зміни.	8	1	2	5
2.3	Керівництво і лідерство в управлінні змінами в сфері послуг. Зміна корпоративної культури у закладах сфери гостинності	9	2	2	5
Разом за 2 розділ		25	4	6	15
РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ У СФЕРІ ПОСЛУГ					
3.1	Державне прогнозування, регулювання та управління змінами у сфері послуг	7	1		6
3.2	Сучасні напрямки і зарубіжні тренди стратегічного управління змінами у сфері послуг	7	1		6
3.3	Концептуальні підходи до стратегічного управління змінами у сфері послуг	8	1	1	6
3.4	Адаптивні стратегічні альтернативи управління змінами у сфері гостинності	8	1	1	6
3.5	Комплексний механізм стратегічного управління змінами у сфері гостинності	10	2	2	6
Разом за 3 розділ		40	6	4	30
Разом за семестр		90	16	14	60
Разом з дисципліни		90	16	14	60

4. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

ТЕМА 1.1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ У СФЕРІ ПОСЛУГ. ВИДИ ТА РІВНІ ЗМІН

Передумови виникнення перетворювального менеджменту як нової концепції стратегічного управління. Напрями змін сучасного бізнес-середовища. Мета, завдання, об'єкт, предмет, принципи, функції та методи управління змінами. Роль принципів управління змінами в організаціях. Базові цінності Д. Коллінза та Дж. Поррасу. Принципи удосконалення: чітко вибудована місія компанії і продумана філософія менеджменту; визначення перспективи; визначення оптимальної стратегії виробництва та маркетингу; пріоритетність якості; креативний підхід до створення нової продукції; оптимальне управління витратами; удосконалення технологій; соціально-правова відповідальність організації; інноваційність в управлінні; формування та підтримка високого рівня корпоративної культури. Класифікація функцій управління на загальні та спеціальні. Дії з оптимізації функцій управління.

Класифікація змін за різними ознаками. Критерії визначення змін. Типологія організаційних змін. Рівні змін, їх характеристика: індивідуальні (особистісні) зміни, групові (командні) зміни, організаційні зміни, структурні зміни. Наукові школи індивідуальних змін: біхевіористичний підхід, когнітивний підхід, психодинамічний підхід, гуманістично-психологічний підхід. Критерії, які характеризують командні зміни. Проблеми та ризики при управлінні командними змінами. Роль лідера в управлінні командних змін. Фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, які напряму та опосередковано впливають на організаційні зміни. Способи пристосування організації до змін у зовнішньому середовищі. Підходи до управління організаційними змінами.

ТЕМА 1.2. ТРАДИЦІЙНІ ТА СУЧАСНІ МОДЕЛІ І МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

Загальна характеристика моделей та методів управління змінами. Особливості та класифікація моделей управління змінами.

Моделі, орієнтовані на управління структурними змінами: «Розморожування – зміни – заморожування» (К. Левін, 1951 р.), «Програма впровадження змін» (Р. Бекхард, 1969 р.), «Модель 8 сил» (Дж. Коттер, 1995 р.), «Калейдоскоп змін» (В. Хоуп–Хейлі і Дж. Балоган, 1999 р.), «Дослідження - дії» (О. Віханський, А. Наумов, 2006 р.), «Модель життєвого циклу організації» (І. Адізес, 2010 р.) тощо.

Моделі, орієнтовані на процесні зміни: «Психологічний механізм протікання змін» (Е. Шайн, 1965 р.), «Процес управління змінами» (П. Друкер, 1960-ті рр.), «Організація – живий організм» (Д. Надлер, М. Тушман, 1977 р.), «Модель системної стратегії» (Д. Лінк, 1990-ті рр.), «ADKAR» (Дж. Хаят, 2001 р.) тощо.

Моделі, орієнтовані на лідерські позиції керівництва: «Вплив на структуру управління» (Л. Грейнер, 1967 р.), «Модель видимих і невидимих процесів діяльності підприємства» (В. Бурк, Г. Литвін, 1994 р.), «Айсберг управління змінами» (Ф. Кругер, 2004 р.) тощо.

Сучасні і традиційні методи управління змінами. Їх особливості та класифікація. Методи впливу на управління змінами – формальні та неформальні. Методи, орієнтовані на людей і культуру організації. Методи, орієнтовані на завдання і технологію. Методи, орієнтовані на стратегію і структуру. Карта методів змін Г. Мінцберга (куб змін). Дегрісійний метод. Проектний метод. Аутсорсинг, аутстафінг, бріджінг, даунсайзинг, бенчмаркінг, 6-сигм, системи кайрію та кайдзен, як сучасні методи управління змінами.

ТЕМА 1.3. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В СФЕРІ ПОСЛУГ У ЗАРУБІЖНИХ КОРПОРАЦІЯХ

Загальні особливості управління змінами у зарубіжних країнах. Міжнародна практика побудови стратегії управління змінами: функціональний та цільовий підхід. Способи формування стратегій розвитку підприємства. Методи формування стратегій управління змінами у зарубіжних країнах: єдино осібний, колективний, експертний.

Типи антикризового управління у зарубіжних країнах: Do-it-Yourself Crisis Management (самодіяльне антикризове управління); Turnaround Consulting (кризовий консалтинг); Crisis Manager (антикризове управління розвитком підприємства під керівництвом запрошеного кризового менеджера). Організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності в провідних

країнах світу. Моделі управління персоналом в розрізі впровадження та реалізації змін: американська, японська, західноєвропейська.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В СФЕРІ ПОСЛУГ

ТЕМА 2.1. УПРАВЛІННЯ ОПОРОМ ЗМІНАМ

Опір змінам. Рівні опору змінам: індивідуальний; груповий; системний. Природа, причини та основні види опору змінами. Класифікація опору змінам. Основні наукові підходи до опору змінам: концепція І. Ансоффа, концепція Дж. Шоннесі. Типологія опору по критерію очевидності та сфери життєдіяльності групи (Модель А.В.Журавльова та О.Н Павлової). Складові опору змінам в організації. Універсальні методи подолання опору. Методи подолання опору змін, спричинені індивідуальними чинниками (невпевненість, занепокоєність можливістю особистих втрат, переконання, що зміни не дадуть користі організації). Методи подолання опору змін, спричинені організаційними чинниками (організаційна культура, інертність організаційної структури, просвітницька діяльність і спілкування, залучення до участі, допомога та підтримка, маніпулювання та кооптація). Моделі подолання опору змінам. Модель позитивного сприйняття змін та основні етапи (неінформований оптимізм, інформований песимізм, перевірка, інформований оптимізм, стабільна робоча фаза). Модель негативного ставлення до змін (заперечення і страх, опір, злість, прихід до згоди, депресія, прийняття змін). Факторна модель Е. Х'юза. Оцінка змін із врахування опору змінам.

ТЕМА 2.2. УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ У СТРАТЕГІЧНОМУ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Види стратегічних змін на підприємствах. Основні стратегії організаційних змін: директивна, заснована на переговорах, нормативна, аналітична, орієнтована на дію.

Основні стратегії організаційних змін. Стратегія стабільного зростання. Стратегія зростання. Стратегія скорочення. Стратегічні

альтернативи розвитку підприємства у процесі управління змінами: стратегії розвитку підприємства в межах національного ринку (стратегія злиття підприємств, стратегії розвитку І. Ансоффа, стратегії розвитку Ф. Котлера, стратегія «блакитного океану»); стратегії розвитку підприємства на міжнародному ринку (стратегії виходу на зовнішні ринки, мультинаціональна стратегія, глобальна стратегія). Класифікація стратегічних альтернатив: стратегії концентрованого зростання; стратегії інтегрованого росту (зворотна вертикальна інтеграція, перспективна вертикальна інтеграція); стратегії диверсифікованого зростання (центрована, горизонтальна, конгломеративна диверсифікація; стратегії скорочення (ліквідація, недостатній збір урожаю, скорочення витрат).

Форми стратегічних та структурних змін: трансформація (реінжиніринг бізнес-процесів, тотальне управління якістю TQM, процесноорієнтоване управління, системи управління доданої вартості), реструктуризація, реорганізація та інші.

Збалансована система показників. Схема переведення стратегій у збалансовану систему показників. Піраміда Каплана-Нортон – перетворення стратегії на бажані результати. Використання концепції В. Тарасенка «64 стратегеми» в управлінні стратегічними змінами. Три виміри змін стратегічного стану підприємства за концепцією В. Тарасенка «64 стратегеми».

ТЕМА 2.3. КЕРІВНИЦТВО І ЛІДЕРСТВО В УПРАВЛІННІ ЗМІНАМИ В СФЕРІ ПОСЛУГ. ЗМІНА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ЗАКЛАДАХ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ

Керівництво і лідерство в управлінні змінами: порівняльна характеристика. Детермінанти ефективності менеджера як лідера зі змін. Підходи до лідерства в управлінні змінами: традиційний, поведінковий, ситуаційний. Підхід з погляду особистих рис людини. Підхід з позиції поведінки лідера. Сучасні теорії лідерства. Стилі лідерства К. Левіна, Р. Ліппіта, І. Адізеса, Д. Макгрегора, Р. Лайкерта, Р. Блейка та Дж. Моутона. Менеджер зі змін: вимоги до компетенцій. Підходи до поняття лідерства в управлінні змінами. Самолідерство і сучасні оцінки феномену лідерства.

Основні принципи успішної зміни корпоративної культури: наукова обґрунтованість, системність, комплексність, регіональність, історичність, ціннісна орієнтація, ефективність. Джерела формування

корпоративної культури. Брендинг компанії. Ребрендинг компанії (репозиціонування, рестайлінг, редизайн): основні завдання, причини, етапи. Створення бренду працедавця (HR-бренд): елементи, складові, етапи формування. Система цінностей та маркетингові інструменти HR-бренду.

РОЗДІЛ 3

ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ У СФЕРІ ПОСЛУГ

ТЕМА 3.1. ДЕРЖАВНЕ ПРОГНОЗУВАННЯ, РЕГУЛЮВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ У СФЕРІ ПОСЛУГ

Загальна характеристика державних програм стратегічного регулювання розвитку сфери послуг. Співвідношення існуючих державних програм (стратегій, напрямів, планів) до визначених у Класифікаторі видів економічної діяльності (КВЕД ДК 009:2010) галузей сфери послуг.

Стратегія розвитку малого і середнього підприємництва в Україні. Концептуальний зміст ключових напрямів реалізації Стратегія розвитку малого і середнього підприємництва в Україні на період до 2020 року.

Проблемне поле державного регулювання та управління змінами у сфері послуг України. Класифікація та аналіз проблем функціонування сфери послуг у розрізі кожної галузі: добро структуровані, слабо структуровані та неструктуровані.

ТЕМА 3.2. СУЧАСНІ НАПРЯМКИ І ЗАРУБІЖНІ ТРЕНДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ У СФЕРІ ПОСЛУГ

Загальні аспекти формування механізмів управління змінами у сфері послуг зарубіжних країн. Моделі економічного розвитку високорозвинених країн світу: ліберальна (США, Канада, Велика Британія, Ірландія тощо), корпоративістська (Японія, Швеція та інші скандинавські країни); соціально-ринкова (Німеччина, Франція та інші країни ЄС).

Особливості інноваційної політики зарубіжних країн, як ключового важеля змін. Ключові тенденції і тренди економічного розвитку зарубіжних країн. Матриця відповідності ключових