

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський державний університет харчування та торгівлі

## **УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ**

Методичні рекомендації  
для самостійної та індивідуальної роботи студентів

Харків  
ХДУХТ  
2019

Управління змінами : методичні рекомендації для самостійної та індивідуальної роботи студентів [Електронний ресурс] / укладач С. С. Ткачова. – Електрон. дані. – Х. : ХДУХТ, 2019. – 1 електрон. опт. диск (CD-ROM); 12 см. – Назва з тит. екрана.

Укладач: С. С. Ткачова, канд. екон. наук, доц.

Рецензент: Л. І. Безгінова, канд. екон. наук, доц.

Кафедра менеджменту організацій

Схвалено методичною комісією факультету менеджменту за спеціальністю 073 «Менеджмент» за спеціалізацією «Менеджмент організацій та адміністрування»

Протокол від «23» листопада 2018 року № 3

Схвалено вченою радою ХДУХТ

Протокол від «24» грудня 2018 року № 8

Схвалено редакційно-видавничою радою ХДУХТ

Протокол від «21» грудня 2018 року № 10

© Ткачова С. С. (укладач), 2019  
© Харківський державний університет  
харчування та торгівлі, 2019

## ЗМІСТ

Вступ	4
Структура навчальної дисципліни	5
Завдання для практичних та семінарських занять за темами	6
Тема 1. Природа, джерела та необхідність проведення змін	6
Тема 2. Види змін	10
Тема 3. Керівництво і лідерство в управлінні змінами	14
Тема 4. Моделі управління змінами	22
Тема 5. Підготовка до змін та їх планування	29
Тема 6. Механізм реалізації змін. Контроль	35
Тема 7. Управління опором змінам	42
Тема 8. Традиційні і сучасні методи управління змінами	47
Тема 9. Організаційний розвиток	52
Тема 10. Реінжиніринг бізнес-процесів	58
Тема 11. Зміни у стратегії підприємства	62
Методи контролю знань студентів	75
Список рекомендованої літератури	78

## ВСТУП

Навчальна дисципліна «Управління змінами» є нормативною дисципліною для студентів ступеня вищої освіти «магістр» спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування». Дисципліна охоплює всі змістовні модулі, передбачені Галузевим стандартом вищої освіти; входить до циклу дисциплін професійної та практичної підготовки та виноситься на державну атестацію.

Метою викладання дисципліни «Управління змінами» є формування у майбутніх фахівців сучасного системного мислення та комплексу спеціальних вмінь, практичних знань і навичок у галузі організації процесу управління змінами.

Завдання вивчення дисципліни:

- формування у студентів системи знань з теорії та методології управління змінами; принципів побудови та функціонування систем управління змінами;

- формування системного мислення та комплексу системних знань і вмінь щодо розуміння необхідності змін та управління змінами у стратегічному розвитку сучасних організацій, принципів та методів управління опором змінам;

- забезпечення знань щодо стилів та моделей поведінки менеджерів з управління змінами у підприємстві;

- опанування практичними навичками управління індивідуальними, груповими та організаційними змінами;

- вміння проводити моніторинг та аналіз стану внутрішніх ресурсів фірми та розробляти рекомендації щодо управління структурними змінами, зниження опору змінам;

- опанування принципами успішних змін корпоративної культури та підходів до управління змінами щодо діяльності підприємств із використанням інструментарію інформаційних технологій та практичних методів реалізації моделей організаційних змін.

Після вивчення навчальної дисципліни студент повинен:

- володіти навичками управління індивідуальними, груповими та організаційними змінами;

- знати прийоми подолання конфліктів у процесі змін;

- розробляти ефективний план дій по запровадженню змін;

- здійснювати керівництво процесом змін на різних етапах;

- формувати команду для проведення змін;

- проводити моніторинг та аналіз процесу змін;

- володіти методами стимулювання персоналу щодо впровадження змін.

## СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин											
	Денна форма						Заочна форма					
	Усього	у тому числі					Усього	у тому числі				
		лекції	практичні	семінарські	самост. робота	індивід. робота		лекції	практичні	семінарські	самост. робота	індивід. робота
<b>Модуль 1</b>												
<b>Змістовий модуль 1. Концептуальні основи управління змінами</b>												
Тема 1. Природа, джерела та необхідність проведення змін	13	2	–	2	6	3	12,5	0,5	–	1	7	4
Тема 2. Види змін	13	2	–	2	6	3	12,5	0,5	–	1	7	4
Тема 3. Керівництво і лідерство в управлінні змінами	13	2	2	–	6	3	14	1	1	–	8	4
Тема 4. Моделі управління змінами	16	4	2	–	7	3	15	1	1	1	8	4
Тема 5. Підготовка до змін та їх планування	13	2	2	–	6	3	14	1	–	1	8	4
Разом	68	12	6	4	31	15	68	4	2	4	38	20
<b>Змістовий модуль 2. Технологія управління змінами</b>												
Тема 6. Механізм реалізації змін. Контроль	13	2	2	–	6	3	13,5	0,5	1	–	8	4
Тема 7. Управління опором змінам	13	2	–	2	6	3	13,5	0,5	–	1	8	4
Тема 8. Традиційні і сучасні методи управління змінами	13	2	–	2	6	3	14	1	–	1	8	4
Тема 9. Організаційний розвиток	13	2	2	–	6	3	13,5	0,5	1	–	8	4
Тема 10. Реінжиніринг бізнес-процесів	14	2	2	–	7	3	13,5	0,5	–	1	8	4
Тема 11. Зміни у стратегії підприємства	16	2	2	2	7	3	14	1	1	–	8	4
Разом	82	12	8	6	38	18	82	4	3	3	48	24
<b>Всього за дисципліною</b>	<b>150</b>	<b>24</b>	<b>14</b>	<b>10</b>	<b>69</b>	<b>33</b>	<b>150</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>86</b>	<b>44</b>

# ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ ТА ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ

## ТЕМА 1 ПРИРОДА, ДЖЕРЕЛА ТА НЕОБХІДНІСТЬ ПРОВЕДЕННЯ ЗМІН

### 1. Завдання.

Підготувати наукові доповіді за темами:

1. Роль закордонних та вітчизняних науковців у становленні та розвитку наукової дисципліни «Управління змінами».
2. Особливості принципів управління змінами у сучасних підприємствах торгівлі та ресторанного бізнесу.
3. Необхідність організаційних змін у сучасних підприємствах торгівлі та ресторанного бізнесу.
4. Метафори для наочного визначення процесу змін в організації.
5. Управління змінами як наука і мистецтво.

### 2. Завдання.

2.1. Уважно ознайомитись з цитатами про управління змінами в організаціях.

2.2. Обрати 3 цитати, недооцінка змісту яких перешкоджає розвитку вітчизняних підприємств торгівлі / ресторанного господарства. В якості об'єктів дослідження обрати підприємства, які виступали об'єктами практики, тимчасової або постійної роботи, а також підприємства, на яких в подальшому планує працювати студент.

2.3. Розробити рекомендації щодо реалізації змісту обраних цитат в діяльність підприємств торгівлі / ресторанного господарства.

Результати виконання завдання представити в таблиці 1.1.

### Цитати про управління змінами

**Пітер Друкер – теоретик і практик управління, гуру менеджменту**  
[Друкер П.Ф. Друкер на каждый день. 366 советов по мотивации и управлению временем / Питер Друкер, Джозеф Макьярелло: Пер. с англ. – М. : Вильямс, 2007. – 416 с. – С. 18-397]

1. «Дух організації створюється її вищим керівництвом».
2. «Важливо розпізнати «майбутнє, яке вже наступило».
3. «Мають значення переваги, а не недоліки».
4. «Знати чийсь переваги, знати, як їх удосконалити, і знати, чого людина не може робити, – ключі до безперервного пізнання».
5. «Саме тому, що зміни є постійними, основи повинні бути міцними».
6. «Самий ефективний шлях до успішного управління змінами – їх випередження».
7. «Зміни – це те, що люди роблять; фантазія – це те, про що говорять».
8. «Помилково вважати, що оптимізація найближчого майбутнього забезпечує правильне довгострокове майбутнє».

9. «Відповідальний робітник має особисте зобов'язання досягати результатів».

10. «Чим більше розвивається організація, тим більше можуть рости її співробітники».

11. «Жодна організація не може бути успішнішою за свій персонал».

12. «Якщо ми не виділимо чотири години на призначення людини, причому на правильне призначення, то витратимо чотири сотні годин на усунення наслідків її помилок».

13. «Короткострокові та довгострокові результати не суперечать один одному, але вони є різними і повинні бути збалансованими».

14. «Постійні удосконалення в будь-якій сфері в кінці кінців змінюють всю діяльність організації».

15. «Захищати вчорашній день, тобто традиційне, набагато більш ризиковано, ніж створювати день завтрашній».

*Таблиця 1.1 – Результати виконання завдання 2*

<b>Цитата</b>	<b>Проблеми, які існують у підприємствах торгівлі / ресторанного господарства</b>	<b>Рекомендації щодо вирішення проблем</b>
<b><i>Приклад:</i></b>		
«Якщо ми не виділимо чотири години на призначення людини, причому на правильне призначення, то витратимо чотири сотні годин на усунення наслідків її помилок».	Проблеми: 1. плинності кадрів; 2. професійної невідповідності; 3. професійного вигорання.	Рекомендації: 1. удосконалення процедур підбору персоналу; 2. впровадження оцінки персоналу за методикою «360 градусів»; 3. удосконалення системи мотивації праці.

### 3. Завдання.

Ситуація: Уявіть, що Ви – директор відомої в регіоні виробничо-торговельної компанії.

3.1. На підставі інформації з Інтернет-джерел оберіть реально діючу у Харківському регіоні виробничо-торговельну компанію. Вкажіть її назву. Ознайомтесь з інформацією про діяльність компанії, проаналізуйте матеріали, представлені на сайті компанії, у регіональних довідниках тощо.

Також можна обрати компанію, в якій Ви проходили практику або працювали; за матеріалами якої виконували курсову або дипломну роботу бакалавра тощо.

3.2. Здійсніть комплексний аналіз стану діяльності компанії за запропонованою формою (табл. 1.2). Результати аналізу представте в таблиці 1.3.

Таблиця 1.2 – Форма комплексного аналізу діяльності компанії [23]

Критерії аналізу	Результати аналізу		
Недоліки в роботі компанії	Які недоліки є в роботі компанії (низькі доходи, високі витрати, скарги споживачів, незадовільний моральний стан працівників, висока плинність кадрів та ін.)?		Чим це можна підтвердити (дані досліджень, опитувань, фінансові документи тощо)?
Конкурентні позиції	Хто є конкурентами компанії?	Порівняйте компанію з конкурентами (доходи, витрати, прибуток, відзиви споживачів, моральний стан працівників, плинність кадрів та ін.)	
Регіональні тенденції, які обумовлюють необхідність впровадження змін	Які ринкові тенденції?	Які тенденції розвитку галузі?	Які загальні економічні тенденції?
Свідчення споживачів, постачальників, працівників	З ким Вам слід зв'язатися, щоб отримати важливі свідчення?	Про що їх необхідно запитати?	Які результати свідчень отримано?
Чому зміни слід провести негайно?	Які цінності співробітників компанії?	Що породжує опасіння, роздратування та самозаспокоєння?	Що необхідно зробити для створення відчуття невідкладності змін?



Таблиця 1.3 – Результати комплексного аналізу діяльності компанії

Критерії аналізу	Результати аналізу		
Недоліки в роботі			
Конкурентні позиції			
Регіональні тенденції, які обумовлюють необхідність впровадження змін			
Свідчення клієнтів, постачальників, працівників			
Чому зміни слід провести негайно?			

3.3. Запропонуйте програму змін в одному із напрямів:

- скорочення персоналу;
- випуск нової продукції;
- активізація маркетингової діяльності;
- автоматизація управління;
- удосконалення корпоративної культури підприємства;
- удосконалення організаційної структури управління;
- \_\_\_\_\_ (інший напрям).

3.4. План розробки програми змін:

1. охарактеризуйте теперішній стан справ у компанії за обраним напрямом (на підставі результатів аналізу, поданих у табл. 1.3);
2. охарактеризуйте бажаний стан компанії за обраним напрямом;
3. запропонуйте зміни, які призведуть до переходу компанії від теперішнього до бажаного стану справ за обраним напрямом;
4. охарактеризуйте процес управління змінами за обраним напрямом.

## **ТЕМА 2**

### **ВИДИ ЗМІН**

#### **1. Завдання.**

Підготувати наукові доповіді за темами:

1. Підприємство ресторанного бізнесу – зміни, що забезпечать лідерство на ринку.
2. Підприємство торгівлі – зміни, що забезпечать високий рівень конкурентоспроможності.
3. Розвиваючі, перетворюючі та трансформаційні зміни в підприємствах торгівлі та ресторанного бізнесу: закордонний та вітчизняний досвід.
4. Індивідуальні, групові та організаційні зміни в підприємствах торгівлі та ресторанного бізнесу: теоретичні та практичні аспекти.
5. Модель Д. Колба у навчанні персоналу для підприємств торгівлі та ресторанного бізнесу.

#### **2. Завдання.**

- 2.1. Уважно ознайомитись з цитатами про управління змінами в організаціях.
- 2.2. Обрати 3 цитати, недооцінка змісту яких перешкоджає розвитку вітчизняних підприємств торгівлі / ресторанного господарства. В якості об'єктів дослідження обрати підприємства, які виступали об'єктами практики, тимчасової або постійної роботи, а також підприємства, на яких в подальшому планує працювати студент.
- 2.3. Розробити рекомендації щодо реалізації змісту обраних цитат в діяльність підприємств торгівлі / ресторанного господарства.  
Результати виконання завдання представити в таблиці 2.1.  
З прикладом оформлення завдання можна ознайомитись в таблиці 1.1.

#### **Цитати про управління змінами**

**Джон Коттер – професор Гарвардської школи бізнесу**

[Управление изменениями: Пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 227 с. – (Классика Harvard Business Review). – С. 13–26]

1. Спроби перетворень часто закінчуються невдачею, коли у компанії безліч планів і програм, але немає бачення».
2. «Бачення більш ясно вказує організації напрям, в якому вона повинна рухатися».
3. «Дуже часто відбувається так, що працівник розуміє нове бачення та прагне до його втілення в життя». Але на шляху до цієї мети встає перешкода».
4. «Найсерйознішою перешкодою слід вважати босів, які відмовляються змінюватись самі та висувають до підлеглих вимоги, не сумісні з цілями реформ».
5. «Святкування проміжних успіхів є навіть корисним, але сурмити про те, що війну виграно, вкрай небезпечно».

Таблиця 2.1 – Результати виконання завдання 2

Цитата	Проблеми, які існують у підприємствах торгівлі / ресторанного господарства	Рекомендації щодо вирішення проблем

### 3. Завдання.

3.1. Здійсніть самооцінку характеристик ефективного лідерства (табл. 2.2).

Відповіді на питання анкети допоможуть Вам самостійно оцінити, наскільки Ви є ефективним у ролі лідера.

За результатами оцінки Ви зможете судити про те, на які саме слабкі сторони Вам необхідно звернути увагу.

Якщо Ви відповіли «так» на більшість питань анкети, Ви володієте якостями ефективного лідера.

Якщо Ви відповіли «ні» на більшість питань анкети, то Вам необхідно подумати, як розвинути в собі ці якості.

Таблиця 2.2 - Самооцінка:  
характеристики ефективного лідерства

№ з/п	Характеристики лідера. Питання анкети	Відповіді	
		Так	Ні
1	2	3	4
<b>Турбота про інших</b>			
1.	Чи приділяєте Ви увагу потребам, сумнівам та цілям інших людей?		
2.	Чи зможе Ваш персонал підтвердити, що Ви так робите?		
<b>Зберігання спокою в стані невизначеності</b>			
3.	Чи йдете Ви на прорахований ризик?		
4.	Чи відчуваєте Ви себе впевнено у конфліктній ситуації?		
<b>Наполегливість і завзятість</b>			
5.	Під час досягнення мети, чи вдається Вам зберігати до неї позитивне ставлення, не зважаючи на перешкоди?		
<b>Вміння спілкуватись</b>			

## Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4
6.	Чи вмієте Ви уважно слухати (чи починаєте відповідати, ще не дослухавши питання)?		
7.	Чи не відчуваєте Ви дискомфорт під час проведення зустрічей?		
8.	Чи відчуваєте Ви себе впевнено під час проведення презентацій та публічних виступів?		
9.	Чи маєте Ви навички проведення переговорів у різних умовах? Есть ли у вас навыки проведения переговоров в различных условиях"		
<b>Знання політики компанії</b>			
10.	Чи можете Ви накреслити структуру Вашої організації?		
11.	Чи можете Ви чітко сказати, чим займаються впливові групи у Вашій компанії?		
12.	Чи можете Ви назвати людей з Вашої організації, які підтримують Вас, якщо буде необхідно?		
13.	Чи знаєте Ви, до кого необхідно звернутися за ресурсами у випадку необхідності?		
<b>Почуття гумору</b>			
14.	Чи можете Ви розрядити обстановку в напруженій ситуації?		
<b>Врівноваженість</b>			
15.	У стресовій ситуації, коли навколо хаос, чи залишаєтесь Ви спокійним та врівноваженим?		
<b>Спроможність до самоаналізу</b>			
16.	Чи можете Ви описати приклади своєї поведінки, які вплинули на інших людей?		
<b>Разом:</b>			

**4. Завдання.**

4.1. Ознайомтесь з характеристиками лідерів, наведеними у таблиці 2.3.

4.2. Оберіть відомого Вам менеджера (вищого, середнього, операційного рівнів управління) підприємства торгівлі, ресторанного господарства, сфери державного управління. Оцініть менеджера підприємства за наявністю в нього характеристик лідера.

4.4. Зробіть висновок щодо об'єктивності оцінки за вказаними характеристиками. Які характеристики, за Вашою думкою, носять дискусійний характер? Яких характеристик не вистачає сучасному менеджеру-лідеру?

**Таблиця 2.3 – 40 характеристик лідерів  
(за підходом Т. Пітерса)**

<b>№ з/п</b>	<b>Характеристика</b>	<b>Наявність характеристики</b>
1	2	3
1.	Великі лідери – це великі політики.	
2.	Лідерам доводиться багато говорити.	
3.	Лідерів заводять невизначеність.	
4.	Лідерство – мистецтво імпровізації.	
5.	Лідерство – це уявлення.	
6.	Лідери уважно слухають.	
7.	Лідери виконують одразу кілька справ.	
8.	Лідери виконують обіцянки.	
9.	Лідери добиваються результату.	
10.	Лідери довіряють шостому почуттю.	
11.	Лідери займаються організацією спільнот.	
12.	Лідери знають – енергія породжує енергію.	
13.	Лідери випромінюють ентузіазм.	
14.	Лідери люблять безлад.	
15.	Лідери люблять всі кольори райдуги – з абсолютно прагматичних міркувань.	
16.	Лідери люблять працювати з іншими лідерами.	
17.	Лідери люблять технологію.	
18.	Лідери знаходять спосіб захопити людей.	
19.	Лідери не вербують послідовників, вони допомагають стати лідерами іншим.	
20.	Лідери не стають заручниками свого успіху.	
21.	Лідери ніколи не готуються до минулої війни.	
22.	Лідери обожнюють оточувати себе людьми, розумнішими за себе.	
23.	Лідери плетуть мережі.	
24.	Лідери перемагають завдяки роботі тилу.	
25.	Лідери покладаються на довіру.	
26.	Лідери люблять делегувати повноваження.	
27.	Лідери розуміють важливість взаємовідносин.	
28.	Лідери привертають до роботи найрізноманітніших особистостей.	
29.	Лідери проявляють повагу.	
30.	Лідери розповідають історії.	
31.	Лідери рідко бувають (а може й зовсім не бувають) найкращими виконавцями.	

1	2	3
32.	Лідери здійснюють помилки і не роблять з цього трагедії.	
33.	Лідери створюють себе самі.	
34.	Лідери зосереджуються на «нематеріальному».	
35.	Лідери впевнені, що можуть змінити світ.	
36.	Лідери вміють забувати.	
37.	Лідери навчаються.	
38.	У лідерів є смак.	
39.	У лідерів є почуття гумору.	
40.	Лідери знають коли піти.	

### ТЕМА 3

## КЕРІВНИЦТВО І ЛІДЕРСТВО В УПРАВЛІННІ ЗМІНАМИ

#### 1. Завдання.

Підготувати наукові доповіді за темами:

1. Мотивація і стимулювання трудової діяльності персоналу під час проведення змін в організації.
2. Успішні керівники-лідери сучасних підприємств: закордонний та вітчизняний досвід.
3. Модель Ф. Фідлера: теоретичні та практичні аспекти.
4. Теорія «життєвого циклу» П. Герсі та К. Бланшара в управлінні змінами в підприємствах торгівлі та ресторанного бізнесу.
5. Менеджер змін в сучасній організації: основні риси та компетенції.
6. Теорія «шлях–мета» Р. Хауса та Т. Мітчелла в управлінні змінами в підприємствах торгівлі та ресторанного бізнесу.

#### 2. Завдання.

2.1. Уважно ознайомитись з цитатами про управління змінами в організаціях.

2.2. Обрати 3 цитати, недооцінка змісту яких перешкоджає розвитку вітчизняних підприємств торгівлі / ресторанного господарства. В якості об'єктів дослідження обрати підприємства, які виступали об'єктами практики, тимчасової або постійної роботи, а також підприємства, на яких в подальшому планує працювати студент.

2.3. Розробити рекомендації щодо реалізації змісту обраних цитат в діяльність підприємств торгівлі / ресторанного господарства.

Результати виконання завдання представити в таблиці 3.1.

З прикладом оформлення завдання можна ознайомитись в таблиці 1.1.

### Цитати про управління змінами

Джінні Даніель Дак – викладач університету штату Алабама (м. Бірмінгем)

[Управление изменениями: Пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 227 с. – (Классика Harvard Business Review). – С. 65–90]

1. «Управління змінами – це підтримка рівноваги рухомої конструкції. Досягнення цієї критично важливої рівноваги вимагає вміння налагодити діалог між лідерами-ініціаторами змін та співробітниками, які будуть впроваджувати нову стратегію в життя».

2. «Учасники робочої групи (групи по змінах) єдині в думці: витратити час на інформування інших – це розкіш, яку вони собі дозволити не можуть».

3. «Співробітники звичайно скептично сприймають прийдешні перетворення, оскільки за час їх роботи в компанії різні програми змін впроваджувались неодноразово».

4. «Надати співробітникам широкі повноваження – це не означає кинути їх на свавілля судьбі. Створення умов для перетворень вимагає розуміння, що співробітники знають, а чого не знають».

5. «Раз на тиждень співробітники можуть відвідувати Місто зітхань. Але переїжджати туди їх не дозволяється».

6. «Результативність командної роботи, її успіхи та поразки, її майбутнє – все це залежить не тільки від лідерів, але й в неменшій мірі й від співробітників».

7. «Команда перехідного періоду – це не чергова бюрократична структура і не тепле місце для керівників, що стали ледачими».

8. «Для успішних перетворень необхідно налагодити ефективний інформаційний обмін в межах компанії, не дивлячись на існуючі бар'єри».

Таблиця 3.1 – Результати виконання завдання 2

Цитата	Проблеми, які існують у підприємствах торгівлі / ресторанного господарства	Рекомендації щодо вирішення проблем

### 3. Завдання.

Пригадайте основні типи менеджерів-лідерів змін та визначте, на досягнення яких характеристик організації сконцентровано кожний тип та в якій перспективі вони ефективні. Заповніть таблицю 3.2.

Таблиця 3.2 – Основні типи менеджерів-лідерів

Характеристика організації		Виконавець	Адміністратор	Підприємець	Інтегратор
Функціональність					
Системність					
Проактивність					
Органічність					
Результативність	Коротко-строкова перспектива				
Ефективність	Довго-строкова перспектива				
Стадія життєвого циклу за І. Адізесом					

#### 4. Завдання.

Пригадайте «невірні» ролі менеджерів та визначте їх зв'язок з «вірними». Заповніть таблицю 3.3.

Таблиця 3.3 – Ролі менеджерів

«Невірні» ролі	«Вірні» ролі			
	Виконавець	Адміністратор	Підприємець	Інтегратор
Герой				
Бюрократ				
Бунтар				
Прихильник				
«Ідеальний» менеджер				

#### 5. Завдання.

Розгляньте сильні та слабкі сторони ролей, які виконують члени команди змін, та заповніть таблицю 3.4.

Таблиця 3.4 – Сильні та слабкі сторони членів команди змін

Командна роль	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2	3
1. Формальний лідер		



1	2	3
2. Неформальний лідер		
3. Генератор ідей		
4. Критик		
5. Практик		
6. Командний гравець		
7. Розвідник		
8. Контролер		

### 6. Завдання.

3.1. Здійсніть самооцінку зміцнення довіри та створення команди (табл. 3.5).

Використовуючи питання анкети, Ви зможете оцінити, наскільки Ви спроможні завоювати довіру та створити свою команду.

Якщо Ви відповіли «так» на більшість питань анкети, Ви можете завоювати довіру та створити свою команду.

Якщо Ви відповіли «ні» на більшість питань анкети, то Вам необхідно подумати, як розвинути в собі ці якості та що саме Ви повинні змінити у своїй поведінці.

*Таблиця 3.5 – Самооцінка:*  
**зміцнення довіри та створення команди**

№ з/п	Питання анкети	Відповіді	
		Так	Ні
1	2	3	4
<b>Як завоювати довіру</b>			
1.	Чи доводиться Вам та чи спроможні Ви продемонструвати компетентність у своїй сфері?		
2.	Чи демонструєте Ви готовність наполегливо працювати кожного дня?		
3.	Чи використовуєте Ви свою владу та вплив для того, щоб допомогти іншим?		
4.	Чи можете Ви сказати, що Ви є чесним та послідовним у спілкуванні?		
5.	Чи вмієте Ви слухати співрозмовника?		
6.	Чи дотримуєтесь Ви всіх своїх обіцянок?		
7.	Чи виконуєте Ви свою роботу у визначений термін?		
8.	Чи зберігаєте Ви спокій під час тиску на Вас?		
9.	Чи ретельно Ви готуетесь до проведення зустрічей та презентацій?		

1	2	3	4
10.	Чи швидко Ви реагуєте на телефонні дзвінки та повідомлення у електронній пошті?		
11.	Чи зберігаєте Ви звіти по своїй роботі?		
<b>Як створити команду</b>			
12.	Чи зможуть Ваші колеги з різним службовим становищем сказати, що вони ніколи не чули від Вас грубих слів?		
13.	Чи даєте Ви зрозуміти, що не будете терпіти, коли на Ваших очах зі співробітника будуть робити «козла відпущення» або пред'являти йому безпідставні звинувачення?		
14.	Чи слухаєте Ви іншу точку зору уважно, ввічливо та терпляче?		
15.	Чи поважаєте Ви ідеї інших та чи приділяєте Ви їм однакову увагу, не зважаючи на службовий стан людини?		
16.	Чи будете Ви боротись за необхідні для Вашої команди ресурси?		
17.	Чи захищаєте Ви свою команду від зовнішнього втручання та чи заступаєтесь за своїх людей?		
18.	Чи захищаєте Ви людей, які мають відмінну від всієї команди думку, і лідерів в команді?		
19.	Чи зможете Ви зізнатись у тому, що припустилися помилки або не можете відповісти на питання?		
20.	Чи використовуєте Ви можливість, щоб допомогти професіональному зростанню іншої людини?		

## 7. Завдання.

3.1. Уважно ознайомитись з матеріалами кейсу 3.1.

3.2. За результатами вивчення матеріалів кейсу необхідно відповісти на запитання та виконати завдання:

3.2.1. За яких обставин можуть відбуватись деструктивні та конструктивні конфлікти в організації?

3.2.2. Наведіть приклади підтримки зверху, збоку, ззовні для директора ресторану та для комерційного директора магазину.

3.2.3. Наведіть приклад керівника-лідера в українській бізнес-практиці. Сформуйте кейс успіху обраного кандидата.

## КЕЙС 3.1

### ОСНОВНІ КРОКИ СТАНОВЛЕННЯ КЕРІВНИКА ЯК ЛІДЕРА

[[http://old.iteam.ru/publications/strategy/section\\_33/article\\_317](http://old.iteam.ru/publications/strategy/section_33/article_317)]

Отже, якщо Ви отримали посаду, проаналізували всі складні проблеми, відкоригували місію і стратегію. Тепер саме час мобілізувати ресурси – гроші, персонал, час, поради, доброзичливість – все, щоб втілити Вашу ідею. По суті, Ви повинні створити в компанії (і часто поза компанією) коаліцію, яка розуміла б важливість Ваших завдань і могла б в будь-який час надати Вам необхідні ресурси.

***Беріться за пошуки людей, здатних надати вам підтримку, озброївшись довірою, впливом і політичним чуттям.***

Це може бути:

- підтримка зверху. Прихильник на високому рівні – джерело грошей, персоналу і часу, необхідного Вам для втілення стратегії. Він також може допомогти переконати інших у важливості ідеї, отримати додаткові кошти і усунути обставини, які перешкоджають Вам;
- підтримка збоку. Союзники, що працюють в інших відділеннях компанії, можуть допомогти Вам, що винятково важливо для втілення стратегії;
- підтримка ззовні. Залежно від того, яка Ваша мета, може бути важливим залучення постачальників і покупців.

***Створіть команду і адаптуйтеся до її потреб.***

Команда – це відносини в компанії, засновані на довірі, яка дозволяє лідеру утримати увагу союзників. Ви можете створити команду, яка дозволить співробітникам почувати себе захищеними і працювати на повну силу:

- Ставтеся до людей з однаковою увагою і повагою, незалежно від їх положення на службовій драбині. Ставтеся з повагою до ідей кожного.
- Будьте завжди уважні, добрі та ввічливі.
- Ніколи не принижуйте.

Будьте чесні. Зізнайтеся, якщо допустили помилку чи у Вас немає відповіді на якесь питання. Захищайте Вашу групу від зовнішнього втручання. Сміливо вступайте в битву за ресурси для своїх людей.

- Не дозволяйте робити "козла відпущення" з когось з членів команди.
- Використовуйте можливості для того, щоб допомогти іншим вирости професійно.

Будьте гнучкі, намагайтеся з кожною людиною обходитися так, щоб це відповідало саме їх інтересам і потребам. Ваші співробітники мають різні можливості, потреби, потенціал.

• Направляйте людей, які поки освоюють нове для себе поле діяльності. Їм потрібні спеціальні інструкції та підтримка.

• Підтримуйте людей, які це поле діяльності вже освоїли, а тепер набирають досвід. Їх потрібно підбадьорити і направити, але в той же час надати деяку свободу, навіть якщо при цьому буде неможливо уникнути помилок. Підбадьорте людей, які, можливо, дуже компетентні, але невпевнені в собі. Допоможіть їм відкрити в собі нові можливості.

- Передавайте повноваження досвідченим людям з високим рівнем мотивації. Тільки не передавайте їм роботу просто тому, що знаходите її неприємною. Подумайте, чий саме досвід може допомогти у виконанні роботи, надайте цій людині певну свободу і допомагайте в міру необхідності.

***Відмічайте успіх та інформуйте про нього союзників.***

Повідомляйте про кожну віху свого шляху своїм союзникам, керівництву та колегам.

Нагороджуйте співробітників та повідомляйте про ці нагороди в компанії.

Повідомляйте про можливі складнощі та надавайте рекомендації щодо їх подолання.

***Оцінюйте конфлікт в момент його зародження та своєчасно реагуйте.***

Звичайно, між членами команди можуть скластися теплі стосунки, але це необов'язково. Швидше, нормою є деякий рівень конфлікту і до цього слід бути готовим. Є кілька чинників, що допомагають залагодити конфлікт. Але спочатку потрібно визначити конструктивним або деструктивним є конфлікт. Для цього Вам потрібно уважно слухати і аналізувати.

Деструктивний конфлікт підриває довіру, необхідну в нормальній роботі. Він включає в себе особисті випадки – прямо або через плітки, спробу зробити з людини "козла відпущення", безпідставні сварки, що стосуються якихось чинників поза роботою компанії.

Визнайте проблему і постарайтеся залагодити конфлікт, використовуючи метод переконання, або використовуючи владу та зв'язки.

Конструктивний конфлікт – це зовсім інша справа. Це результат складних адаптивних проблем. Часто члени Вашої команди неохоче говорять про причини свого невдоволення. Ваше завдання як лідера переконати їх, що немає необхідності розмахувати кулаками, пропонуючи корисну пораду. З'ясуйте в чому справа і винесіть ці питання на відкрите обговорення. Конструктивний конфлікт може бути небезпечний, якщо напруга досягла такого рівня, коли вона заважає людям працювати.

Лідер повинен балансувати на певному рівні конфлікту, при необхідності змінюючи обставини і ролі людей, щоб не дозволяти конфліктній ситуації зайти надто далеко. Для цього корисно регулювати інформацію, що отримується співробітниками.

***Особиста сторона лідерства.***

Принципово лідер займається ключовими питаннями і перспективами, але це також має особисту сторону. Нехтуючи нею, Ви ризикуєте вибудувати на своєму шляху багато перешкод.

- Регулярно говоріть про Ваші сумніви, що стосуються роботи, з людиною, якій Ви довіряєте (з наставником, дружиною або близьким другом або подругою).

- Якщо у Вас немає наставника, виправте цей прорахунок. У Вас повинен бути впливовий ментор, порадам якого Ви могли б довіритися без коливань.

- Знайдіть собі місце, в якому Ви час від часу могли б відпочити і поглянути на свою роботу з боку.

- Скористайтесь можливістю відвідувати професійні семінари, які допоможуть Вам вдосконалити свої якості лідера.

- Пам'ятайте: передавати свої повноваження іншій людині – не означає проявляти слабкість. Це допоможе Вам зберегти свій потенціал, підвищити потенціал Вашого персоналу, і не дасть Вам "перегоріти".

Отже, основні кроки становлення керівника як лідера полягають в наступних рекомендаціях:

1. Заручитесь підтримкою особи, яка знаходиться вище Вас на службовій сходинці.

2. Заручитесь підтримкою колег в інших відділах компанії.

3. Намагайтесь отримати кошти та персонал.

4. Постійно інформуйте Ваших союзників та продовжуйте отримувати від них інформацію та поради.

5. Постійно спілкуйтесь з командою, щоб бачити, в чому саме спостерігається прогрес.

6. Повідомляйте про свої успіхи Вашим союзникам поза компанією.

7. Усувайте конфлікти, як тільки вони зароджуються.

8. Намагайтесь дивитися на картину в цілому.

9. Завоюйте довіру.

10. Створіть мотивацію для інших.

11. Розвивайте навички лідерства у підлеглих.

12. Проявіть турботу про себе.

## ТЕМА 4

### МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

#### 1. Завдання.

Підготувати наукові доповіді за темами:

1. Організаційні метафори для сучасних підприємств торгівлі та ресторанного бізнесу.
2. Організаційні метафори – підходи до управління змінами – моделі управління змінами.
3. Порівняльний аналіз моделей управління змінами Л. Грейнера, Б. Хайнінгса, Д. Коттера.
4. Модель К. Левіна в практиці управління змінами в сучасних організаціях.
5. Наукові підходи до управління змінами в організації: теоретичні та практичні аспекти.

#### 2. Завдання.

- 2.1. Уважно ознайомитись з цитатами про управління змінами в організаціях.
- 2.2. Обрати 3 цитати, недооцінка змісту яких перешкоджає розвитку вітчизняних підприємств торгівлі / ресторанного господарства. В якості об'єктів дослідження обрати підприємства, які виступали об'єктами практики, тимчасової або постійної роботи, а також підприємства, на яких в подальшому планує працювати студент.
- 2.3. Розробити рекомендації щодо реалізації змісту обраних цитат в діяльність підприємств торгівлі / ресторанного господарства.  
Результати виконання завдання представити в таблиці 4.1.  
З прикладом оформлення завдання можна ознайомитись в таблиці 1.1.

#### Цитати про управління змінами

**Джеймс Коллінс – завідувач лабораторії з проблем управління;  
Джеррі Поррас – професор Вищої школи бізнесу Стенфордського університету**

[Управление изменениями: Пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 227 с. – (Классика Harvard Business Review). – С. 34–58]

1. «Компанії-лідери ринку завжди є вірними своїм ключовим цілям і цінностям: останні залишаються незмінними, в той час, як стратегія організацій і форми ведення бізнесу постійно коригуються відповідно до змін зовнішнього середовища».
2. «Базова ідеологія – це «клей», який робить компанію згуртованою у всі періоди її існування».
3. «Базова ідеологія складається з ключових цінностей і місії. Основне призначення – це «сєнс життя» організації, це більше, ніж просто корпоративні цілі та стратегії бізнесу».

4. «Послухайте, як керівники найкрупніших компаній говорять про свої досягнення, і ви здивуєтесь тому, як мало слів пов'язано з прибутковістю на акцію».

5. «Базову ідеологію необхідно виявити, вдивившись у внутрішній світ компанії. Вона повинна бути справжньою, не намагайтесь її підробити».

6. «Амбіційна мета, яка повинна бути досягнута протягом 10-30 років, необхідна компаніям, щоб поступово реалізовувати модель майбутнього».

7. «Для створення образу майбутнього, окрім глобальної, амбіційної мети, такої, що важко досягти, є необхідним наочний опис, тобто яскрава, приваблива та точна картина майбутнього компанії, яке наступить за умов досягнення цієї мети».

8. «Ви повинні перевести бачення з мови слів на мову образів та намалювати картину ідеального майбутнього».

9. «Необхідно, щоб при думці про цілі компанії у співробітників захоплювало дух».

10. «Розвиток компаній, які мають бачення, будується на базовому принципі: «Зберігай головне – стимулюй прогрес». Форму корпоративного розвитку визначає бачення».

*Таблиця 4.1 – Результати виконання завдання 2*

<b>Цитата</b>	<b>Проблеми, які існують у підприємствах торгівлі / ресторанного господарства</b>	<b>Рекомендації щодо вирішення проблем</b>

### **3. Завдання.**

3.1. Уважно ознайомитись з матеріалами кейсу 4.1.

3.2. За результатами вивчення матеріалів кейсу необхідно виконати наступні завдання:

3.2.1. Визначити рейтинги регіонів України за показниками оптового товарообороту підприємств оптової торгівлі у 2016 р. та 2017 р. за матеріалами Додатку. Охарактеризувати регіональні особливості торговельних мереж підприємств роздрібною торгівлі.

3.2.2. Визначити тенденції розвитку оптової торгівлі України у 2017 р., у порівнянні з показниками 2016 р.

3.2.3. Визначити тенденції розвитку підприємств оптової торгівлі в Україні на 2019-2020 роки з урахуванням впливу чинників зовнішнього середовища. Проаналізувати чинники зовнішнього середовища за інформацією, поданою у відкритих джерелах.

## КЕЙС 4.1 ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ У 2017 РОЦІ<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях

За даними обстеження підприємств, основним видом економічної діяльності яких була оптова торгівля (охоплювало 34 тис. підприємств), оптовий товарооборот склав 1908,7 млрд. грн., що у порівнянних цінах на 2,8% більше від обсягу 2016 р.

В обсязі оптового товарообороту найбільш вагомими були частки оптового товарообороту підприємств, основним видом економічної діяльності яких є оптова торгівля паливом (17,8%), продуктами харчування, напоями, тютюновими виробами (14,9%), товарами господарського призначення (12,4%) та хімічними продуктами (9,2%).

У 2017 р. обсяг оптового товарообороту в середньому на одне підприємство збільшився і становив 56,2 млн. грн. проти 45 млн. грн. у 2016 р.

У розрахунку на одне підприємство середня кількість працівників обстежених підприємств становила 12 осіб. Більшим за середній по країні цей показник був на підприємствах оптової торгівлі м. Києва та Київської області (16 осіб) Житомирської та Рівненської (13 осіб), Волинської та Чернівецької (17 осіб), Миколаївської (19 осіб) областей.

### Групування підприємств за обсягом оптового товарообороту

	Кількість підприємств		Оптовий товарооборот	
	од.	у % до підсумку	млн. грн.	у % до підсумку
<b>Усього</b>	<b>33967</b>	<b>100,0</b>	<b>1908670,6</b>	<b>100,0</b>
у т.ч. з оптовим товарооборотом				
до 50,0 тис. грн.	4089	12,0	22,4	0,0
50,1–500,0 тис. грн.	3949	11,6	952,4	0,0
500,1–1 000,0 тис. грн.	2601	7,7	1922,9	0,1
1 000,1–10 000,0 тис. грн.	12589	37,0	51214,3	2,7
10 000,1–50 000,0 тис. грн.	6951	20,5	154600,5	8,1
50 000,1–100 000,0 тис. грн.	1584	4,7	112327,9	5,9
100 000,1–500 000,0 тис. грн.	1726	5,1	368050,7	19,3
500 000,1 тис. грн. і більше	478	1,4	1219579,5	63,9

Порівняно з 2016 р. кількість підприємств із річним оптовим товарооборотом більше 500 млн. грн. збільшилася на 18,6%, а питома вага їхнього оптового товарообороту – на 2,2 в.п.

У загальному обсязі оптового продажу частка товарів, які вироблені на території України, порівняно з 2016 р. зменшилася на 0,8 в.п. і становила



43,7%. Частка вітчизняних продовольчих товарів складала 76,8% (у 2016 р. – 76,4%), непродовольчих товарів – 37,2% (38,3%).

В Україні переважно за рахунок вітчизняних виробників формується оптовий ринок кам'яного вугілля, виробів тютюнових, олій рослинних, цукру, м'яса та м'ясних продуктів, пива, зернових культур, чорних металів.

Провідне місце в структурі оптового товарообороту продовжували займати непродовольчі товари (83,5%), у товарній структурі яких значна частка (19,4%) припадала на торгівлю енергетичними матеріалами та продуктами перероблення нафти.

#### Структура оптового продажу енергетичних матеріалів та продуктів перероблення нафти

	Обсяг оптового продажу, тис. т		Оптовий товарооборот, млн. грн.	
	2016	2017	2016	2017
<b>Енергетичні матеріали та продукти перероблення нафти – всього</b>	<b>40180,6</b>	<b>34973,2</b>	<b>272079,3</b>	<b>310016,5</b>
з них				
вугілля кам'яне	24925,4	21430,0	30983,4	40458,5
вугілля буре	61,0	13,6	79,9	26,3
нафта сира, у т.ч. нафта, одержана з мінералів бітумінозних	100,5	86,8	768,4	936,1
пропан і бутан скраплені	773,5	955,0	9155,1	14925,9
бензин моторний, у т.ч. бензин авіаційний	3278,7	2899,4	65830,1	71738,2
газойлі (паливо дизельне)	9621,3	8035,4	147451,6	158588,6
мазути паливні важкі	523,0	579,9	3356,4	4994,6

Збільшився оптовий продаж насіння гірчиці, ріпаку, кользи, кунжуту, соняшнику (на 37,1%), легкових автотранспортних засобів (на 31,3%), кольорових металів (на 23,4%), фарб, лаків та емалей (на 19,2%), котлів парових (на 18,8%), ячменю (на 16,1%).

Зменшився оптовий продаж металевих руд (на 87,2%), свиней живих (на 44,5%), каучуку синтетичного у первинних формах (на 42,1%), великої рогатої худоби молочних порід (на 40,9%), лісоматеріалів (на 32,3%), чорних металів (на 20,7%).

Підприємствами оптової торгівлі у 2017 р. було реалізовано продовольчих товарів на суму 314 млрд. грн.

З продовольчих товарів найбільше було реалізовано виробів тютюнових, напоїв алкогольних, олій та жирів харчових, шоколаду та виробів кондитерських цукрових, м'яса та м'ясних продуктів, продуктів молочних, масла та сирів, вод мінеральних та напоїв безалкогольних, соків, кави.

Серед продовольчих товарів порівняно з 2016 р. зменшився оптовий продаж борошна (на 70,3%), круп, борошна грубого помелу (на 50,6%), макаронних виробів (на 19,7%), риби, ракоподібних та моллюсків (на 19,0%), кави (на 14,0%), чаю (на 13,8%), збільшився оптовий продаж рису (на 26,5%), хлібобулочних та борошняних кондитерських виробів (на 26,3%), фруктів та овочів перероблених (на 25,9%), солі харчової (на 21,8%), олій та жирів харчових (на 15,0%).

#### Оптовий товарооборот окремих продовольчих товарів

	2016		2017	
	млн. грн.	у % до підсумку	млн. грн.	у % до підсумку
<b>Продовольчі товари – усього</b>	<b>252771,0</b>	<b>100,0</b>	<b>314047,6</b>	<b>100,0</b>
з них				
вироби тютюнові, крім відходів тютюну	57909,3	22,9	89457,0	28,5
напої алкогольні	25956,1	10,3	29463,7	9,4
олії та жири харчові	16628,1	6,6	22437,8	7,1
шоколад та вироби кондитерські цукрові	16962,1	6,7	21018,7	6,7
м'ясо та м'ясні продукти	13833,4	5,5	18914,8	6,0
продукти молочні, масло та сири	15021,4	5,9	17164,5	4,3
води мінеральні та напої безалкогольні й соки фруктові та овочеві	10614,4	4,2	12174,2	3,9
кава	11646,4	4,6	10036,8	3,2
цукор	7965,6	3,2	9539,1	3,0
фрукти та овочі свіжі	8969,0	3,5	9056,5	2,9
риба, ракоподібні та моллюски	7947,0	3,1	8007,8	2,5

Із загального обсягу оптового товарообороту іншим підприємствам оптової торгівлі для подальшого перепродажу реалізовано товарів на суму 1055,8 млрд. грн. (55,3% від оптового товарообороту), з них енергетичних матеріалів та продуктів перероблення нафти – 176,5 млрд. грн., зернових культур – 79,5 млрд. грн., добрив, агрохімічної продукції – 77,2 млрд. грн., виробів тютюнових – 64,9 млрд. грн., продуктів фармацевтичних основних та препаратів фармацевтичних – 64,0 млрд. грн., чорних металів – 32,3 млрд. грн., насіння гірчиці, ріпаку і кользи, кунжуту, соняшнику – 27,2 млрд. грн., інших машин і устаткування – 27,0 млрд. грн., засобів автотранспортних легкових – 25,6 млрд. грн., промислової хімічної продукції – 20,3 млрд. грн., деталей та приладдя для засобів автотранспортних – 19,9 млрд. грн., засобів парфумерних та косметичних – 14,6 млрд. грн., напоїв алкогольних – 14 млрд. грн., інших будівельних матеріалів – 12,9 млрд. грн. олій та жирів харчових – 12,5 млрд. грн.

За розрахунковими даними, такі товари, як руди металеві, котли парові, паливо тверде, рідке і газоподібне інше, яйця, офісні меблі, машини та устаткування, кукурудза, олії рослинні, рис, вироби тютюнові, вироби з асфальту або подібних матеріалів, риба, ракоподібні та моллюски, ячмінь,

пшениця, пропан і бутан скраплені, промислова хімічна продукція, засоби для чищення та полірування, папір і картон, проходять більш ніж 3,1 ланки перепродажу товару.

На кінець 2017 р. запаси товарів підприємств оптової торгівлі становили 249,6 млрд. грн. проти 203,1 млрд. грн. на кінець попереднього року. Запаси товарів у розрахунку на одне підприємство, порівняно з попереднім роком, збільшились і становили 7,3 млн. грн. проти 5,9 млн. грн. Цей показник був найвищим на підприємствах оптової торгівлі м. Києва (13,6 млн. грн.), Київської (12,2 млн. грн.), Миколаївської (11,1 млн. грн.), Тернопільської (7,0 млн. грн.), Дніпропетровської (6,7 млн. грн.), Одеської (4,8 млн. грн.) та Черкаської (4,7 млн. грн.) областей.

У запасах на непродовольчі товари припадало 84,3%. На складах оптових підприємств на кінець 2017 р. були значні залишки кукурудзи (3,1 млн. т), пшениці (1,9 млн. т), шин та камер гумових для транспортних засобів (1,4 млн. шт.), добрив, агрохімічної продукції (891,0 тис. т), вугілля кам'яного (757,8 тис. т), чорних металів (507,9 тис. т), насіння гірчиці, ріпаку і кользи, кунжуту, соняшнику (497,0 тис. т), ячменю (329,1 тис. т), цементів (251,9 тис. т), газойлів (палива дизельного) (206,6 тис. т), відходів та брухту (164,7 тис. т), бензинів (102,9 тис. т).

У запасах продовольчих товарів виробу тютюнові займали 37,9%, алкогольні напої – 14,2%, олія та жири харчові – 4,6%, шоколад та виробу кондитерські цукрові – 4,6%, риба, ракоподібні та молюски – 3,3%, кава – 3%, чай – 2,8%, продукти молочні, масло та сири – 2,7%, води мінеральні та напої безалкогольні, соки – 2,2%, фрукти та овочі свіжі – 2,0%.

## Оптовий товарооборот підприємств оптової торгівлі по регіонах

	2016		2017	
	млн. грн.	у % до підсумку	млн. грн.	у % до підсумку
<b>Україна</b>	<b>1555965,7</b>	<b>100,0</b>	<b>1908670,6</b>	<b>100,0</b>
Вінницька	14770,4	0,9	18838,4	1,0
Волинська	51852,4	3,3	72637,7	3,8
Дніпропетровська	122254,3	7,9	149822,4	7,8
Донецька	53137,3	3,4	57418,5	3,0
Житомирська	16529,6	1,1	18193,1	1,0
Закарпатська	6709,4	0,4	6454,1	0,3
Запорізька	35029,2	2,3	39675,0	2,1
Івано-Франківська	11412,5	0,7	12225,3	0,6
Київська	101414,7	6,5	122010,3	6,4
Кіровоградська	17297,5	1,1	20211,6	1,1
Луганська	4794,5	0,3	4770,6	0,2
Львівська	37894,5	2,4	43280,5	2,3
Миколаївська	30834,5	2,0	37269,0	2,0
Одеська	75226,7	4,8	91670,6	4,8
Полтавська	22999,1	1,5	27088,5	1,4
Рівненська	7617,7	0,5	8984,2	0,5
Сумська	15577,4	1,0	16952,2	0,9
Тернопільська	9593,2	0,6	11775,6	0,6
Харківська	66793,5	4,3	79989,3	4,2
Херсонська	10801,8	0,7	12630,3	0,7
Хмельницька	10395,3	0,7	15715,8	0,8
Черкаська	22675,5	1,5	26939,2	1,4
Чернівецька	4252,5	0,3	5106,7	0,3
Чернігівська	10837,9	0,7	12413,9	0,6
м. Київ	795264,3	51,1	996597,8	52,2

## ТЕМА 5 ПІДГОТОВКА ДО ЗМІН ТА ЇХ ПЛАНУВАННЯ

### 1. Завдання.

Підготувати наукові доповіді за темами:

1. Проект та програма змін у підприємстві торгівлі: закордонний та вітчизняний досвід.
2. Проект та програма змін у підприємстві ресторанного бізнесу: закордонний та вітчизняний досвід.
3. Модель Дж. Хекмана: сутність та практична значущість для підприємств торгівлі та ресторанного господарства.
4. Особливості проектування та впровадження змін у підприємствах торгівлі та ресторанного бізнесу.
5. Соціальна та економічна ефективність змін у підприємствах торгівлі та ресторанного бізнесу.

### 2. Завдання.

2.1. Уважно ознайомитись з цитатами про управління змінами в організаціях.

2.2. Обрати 3 цитати, недооцінка змісту яких перешкоджає розвитку вітчизняних підприємств торгівлі / ресторанного господарства. В якості об'єктів дослідження обрати підприємства, які виступали об'єктами практики, тимчасової або постійної роботи, а також підприємства, на яких в подальшому планує працювати студент.

2.3. Розробити рекомендації щодо реалізації змісту обраних цитат в діяльність підприємств торгівлі / ресторанного господарства.

Результати виконання завдання представити в таблиці 5.1.

З прикладом оформлення завдання можна ознайомитись в таблиці 1.1.

### Цитати про управління змінами

**Трейсі Госс – викладач і бізнес-консультант; Річард Паскаль – науковий співробітник Оксфордського університету, а також інституту Санта-Фе; Ентоні Атос – професор ділового адміністрування**

[Управление изменениями: Пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 227 с. – (Классика Harvard Business Review). – С. 93–114]

1. «Послідовні, поетапні зміни для більшості сучасних компаній є неприйнятними – їм не має сенсу змінювати існуючі бізнес-процеси – необхідно створювати дещо абсолютно нове».

2. «Кардинальні зміни завжди пов'язані з високим ризиком».

3. «Багато керівників не знаходять в собі мужності відмовитись від звичайного «образу життя компанії» – або не бачать в цьому необхідності».

4. «Не розуміючи ролі контексту, можна безкінечно битись головою об одну й ту ж стіну».

5. «Загроза, яку всі визнають, але замовчують, наносить більшу шкоду, ніж визнана небезпека».

Таблиця 5.1 – Результати виконання завдання 2

Цитата	Проблеми, які існують у підприємствах торгівлі / ресторанного господарства	Рекомендації щодо вирішення проблем

### 3. Завдання.

3.1. Обрати варіант програми змін; визначитись з формулюванням теми змін та зі сферою діяльності підприємства.

3.2. Розробити програму змін за планом:

3.2.1. охарактеризувати теперішній стан підприємства за обраною темою змін;

3.2.2. охарактеризувати бажаний стан підприємства за обраною темою змін;

3.2.3. обрати модель управління змінами, відповідно до якої будуть розроблятися та впроваджуватись зміни у діяльність підприємства. Навести стислу характеристику обраної моделі;

3.2.4. запропонувати зміни, які призведуть до переходу підприємства від теперішнього до бажаного стану за обраною тематикою;

3.2.5. спланувати та охарактеризувати процес управління змінами на підприємстві за обраною тематикою.

### ПРОГРАМИ ЗМІН

1. Програма змін організаційної структури управління підприємством торгівлі / ресторанного господарства.

2. Програма змін організаційної культури підприємства торгівлі / ресторанного господарства.

3. Програма змін операційної системи підприємства торгівлі / ресторанного господарства.

4. Програма змін технології обслуговування покупців / гостей у підприємствах роздрібною торгівлі / ресторанного господарства.

5. Програма змін мотивації персоналу у підприємствах роздрібною торгівлі / ресторанного господарства.

6. Програма змін соціальної відповідальності торговельного бізнесу / ресторанного бізнесу.

7. Програма змін в системі підвищення кваліфікації персоналу в підприємствах торгівлі / ресторанного господарства.

8. Програма змін в системі маркетингової діяльності підприємств торгівлі / ресторанного господарства.

9. Програма змін в системі операційної діяльності підприємств торгівлі / ресторанного господарства.

10. Програма змін, пов'язану з впровадженням інновацій в підприємствах торгівлі / ресторанного господарства.

11. Програма змін, пов'язану з впровадженням АСУ в підприємствах торгівлі / ресторанного господарства.

12. Програма змін переліку додаткових послуг у підприємствах торгівлі / ресторанного господарства.

13. Програма змін, спрямовану на підвищення якості життя персоналу підприємств торгівлі / ресторанного господарства.

14. Програма змін, спрямовану на підвищення якості обслуговування покупців в підприємствах торгівлі / ресторанного господарства.

15. Програма змін функцій управління підприємством торгівлі / ресторанного господарства.

16. Програма змін збутової політики підприємства торгівлі / ресторанного господарства.

17. Програма змін асортиментної політики підприємства торгівлі / товарної політики підприємства ресторанного господарства.

18. Програма змін (підвищення) конкурентоспроможності підприємства роздрібно торгівлі / ресторанного господарства.

19. Програма змін (підвищення) потенціалу підприємства роздрібно торгівлі / ресторанного господарства.

20. Програма змін стратегії розвитку підприємства торгівлі / ресторанного господарства.

21. Програма змін системи постачання товарів на підприємства торгівлі / сировини та товарів на підприємства ресторанного господарства.

### **3. Завдання.**

3.1. Уважно ознайомитись з матеріалами кейсу 5.1.

3.2. За результатами вивчення матеріалів кейсу необхідно надати відповіді на питання та виконати завдання:

3.2.1. Які важливі ролі виконує франчайзинг на сучасному етапі розвитку бізнесу в Україні?

3.2.2. Які інвестиції необхідні для відкриття закладів ресторанного господарства різних типів за франчайзингом в Україні?

3.2.3. Які недоліки та ризики має така прогресивна модель розвитку бізнесу, як франчайзинг?

3.3. Вивчити пропозиції з продажу франшиз вітчизняними ресторанными мережами на сайті <http://franchise.ua/board/11>. Яка з франшиз може бути успішно реалізованою в сфері організації харчування студентів у закладах вищої освіти? Відповідь обґрунтувати.

3.4. Вивчити пропозиції з продажу франшиз вітчизняними торговельними мережами на сайті <http://franchise.ua/board/12>. Визначити, яка з франшиз може бути успішно реалізованою в сфері роздрібно торгівлі України у сучасних умовах?

## **КЕЙС 5.1**

### **РЕСТОРАННИЙ ФРАНЧАЙЗИНГ В УКРАЇНІ: ВІДКРИТИ ВЛАСНИЙ РЕСТОРАН ЗА \$30 тис.**

Ще не так давно для більшості людей франчайзинг був лише незрозумілим словом, яке, здавалося, не має нічого спільного з бізнесом в нашій країні. Однак, незважаючи на нестабільну економічну ситуацію, за останні кілька років франчайзинг в Україні показав стрімке зростання, а кількість франчайзингових підприємств зросла в рази. Причиною такої динаміки став підвищений інтерес українців до інвестування в надійні і перевірені на практиці моделі ведення бізнесу.

За даними дослідження Franchise Group, на сьогодні в Україні функціонує понад 500 франчайзерів, багато з яких не тільки благополучно пережили кризу останніх років, але і зуміли збільшити свій дохід (понад 65%).

Серед найпривабливіших напрямів франчайзингу можна сміливо виділити ресторани і мережі харчування, як досить розвинений і зрілий бізнес з мінімальними ризиками для інвесторів. ... Ми вирішили дізнатися у експертів ринку, чому франчайзинг став найбільш актуальним засобом для розвитку бізнесу в Україні, а також чи реально відкрити свій ресторан, маючи в кишені \$ 30 000.

За словами засновника і керуючого партнера компанії Franchise Group Мирослави Козачук, франчайзинг – це каталізатор малого і середнього бізнесу, який сьогодні має всі шанси на успішний розвиток.

Звичайно, якщо Ви – новатор і Вам просто сподобалася ідея, але Ви вже бачите, як її поліпшити і що туди привнести, можете створювати свою власну справу. Але якщо у Вас є гроші, але немає часу, франшиза скоротить витрачений час на побудову бізнесу, як правило від двох років побудови бізнесу до двох місяців переймання досвіду, – каже Мирослава.

Не може не радувати і той факт, що в Україні з'явилася достатня кількість людей, які готові інвестувати в розвиток франшиз. Оператори франчайзингового ринку вже не женуться за клієнтами, а продовжують працювати з існуючими контактами. У нас є велика база інвесторів, близько 7 тисяч. І кожен день до нас приходять близько 10 заявок на покупку франшизи. Однак поставлю акцент, що це франчайзинг, це партнерство і сумісність поглядів і цінностей, – підкреслює Мирослава Козачук.

Ще одна важлива роль франчайзингу – це величезні можливості для масштабування бізнесу. Директор з франчайзингу ресторанів Salateira Максим Пручай впевнений, що багато компаній, які зараз створюються і розвиваються в сфері HORECA, вже з самого початку продумують варіант масштабування і, в першу чергу, обирають напрямок франчайзингу.

Люди їли, їдять і будуть їсти. Тому ресторани – це якраз та індустрія, яка тримається на ринку досить давно і буде на ньому ще величезну кількість років, – впевнений Максим.

Інвестиції для відкриття ресторану за типом Salateira на фудкорті торгово-розважального центру площею близько 100 м<sup>2</sup>, за словами експерта,



становлять близько 120 тис. \$. А ось ресторан зі своєю посадковою площею 250–300 м<sup>2</sup> вимагає вдвічі більше інвестицій – \$250–270 тис. Дохід у таких закладах буде також на порядок вище – близько \$7–8 тис.

Щоб франшиза була успішною, головне – бути в тренді ресторанної індустрії, розуміти свого гостя і думати на перспективу, тобто розглядати можливість розвитку свого бізнесу протягом найближчих 50-ти років, – ділиться своїм досвідом експерт. Період окупності таких ресторанів – від 1,5 до 3 років. При цьому, розвитку закладів багато в чому сприяє специфіка бізнесу, його емоційна складова. Власники успішних закладів отримують масу задоволення від досягнення певних результатів, серед яких наочним прикладом є задоволені відвідувачі ресторанів.

Якщо Ви вирішили відкрити ресторан, Вам знадобиться досить терпіння і наполегливості для його успішної роботи, потрібно весь час тримати руку на пульсі свого бізнесу. Але ресторанний бізнес – як важкий наркотик: спробувавши один раз, від нього неможливо відмовитися, тому Ви будете рости і розвиватися в цій сфері, – говорить Максим Пручай.

Величезне значення для новачків в цьому бізнесі відіграє наявність вже готового, з маркетингової точки зору, продукту, який можна сміливо запускати в роботу. Стратегічний та операційний маркетинг досить ресурсо-витратні і вимагають певного часу для розробки якісного продукту, який може сподобатися людям.

За словами тренера, бізнес-консультанта і франчайзингового брокера Ольги Йолтуховської, ризикувати і розробити з нуля концепт для масштабування завжди складніше і дорожче, ніж купити перевірений продукт під відомим брендом.

В епоху червоних океанів і вбивчої конкуренції, компанія з сильним goodwill автоматично збільшує Ваші шанси на успіх. Якщо Ви довірилися перевірній торговій марці – за Вас проведуть дослідження ринку, локації, підберуть приміщення, наберуть і навчать персонал, розрахують інвестиції та окупність. Можна відкрити прекрасний авторський ресторан, але без маркетингового супроводу буде важко заявляти про себе. У разі покупки франшизи, питання, які стосуються національного і локального маркетингу, буде вирішувати компанія-франчайзер. До того ж Вам не потрібно ламати голову і постійно удосконалювати асортиментну і цінову політику, вигадувати сезонні і локальні поновлення, - розповідає Ольга.

Повертаючись до ключового питання, чому все-таки варто інвестувати в ресторанний бізнес, варто сказати, що в останні роки люди почали проводити все більше часу поза домом, і це стало однією з головних причин для постійного зростання кількості точок харчування. Крім того, різноманітність концепцій різних закладів дозволяє кожному гравцеві знайти свою аудиторію.

Наше основне харчування проходить в ресторанах, кафе і закладах швидкого харчування. Процес приготування їжі вдома став асоціюватися зі святом, зустріччю з друзями, адже ми стали частіше ходити в ресторани без особливого приводу. Цей ринок росте і його потенціал не тільки в Україні, але і

в світі розвивається з кожним днем. Особливо в цій сфері виграє швидке харчування, – вважає власник і засновник мережі FreshLine Вадим Бортник.

Франчайзинг в моєму розумінні – це одна з найбільш правильних форм взаємодії між людьми, це концепція win-win. Така модель дозволяє об'єднати досвід та професіоналізм франчайзера, його інтелектуальні напрацювання і виробничий потенціал з підприємницькою енергією, фінансами і контролем за власним бізнесом франчайзі. При цьому франчайзер продумує кожен крок в бізнес-моделі: ретельно підбирає обладнання, думає, як краще використовувати кожен сантиметр площі. Якщо не говорити про міжнародні бренди, то в реаліях українського ринку можна стартувати від \$30–50 тис., – упевнений Вадим Бортник. Об'єкт формату FreshLine, наприклад, може коштувати близько \$30–40 тис., і повністю окупає себе за 1,5–2 роки.

У тому, що в Україні реально почати свій бізнес в межах такої суми впевнений і Тарас Середюк, засновник і головний ідейний натхненник мережі ресторанів Mafia, Casta, Georgia, ВАО, Гра з Вогнем, Brilliant Bar, NAM.

Спектр інвестицій для відкриття ресторану за франшизою може варіюватися від \$50 тис. до декількох мільйонів. Я вважаю, що паушальний внесок не може бути менше \$35–50 тис., тоді це буде якісний продукт і власник торгової марки зможе приділити йому максимальну увагу. Якщо все-таки говорити про ресторан, а не про кафе або маленьку закусочну, то інвестиції становлять близько \$700 за м<sup>2</sup>, – зазначає Тарас Середюк.

Для окупності такого закладу як ресторан сучасної американської та японської кухонь CASTA також знадобиться 2-3 роки. Але час і інвестиції безумовно варті того, вважає експерт.

У нашій прекрасній країні, в якій багато розумних і красивих людей, не вистачає хороших ресторанів і підприємців. Я за те, щоб хороших закладів стало якомога більше, щоб вони відкривалися і конкурували між собою, підвищували свій рівень. Країні потрібно багато якісних, професійних і системних ресторанів, і я впевнений, що франчайзинг – це найкращий шлях для розвитку такого бізнесу, – ділиться своєю думкою ресторатор.

При цьому потрібно розуміти, що всі ці пункти працюють тільки в разі стійкої позитивної репутації франчайзера на ринку. І якщо Ви дійсно вирішили працювати з франшизою, пам'ятайте, що потрібно тримати контакт з людьми, які вже знають всі тонкощі цієї індустрії, а також обов'язково спілкуватися з діючими франчайзі, які мають впевнену репутацію на ринку. Тільки дотримуючись правил ринку і прислухаючись до досвідчених гравців, можна створити успішний бізнес. Адже, як каже Мирослава Козачук – франчайзинг – це не панацея від усіх хвороб. Якщо Ви – франчайзі і купуєте франшизу з тим, щоб просто все було добре, майте на увазі: навіть найсильнішу концепцію можна погубити.

## **ТЕМА 6**

### **МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ ЗМІН. КОНТРОЛЬ**

#### **1. Завдання.**

Підготувати наукові доповіді за темами:

1. Контроль здійснення змін в організації: основні завдання та етапи; успішний досвід в підприємствах торгівлі та ресторанного бізнесу.
2. Стратегії здійснення змін за К. Торлі та Х. Уїрденіусом: характеристика, приклади використання на практиці.
3. Ресурсно-компетенційна складова механізму реалізації змін: суть та особливості.
4. Особливості формування та розвитку організаційної культури в підприємствах торгівлі та ресторанного бізнесу.
5. Роль організаційної структури управління в успішній реалізації змін.

#### **2. Завдання.**

2.1. Уважно ознайомитись з цитатами про управління змінами в організаціях.

2.2. Обрати 3 цитати, недооцінка змісту яких перешкоджає розвитку вітчизняних підприємств торгівлі / ресторанного господарства. В якості об'єктів дослідження обрати підприємства, які виступали об'єктами практики, тимчасової або постійної роботи, а також підприємства, на яких в подальшому планує працювати студент.

2.3. Розробити рекомендації щодо реалізації змісту обраних цитат в діяльність підприємств торгівлі / ресторанного господарства.

Результати виконання завдання представити в таблиці 6.1.

З прикладом оформлення завдання можна ознайомитись в таблиці 1.1.

#### **Цитати про управління змінами**

##### **Роджер Мартін – фахівець в області стратегічного консалтингу**

[Управление изменениями: Пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 227 с. – (Классика Harvard Business Review). – С. 122–143]

1. «Компанія не в змозі використати нові можливості, тому що максимально використовує старі».
2. «Застарілі регулюючі механізми створюють перешкоди для сприйняття ринкової інформації».
3. «Головне питання – які правильні вчинки призвели нас до кризи?»
4. «Уявлення менеджерів про стратегії компанії менш важливі, ніж неусвідомлені стратегії, втілені в поведінці компанії».
5. «Цинізм та деструктивні тенденції з'являються тоді, коли менеджери починають говорити одне, а думати – інше».
6. «Людяв властиво бути дослідниками. Вони повинні розуміти обґрунтованість змін».

7. «Компаніям необхідно з періодичністю в декілька років «здійснювати самогубство» та народжуватись заново з новими стратегіями, цілями та методами».

8. «Навіть якщо «самонавчальна організація – всього лише мрія, ми повинні вважати її реальністю».

9. «Організацію неможливо змінити, якщо у співробітників не вистачає рішучості та відваги. Рішучий настрій неможливо вселити у наказовому порядку і навіть особистим прикладом».

*Таблиця 6.1 – Результати виконання завдання 2*

<b>Цитата</b>	<b>Проблеми, які існують у підприємствах торгівлі / ресторанного господарства</b>	<b>Рекомендації щодо вирішення проблем</b>

### **3. Завдання.**

3.1. Уважно ознайомитись з матеріалами кейсу 6.1.

3.2. За результатами вивчення матеріалів кейсу необхідно відповісти на питання та виконати наступні завдання:

3.2.1. Визначте принципову різницю між термінами «навчання» та «самонавчання».

3.2.2. Яке визначення поняття «самонавчальна організація» Ви виділили б серед інших визначень? Відповідь обґрунтуйте.

3.2.3. Здійсніть оцінку обраної ресторанної мережі як самонавчальної організації за визначеними у таблиці 6.2. параметрами. Вкажіть, за якими параметрами ресторанна мережа поки що є традиційною організацією. Які зміни необхідно впровадити в діяльність ресторанної мережі для того, щоб вона за всіма параметрами відповідала характеристикам самонавчальної організації.

## **КЕЙС 6.1**

### **САМОНАВЧАЛЬНІ ОРГАНІЗАЦІЇ: СУТНІСТЬ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**

Сучасний етап розвитку економіки України вимагає від конкурентоспроможних організацій здатності самостійно навчатися. Здатність навчатися швидше за своїх конкурентів закордонні експерти називають чи не єдиною стійкою конкурентною перевагою організації в будь-якій сфері.

Сутності, ознакам, принципам, параметрам якості, методичним підходам щодо формування та розвитку самонавчальних організацій приділяється багато уваги в публікаціях закордонних та вітчизняних науковців, особливо

педагогічного профілю. У науковій літературі розглядається феномен таких організацій, основна ідея якого полягає в тому, якщо організація хоче вижити в жорстких умовах, навчання має стати необхідною і суттєвою складовою стратегії її розвитку. Навчання у такій організації має бути актуальним, загальним, свідомим, неперервним, інтегративним і має здійснюватись на індивідуальному, груповому та організаційному рівнях.

У науковій літературі, пов'язаній з проблематикою самонавчальних організацій, використовуються різні терміни. Поряд з термінами «самонавчальна організація» та «організація, що самонавчається», пропонується термін «організація, що навчається». Термін «самонавчається» є похідним від «самонавчання» і відрізняється від терміну «навчання». Навчання – це процес зовнішнього педагогічного впливу на людину з метою прищеплення їй певних якостей, не пов'язаний із застосуванням самою людиною набутого досвіду в подальшій практичній діяльності, як це має місце у випадку з самонавчанням. Термін «самонавчання» найбільш повно відображає імператив корпоративного або організаційного навчання, у порівнянні з терміном «навчання». Самонавчання націлює на актуалізацію саме внутрішніх, власних умов, чинників, механізмів та інструментів когнітивного розвитку конкретної організації.

Сутність та особливості самонавчальних організацій розкриваються у визначеннях вітчизняних та закордонних авторів. Самонавчальною організацією вважають: організацію, яка постійно вчиться на своєму досвіді та постійно використовує те, чому вона вчиться (Г. Сартан); як штучно утворену організацію, побудовану на базі групових форм організації праці (В. Дудяшова); організацію, яка розвивається на основі інновацій, здатна запроваджувати не лише готові (розроблені іншими організаціями) інновації, а й створювати власні (А. Ідрісова); як організацію, на якій постійно відбувається процес розширення спроможності отримання бажаних результатів, що є неможливим без вільного колективного навчання та мислення (П. Сенге); організацію, основною якістю якої є самостійна діяльність з розширеного відтворення новітніх знань та ключових компетенцій співробітників (Б. Саліхов).

Сутність поняття «самонавчальна організація», на наш погляд, глибше розкривається за допомогою принципів та концептуальних елементів таких організацій. Серед принципів функціонування визначають: динамічність; домінування групової форми організації праці; удосконалення внутрішньо фірмових комунікацій на основі активного залучення працівників до процесу прийняття рішень; спрямованість діяльності на розширення корпоративних знань (Н. Кипень). У концепції самонавчальної організації визначають такі обов'язкові складові, як: 1) системне мислення; 2) інтелектуальні моделі; 3) особисте удосконалення; 4) спільне бачення; 5) групове навчання та діалог (П. Сенге). Необхідно зазначити, що вітчизняні та закордонні автори у своїх наукових працях постійно доповнюють перелік важливих принципів та елементів концепції самонавчальної організації.

Метою дослідження, поряд з вивченням сутності поняття «самонавчальних організацій», є визначення особливостей та перспектив розвитку самонавчальних організацій у ресторанному бізнесі. Слід зазначити, що наукових публікацій такої проблематики, вкрай недостатньо.

Самонавчальні організації порівнюються з традиційними організаціями за допомогою таких параметрів, як: наявність відтворювального циклу нових знань, когнітивне джерело економічного зростання та конкурентних переваг, якість «соціально-економічного генотипу», характер і якість економічної стійкості та інтелектуальної безпеки, змістовні ознаки інноваційної діяльності, якість корпоративного інтелектуального капіталу, якість організаційної побудови корпорації, якість корпоративних інститутів, якість соціально-економічних взаємодій, якість та основна форма корпоративного управління (Б. Саліхов) (табл. 6.2).

За результатами порівняльного аналізу ознаки самонавчальних організацій у ресторанному бізнесі мають сітьові організації – ресторанны мережі та групи. Ресторанны мережі об'єднують заклади швидкого обслуговування, типу Quick&Casual, демократичні ресторани. Кожна мережа має єдину назву, логотип, єдиний для всіх закладів формат. Ресторанны групи називають віртуальними мережами, які, в основному, представлені елітними ресторанами. Кожна ресторанна група має загальну назву, логотип, об'єднує різні за форматами заклади.

У теперішній час більшість сітьових організацій ресторанного бізнесу розвиваються за бізнес-моделлю франчайзингу, що, за нашим підходом, також є характеристикою самонавчальних організацій. Бізнес-модель франчайзингу реалізується за умов об'єднання елементів інвестування, оренди, трансферу технологій, ліцензування, ділерства, купівлі-продажу, патентування, надання освітніх послуг та ін. Здійснюється передача технологічних, маркетингових та організаційних інновацій та відповідно підвищується рівень інноваційності самих суб'єктів господарювання. Компанія-франчайзер виконує роль розробника інновацій, компанія-франчайзі є їх споживачем та забезпечує подальше розповсюдження та впровадження. Франчайзинг позитивно впливає на створення умов для здійснення інноваційної діяльності в суб'єкті господарювання, формування механізму її контролю та регулювання. Франчайзинг впливає на мотивацію топ-менеджерів, що стимулює активніше використовувати інновації та впроваджувати їх в операційну діяльність, а також формувати ефективні взаємовідносини з персоналом, залучати його до інноваційного процесу, забезпечувати безперервне навчання. Використання інноваційних франшиз дозволяє підвищити продуктивність праці, удосконалити систему маркетингу, покращити комунікації зі споживачами, підвищити результативність управління якістю, організаційним розвитком самонавчальних організацій. Франчайзинг є реальним, дієвим та ефективним інструментом формування та розвитку вітчизняних і міжнародних ресторанных мереж та груп.

**Таблиця 6.2 – Порівняльний аналіз  
самонавчальних та традиційних організацій**

<b>№ з/п</b>	<b>Параметри</b>	<b>Самонавчальна організація</b>	<b>Традиційна організація</b>
1	2	3	4
1.	Наявність відтворювального циклу нових знань	Має повний цикл відтворення нових знань і компетенцій	Знання та компетенції купуються на ринку людського капіталу
2.	Когнітивне джерело економічного зростання та конкурентних переваг	Ключові та базові компетенції створюються та відтворюються на основі власного дослідницького та навчального потенціалу	Ключові та базові компетенції купуються на зовнішньому ринку людського капіталу
3.	Якість «соціально-економічного генотипу»	Інноваційний тип корпоративного менталітету	Економічний менталітет «робити те, що завжди добре виходило»
4.	Характер і якість економічної стійкості та інтелектуальної безпеки	Засновані на процесі відтворення неявних знань та орієнтовані на довгострокові інтервали часу, високий рівень загальної та інтелектуальної безпеки	Засновані на випадкових «ринкових вдачах» та орієнтовані на короткострокові інтервали, відсутнє поняття інтелектуальної безпеки
5.	Змістовні ознаки інноваційної діяльності	Здійснюється пошук радикальних, масштабних та безперервних інновацій на основі переважно власного і частково зовнішнього виробництва нових знань і компетенцій	Інноваційна діяльність носить спонтанний, випадковий та фрагментарний порядок
6.	Якість корпоративного інтелектуального капіталу	Інтелектуальний капітал носить диверсифікований характер і поділяється на науково-дослідницький, навчально-методичний, підприємницький та лідерський	Організація обмежується розвитком звичайного людського капіталу у формі традиційних «продуктових» знань і компетенцій
7.	Якість організаційної побудови корпорації	Формується та розвивається генетична «організаційна цілісність», що фіксується в самостійному феномені «організаційного капіталу»	Організаційна побудова корпорації носить традиційний характер, нові форми організації діяльності не є предметом спеціальних управлінських інтенцій
8.	Якість корпоративних інститутів	Формується і діє високо розвинутий інституційний капітал	Інституційний капітал відсутній

1	2	3	4
9.	Якість соціально-економічних взаємодій	Наявність високо-ефективного соціального капіталу та розвинутих форм внутрішньо фірмової довіри; найважливішим соціальним активом є репутаційний капітал	Соціальний капітал та соціальні активи не формуються або носять випадковий характер
10.	Якість та основна форма корпоративного управління	Пасіонарне лідерство та високо розвинутий лідерський капітал; лідерське управління процесом відтворення неявних знань	Управління, засноване на високому рівні виконавчої дисципліни під час відтворення кінцевих товарів та послуг, панує управлінська «вертикаль»

#### 4. Завдання.

Проаналізуйте ситуацію та дайте відповіді на питання:

1. Чи є організація самонавчальною?
2. Наведіть характеристики самонавчальної організації та порівняйте з характеристиками організації, про яку йде мова у ситуації.
3. Які зміни Ви запропонували би внести у діяльність Навчального центру? Який результат можна було б отримати?

*Ситуація:* Велика, динамічна, інноваційна компанія завжди цінувала навчання. У цій компанії все любили робити самі: шукати таланти всередині, навчати своїх співробітників та самостійно проводити навчання. Навчальні семінари більше походили на «шоу», які відмінно мотивували персонал, але не давали конкретних практичних навичок.

Замовивши навчання зовнішній тренінговій компанії, керівники побачили цікавий ефект і вирішили повторити експеримент. У них вийшло як завжди яскраво, цікаво і мотивовано, але формування практичних навичок все ж таки не було.

Керівники компанії є людьми не тільки прогресивними і сміливими, але й розумними і висококваліфікованими фахівцями. Тому вони переорієнтувались на чітке формулювання завдань внутрішнього навчання, а навчання внутрішніх тренерів доручили зовнішнім професіоналам. Тепер у компанії є власний Навчальний центр, відомий клієнтам і партнерам, а постановку нових модулів і проведення ексклюзивних тренінгів керівництво все одно замовляє зовнішнім компаніям.



## ТЕМА 7 УПРАВЛІННЯ ОПОРОМ ЗМІНАМ

### 1. Завдання.

Підготувати наукові доповіді за темами:

1. Модель силового поля в управлінні змінами в підприємствах торгівлі та ресторанного бізнесу.
2. Популярні способи подолання опору змінам у підприємствах торгівлі та ресторанного бізнесу.
3. «Причина опору змінам – результат – реакція» як основа для мотивації персоналу організації.
4. Моделі та методи управління опором змінам у сучасних організаціях: передовий досвід.
5. Індивідуальний, груповий та організаційний опір змінам: теоретичні та практичні аспекти.

### 2. Завдання.

- 2.1. Уважно ознайомитись з цитатами про управління змінами в організаціях.
- 2.2. Обрати 3 цитати, недооцінка змісту яких перешкоджає розвитку вітчизняних підприємств торгівлі / ресторанного господарства. В якості об'єктів дослідження обрати підприємства, які виступали об'єктами практики, тимчасової або постійної роботи, а також підприємства, на яких в подальшому планує працювати студент.
- 2.3. Розробити рекомендації щодо реалізації змісту обраних цитат в діяльність підприємств торгівлі / ресторанного господарства.  
Результати виконання завдання представити в таблиці 7.1.  
З прикладом оформлення завдання можна ознайомитись в таблиці 1.1.

### Цитати про управління змінами

#### Джеймс Харрінгтон – фахівець в області якості та ефективності

[Харрінгтон Дж. Х. Совершенство управления изменениями / Джеймс Харрінгтон : Пер. с англ. – М. : Стандарты и качество, 2008. – 192 с. – (Деловое совершенство). – С. 18–156]

1. Насправді організацією керують не менеджери, а процеси, що використовуються».
2. «Вирішення питань, пов'язаних зі змінами, що відбуваються, – найбільша проблема, з якою стикається більшість організацій».
3. «Абсолютно вірних рішень не існує. Навіть найкраще з них створює нові проблеми».
4. «Опір змінам – природна річ, і її треба очікувати».
5. «Створення життєздатної організації, стійкої до змін в умовах сьогоденного світу, який швидко змінюється, – ключова умова її виживання. Життєздатність не вигадують, її створюють».

Таблиця 7.1 – Результати виконання завдання 2

Цитата	Проблеми, які існують у підприємствах торгівлі / ресторанного господарства	Рекомендації щодо вирішення проблем

### 3. Завдання.

3.1. Уважно ознайомитись з матеріалами кейсу 7.1.

3.2. За результатами вивчення матеріалів кейсу необхідно відповісти на питання:

3.2.1. Що є важливішим за розмір заробітної плати для персоналу компанії Colin's?

3.2.2. Які види навчання здійснюються у Colin's Академії?

3.2.3. Охарактеризуйте взаємовідносини керівництва та підлеглих у компанії Colin's.

7. 3.2.4. Чим відрізняється персонал різних поколінь – X, Y, Z? Що може об'єднати персонал компанії? Для відповіді необхідно також ознайомитись з матеріалами публікації «Покоління Z: Как ставить задачи сегодняшним двадцатилетним» [[https://vc.ru/flood/10701-generation-z?fbclid=IwAR3nTrvt-7hdxecA3wyDDevw0jsBWw9A6mH6T9Yop5Tjy0vb0uTKzXIy\\_8](https://vc.ru/flood/10701-generation-z?fbclid=IwAR3nTrvt-7hdxecA3wyDDevw0jsBWw9A6mH6T9Yop5Tjy0vb0uTKzXIy_8) U].

### КЕЙС 7.1

#### КРАЩІ HR-ПРАКТИКИ В РІТЕЙЛІ: МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ COLIN'S

[<https://rau.ua/uk/personalii/luchshie-hr-v-ritejle-colin-s/>]

Директор з продажів Colin's Україна Волкан Пекер про те, за рахунок чого компанії вдається знаходити і утримувати співробітників в умовах кадрового дефіциту на ринку.

Кадровий голод і висока плинність персоналу – одна з головних проблем українського ритейлу в останні роки. Однак деяким працюючим в країні компаніям вдається успішно з нею справлятися. За рахунок чого вони досягають успіхів в кадровому питанні – розповідаємо в циклі публікацій, присвяченому кращим HR-практикам у сфері роздрібної торгівлі в Україні. Перша з них – кейс міжнародної мережі магазинів Colin's. Про підбір, мотивацію та навчання персоналу компанії RAU розповів директор з продажів Colin's в Україні Волкан Пекер.

#### Гроші ніщо, імідж – все

Існує думка, що найважливіше для здобувача – розмір заробітної плати. Але це не так. Жоден з потенційних працівників не дивиться на цифри в першу

чергу. При цьому для багатьох дуже важливий імідж компанії, її цінності та місія, яку вона втілює. Colin's працює на ринку вже близько 35 років і за цей час мережа компанії виросла до більш ніж 600 магазинів в 38 країнах. Ці показники безпосередньо свідчать про успішність бізнесу та правильність обраного вектора розвитку. А однією з головних, якщо не найважливішою з цінностей компанії, є наш персонал.

### **Досягти успіху без хорошої команди неможливо**

Тому стратегія і культура компанії Colin's спрямована на створення згуртованої команди проактивних людей. Зараз в Colin's Україна працює 700 осіб, з яких 650 – це співробітники магазинів. При цьому плинність персоналу в 2017 році в офісі склала всього 9%, а на посадах касирів і помічників менеджерів – 25%. Найбільша плинність кадрів, що не дивно, була серед продавців. Ми постійно аналізуємо причини звільнення співробітників, і найбільш часті – невідповідний режим роботи, переїзд та бажання змінити сферу діяльності.

Також ми аналізуємо і причини, за якими персонал залишається лояльний до компанії. Коли наших співробітників запитують: чому вони вибирають Colin's, багато хто називає однією з головних причин стабільність. В умовах економічної та політичної кризи в країні цей фактор став вирішальним. Людям важливо бути впевненими в завтрашньому дні. Другим важливим фактором є можливість кар'єрного росту, третім – атмосфера в колективі.

### **Чи не примарні перспективи, а реальні можливості**

Вважаю, що головна проблема більшості компаній з плинністю персоналу пов'язана з відсутністю взаєморозуміння і чітких критеріїв кар'єрного росту. Зарплата важлива, але гроші мотивують співробітника ненадовго. Мотивацією на довгу дистанцію можуть бути лише особисті цілі та реальні перспективи кар'єрного розвитку.

Тому кожен із співробітників Colin's має реальні можливості для підвищення. Ми практично не наймаємо на керівні посади персонал ззовні, а самостійно будуємо професіоналів.

У сучасному світі багато людей переживають за своє робоче місце, бояться втратити його. Цей страх тисне на персонал, сковує його і не дає розкрити потенціал.

Ми ж даємо реальні можливості для зростання в компанії. Я сам знаю, на якій посаді в компанії буду через п'ять років. Точно так же кожен з наших співробітників розуміє, які перспективи перед ним відкриваються через 2-3 роки або 5 років.

Ті люди, які зараз обіймають посади територіальних менеджерів, свого часу починали з посади продавця і пройшли такий шлях: продавець – старший продавець – касир – помічник менеджера – менеджер магазину – територіальний менеджер, регіональний менеджер.

### **Навчання персоналу**

При прийомі співробітника на роботу для нас абсолютно байдуже, яка в нього освіта. Адже в університетах вчать одному, а ми – зовсім іншому. Серед

найбільш важливих для нас якостей, на які ми звертаємо увагу при прийомі на роботу такі:

- проактивність;
- комунікабельність;
- доброзичливість;
- лідерські якості;
- вміння працювати в команді.

У кожного бренду є свій характер, правила і принципи обслуговування клієнтів. І кожен наш працівник повинен перейняти цей характер. Тому після тижня роботи в магазині кожен новий співробітник повинен пройти навчання в Colin's Академії.

Colin's Академія – спеціально обладнаний простір площею 150 кв. м в головному офісі компанії в Києві. В цілому, навчання персоналу – безперервний процес. Тут проходять тренінги не тільки для новачків, але і для більш досвідчених співробітників. В цілому, в минулому році пройшло близько 2500 годин лекцій та семінарів. Для їх проведення в штаті компанії на постійній основі працюють два професійних тренера. Вони навчають стандартам обслуговування, знань товару і багато чому іншому.

### **Гарна атмосфера і особиста підтримка**

Коли я вперше прийшов в Colin's, мене приємно здивувала проактивність співробітників, їх взаєморозуміння, підтримка, прагнення втілювати місію та нести цінності компанії. Все це не може не підкуповувати. Особиста підтримка нових співробітників дуже важлива. Тому в Colin's немає якоїсь особливої субординації у відносинах керівництва з підлеглими. Навіть якщо ви продавець в магазині, мої двері для вас завжди відкриті. У кожного із співробітників є мій номер телефону, вони можуть задати будь-яке питання, попросити будь-якої поради, професійного, чи особистого характеру.

Неможливо управляти компанією, постійно діючи за суворими правилами та стандартам. Так, стандарти повинні бути, але завжди потрібно пам'ятати про людський фактор. Компанії важливо знайти оптимальну середину між гнучкістю і чіткими правилами.

Дуже важливі повага і взаєморозуміння персоналу. Щоб налагодити зв'язок між лінійним персоналом і офісом, кожен співробітник, який приходить в Colin's, повинен два тижні пропрацювати в магазині. Завдяки цьому в головному офісі точно розуміють всі процеси і складнощі, з якими стикаються працівники магазинів. Крім того, кожного тижня ми проводимо певний час в магазинах, щоб обговорити поточні питання з співробітниками, дізнатися з перших вуст про їхні побажання і проблеми. Це пов'язує нас, робить ближче один до одного, покращує атмосферу в колективі та настрої персоналу в магазині.

### **Різні покоління можуть стати ближче**

Ще одна серйозна проблема багатьох компаній – непорозуміння між керівним складом і лінійним персоналом. У тому числі – нерозуміння, пов'язане з різницею у віці. Керівники, яким вже за 50, часто можуть зовсім не

розуміти 18-річних співробітників, і навпаки. Покоління X і Z абсолютно різні, їх мотивація теж.

Будь-якому керівнику вкрай важливо розуміти мотивацію своїх співробітників, а ті мають розуміти мотиви свого керівництва. Ідеальний варіант – коли їх мотивація збігається.

Хороші взаємини в колективі цьому сприяють. У Colin's ми намагаємося прибирати будь-які перешкоди і кордони в спілкуванні між керівництвом і підлеглими. Багато співробітників Colin's – мої друзі в Facebook. Вони знають, чим я займаюся, я знаю – чим займаються вони. Я відвідую магазини не для того, щоб контролювати продавців. А для того, щоб підтримувати постійну комунікацію з ними. В ході цих візитів, я цікавлюся не тільки професійними проблемами працівників, а й їх особистим життям. Таким чином ми створюємо дружні, навіть сімейні відносини в компанії. І це – серед основних факторів нашого успіху.

#### **4. Завдання.**

4.1. Уважно ознайомитись з відео матеріалами тренінгу Романа Хорзова на тему: «Персонал ресторану: як зберегти, навчити та мотивувати» [<https://www.youtube.com/watch?v=1vjOG3YJVyk>].

4.2. За матеріалами тренінгу відповісти на питання та виконати завдання:

4.2.1. Які чинники зовнішнього середовища впливають на теперішній стан та темпи розвитку ресторанного бізнесу в Україні?

4.2.2. Чи потрібні єдині стандарти обслуговування гостей у підприємствах ресторанного бізнесу України?

4.2.3. Які особливості має система мотивації персоналу у підприємствах ресторанного бізнесу, власником яких є Роман Хорзов?

4.3. Сформувати власну позицію щодо збереження, навчання та мотивування персоналу у підприємствах ресторанного бізнесу.

## ТЕМА 8

### ТРАДИЦІЙНІ ТА СУЧАСНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

#### 1. Завдання.

Підготувати наукові доповіді за темами:

1. Аутсорсинг як сучасний метод управління змінами в організаціях: закордонний та вітчизняний досвід.
2. Бенчмаркінг як сучасний метод управління змінами в організаціях: закордонний та вітчизняний досвід.
3. Аутстафінг як сучасний метод управління змінами в організаціях: закордонний та вітчизняний досвід.
4. Даунсайзинг як сучасний метод управління змінами в організаціях: закордонний та вітчизняний досвід.
5. Моделі управління якістю в сучасних організаціях.

#### 2. Завдання.

2.1. Уважно ознайомитись з цитатами про управління змінами в організаціях.

2.2. Обрати 2 цитати, недооцінка змісту яких перешкоджає розвитку вітчизняних підприємств торгівлі / ресторанного господарства. В якості об'єктів дослідження обрати підприємства, які виступали об'єктами практики, тимчасової або постійної роботи, а також підприємства, на яких в подальшому планує працювати студент.

2.3. Розробити рекомендації щодо реалізації змісту обраних цитат в діяльність підприємств торгівлі / ресторанного господарства.

Результати виконання завдання представити в таблиці 8.1.

З прикладом оформлення завдання можна ознайомитись в таблиці 1.1.

#### Цитати про управління змінами

**Роберт Шаффер – керівник консалтингової компанії; Харві Томсон – ведучий співробітник консалтингової компанії**

[Управление изменениями: Пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 227 с. – (Классика Harvard Business Review). – С. 196–212]

1. «Спроби підвищити ефективність роботи організації найчастіше відображаються на конкретних результатах не більше, ніж ритуальний танець заклинателів дощів – на реальних погодних умовах».

2. «В межах однієї компанії впроваджувалась така кількість проектів, що для одного тільки опису всіх нових ініціатив необхідно було накреслити найскладнішу діаграму».

3. «Перетворення з орієнтацією на результат націлені на швидке досягнення вимірних результатів».

Таблиця 8.1 – Результати виконання завдання 2

Цитата	Проблеми, які існують у підприємствах торгівлі / ресторанного господарства	Рекомендації щодо вирішення проблем

### 3. Завдання.

3.1. Уважно ознайомитись з матеріалами кейсу 8.1.

3.2. За результатами вивчення матеріалів кейсу необхідно відповісти на питання:

3.2.1. Змін якого рівня потребують інновації та організаційні зміни?

3.2.2. У чому різниця інновацій в корпораціях та стартапах? Чи можлива ефективна взаємодія корпорацій та стартапів?

3.2.3. Які зміни повинні відбуватись в системі освіти, для того, щоб вона задовольняла потреби сучасного бізнес-середовища?

## КЕЙС 8.1

### КУЛЬТУРА БЕЗПЕРЕРВНИХ ІННОВАЦІЙ: ДОСВІД NASA

[<http://www.management.com.ua/cm/cm192.html>]

Едуард Мальцев, заступник декана Києво-Могилянської бізнес-школи (kmbs) із досліджень та розвитку, керівник програми Presidents' MBA kmbs.

Проекти, що над ними зараз працює NASA, можуть здатись фантастичними: автомобілі, що пересуватимуться Місяцем, роботи, схожі на людей й здатні оперувати у космосі, віртуальні команди з машин та людей. Що допомагає NASA залишатись інноваційною? Чим досвід агентства може бути корисним бізнесу? Про це йшлося на саміті з міжгалузевих інновацій NASA, де представники kmbs побували восени 2017-го.

#### Від світогляду до креативності

У листопаді 2017 року в Космічному центрі імені Ліндона Джонсона (Х'юстон) відбувся Другий саміт з міжгалузевих інновацій, організований NASA. Коли потрапляєш за лаштунки Національного управління з аеронавтики і дослідження космосу, стає очевидним: в його лабораторіях сьогодні створюється майбутнє космічних подорожей для всього людства. Проте, як свідчить досвід NASA, найголовніше при цьому, – не тільки й не стільки технології.

Що є предметом інноваційної діяльності у сучасному світі? Коло надзвичайно широке: від пропозиції цінності й технологій до процесів, бізнес-моделей, організаційної культури та організаційного навчання. Спільне у різних

типів інновацій – те, що всі вони потребують ефективного управління як самою креативною діяльністю, так і швидкістю та якістю змін.

Сьогодні ми настільки поєднані мережевими комунікаціями, що не страждаємо від дефіциту «масштабних ідей». Але існує величезна проблема в тому, як управляти змінами, особливо у великих компаніях. Щоб «іти на глибину», потрібен усталений фаховий світогляд та досвід професіоналів. Інновації та організаційні зміни потребують змін персональних – того, як ми сприймаємо та розуміємо світ, як діємо.

«Підривні» інновації часто неможливі без зміни світогляду. Отже, найбільший виклик полягає в тому, щоб змінити спосіб мислення людей, які вже є успішними. Одна з передумов такої зміни – організаційна культура.

**Інновації та організаційні зміни потребують змін персональних – того, як ми сприймаємо та розуміємо світ, як діємо**

Дуглас Тер'єр (Douglas Terrier), головний технолог NASA, розповів, що важливий елемент культури агентства – його місія. Коли слухаєш керівників NASA, створюється враження, що вони відчують себе виконавцями місії дослідження космосу від імені усього людства.

Тер'єр каже, що люди подорожують в космічному просторі не тільки для того, щоб зрозуміти Всесвіт, а й задля того, щоб отримати глибше розуміння себе та того, наскільки маленькою і крихкою насправді є наша планета. Дотичність до реалізації величної місії – один з важливих драйверів змін: і організаційних, і персональних.

Компанія Netflix, наприклад, зрозуміла, що для неї ядро бізнесу – це власне відео-контент, а не відео-носій. Це розуміння дозволило їй декілька разів успішно змінювати бізнес-модель відповідно до появи нових технологій. Netflix починала з DVD, досягнувши зрілості – перейшла до онлайн-стрімінгу, а потім, не вдовольнившись цим, стала створювати власний контент, який зараз є популярним у всьому світі.

### **Два обличчя інновацій**

Якою є різниця між інноваціями в корпораціях та стартапах? У першому випадку інновація – це перебалансування корпоративних структур і ролей, композиція ціннісних пропозицій. Інноваційна корпорація стикається з проблемою подолання внутрішніх перешкод для змін. У деяких випадках корпорації стають більш творчими, скорочують цикл прийняття рішень, втілюють онлайн-компоненти ведення бізнесу. А іноді вони не можуть вирватися зі звичних меж (у першу чергу, мисленневих) та прискорити необхідні зміни.

Інновації для стартапів є природною характеристикою і включають в себе як продукт, так і нову бізнес-модель. Стартапи зазвичай живляться енергією засновника. Він розвиває стосунки з клієнтами, наймає правильних (або неправильних) людей і веде бізнес відповідно до візії. «Помиляйся швидко» – це девіз стартапів. Ось чому їм іноді так важко співпрацювати з великими компаніями.

Але саме така взаємодія може забезпечити переваги обом сторонам. Стартап отримує професійного клієнта з чіткою потребою. А для корпорації



подібна співпраця – це можливість використати спроможності екосистемних партнерів: наприклад, посилити свою кореневу компетенцію, віддавши на аутсорсинг решту напрямків, і тим самим прискорити зростання.

**Наші компанії будуть «підірвані», хочемо ми цього чи ні. Більше того – світ провокує нас «підірвати» себе самостійно**

До речі, NASA організувала цей саміт саме з метою розвитку інноваційного середовища довкола себе – як з незалежних фахівців, так і зі стартапів. Одна з панелей саміту була присвячена взаємодії стартапів та великих корпорацій. Венчурні інвестори й керівники команд стартапів ділились прикладами проєктів, пов'язаних з інтернетом речей, розробкою військових технологій, віртуальної та доповненої реальності.

Важливо пам'ятати, що партнерство стартапу і великого бізнесу – це взаємодія різних культур. «Управлінська освіченість» допомагає розуміти іншу ідентичність, залишаючись собою. Управлінці стартапу мають розуміти – як працюють великі корпорації, щоб успішно з ними взаємодіяти, – і навпаки.

### **Зміни і навчання**

На думку фахівців NASA, найтипівішими й найнебезпечнішими помилками компаній сьогодні є невчасна адаптація до середовища, що швидко змінюється, ігнорування необхідності прогнозувати майбутнє, стежити за ринковими тенденціями та вживати кроки, необхідні для змін. Як уберегти себе від них?

По-перше, усвідомити, що сучасні організації стають все більш «плинними». Вони мають управляти все більш мобільною робочою силою. Талановиті фахівці все менш лояльні одній компанії. Замість цього вони формують спільноти або екосистеми талантів навколо організацій. Фріланс, який був тимчасовим та примусовим рішенням у минулому, стає звичною практикою для сучасних фахівців. Організації з сильною візією, привабливими цінностями та чіткою ідентичністю перемагають у боротьбі за таланти.

По-друге, ми повинні визнати, що наші компанії будуть «підірвані», хочемо ми цього чи ні. Більше того – світ провокує нас «підірвати» себе самостійно. Почати можна з двох запитань: що саме змінюється? І як швидко воно змінюється?

**Сьогодні ми не страждаємо від дефіциту «масштабних ідей». Але існує величезна проблема в тому, як управляти змінами, особливо у великих компаніях.**

Щоб відповісти на них, потрібне особисте та організаційне навчання, а також вміння дивитися у майбутнє. Навчання дає нам здатність зазирати «на глибину», виходити на новий рівень розуміння себе та середовища, передбачати зміни. Майбутнє наближається дуже швидко, і довгостроковий горизонт зараз вже складає не 25, а п'ять років.

Швидкість навчання має встигати за швидкістю глобальних змін. Тому освітні системи наразі перебувають у перехідному стані. Їм потрібно не просто адаптувати нові технології та інструменти. Система освіти в цілому – з навчальними програмами, структурованими за дисциплінами, з навчально-

орієнтованими процесами – не задовольняє потреби сучасного бізнес-середовища.

Гарна новина полягає в тому, що вихід є. Поєднання талановитих вчителів і сучасних технологій здатне забезпечити глибоку, швидку, персоналізовану й недорогу освіту для багатьох людей і організацій. Навчальна панель конференції була, мабуть, найцікавіша. І це свідчить про те, що робота зі знанням (яке зростає експоненційно) стає все більш актуальною – причому для всіх сторін.

Навчання в сучасному світі стає необхідним для всіх людей і компаній, а спроможність навчатись – критично важливою персональною і організаційною спроможністю.

#### **4. Завдання.**

4.1. Уважно ознайомитись з матеріалами лекцій №№ 5, 6 А. Чічікіна з «Управління змінами» [[https://www.youtube.com/playlist?list=PLDrmKwRSNx7Lb5R4ArEWZ0\\_sy2VeXDpGM](https://www.youtube.com/playlist?list=PLDrmKwRSNx7Lb5R4ArEWZ0_sy2VeXDpGM)].

4.2. Продовжити вислови, пов'язані зі знанням Soft System Methodology:

1. У SSM фундаментом дослідження є ...
2. У SSM третя концептуальна лінія проходить після фази ...
3. У SSM фаза створення релевантних систем складається з ...
4. У SSM втручання в систему із зовнішнього середовища має назву ...
5. У SSM максимально широкий погляд на поточну ситуацію – це ...
6. У SSM Rich Picture використовується на фазі ...
7. Згідно з принципами SSM, концептуальне моделювання потрібно ...
8. У SSM такі інструменти, як CATWOE, Primary Task Systems, Issue Based Systems, Root definition, використовуються на фазі ...
9. У SSM діяльність тих, хто вирішує проблему, спрямована на
10. У SSM обмеження вводяться ...
11. Згідно з принципами SSM, обмеження у варіантах вирішення проблеми знаходяться у ...
12. На фазі збору інформації в SSM використовуються ...
13. Soft System Methodology – це ...
14. Згідно з принципами SSM, межі мислення долаються через ...
15. У SSM перша концептуальна лінія означає перехід
16. Згідно з принципами SSM, при вирішенні проблемних ситуацій ...
17. Основним завданням фази визначення ситуації в SSM є ...
18. У SSM для структурування на фазі визначення ситуації зібраної інформації можна використовувати ...
19. Правильно прописане Root Definition співвідноситься з ...
20. У SSM для створення Rich Picture потрібно провести аналіз ...
21. У SSM друга концептуальна лінія проходить після фази ...
22. Згідно з принципами SSM, будь-яка проблемна ситуація вирішується

...

## ТЕМА 9 ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК

### 1. Завдання.

Підготувати наукові доповіді за темами:

1. Модель організаційного розвитку І. Адізеса: суть, особливості використання на практиці, приклади успішного застосування.
2. Модель організаційного розвитку Л. Грейнера: суть, особливості використання на практиці, приклади успішного застосування.
3. Модель розвитку підприємства згідно з теорією ТФТБ: суть, особливості використання на практиці, приклади успішного застосування.
4. Модель Р. Дафта: суть, особливості використання на практиці, приклади успішного застосування.
5. Сучасні тенденції розвитку організацій у сферах торгівлі та ресторанного бізнесу.

### 2. Завдання.

2.1. Уважно ознайомитись з цитатами про управління змінами в організаціях.

2.2. Обрати 3 цитати, недооцінка змісту яких перешкоджає розвитку вітчизняних підприємств торгівлі / ресторанного господарства. В якості об'єктів дослідження обрати підприємства, які виступали об'єктами практики, тимчасової або постійної роботи, а також підприємства, на яких в подальшому планує працювати студент.

2.3. Розробити рекомендації щодо реалізації змісту обраних цитат в діяльність підприємств торгівлі / ресторанного господарства.

Результати виконання завдання представити в таблиці 9.1.

З прикладом оформлення завдання можна ознайомитись в таблиці 1.1.

### Цитати про управління змінами

**Іцхак Адізес – гур у менеджменту, автор унікальної та дієвої методології щодо оптимізації та підвищення ефективності діяльності організацій**

[Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / Ицхак Калдерон Адизес : Пер. с англ. – СПб. : Питер, 2007. – 384 с. – (Серия «Теория менеджмента»)]

[Адизес И. Управление изменениями / Ицхак К. Адизес: Пер. с англ. – СПб. : Питер, 2010. – 224 с. – (Серия «Теория менеджмента»)]

[Adizes I. Managing corporate lifecycle: how to get to and at the top / I. Adizes. New Jersey, 1999. – 384 p.]

1. «Завдання лідера на любому рівні – окремого індивіда, родини, організації або суспільства – полягає в тому, щоб забезпечувати безперервність змін і в той же час зберігати єдність та цілісність».

2. «Якщо ви бажаєте оцінити життєздатність своєї організації, ви повинні з'ясувати, наскільки відданими їй є люди, які так або інакше пов'язані з нею».

3. «Відданість або її відсутність – це те, що підтримує або, навпаки, руйнує організацію».

4. «Те, що є нормальним на одному етапі життєвого циклу, може бути аномальним на іншому етапі».

5. «Після того, як ви трохи просунетеся вперед, вам необхідно зупинитись та зміцнити тили».

6. «Засновники є для своїх компаній і основними активами, і основними джерелами ризику».

7. «Правильний менеджмент – це не марафон. Це естафета».

8. «Приймайте зміни, але не випускайте з рук цінності».

9. «Стійкі організації процвітають завдяки наявності у них неписаних, але таких, яких дотримуються на практиці, конституцій».

10. «Зміни – це завжди виклик, причому виклик для всіх. Але більш слабкі не завжди можуть впоратись з кожним викликом».

11. «Основна складність та головна проблема організації, яка досягла етапу «Розквіт», полягає у тому, як їй утриматись в цьому стані».

12. «Якщо дух підприємництва дрімає, то в результаті страждає спроможність компанії задовольняти потреби споживачів, які змінюються».

*Таблиця 9.1 – Результати виконання завдання 2*

<b>Цитата</b>	<b>Проблеми, які існують у підприємствах торгівлі / ресторанного господарства</b>	<b>Рекомендації щодо вирішення проблем</b>

### **3. Завдання.**

Здійсніть аналіз стадій розвитку організації згідно з моделлю Л. Грейнера. Визначте основні переваги та недоліки моделі.

Результати аналізу наведіть у таблиці 9.2.

*Таблиця 9.2 – Аналіз стадій розвитку організації*

<b>Стадія розвитку організації</b>	<b>Особливості стадії</b>	<b>Криза</b>
1	2	3
1. Творчість		
2. Централізація		

1	2	3
3. Делегування		
4. Координація		
5. Співробітництво		

#### 4. Завдання.

Здійсніть аналіз стадій життєвого циклу організації згідно з моделлю І. Адієса. Визначте основні переваги та недоліки моделі.

Результати аналізу наведіть у таблиці 9.3.

*Таблиця 9.3 – Аналіз стадій життєвого циклу організації*

Стадія	Мета	Перешкоди
1. Народження		
2. Дитинство		
3. Активність		
4. Юність		
5. Розквіт		
6. Стабільність		
7. Аристократизм		
8. Рання бюрократія		
9. Бюрократія		
10. Смерть		

#### 5. Завдання.

5.1. Уважно ознайомитись з матеріалами кейсу 9.1.

5.2. За результатами вивчення матеріалів кейсу необхідно виконати наступні завдання:

5.2.1. Визначити рейтинги регіонів України за загальною кількістю об'єктів роздрібної торгівлі; за кількістю магазинів; за кількістю кіосків; за кількістю АЗС за матеріалами Додатку 9.1). Охарактеризувати регіональні особливості торговельних мереж підприємств роздрібної торгівлі.

5.2.2. Розробити загальну схему класифікації підприємств роздрібної торгівлі (юридичних осіб).

5.2.3. Визначити тенденції розвитку підприємств роздрібної торгівлі (юридичних осіб) в Україні на 2019-2020 роки з урахуванням впливу чинників зовнішнього середовища. Проаналізувати чинники зовнішнього середовища за інформацією, поданою у відкритих джерелах.

## **КЕЙС 9.1**

### **НАЯВНІСТЬ ТОРГОВОЇ МЕРЕЖІ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ НА 1 СІЧНЯ 2018 РОКУ<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

За даними обстеження підприємств (юридичних осіб), основним видом економічної діяльності яких була роздрібна торгівля (далі – підприємств роздрібної торгівлі), їх торгова мережа на 1 січня 2018 р. налічувала 32,7 тис. магазинів, 2,9 тис. кіосків та 3,8 тис. автозаправних станцій (включаючи АГНКС).

Відповідно до Класифікації видів економічної діяльності (КВЕД) із загальної кількості об'єктів підприємств роздрібної торгівлі 98,3% (38,7 тис.) припадало на об'єкти, які належали підприємствам, основним видом економічної діяльності яких була роздрібна торгівля (крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами). У підпорядкуванні цих підприємств на 1 січня 2018 р. діяло 32,0 тис. магазинів, 2,9 тис. кіосків та 3,8 тис. автозаправних станцій.

Із загальної кількості магазинів підприємств роздрібної торгівлі (крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами) 55,2% (17,7 тис.) становили магазини підприємств роздрібної торгівлі непродовольчими товарами у спеціалізованих магазинах, з яких 70,0% (12,4 тис.) становили магазини підприємств роздрібної торгівлі фармацевтичними товарами. На магазини підприємств роздрібної торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами у неспеціалізованих магазинах припадало 34,1% (10,9 тис.).

Серед спеціалізованих магазинів підприємств роздрібної торгівлі, що здійснювали продаж переважно продуктів харчування, напоїв та тютюнових виробів, найбільшу питому вагу (55,7%) склали магазини підприємств роздрібної торгівлі напоями, 24,8% – тютюновими виробами, 4,8% – хлібобулочними, борошняними та цукровими кондитерськими виробами.

У підприємств, основним видом економічної діяльності яких була оптова та роздрібна торгівля автотранспортними засобами та мотоциклами, їх ремонт, налічувалось 650 об'єктів роздрібної торгівлі, у тому числі 644 магазини та 6 кіосків. Серед магазинів підприємств цього виду діяльності 74,8% припадало на магазини підприємств, що здійснювали переважно торгівлю автотранспортними засобами, 23,9% – роздрібну торгівлю деталями та приладдям для автотранспортних засобів.

За організаційно-правовими формами господарювання підприємств роздрібної торгівлі найбільша кількість об'єктів перебувала у товариств з обмеженою відповідальністю – 25,1 тис. (63,8%), з яких 20,2 тис. склали магазини, 1,9 тис. – кіоски, 3,0 тис. – автозаправні станції.

Магазини підприємств роздрібної торгівлі за товарною спеціалізацією на 1 січня 2018 р. розподілялися таким чином: 13,6 тис. продовольчих та 19,1 тис. непродовольчих магазинів, що становить відповідно 41,5% та 58,5% від їх загальної кількості.

Із загальної кількості непродовольчих магазинів 97,5% (18,6 тис.) припадало на спеціалізовані, з яких 97,9% (18,2 тис.) склали магазини з торговою площею до 1000 м<sup>2</sup>. Магазинів із торговою площею 2500 м<sup>2</sup> і більше на початок 2018 р. налічувалося 95 (0,5%), але їх торгова площа складає 36,5% від загальної торгової площі спеціалізованих непродовольчих магазинів.

Серед магазинів з торговою площею до 1000 м<sup>2</sup> значну кількість (68,8%) склали аптеки та аптечні пункти. На 1 січня 2018 р. у підприємств роздрібної торгівлі їх діяло 12,5 тис., у тому числі 9,5 тис. аптек та 3,0 тис. аптечних пунктів із торговою площею відповідно 550 тис.м<sup>2</sup> та 69 тис.м<sup>2</sup>. Забезпеченість населення торговою площею аптек та аптечних пунктів на 100 тис. осіб у містах та селищах міського типу була у 5,8 разів більша, ніж у сільській місцевості, і на початок 2018 р. становила відповідно 1958 м<sup>2</sup> та 338 м<sup>2</sup>.

Мережа непродовольчих магазинів з універсальним асортиментом товарів налічувала 481 од, з яких 47,6% (229 од) становили магазини з торговою площею до 120 м<sup>2</sup>. Магазинів із торговою площею 2500 м<sup>2</sup> і більше налічувалося 25 (5,2%), але їх торгова площа складає 65,4% від загальної торгової площі універсальних непродовольчих магазинів. Мережа магазинів з торговою площею від 1000 м<sup>2</sup> до 2499 м<sup>2</sup> на 1 січня 2018 р. налічувала 41 од (58,7 тис. м<sup>2</sup>).

Із загальної кількості продовольчих магазинів 85,4% становили магазини з універсальним асортиментом товарів, яких на початок 2018 р. налічувалося 11,6 тис. Серед них кількість магазинів із торговою площею від 120 м<sup>2</sup> до 399 м<sup>2</sup> складала 2,5 тис., із торговою площею від 400 м<sup>2</sup> до 2499 м<sup>2</sup> – 1,5 тис., із торговою площею 2500 м<sup>2</sup> і більше – 152 магазини. Мережа невеликих універсальних магазинів (із торговою площею до 120 м<sup>2</sup>) налічувала 7,4 тис., що становить 64,0% від загальної їх кількості (14,6% від загальної торгової площі продовольчих магазинів з універсальним асортиментом товарів).

Спеціалізованих продовольчих магазинів на 1 січня 2018 р. налічувалося 2,0 тис., з яких 12,8% припадало на магазини з торговою площею від 120 м<sup>2</sup>.

Торгівлю алкогольними напоями на початок 2018р. здійснювало 13,0 тис. магазинів підприємств роздрібної торгівлі, що становить 95,9% від загальної кількості продовольчих магазинів.

Магазинів самообслуговування на 1 січня 2018 р. налічувалося 7,6 тис., у тому числі продовольчих – 4,6 тис., непродовольчих – 3,0 тис.

У містах та селищах міського типу налічувалось 26,5 тис. магазинів (81,1% від їх загальної кількості) із торговою площею 6,4 млн.м<sup>2</sup>, у сільській місцевості – 6,2 тис. магазинів із торговою площею 0,6 млн.м<sup>2</sup>. Торгова площа у розрахунку на один міський магазин була в 2,5 рази більша, ніж на один сільський – 243 м<sup>2</sup> та 96 м<sup>2</sup> відповідно.

Також на початок 2018р. у підприємств роздрібної торгівлі діяло 2,9 тис. кіосків, переважна більшість яких (96,5%) була зосереджена у містах та селищах міського типу.

Кількість автозаправних станцій (уключаючи АГНКС) підприємств роздрібної торгівлі на 1 січня 2018 р. складала 3,8 тис., з яких 30,6% було зосереджено у сільській місцевості.

Додаток 9.1

**Торгова мережа підприємств роздрібної торгівлі (юридичних осіб)  
по регіонах на 1 січня 2018 року**

(одиниць)

	Усього об'єктів роздрібної торгівлі	У тому числі		
		магазини	кіоски	автозаправні станції (включаючи АГНКС)
<b>Україна</b>	<b>39305</b>	<b>32662</b>	<b>2854</b>	<b>3789</b>
Вінницька	1650	1374	91	185
Волинська	983	881	14	88
Дніпропетровська	3073	2625	143	305
Донецька	1328	1105	105	118
Житомирська	1284	1072	39	173
Закарпатська	927	781	50	96
Запорізька	1628	1455	57	116
Івано-Франківська	922	797	34	91
Київська	2539	2011	176	352
Кіровоградська	1118	1006	4	108
Луганська	442	383	34	25
Львівська	3098	2702	220	176
Миколаївська	1154	850	146	158
Одеська	2286	1972	63	251
Полтавська	1575	1278	69	228
Рівненська	1192	1036	69	87
Сумська	914	780	9	125
Тернопільська	801	635	92	74
Харківська	3228	2141	793	294
Херсонська	1031	798	75	158
Хмельницька	1334	1184	56	94
Черкаська	1065	844	87	134
Чернівецька	621	504	6	111
Чернігівська	1129	988	52	89
м. Київ	3983	3460	370	153



## ТЕМА 10 РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

### 1. Завдання.

Підготувати наукові доповіді за темами:

1. Кризовий реінжиніринг: суть, особливості реалізації, приклади успішного проведення.
2. Реінжиніринг розвитку: суть, особливості реалізації, приклади успішного проведення.
3. Чинники успіху реінжинірингу.
4. Методи моделювання бізнес-процесів.
5. Реінжиніринг бізнес-процесів торговельних підприємств.
6. Реінжиніринг бізнес-процесів підприємств ресторанного бізнесу.

### 2. Завдання.

2.1. Уважно ознайомитись з цитатами про управління змінами в організаціях.

2.2. Обрати 3 цитати, недооцінка змісту яких перешкоджає розвитку вітчизняних підприємств торгівлі / ресторанного господарства. В якості об'єктів дослідження обрати підприємства, які виступали об'єктами практики, тимчасової або постійної роботи, а також підприємства, на яких в подальшому планує працювати студент.

2.3. Розробити рекомендації щодо реалізації змісту обраних цитат в діяльність підприємств торгівлі / ресторанного господарства.

Результати виконання завдання представити в таблиці 10.1.

З прикладом оформлення завдання можна ознайомитись в таблиці 1.1.

### Цитати про управління змінами

**Норман Августін – викладач Прінстонського університету**

[Управление изменениями: Пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 227 с. – (Классика Harvard Business Review). – С. 171–188]

1. «Не чекайте, поки вдарить грім і треба буде терміново щось робити. Намагайтесь виявити сигнали тривоги якомога раніше».

2. «Вимушена реструктуризація ... звичайно служить ознакою проблем, що насуваються».

3. «У нашій подорожі (до змін та розвитку) немає кінцевого пункту призначення, як немає привалів, де можливо перепочити».

4. «Мисліть нестандартно – ламайте стереотипи».

5. «Ідеальна реструктуризація існує тільки в уяві».

6. «Пам'ятайте, що ваше головне надбання – це люди».

Таблиця 10.1 – Результати виконання завдання 2

Цитата	Проблеми, які існують у підприємствах торгівлі / ресторанного господарства	Рекомендації щодо вирішення проблем

### 3. Завдання.

3.1. Уважно ознайомитись з матеріалами кейсу 10.1.

3.2. За результатами вивчення матеріалів кейсу необхідно відповісти на питання:

3.2.1. Як необхідно удосконалити взаємодію з постачальниками відповідно до вимог НАССР?

3.2.2. Чи є новою для працівників підприємств громадського харчування процедура простежуваності?

3.2.3. Яких вимог щодо приймання сировини у закладах громадського харчування необхідно дотримуватись?

3.2.4. Де має знаходитись «чиста зона» у закладах громадського харчування? Чи може вона існувати на тимчасовій основі?

### КЕЙС 10.1

#### ЗАПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ НАССР У ЗАКЛАДАХ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ

[[https://www.facebook.com/НАССР.Association/posts/2211300439085346?\\_\\_tn\\_\\_=K-R](https://www.facebook.com/НАССР.Association/posts/2211300439085346?__tn__=K-R)]

Про впровадження системи НАССР у закладах громадського харчування, на сторінках газети «АгроМаркет», розповів експерт з питань НАССР Проекту Вдосконалення системи контролю безпечності харчових продуктів в Україні Юрій Оглашений.

Так, *розглянуто основні елементи системи безпечності харчових продуктів у ресторанах, кафе, їдальнях, зокрема наголошено на процедурах, які можуть бути новими для операторів ринку.*

#### 1. Простежуваність.

Відповідно до вимог законодавства, для закладів громадського харчування обов'язковою є тільки простежуваність «крок назад» – установлення постачальників партій сировини й інгредієнтів.

Для цього рекомендується:

- створити й регулярно оновлювати перелік постачальників;

- зберігати накладні й інші супровідні документи протягом не менше, ніж шість місяців, зокрема й для пред'явлення державному інспектору.

Особливо уважним слід бути до виконання вимог щодо простежуваності у закупівлях на агропродовольчих ринках. Закон прямо не встановлює відповідальність за придбання сировини в незареєстрованих операторів ринку, однак знати своїх постачальників потрібно.

Враховуючи те, що ресторани та їдальні працюють безпосередньо зі споживачами, пропонуючи їм готові до споживання продукти, рекомендується впровадити чітку систему внутрішньої простежуваності, основою якої є маркування сировини та напівфабрикатів.

## **2. Постачальники.**

Важливо мати постачальників, яким ви можете довіряти щодо безпечності харчових продуктів, і які здійснюють своєчасні доставки.

Це допоможе зменшити зусилля на проведення вхідного контролю – перевірок сировини. Першим кроком має бути укладання письмового договору з постачальниками щодо вимог до доставок і продукції, яку вони постачають.

Рекомендується також перевірити:

- чи зареєстровані постачальники як оператори ринку;
- чи впроваджує постачальник систему управління безпекою харчових продуктів;
- узгодити з постачальником супровідну документацію;
- повідомити постачальника про процедуру вхідного контролю в закладі громадського харчування.

## **3. Приймання сировини.**

Важливим елементом є планування закупівель. Слід визначити потрібну кількість кожного інгредієнта залежно від плану роботи й терміну його придатності. Плануйте наперед, щоб забезпечити належну кількість запасів, і замовляйте так, щоб не було надмірних залишків. Слід застосовувати систему «використання в порядку надходження» (first in, first out) – в першу чергу використовуючи давніші партії сировини.

Усім відома важливість умов постачання (температура, товарне сусідство, чистота транспортного засобу), але також слід звернути увагу на таке:

- оскільки важливу роль у прийманні сировини відіграє органолептична оцінка, то процес мають проводити працівники з відповідними знаннями про харчові продукти. Тому важливо, щоб доставки проводилися протягом робочих годин закладу громадського харчування;

- персоналу, який приймає продукцію, не слід заходити до кухні без заходів із дотримання гігієни (зміна одягу та взуття, миття рук). Зовнішнє пакування потенційно могло контактувати з брудною підлогою тощо під час зберігання/транспортування перед тим, як бути доставленим на потужність. Потрібно зняти зовнішнє пакування перед тим, як перемістити харчові продукти на кухню або приміщення для зберігання – залежно від того, як проведено зонування потужності;

- якщо відбувається переміщення харчового продукту з його початкового пакування в інший контейнер, потрібно переконатися, що новий контейнер

промарковано так, щоб установити партії сировини й постачальників у ньому, вказати термін придатності, який визначається строком придатності найдавнішої партії сировини в контейнері;

- якщо існують сумніви щодо правильного поводження з харчовими продуктами, що доставляє постачальник (наприклад, порушення температурного режиму, протермінування, наявні сліди забруднення, перехресне забруднення під час транспортування), то необхідно відмовитися від партії сировини й повідомити постачальника.

#### **4. Запобігання перехресному забрудненню.**

Для цього вам треба забезпечити належне постійне розмежування сирих і готових до споживання харчових продуктів на всіх етапах постачання, поводження, зберігання, підготовки, приготування й подачі. Це можна зробити шляхом призначення приміщення чи робочої зони для зберігання, підготовки тільки готових для споживання харчових продуктів. Таке приміщення або зону називають «чистою зоною». Робочі поверхні, обладнання й кухонне приладдя в чистій зоні має використовуватися тільки для готових харчових продуктів. Рекомендується маркувати кольором обладнання й приладдя у цій зоні, щоб персонал міг легко їх ідентифікувати. Забороняється потрапляння сирих продуктів чи обладнання й приладдя, що використовується для сирих продуктів, у чисту зону.

Якщо немає змоги забезпечити чисту зону на постійній основі, це можна зробити на тимчасовій. Однак така опція вимагає чіткої описаної процедури, дисципліни персоналу, регулярного нагляду для забезпечення того, що додаткові заходи контролю, такі як миття рук, очищення та дезінфекція поверхонь й обладнання, можуть розв'язати проблеми потенційного ризику перехресного забруднення. За можливості слід призначити окремий персонал для роботи в чистій зоні. Якщо це зробити неможливо, то потрібно звести до абсолютного мінімуму переміщення персоналу із зони для поводження із сирими продуктами в зону, де здійснюється поводження з готовими до споживання харчовими продуктами. Разом із тим таке переміщення можливе тільки за умови впровадження таких заходів контролю:

- персонал змінює робочий одяг / фартухи перед входом у чисту зону;
- персонал ретельно миє руки.

Звісно ж, наведені рекомендації охоплюють тільки частину системи управління безпечністю харчових продуктів.....

## ТЕМА 11 ЗМІНИ У СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

### 1. Завдання.

Підготувати наукові доповіді за темами:

1. Трансформація як форма стратегічних змін: закордонний та вітчизняний досвід.
2. Реструктуризація як форма стратегічних змін: закордонний та вітчизняний досвід.
3. Реорганізація як форма стратегічних змін: закордонний та вітчизняний досвід.
4. Стратегії розвитку торговельних мереж в Україні.
5. Стратегії розвитку мереж ресторанного бізнесу в Україні.

### 2. Завдання.

2.1. Уважно ознайомитись з цитатами про управління змінами в організаціях.

2.2. Обрати 2 цитати, недооцінка змісту яких перешкоджає розвитку вітчизняних підприємств торгівлі / ресторанного господарства. В якості об'єктів дослідження обрати підприємства, які виступали об'єктами практики, тимчасової або постійної роботи, а також підприємства, на яких в подальшому планує працювати студент.

2.3. Розробити рекомендації щодо реалізації змісту обраних цитат в діяльність підприємств торгівлі / ресторанного господарства.

Результати виконання завдання представити в таблиці 11.1.

З прикладом оформлення завдання можна ознайомитись в таблиці 1.1.

### Цитати про управління змінами

#### Пол Стребел – консультант в області управління змінами

[Управление изменениями: Пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 227 с. – (Классика Harvard Business Review). – С. 151–162]

[Пол Стребел, Энн-Валери Олссон Грамотные ходы. Как умные стратегия, психология и управление рисками обеспечивают успех бизнеса [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.rulit.me/books/gramotnye-hody-kak-umnye-strategiya-psihologiya-i-upravlenie-riskami-obespechivayut-uspeh-biznesa-read-406845-1.html>]

1. «Часто співробітники не уявляють і не замислюються над тим, чого перетворення в компанії вимагають особисто від них».

2. «Для здійснення стратегічної перебудови генеральному директору ... треба ... створити умови».

Таблиця 11.1 – Результати виконання завдання 2

Цитата	Проблеми, які існують у підприємствах торгівлі / ресторанного господарства	Рекомендації щодо вирішення проблем

### 3. Завдання.

3.1. Заповніть таблицю 11.2, визначивши формулювання місії підприємств відповідно до виробничого та маркетингового підходів у різних сферах діяльності.

3.2. Які чинники зовнішнього та внутрішнього середовища підприємств необхідно проаналізувати та оцінити? Відповідь обґрунтуйте.

3.3. Як відобразиться процедура ребрендингу на сформованих місіях? Відповідь обґрунтуйте.

Таблиця 11.2 – Формулювання місій підприємств

Сфера діяльності підприємств	Формулювання місії	
	Виробничий підхід	Маркетинговий підхід
1. Ресторанне господарство		
2. Роздрібна торгівля		
3. Виробничо-торговельна компанія		
4. Сфера консалтингу		
5. Сфера вищої освіти – Університет харчування та торгівлі		

#### **4. Завдання.**

4.1. Уважно ознайомтесь з ситуацією щодо реорганізації центру обслуговування клієнтів.

4.2. Уявіть, що Вас, як висококваліфікованого фахівця, запросили вирішити проблему, що склалася у центрі. Вам необхідно надати дієві пропозиції щодо реорганізації центру, оскільки одна спроба вже потерпіла поразку.

Існуюча до зміни ситуація у центрі обслуговування клієнтів:

- кожен дзвінок клієнта потрапляв спочатку на перший рівень, потім на другий і на третій (в залежності від складності проблеми). Кожен рівень підтримки мав свого менеджера;

- клієнти практично ніколи не потрапляли до одного оператора двічі;

- клієнти часто залишалися незадоволеними переадресацією проблем замість надання допомоги, оскільки була погана координація роботи всіх трьох рівнів;

- менеджери кожного рівня поводитися досить незалежно. Іноді менеджери другого рівня повідомляли, що всі «інші» зайняті і питання буде розглянуто через день або кілька днів.

Керівництво центру прийняло рішення провести реорганізацію, відповідно до якої клієнта за його дзвінком будуть направляти до певної команди, яка прийме колективну відповідальність за вирішення проблеми.

Які були зроблені кроки і до чого це призвело:

- суть зміни була представлена на зборах колективу;

- були переписані інструкції для менеджерів команд;

- було проведено тренінг;

- було оголошено дату реорганізації;

- керівник центру здійснив переговори з командами трьох рівнів підтримки.

Через місяць стало ясно, що нова схема не працює, існує тільки на папері.

Кількість скарг клієнтів перевищила рівень незадоволення, який існував до проведення реорганізації.

#### **4. Завдання.**

4.1. Уважно ознайомитись з моделями, представленими на рисунках 11.1; 11.2.

4.2. Розробити приклад використання моделі для стадії життєвого циклу підприємства торгівлі «спад» з метою «раціонального використання всіх видів ресурсів». Самостійно визначити стратегію управління змінами, ризику, проект управління змінами, цільові групи персоналу, організаційну структуру управління змінами, форми навчання та коучингу.

На рисунках 11.1 і 11.2 представлено моделі взаємозв'язків загальної стратегії розвитку підприємства та стратегії управління змінами.

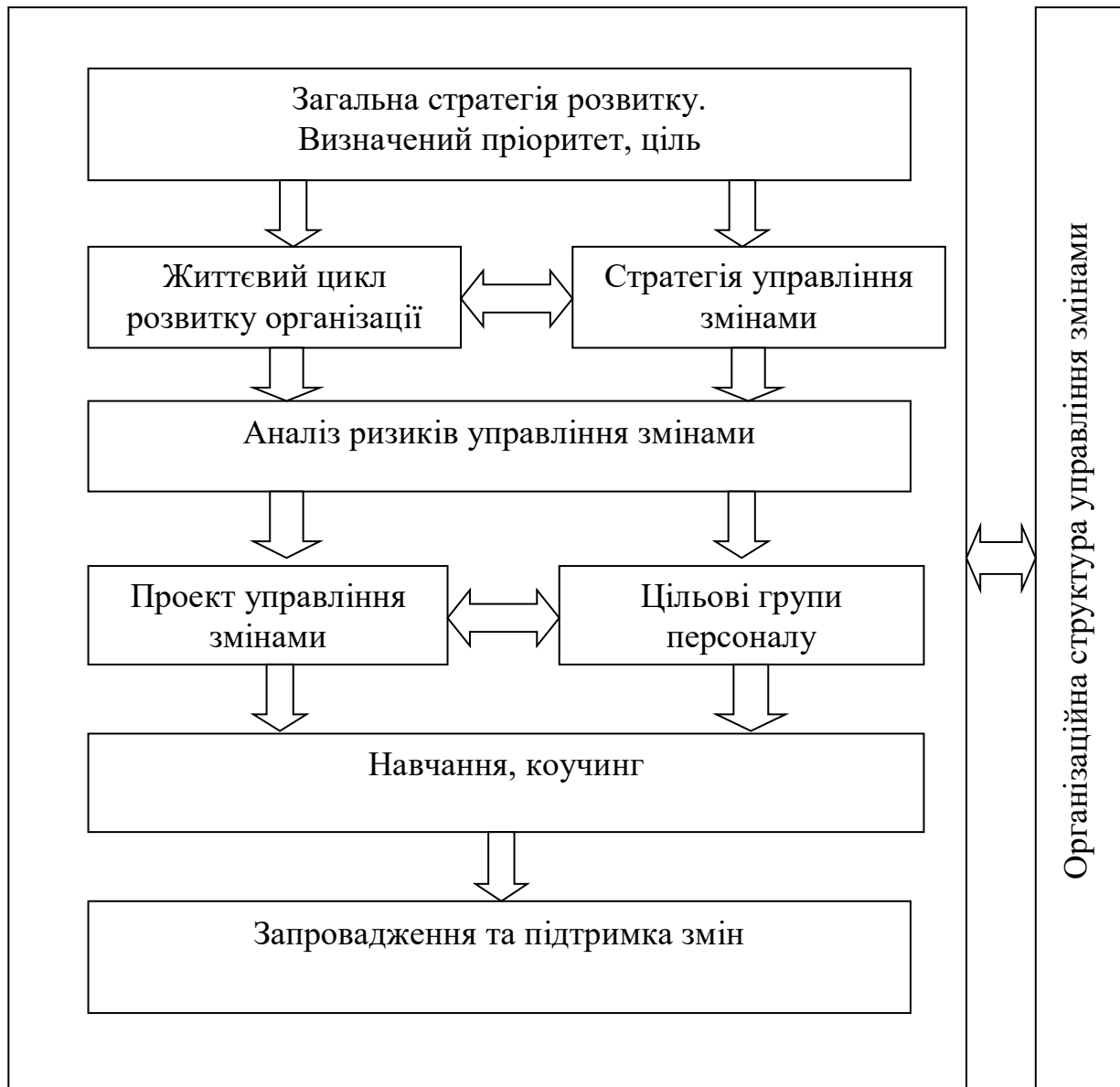


Рис. 11.1. Модель взаємозв'язків загальної стратегії розвитку та стратегії управління змінами

Модель (рис. 11.2) запропонована на стабільному етапі розвитку підприємства торгівлі для підвищення рівня конкурентоспроможності товарів та послуг, збільшення частки підприємства на ринку.

Для досягнення поставленої мети доцільно запровадити нові технології управління відносинами з клієнтами, що базуються на динамічному моніторингу задоволення клієнтів, збільшенні рівня лояльності, привабленні нових клієнтів.

Такий проект, як правило, передбачає удосконалення CRM-системи для динамічного відстеження реакції клієнта, запровадження методологій динамічного обговорення результатів роботи з клієнтами.





Рис. 11.2. Приклад використання моделі взаємозв'язків загальної стратегії розвитку та стратегії управління змінами на підприємстві торгівлі

Ризиками для запровадження такого проекту можуть бути негативні результати навчання персоналу та запровадження нових майданчиків спілкування з клієнтами, неприйняття методики публічного обговорення, у зв'язку з традиціями нерозголошення власних методів управління відносинами з клієнтами, небажання змін менеджерами продажів, які є головною цільовою групою.

## 5. Завдання.

Продовжити вислови з управління змінами:

1. Якщо компанія не готова до перетворень, але згідно календарного плану їх необхідно розпочати, їй рекомендується ...
2. Занепокоєння співробітників рівнем своєї компетентності призводить до ...
3. Стратегія перетворень, яка припускає, що зміни засновані на виконанні повноважень та накладенні санкцій, називається ...
4. Припущення про те, що для кожного завдання потрібно підібрати співробітника, який буде виконувати його оптимальним чином, характерно для ...
5. Термін «реінжиніринг» був введений ...
6. Г. Гант – це представник ...
7. Системи з негативною прямою ефективністю ...
8. Під час проведення перетворень на початку реалізації проекту не рекомендується ...
9. Якщо перетворення зустрічають сильний опір, то це доказ на користь з'єднання ...
10. Якщо перетворення проводяться в умовах відсутності інформації, то це доказ на користь вибору ...
11. TQM – це концепція ...
12. Якщо компанії необхідно збільшити обсяг продажів на 30 відсотків, то ...
13. Якщо у системи немає мети, то ...
14. Вирішення проблем методом традиційного системного підходу починається з фази ...
15. Априорний метод добору експертів полягає в ...
16. Високі вимоги, з якими співробітники не в змозі впоратися, призводять до ...
17. Для організації майбутнього не буде характерно ...
18. Стратегія перетворень, яка припускає, що зміни засновані на обміні інформацією і пропонованих стимулах, називається ...
19. Зміни становлять для компанії проблему, якщо ...
20. Згідно карти теорії змін (якщо результат буде отримано) моральний дух співробітників досягає мінімуму, коли ...
21. Для формального опису системи потрібно задати ...
22. Під час вирішення проблем методом традиційного системного підходу на етапі опису виконується ...
23. Під час проведення змін на етапі перевірки на міцність рекомендується ...
24. Постійне поліпшення кожного підпроцесу – це принцип ...
25. Глобалізація ринків пов'язана з такою небезпекою, як ...
26. Останнім етапом процесу зміни за Дж. Коттером є ...

27. До інструментальних засобів системного аналізу бізнес-процесів відносяться ...
28. Відповідно до положень традиційного системного підходу, створення варіантів вирішення проблем робиться на фазі ...
29. При проведенні змін хороший ефект дає інформування співробітників через ...
30. Зайве стеження за діями співробітників призводить до ...
31. Якщо компанії необхідно збільшити обсяг продажів на 300 відсотків, то ...
32. Глобалізація ринків призведе до ...
33. При управлінні змінами "приборкування монстра" означає ...
34. Апостеріорний метод підбору експерта полягає в ...
35. Причинами краху перетворень на фазі реалізації є ...
36. При проведенні змін для подолання повернення до застою рекомендується ...
37. Широке делегування повноважень – це ...
38. До концепцій управління якістю відносяться ...
39. Дж. Дак («Монстр змін. Причини успіху і провалу організаційних перетворень») – це представник ...
40. Згідно теорії змін, об'єднувати потрібно ...
41. Згідно теорії змін, при проведенні перетворень рекомендується ...
42. Стратегія перетворень, яка припускає, що зміни засновані на перегляді та іншому тлумаченні діючих норм і цінностей, називається ...
43. Згідно з визначенням М. Хаммера, change-менеджмент – це ...
44. Синтез інтуїтивного і аналітичного методів пізнання сутності цілого – це ...
45. При вирішенні проблем на основі традиційного системного підходу визначення цілей та обмежень робиться на фазі ...
46. При проведенні змін на етапі перевірки на міцність рекомендується ...
47. Створення посадових інструкцій – це досягнення ...
48. Після завершення етапу реалізації перетворень ...
49. Стратегія перетворень, яка припускає, що зміни засновані на побудові нової організації і поступовому переході від старого до нового, називається ...
50. За позицією М. Хаммера, якщо продукція компанії не користується попитом, і компанія скорочує штат, – це ...
51. Якщо компанії необхідно скоротити витрати на 15 відсотків, то ...
52. Відділення управління від виробництва – це досягнення ...
53. До неформальних ознак системи відносяться ...
54. Тип стресу, що характеризується підвищенням продуктивності психічної і виконавської діяльності, – це ...
55. Згідно з визначенням М. Хаммера, реінжиніринг – це ...
56. Карта теорії змін запропонована ...

57. Новий спосіб мислення і дій після проведення перетворень передбачає ...
58. М. Хаммер («Маніфест корпорації») – це представник ...
59. Якщо перетворення не зустрічають сильного опору, то це доказ на користь з'єднання ...
60. Систематизація підходу до управління організацією в цілому – це досягнення ...
61. При вирішенні проблем на основі традиційного системного підходу призначення обов'язків і моніторинг розвитку робиться на фазі ...
62. За позицією М. Хаммера, якщо компанія впроваджує нові апаратно-програмні засоби, що прискорюють роботу і внаслідок цього скорочує штат, – це ...
63. Тип стресу, пов'язаний з вираженими негативними емоціями і шкідливим впливом на здоров'я, – це ...
64. Концепція «6 сигм» – це концепція управління ...
65. Принцип «кайдзен» полягає в ...
66. Проводячи системний аналіз проблеми, комунікації відносять до ...
67. При проведенні системного аналізу проблеми контроль відноситься до ...
68. При проведенні системного аналізу проблеми знання відносяться до ...
69. При проведенні системного аналізу до незмінних чинників відносять ...
70. Згідно карти теорії змін, першим етапом є ...
71. Впровадження концепції TQM ...
72. PMBok – це ...
73. Вісь Y карти теорії змін – це ...
74. Якщо перетворення повинні бути проведені в короткі терміни, то це доказ на користь вибору ...
75. Три кити управління змінами – це ...
76. Перший рівень пізнання сутності цілого – це ...
77. Делегування обов'язків і розвиток підлеглих називається ...
78. При проведенні змін на етапі переходу до продуктивних дій інформування співробітників потрібно ...

## **6. Завдання.**

- 3.1. Уважно ознайомитись з матеріалами кейсу 11.1.
- 3.2. За результатами вивчення матеріалів кейсу необхідно відповісти на питання та виконати завдання:
- 3.2.1. Охарактеризуйте стратегію управління змінами для Metro Cash&Carry Ukraine за змістом реалізованих стратегічних рішень.
- 3.2.2. Визначте складові стратегії управління змінами для Fozzy Group на підставі реалізованих рішень.

3.2.3. Які зміни відбулись у 2018 році у мережі Ашан Україна відповідно до реалізованої стратегії?

3.2.4. Стратегічні зміни якої торгової мережі є революційними? Навести приклади реалізованих проєктів.

3.2.5. Які переваги та цінності отримали покупці торгових мереж України в результаті впровадження стратегій управління змінами, поданих у кейсі?

3.2.6. Які зміни необхідно було внести до програм підготовки та підвищення кваліфікації управлінського та операційного персоналу відповідно до стратегій управління змінами торговельних мереж України?

## **КЕЙС 11.1**

### **РІК РЕФОРМАТИВ: ПІДСУМКИ 2018 РОКУ**

### **ДЛЯ НАЙБІЛЬШИХ УКРАЇНСЬКИХ ПРОДУКТОВИХ МЕРЕЖ**

[<https://rau.ua/novyni/results-fmcg-2018/>]

*Що відбувалося в 2018 році у вітчизняному продуктовому ритейлі, що дозволяло бізнесу збільшувати показники, як змінювалися українські продуктові мережі та які результати їм це принесло.*

#### ***Голі цифри – не зменшуючи темпу***

Оборот роздрібної торгівлі за 11 місяців 2018 року склав 829 млрд. 363 млн. грн. – на 6,2% більше, ніж за 11 місяців 2017-го. При цьому виручка підприємств роздрібної торгівлі склала 595 млрд. 675 млн. грн. (зростання на 5,8%), а решта виторгу припала на частку фізосіб-підприємців.

У лідерів все йде стабільно добре, тож вони звітують про зростання. Наприклад, товарообіг торгової мережі АТБ вже за перше півріччя 2018 року становив 48,4 млрд. грн (з ПДВ), що на 32,6% більше, ніж за аналогічний період минулого року.

Трохи менше зростання показує ще один лідер сегмента – близько 6%: обсяг продажів Metro Cash & Carry Ukraine за 2017/2018 фінансовий рік, який тривав з жовтня 2017-го по вересень 2018-го, склав 523 млн євро, в той час як в минулому році продажі склали 491 млн євро.

Товарообіг Varus в 2018 році склав 12,52 млрд. грн., зростання – 54%, у порівнянні з 2017 роком. При цьому ефективність на 1 кв.м у 2018 році, порівняно з 2017-м, зросла на 15%, а середній чек – на 22%.

І, якщо за підсумками першого півріччя ритейлери відставали за показником відкриття нових точок від показників 2017 року, то цифри другого півріччя говорять про те, що вони наздогнали та перегнали їх.

З січня по вересень 2018 року мережеві продовольчі оператори України відкрили 315 магазинів, при цьому 258 об'єктів з них були абсолютно новими, а решта змінили вивіску – в результаті ребрендингу або операції з поглинання.

Лідером за кількістю нових торгових точок в продуктовому ритейлі традиційно стала мережа АТБ. За підсумками 2018 року, корпорацією було

відкрито 80 нових дискаунтерів, з яких 34 розташовані в західному, а 14 – в південному регіонах країни.

Не менш активно ритейлери й закривають неприбуткові точки. За даними дослідницької компанії GT Partners Ukraine, за 9 місяців минулого року було закрито 203 магазини.

### ***Головні події 2018-го: під девізом “угоди – потім”***

Минулий рік пройшов без гучних покупок і злиттів. У 2018-му дискаунтери АТБ відкривалися на частині локацій магазинів Колібрис, поглинених мережею АТБ ще в 2017. АТБ також купив один магазин Villa в Одесі.

Ашан Україна після масштабного поглинання в 2017-му гіпермаркетів Караван в Харкові, Дніпрі, Житомирі та Чернівцях, відкрився на нових локаціях, а в минулому році мережа зросла додатково ще на сім точок.

Varus після заняття локацій Villa в регіонах встиг до кінця 2017-го відкрити свої магазини на їх місцях і весь минулий рік відкривав уже нові точки.

Все стабільно й у Fozzy Group – компанія відкрила сім Сільпо в нових концепціях і 12 Фора. Компанія навіть зайшла в логістичний бізнес, ставши інвестором нового поштового оператора Justin і купила кур'єрську службу Post.ua.

Деякі ритейлери прийняли рішення про розвиток по франчайзингу: зокрема про це заявила мережа ЕКО маркет, пояснивши, що її цікавить, в першу чергу, розвиток в Західних областях.

У серпні цього року Пакко Холдинг почав продаж франшизи Вopak Експрес. Згідно зі стратегією розвитку компанії, географія продажів франшизи Вopak Експрес, крім західних областей додатково охопить Вінницьку, Житомирську, Київську області та Київ.

Франчайзинг є досить популярним шляхом розвитку українських мереж: таким чином успішно розвивається луцька інвестгрупа Volwest Group (мережі Наш Край і SPAR), яка на початку року заявила про нову модель – запуск зворотного франчайзингу. Така модель бізнесу дозволяє партнерам інвестувати у відкриття власного магазину й отримувати відсоток від прибутку, але при цьому його управлінням займається команда франчайзера.

### ***Вихід з традиційних форматів – Ашан, Metro, АТБ та інші***

Ашан – супермаркет і магазин біля дому.

Угода з продажу частки в Фуршет у 2017 році дозволила групі Ашан відкрити супермаркети і магазини біля дому. Перший супермаркет компанія відкрила в дніпропетровському ТЦ Дафі. Торгова точка площею близько 3500 кв. м працює в концепті superstore, що передбачає швидке здійснення покупок, зручну навігацію, продовольчі товари в центрі пропозиції, а також все необхідне з непродовольчої групи. До кінця року компанія встигла відкрити ще одну торгову точку в форматі superstore – у Львові. А вже в липні перший для компанії в форматі магазин біля дому з'явився в Києві, на

місці магазину Topmart. Вони стануть основою мережі магазинів біля дому Мій Ашан.

Магазини зменшеного формату від Metro Cash&Carry Ukraine.

Компанія оголосила, що відкриє 20 магазинів зменшеного формату. Розвиток мережі німецького ритейлера відновиться в 2019 році, нові торгові точки будуть відкриватися в форматі «сателіт».

Генеральний директор Metro Cash & Carry Ukraine Олів'є Лангле розповів, що це будуть магазини зменшеного формату під брендом «Бери-Вези»: площею від 1500 до 2000 кв. м з асортиментом близько 3000 SKU найпопулярніших товарів. На даний момент магазини Metro подібного формату в Україні вже працюють в Луцьку та Тернополі. Компанія вже експериментувала з відкриттям невеликих об'єктів в Кременчузі та Кропивницькому і встигла закрити ці торгові точки. Інвестиції у відкриття магазинів формату «сателіт» складають від 150 000 до 300 000 євро.

### ***АТБ і Varus в форматі “магазин біля дому”***

Формат «магазини біля дому» розвиває Fozzy Group (Фора, Thrash!), Volwest Group (Наш Край, Наш Край Експрес, Spar Express та інші), Retail Group (ВК Експрес). У 2018-му в цю нішу зайшли нові гравці. Магазин формату “біля дому” Varus займає 400 кв. м, й орієнтований на споживачів, що проживають неподалік від об'єкта.

У серпні, в Запоріжжі, АТБ відкрив перший магазин формату Express. Точка в Запоріжжі розташовується на площі близько 400 кв. м, однак формати відрізняються не цим – стандартні магазини дискаунтера також займають в середньому 450 кв. м. У компанії відзначають, що нова концепція розроблена спеціально для спальних районів великих міст. Магазин є свого роду експериментальним майданчиком, на якому тестуються нові для компанії торгові рішення і сервіси.

В АТБ Express встановлено холодильне та морозильне обладнання останнього покоління, новітня система освітлення, утеплення, опалення і рекуперації енергії.

Тестування експериментального формату АТБ Express буде проходити до кінця 2018 року. До кінця року планувалося відкрити ще кілька експериментальних магазинів в Дніпропетровському регіоні, АТБ дійсно активізувалася в кінці року, однак про відкриття в форматі Express не повідомляла.

Формат Експрес буде розвивати і Пакко. У найближчих планах компанії – оновлення низки малоформатних магазинів в «експрес-маркети».

Відкриває магазини нового формату Фора. «Це не класичні супермаркети, – розповідали в компанії, тому що їх торгова площа невелика – 600-800 кв. м. “Але це точно більше стандартних Фора, середня площа яких 300-400 кв. м. У нових магазинах розширений асортимент, нові сервіси: пекарня повного циклу, піцерія, кавоварка. Ну, і змінився, звичайно, дизайн, якісь фішки для гостей “, – розповідала RAU директор з маркетингу мережі магазинів.

### ***Експериментатори***

FMCG-мережі продовжують експериментувати з форматом “преміум”. У 2017 році були відкриті Le Silpo, Favore, Gourmet House, і Фора в новому форматі. А в 2018 році ми побачили ще один експеримент ритейлера АТБ, який ближче до преміального супермаркету, а не до дискаунтера.

Можна згадати й Novus, що відкрився в в київському торговому центрі Good Life на Печерську. Загальна площа супермаркету становить трохи більше 2600 кв. м, торгова – понад 1660 кв. м. Novus реалізований в оновленому форматі з ухилом в преміальний сегмент. Торгова мережа в 2018 р. також анонсувала гучну новину про те, що до 2020 року планує стати якорем на 12 000 кв. м в столичному торгово-розважальному центрі SkyMall. Відзначимо, що стандартна площа торгових об’єктів різних форматів ритейлера зазвичай варіюється між 800 і 7000 кв. м.

У червні мережа мінімаркетів Сім23 здійснила рестайлінг одного з магазинів і в центрі Луцька з’явився магазин в новому форматі «Сім23 to go». Новий магазин має площу 50 кв.м. В асортименті немає овочів, бакалії та non-food категорій. Проте розширені категорії продукції food-to-go. В асортименті маркету традиційно представлені хот-доги і гарячі напої, курячі та картопляні снеки, випічка, їжа швидкого приготування, багети та сендвічі, фруктовий сніг Slush.

Пчелка маркет, який розвиває формати магазин біля дому та супермаркет, вирішив збільшити площу одного з магазинів, але при цьому розширив кількість сервісів. Київський магазин є найбільшим в мережі: працює на площі понад 2100 кв. м., з яких близько 1000 “квадратів” займає торговий зал, тут розташовані власний м’ясний цех, копильня і цехи хлібобулочних і кондитерських виробів.

Зростає кількість спеціалізованих винних магазинів, частина з яких сміливо йде в цінову категорію “середній плюс” і “преміум”. Найчастіше вони відкриваються в ЖК і на прохідних місцях на стріт-ритейлі. Так про розвиток мережі в Києві та за його межами заявив власник OkWine.

Невеликі українські ритейлери сміливо поєднують формати магазину і кафе, та відкривають концептуальні точки з незабутнім атмосферним дизайном: серед таких можна відзначити М’ясторію, де крім величезного вибору свіжого якісного м’яса, можна спробувати готові страви – бургери або стейки, замаринувати м’ясо для гриля і замовити доставку додому. Зростає й мережа магазинів-ресторанів Egersund Seafood, де крім здійснення покупок, також можна спробувати приготовлені з продуктів страви та випити вина.

Хоча деякі ритейлери, навпаки, не так добре себе почувають і частково заміщають преміум на сегменти середній і нижче середнього. Наприклад, в Wine House навпаки, знизили частку преміум-напоїв і пішли в середній сегмент.

### ***Рік оновлень***

Постійний процес оновлення – абсолютно стандартний для будь-якої торговельної мережі в 2018-му перетворився на вал нових концепцій і



рестайлінгів. Villa після відходу з регіонів зосередилася на Києві та області й приступила до експериментів. Одним з них стала концепція Pop-Art Kitchen. Згідно ідеї реконцепції супермаркету в одному магазині необхідно було об'єднати простори кухні, товарів, мистецтва і дитячого світу.

Така “гра на емоціях”, принесла свої плоди: збільшила продажі на третину.

Наш край в кінці 2017 року анонсував масштабний рестайлінг і концепцію торгового закладу майбутнього під назвою «Наш Край. Формат 3.0».

Серед тих, хто перетворює свої торгові точки, можна відзначити і Таврію В, яка масштабно оновила київські делікатес-маркети Космос в ТРЦ Dream Town і Global.ua. Продовжує оновлювати магазини мережа Varus. Однією з їх фішок стали величезні відео-стіни, на яких транслюються рецепти, красиві приклади сервіровки страв, інформація про актуальні акції.

Істотно поміняв дизайн та оновив один з перших своїх магазинів ЕКО маркет. Після капітального ремонту його дизайн більше нагадує хай-тек, повністю оновлено холодильник та інше обладнання, збільшена площа, вдосконалено освітлення.

Цілком серйозно до зміни дизайну та концепції поставився і такий «динозавр» вітчизняного ритейлу як Фуршет: ритейлер оновив один зі своїх перших магазинів і анонсував початок рестайлінгу інших точок мережі. У минулому році відкривати в новій концепції та оновлювати свої торгові точки стала мережа Класс.

Але випереджає всіх за інноваційними ідеями, звичайно, Сільпо з його неповторними дизайнами. Уже третій рік компанія анонсує тематику, а потім епатує публіку її втіленням на відкритті.

У 2018 р. це був супермаркет Сільпо в стилі залізниці в Фастові, в стилі японських коміксів в Мукачєво, в античному стилі в київському ТРЦ Європарк, харківський Сільпо в “космічному стилі”, Сільпо в стилі німецького села в Одесі та супермаркет в стилі «Ілюзія» в ТРЦ Smart Plaza Polytech

### ***Self Checkout no максимуму***

Каси самообслуговування з додаткової послуги перетворилися практично в необхідний елемент сервісу: в 2018-му їх активно тестували і впроваджували всі ритейлери, що розвиваються – Пакко, Пчелка маркет, Сільпо, Novus, Retail Group, Класс, Там-Там, Сім23, Фора, Ашан. Директор з маркетингу АТБ розповів RAU, що в мережі тестують каси самообслуговування і незабаром планують відкрити магазин, де взагалі не буде традиційних кас з касирами.

А ось в Сільпо поки в необхідності кас самообслуговування не впевнені: у 2018 році ритейлер тестував цей проект і оснастив ними два магазини.

### ***Під прапором діджиталізації***

Технологічний рік – так можна назвати 2018-й. Українські продуктові ритейлери масово освоювали онлайн, персоналізували пропозиції і перенесли

маркетинг в digital-простір, програми лояльності – в смартфони. В мобільні додатки інвестували всі великі ритейлери.

У серпні в Сільпо повідомили про запуск мобільного додатку. Його функціонал був обмежений використанням цифрової карти програми лояльності, повідомленнями про акції ритейлера і сканером товарів. А вже в грудні ритейлер анонсував можливість оплати на касах за допомогою програми.

Німецький ритейлер Metro Cash&Carry Ukraine перейшов до більш глибокого використання аналітики, Big Data й алгоритмів персоналізації, а також почав розвиток хмарних сервісів. Завдяки цьому компанія зуміла відновити мобільний додаток, автоматизувати низку процесів в компанії, а також надати клієнтам можливість реєстрації картки клієнта в месенджері.

Varus запустив чат-бот і назвав це початком «цифрової трансформації». Бот в месенджері Viber оцифровує карти Varus, показує промо-акції, дозволяє оцінювати обслуговування, знаходити найближчі магазини, зв'язуватися з контакт-центром і заходити в особистий кабінет. Як наступний крок, Varus планує зробити емісію цифрових карт лояльності відразу в Viber, без пластику.

Ще одним проривом, де Varus став дійсно першопрохідцем, стало відкриття частини API. Воно знаходиться на [market.corezoid.com](http://market.corezoid.com). Зараз по API можна отримати список магазинів і список акцій мережі. Однак, у компанії обіцяють повідомляти про наступні кроки з відкриття баз даних.

Наш Край запустив доставку ланчів, замовити ланч-бокси безпосередньо в офіс можна через сторінку онлайн-магазину Наш Край. Гарячі страви можна замовити на певний час. Вони упаковані в зручні блістери і містять одноразовий посуд.

А ритейлер Лоток поставив в магазинах поштомати Нова пошта.

### ***Повний онлайн***

Fozzy, Ашан, Metro, Novus, Таврія В, Наш Край торгують досить давно продуктами онлайн. Більшість з них працюють в партнерстві з сервісом Zakaz.ua. В цьому році до списку партнерів додався МегаМаркет.

Результатами співпраці з Zakaz.ua ритейлери найчастіше задоволені, оскільки всі процеси вибудовує сервіс самостійно. В Metro Cash&Carry Ukraine продовжують інвестувати в майданчик і відзначають, що результат в цьому сегменті рік від року подвоюється.

Деякі з цих ритейлерів вже знаходяться на шляху самостійного надання цієї послуги. Наприклад, про запуск маркетингу оголосив Ашан. Поки доставка стосується товарів непродуктової групи. З цією метою Ашан в 2018 році розпочав співпрацю з Нова пошта.

У магазинах біля дому Мій Ашан працюватимуть пункти видачі товарів – Click and Collect. Вони дозволять клієнтам замовляти онлайн весь непродовольчий асортимент, представлений в гіпермаркетах Auchan, і отримувати покупки в своєму магазині біля дома.

## МЕТОДИ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ

Органічною складовою навчального процесу є контроль рівня знань студентів. Під час вивчення навчальної дисципліни «Управління змінами» застосовується поточний, модульний (проміжний) і семестровий (підсумковий) контроль знань. Всі вказані види контролю тісно взаємопов'язані та використовуються з метою стимулювання ефективної роботи студентів, забезпечення об'єктивного оцінювання рівня їх знань.

Оцінювання знань, умінь та навичок студентів з дисципліни враховує всі види занять, в тому числі лекційні, семінарські та практичні заняття, а також самостійну та індивідуальну роботу.

Перевірка та оцінювання знань студентів з дисципліни проводиться кількома методами:

### *1. Поточний контроль:*

- а) оцінювання знань студентів під час семінарських і практичних занять;
- б) оцінювання знань з використанням поточних тематичних тестів;
- в) оцінювання завдань самостійної роботи;
- г) оцінювання завдань індивідуальної роботи.

### *2. Модульний контроль:*

- а) оцінювання знань на основі блочно-модульних тестів;
- б) проведення письмових контрольних робіт за модулями дисципліни.

### *3. Семестровий контроль:*

- проведення іспиту.

Оцінювання знань студентів під час семінарських і практичних занять проводиться за такими критеріями:

- 1) розуміння, ступінь засвоєння теоретичного матеріалу дисципліни;
- 2) ступінь засвоєння фактичного матеріалу дисципліни;
- 3) обізнаність з основною (обов'язковою) та додатковою літературою, а також із сучасною вітчизняною та зарубіжною літературою з питань, що розглядаються;
- 4) уміння поєднувати теорію з практикою під час розгляду ситуацій, розв'язання задач, проведення розрахунків тощо, під час виконання завдань, внесених на розгляд в аудиторії;
- 5) логіка, структура, стиль подання інформації під час виступів в аудиторії, вміння захищати власну позицію та здійснювати узагальнення інформації, отриманої з доповідей інших студентів.

Найвища кількість балів може бути отримана студентом за відповідності його участі в аудиторних заняттях усім п'ятьом зазначеним критеріям. Відсутність тієї або іншої складової знижує оцінку на відповідну кількість балів.

Під час проведення поточного тематичного тестування визначається рівень знань студентів з теоретичних питань дисципліни. Мінімальна кількість вірних відповідей студента на тестове завдання з теми дисципліни, що дозволяє оцінити результати тестування позитивно, має бути не менше 55% від загальної кількості запитань тестового завдання (100–90% – 2 бали; 89–75% – 1,5 бали;

74–55 – 1 бал; 54 і менше – обов'язкове повторне перескладання).

Виконання завдань самостійної та індивідуальної роботи є невід'ємною частиною засвоєння дисципліни. Оцінювання завдань здійснюється у балах, враховуючи працемісткість, складність завдань. Особлива увага при цьому приділяється: якості та самостійності, творчості виконання завдань; своєчасності подання завдань для перевірки та оцінювання.

Модульний контроль знань студентів проводиться у формі блочно-модульного тестування за модулями дисципліни. Для проміжного контролю дисципліна поділена на 2 модуля. Згідно із зазначеним поділом дисципліни проводиться 2 блочно-модульних тестування. Завдання для проведення блочно-модульного тестування містять запитання одиничного, множинного та впорядкованого вибору. Мінімальна кількість вірних відповідей студента на тестове завдання з модуля дисципліни, що дозволяє оцінити результати тестування позитивно, має бути не менше 55% від загальної кількості запитань тестового завдання (100–90% – 2 бали; 89–75% – 1,5 бали; 74–55 – 1 бал; 54 і менше – обов'язкове повторне перескладання).

За кожною темою дисципліни заплановано підготовку наукової доповіді, що є основною частиною самостійної роботи студентів. Мета цього виду роботи полягає у поглибленні теоретичних знань, набутих у процесі вивчення дисципліни. Підготовка наукової доповіді має сприяти глибшому засвоєнню дисципліни, спонукає ґрунтовно вивчати нормативно-законодавчу базу з питань економічних відносин, статистичні матеріали, спеціальні наукові видання вітчизняних і закордонних авторів. Наукова доповідь оцінюється за такими критеріями: самостійність виконання; логічність та деталізація плану; повнота й глибина розкриття теми; наявність ілюстрацій (таблиць, рисунків); кількість використаних джерел; використання цифрової інформації та відображення практичного досвіду підприємств; наявність пропозицій і прогнозів з обов'язковим посиланням на використані літературні джерела; якість оформлення; своєчасність подання для оцінювання.

Модульний контроль містить наступні складові: теоретичну (враховуючи тестові завдання, семінарські заняття), практичну (виконання практичних завдань), самостійну та індивідуальну роботу.

Семестровий контроль з дисципліни «Управління змінами» проводиться у формі іспиту.

### **Розподіл балів, які отримують студенти**

Для підведення підсумків роботи студентів з навчальної дисципліни «Управління змінами» виставляється загальна оцінка, яка враховує оцінки за кожним видом контролю (дві оцінки поточного модульного контролю за роботу протягом семестру). Загальна оцінка знань студентів становитиме 100–60 балів (табл. 1). Загальна оцінка включатиме 60–40 балів за результатами поточного модульного контролю та 40–20 балів за результатами складання іспиту.

Таблиця 1

Номери тем дисципліни	Загальна оцінка, max-min балів	Складові модульного контролю, max-min балів			
		теоретична	практична	самостійна	індивідуальна
Змістовий модуль 1. Концептуальні основи управління змінами					
1	5,0–3,0	1,5–1	1,5–1	1,0–0,5	1,0–0,5
2	5,5–3,7	1,5–1	1,5–1	1,5–1	1,0–0,7
3	5,5–3,7	1,5–1	1,5–1	1,5–1	1,0–0,7
4	5,5–3,7	1,5–1	1,5–1	1,5–1	1,0–0,7
5	5,5–3,7	1,5–1	1,5–1	1,5–1	1,0–0,7
Разом за модулем 1	27–17,8	7,5–5	7,5–5	7,0–4,5	5–3,3
Змістовий модуль 2. Технологія управління змінами					
6	5,5–3,7	1,5–1	1,5–1	1,5–1	1,0–0,7
7	5,5–3,7	1,5–1	1,5–1	1,5–1	1,0–0,7
8	5,5–3,7	1,5–1	1,5–1	1,5–1	1,0–0,7
9	5,5–3,7	1,5–1	1,5–1	1,5–1	1,0–0,7
10	5,5–3,7	1,5–1	1,5–1	1,5–1	1,0–0,7
11	5,5–3,7	1,5–1	1,5–1	1,5–1	1,0–0,7
Разом за модулем 2	33–22,2	9–6	9–6	9–6	6–4,2
<b>Разом</b>	<b>60–40</b>	<b>16,5–11</b>	<b>16,5–11</b>	<b>16,0–10,5</b>	<b>11,0–7,5</b>
Іспит	Загальна оцінка, max-min балів	Складові екзаменаційного білету, max-min балів			
		теоретичне завдання	теоретичне завдання	практичне завдання	тестове завдання
	40–20	10–5	10–5	10–5	10–5
Загальна оцінка	100–60				

Підсумкова оцінка з дисципліни згідно з Методикою переведення показників успішності знань студентів університету в систему оцінювання за шкалою ECTS конвертується в підсумкову оцінку за шкалою ECTS (табл. 2).

Таблиця 9

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка за національною шкалою
90–100	відмінно
82–89	добре
74–81	
64–73	задовільно
60–63	
35–59	незадовільно з можливістю повторного складання
0–34	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

### Базова

1. Адизес И. К. Управление изменениями / И. К. Адизес ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2011. – 224 с.
2. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес ; пер. с англ. : под науч. ред. А. Г. Сеферяна. – СПб. : Питер, 2007. – 384 с. – (Серия «Теория менеджмента»).
3. Виноградова О. В. Реінжинірінг бізнес-процесів торговельних підприємств : монографія / О. В. Виноградова. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. – 183 с.
4. Виханский О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 3-е изд. – М. : Гардарика, 2010. – 320 с.
5. Грин М. Управление изменениями : [пер. с англ.] / М. Грин. – СПб. : ДК, 2007. – 360 с.
6. Королькова Е. М. Реструктуризация предприятий : учеб. пособие / Е. М. Королькова. – Тамбов : Тамб. гос. техн. ун-т, 2007. – 80 с.
7. Коттер Дж. П. Впереди перемен / Дж. П. Коттер. – М. : Олимп-Бизнес, 2003. – 256 с.
8. Корн Д. С. Суть перемен: путеводитель. Инструменты и тактика руководства преобразованиями в компании : [пер. с англ.] / Д. С. Корн. – М. : Олимп-Бизнес, 2007. – 320 с.
9. Рамперсад Х. К. Общее управление качеством: личностные и организационные изменения : [пер. с англ.] / Х. К. Рамперсад. – М. : Олимп-Бизнес, 2005. – 256 с.
10. Садеков А. А. Стратегическое управление предприятием: управление изменениями : учеб. пособие / А. А. Садеков, О. Ю. Гусева. – Донецк : ДонГУЗТ, 2005. – 203 с.
11. Широкова Г. В. Управление организационными изменениями : учеб. пособие / Г. В. Широкова. – СПб. : СПбГУ, 2005. – 330 с.

### Допоміжна

12. Ашмарина С. И. Управление изменениями : учеб. пособие / С. И. Ашмарина, Б. Н. Герасимов. – М. : Рид Групп, 2011. – 208 с.
13. Оркина Е. А. Управление изменениями / Е. А. Оркина. – Ростов н/Д: Феникс, 2014. – 190 с.
14. Воронков Д. К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти : монографія / Д. К. Воронков. – Х. : ІНЖЕК, 2010. – 340 с.
15. Дак Дж. Д. Монстр перемен: Причины успеха и провала организационных преобразований / Дж. Д. Дак. – М. : Альпина Паблишер, 2003. – 320 с.
16. Камерон Э. Управление изменениями / Э. Камерон, М. Грин. – М. : Хорошая книга, 2006. – 360 с.
17. Распопов В. М. Управление изменениями : учеб. пособие / В. М. Распопов. – М. : Магистр, 2009. – 333 с.

18. Сенге П. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций / П. Сенге, А. Клейнер, Ш. Робертс. – М., 2003. – 160 с.
19. Харрингтон Д. Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация / Д. Харрингтон, К. Зсселинг, Х. Нимвеген. – СПб., 2002. – 650 с.
20. Управление изменениями в организации: как успешно провести преобразования ; пер. с нем. Н. П. Береговой, И. А. Сергеевой. – М. : Книжная палата, 2002. – 264 с.
21. Кожевина О. Управление изменениями. Учебное пособие. – М. : Инфра-М, 2012. – 286 с.
22. Друкер П.Ф. Друкер на каждый день. 366 советов по мотивации и управлению временем / Питер Друкер, Джозеф Макьярелло: Пер. с англ. – М. : Вильямс, 2007. – 416 с. – С. 18-397.
23. Практичне завдання Т4 «Напрям змін» з дисципліни «Управління змінами» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://dl.khadi.kharkov.ua/mod/assign/view.php?id=37262>.
24. Управление изменениями: Пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 227 с. – (Классика Harvard Business Review).
25. Основні кроки становлення керівника як лідера [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://old.iteam.ru/publications/strategy/section\\_33/article\\_317](http://old.iteam.ru/publications/strategy/section_33/article_317).
26. Діяльність підприємств оптової торгівлі у 2017 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2018/dop/05/dop\\_dp0t17.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/dop/05/dop_dp0t17.pdf).
27. Хамандяк И. Ресторанный франчайзинг в Украине: открыть собственный ресторан за \$30 тыс. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://arena.ua/2017/11/22/restaurant-franchising-in-ukraine/>.
28. Харрингтон Дж. Х. Совершенство управления изменениями / Джеймс Харрингтон : Пер. с англ. – М. : Стандарты и качество, 2008. – 192 с. – (Деловое совершенство).
29. Кращі HR-практики в ритейлі: мережа магазинів Colin's [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://rau.ua/uk/personalii/luchshie-hr-v-ritejle-colin-s/>
30. «Поколение Z: Как ставить задачи сегодняшним двадцатилетним» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [https://vc.ru/flood/10701-generation-z?fbclid=IwAR3nTrvt-7hdxecA3wyDDevw0jsBWw9A6mH6T9Yop5Tjy0vb0uTKzXIy\\_8U](https://vc.ru/flood/10701-generation-z?fbclid=IwAR3nTrvt-7hdxecA3wyDDevw0jsBWw9A6mH6T9Yop5Tjy0vb0uTKzXIy_8U).
31. Хорзов Р. Персонал ресторана: як зберегти, навчити та мотивувати [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.youtube.com/watch?v=1vjOG3YJVyk>.
32. Культура безперервних інновацій: досвід NASA [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/cm/cm192.html>.
33. Чічікін А. Лекції з «Управління змінами» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://www.youtube.com/playlist?list=PLDrmKwRSNx7Lb5R4ArEWZ0\\_sy2VeXDpGM](https://www.youtube.com/playlist?list=PLDrmKwRSNx7Lb5R4ArEWZ0_sy2VeXDpGM).

34. Adizes I. Managing corporate lifecycle: how to get to and at the top / I. Adizes. New Jersey, 1999. – 384 p.
35. Наявність торгової мережі підприємств роздрібної торгівлі на 1 січня 2018 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2018/dop/05/dop\\_ntm17.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/dop/05/dop_ntm17.pdf).
36. Запровадження системи НАССР у закладах громадського харчування [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://www.facebook.com/НАССР.Association/posts/2211300439085346?\\_\\_tn\\_\\_=K-R](https://www.facebook.com/НАССР.Association/posts/2211300439085346?__tn__=K-R).
37. Карпюк О.А. Методичні рекомендації з курсу «Управління змінами». Галузь знань: 0306 Менеджмент і адміністрування, напрям підготовки: 8.03060101 Менеджмент організацій та адміністрування (за видами економічної діяльності) ОКР «Магістр» - Житомир. 2014.- 58 с.
38. Бакова І.В. Управління змінами: [метод. рекомендації до виконання практич. робіт для студентів усіх форм навчання за напрямом 0306 Менеджмент. Ч. 1] / І.В. Бакова, – Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2014. – 28 с.
39. Рік реформатів: підсумки 2018 для найбільших українських продуктових мереж [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://rau.ua/novyni/results-fmcg-2018/>.



Навчальне електронне видання  
комбінованого використання  
Можна використовувати в локальному та мережному режимах

## **УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ**

Методичні рекомендації  
для самостійної та індивідуальної роботи студентів

Укладач  
ТКАЧОВА Світлана Сергіївна

Відповідальна за випуск зав. кафедри менеджменту організацій Т. С. Пічугіна

План 2019 р., поз. 144/

---

Підп. до друку 27.02.2019 р. Один електронний оптичний диск (CD-ROM);  
супровідна документація. Об'єм даних 4,26 Мб. Тираж 10 прим.

---

Видавець і виготівник  
Харківський державний університет харчування та торгівлі  
вул. Клочківська, 333, Харків, 61051.  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК№ 4417 від 10.10.2012р.