

Управління стратегічними змінами підприємств сфери оздоровлення та відпочинку

Тесленок І.М., Трибой І.

Вступ. У сучасному світі досить велика роль у формуванні стабільної економіки країн припадає на сферу оздоровлення та відпочинку. Стабільний розвиток сфери оздоровлення та відпочинку здатний забезпечити підвищення економічної ефективності країни, задовольнити потреби суспільства, залучити іноземних туристів, створити нові робочі місця та поповнити бюджети всіх рівнів. Проте в нашій країні розвиток такого бізнесу знаходиться не в пріоритетних значеннях. Дана сфера в Україні перебуває лише на стадії розвитку, тобто наявні ресурси представляють велику цінність, проте вони не задіяні на повну потужність.

Оскільки держава не приділяє особливої уваги та не сприяє розвитку туристичної сфери, то підприємствам, які належать до цієї сфери діяльності необхідно самим обирати нові напрямки розвитку, шляхом перегляду існуючих стратегій підприємств. І, тому, тема управління стратегічними змінами підприємств сфери оздоровлення та відпочинку є своєчасною та актуальною.

Виклад основного матеріалу.

Питанням управління стратегічними змінами займалося багато відомих зарубіжних вчених таких, як І.Анософф, М.Армстронг, М.Портер, Л.Грейнер, Д.Кімберлі, К.Левін, Д.Лестер, Д.Ліппіт, А.Мейер, І.Пенроуз. Серед вітчизняних науковців слід виділити О.Гусєву, Г.Тарасюка, О.Виноградову, Пічугіну, В.Стадника, М.Йохна та багато інших.

У своїй монографії О.Гусєва стверджує що: «стратегічні зміни – це цілеспрямований, організований (або самоорганізований) процес перетворень у будь-яких підсистемах підприємства з майбутнім впливом

на функціональну, конкурентну або генеральну стратегії для забезпечення його адаптивного функціонування або розвитку» [1, с.53].

Метою стратегічних змін на підприємстві є розширення прав і можливостей співробітників приймати і підтримувати зміни в їх поточному бізнес-оточенні. Успіх перетворень, і в кінцевому рахунку, доля організації та її персоналу, залежать від вирішення низки питань: якими темпами і в якій спосіб будуть здійснюватися зміни, чи будуть залучатися до розробки програми перетворень кваліфіковані консультанти, наскільки детально будуть поінформовані про хід перетворень співробітники організації – тільки урахування усіх вищезазначених факторів може дозволити керівництву організації отримати позитивні результати від впровадження перетворень, що плануються [2,с.8]

В свою чергу Г.М. Тарасюк зазначає, що: «Процес управління змінами передбачає підготовку змін, розроблення системи мотивації змін та формування відповідного мотиваційного середовища, планування та реалізації змін, підтримку змін» [3,с.289].

В.В. Стадник та М.А. Йохна визначають: «управління як вид діяльності, змістом якої є цілеспрямований вплив на працівників організації з метою координування їх дій для досягнення поставлених перед організацією цілей» [4, с.51].

Цуканова В.Я. та Кієнко Л.В. у своїй статті наводять порівняльну характеристику найбільш відомих визначень терміну «управління змінами» [5, с.26].

Таблиця 1

Визначення поняття «управління змінами»

Автор	Визначення поняття
Change Management Learning Center	1.Управління змінами являє собою процес, інструменти та методи для управління бізнес-змінами зі сторони людей для досягнення необхідних результатів бізнесу, і розуміння того, що зміни в бізнесі ефективно

	функціонують лише в межах соціальної інфраструктури на робочому місці
CaseWestern Reserve University	2. Управління змінами - системний підхід до роботи із змінами, як з точки зору організації так і на індивідуальному рівні; активне вирішення адаптації до змін; як контролювання змін так і їх здійснення
BNET Business Dictionary	3.Управління змінами – координація структурованого періоду переходу від ситуації А до ситуації Б в цілях досягнення стійких змін в межах організації
Lamarsh	4. Управління змінами - це організоване, систематичне застосування знань, інструментів і ресурсів змін, що надає організаціям ключовий напрям для досягнення своїх бізнес-стратегій.
English Collins Dictionary	5. Управління змінами це стиль управління, що спрямований на стимулювання організацій і приватних осіб до ефективної боротьби зі змінами, що відбуваються в їх роботі.
Business Dictionary	6. Управління змінами – зведення до мінімуму опору організаційним змінам за рахунок залучення ключових учасників і зацікавлених сторін.
bitpipe.com	7. Управління змінами – систематичне управління новою моделлю інтеграції бізнесу в організації і здатність до адаптації цієї зміни в організації таким чином, щоб перетворення підвищувало організаційні відносини з усіма її складовими.

Український науковець Балдинюк А.Г. вважає, що: «Управління змінами повинно бути закладено в саму стратегію розвитку організації, яка містить модель життєвого циклу, визначеність позиції організації в цьому

життєвому циклі та алгоритми щодо виявлення точок необхідності запровадження змін» [6, с.156].

Основаючись на вищезгаданих посиланнях, було визначено, що першим та основним складовим у формуванні процесу управління стратегічними змінами є розробка чіткого алгоритму системи управління, яка складається з виділення основних етапів процесу впровадження стратегічних змін (Рисунок 1).

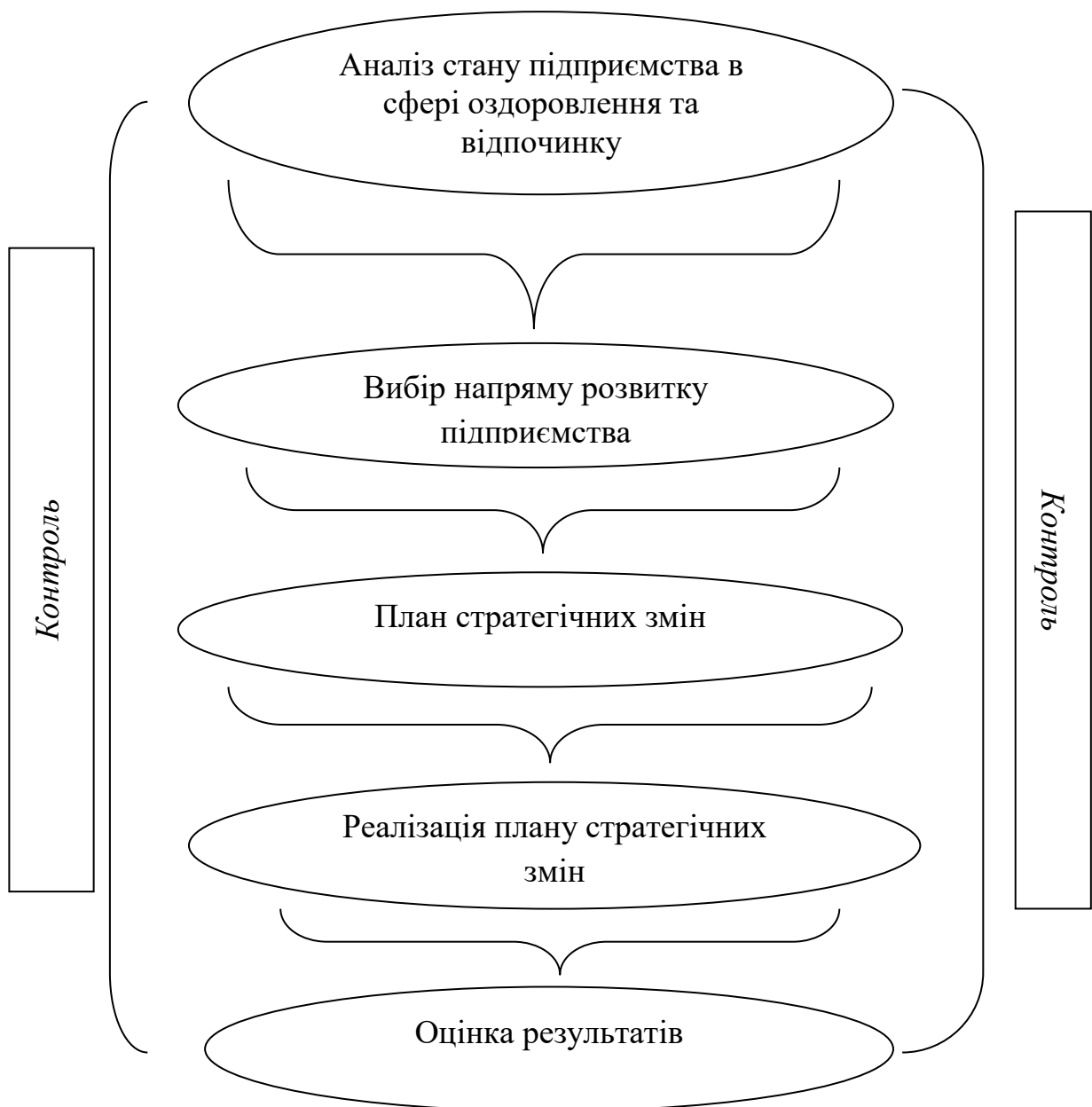


Рисунок 1 – Основні етапи процесу впровадження змін

Першим етапом є аналіз діяльності підприємства в сфері відпочинку та оздоровлення. Тобто, більш детальне визначення сильних та слабких сторін підприємства та пошук можливостей та загроз для розвитку підприємства у туристичній сфері. Інструментом для визначення даних, зазвичай, обирають SWOT-аналіз. Методика SWOT-аналізу сфери оздоровлення та відпочинку в Україні наведена у таблиці 2. Згідно з результатів проведеного SWOT-аналізу в Україні є наявний високий рівень загроз, який важко подолати, проте, також існують великі можливості та значні перспективи розвитку сфери відпочинку та оздоровлення, які мають обов'язково підтримуватися та удосконалюватися. Країна має вигідне географічне положення, що дозволяє рухатись у різних напрямках та заохочувати відпочивальників з різними вподобаннями.

Таблиця 2

SWOT-аналіз сфери відпочинку та оздоровлення країни

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Природно-кліматичні умови; - Наявність курортів різного типу; - Вигідне географічне положення; - Наявність подієвого туризму; - Історичні пам'ятки зі світовим ім'ям; - Активне міжнародне співробітництво бізнес-структур; - Широкий спектр допоміжних послуг (закладів харчування, розважальних закладів тощо).	- Недостатня розвиненість інфраструктури готельно-туристичного комплексу, що не відповідає світовим стандартам у сфері оздоровлення та відпочинку; - Недосконала система просування туристичних продуктів на внутрішньому й міжнародному ринках; - Слабке просування сучасних брендів; - Невелика кількість дитячих розважальних комплексів.
Можливості	Загрози

- Інвестиційна привабливість сфери відпочинку и розваг; - Наявність інвестиційних проєктів розвитку зон відпочинку; - Можливість росту ринку туристичних послуг, при ефективному використанні наявних туристичних ресурсів та інфраструктури; - Стійке сприйняття образу України як країни, привабливої для відпочинку та оздоровлення; - Зростаючий інтерес до історико-культурної спадщини.	- Економічна криза; - Політична нестабільність; - Поширення COVID-19; - Складна система отримання дозвільних документів; - Низький рівень доходів населення; - Висока конкуренція іноземних курортів.
---	--

Після проведення детального аналізу сфери оздоровлення та відпочинку в Україні та визначення всієї необхідної інформації необхідно провести такий аналіз і відповідно до підприємства в яке потребує змін. Після чого порівняти ці аналізи та на основі даних обрати основні напрями розвитку в якому треба рухатися підприємству для отримання бажаного результату. Кожен з напрямів несе в собі низку стратегічних та оперативних цілей. До найпоширеніших напрямків розвитку підприємств сфери відпочинку та оздоровлення відносять:

- розвиток сфери оздоровлення та відпочинку, який має забезпечувати підвищення якості надання туристичних послуг та маркетинг і брендинг підприємства;

- розвиток бізнесу та залучення інвестицій, що несе в собі такі старегічні цілі, як створення інвестиційних продуктів та інструментів, а також підтримка малого та середнього бізнесу;

- розвиток інфраструктури та збереження довкілля, має заохочувати до поліпшення стану довкілля, формування зручної транспортної системи та системне впровадження заходів з енергозбереження;

- ефективне управління та активізація громади, що має нести в собі надання якісних послуг у сфері освіти та культури, впровадження якісних та доступних адміністративних послуг та створення довірливих відносин у громаді.

На цьому етапі також визначається ступінь змін, який необхідний для розвитку підприємства, що працює у сфері оздоровлення та відпочинку, проте для підприємств різних регіонів вони будуть відрізнятися.

По стіканню часу об'єкт перетворень може розвивати або змінювати свою стратегію, але він буде здійснювати це поступово. З точки зору організації такі зміни менш руйнівні, ніж фундаментальні та революційні та ними легше управляти. Кожний з цих видів змін визначається таким чином:

- спадкоємні, за ходом яких установлені стратегії залишаються незмінними, за винятком мінімальних модифікацій;

- східчасті мають на увазі поступові зміни в стратегіях по частинам, систематично;

- коливальні, що включають зміни стратегії, які не мають конкретної мети або направленості;

- глобальні, що відносяться до стратегічних змін революційного або перетворювального характеру за певний період часу [7, с.205].

Наприклад, для великих підприємств, які мають повний спектр відомих туристичних послуг, не має потреби у використанні глобальних змін, в данному випадку східчасті зміни виступають найкращим варіантом. В той же час на підприємствах на яких наявний великий потенціал, проте спектр послуг розвинений на низькому рівні, має місце комплекс глобальних перетворень, тобто повної трансформації.

В управлінській літературі існує безліч підходів та моделей які використовують у процесі управління змінами. Адже, впровадження змін не може керуватися лише інтуїцією, а вимагає чіткого системного підходу. Отже, проект стратегічних змін має складатися з програми змін та плану впровадження змін.

Проект стратегічних змін, як і вся стратегія організації не підлягає чіткій регламентації.

До основних принципових завдань розробки проекту стратегічних змін сфери оздоровлення та відпочинку слід віднести:

- спрямованість туристичних послуг на задоволення споживача;
- орієнтація на розвиток бізнес-процесів;
- мотивація поведінки туроператорів, турагентів та соціальна відповідальність;
- безперервність вдосконалень у сфері оздоровлення та відпочинку, розвитку та навчання кадрів.

Будь-який проект змін на підприємстві сфери оздоровлення та відпочинку повинен відповідати таким завданням:

- гарантувати, що об'єкт змін реагує на впливи оточення (тренди, тенденції, запити) і раціонально змінюється;
- ретельно оцінити засоби, необхідні для реалізації проекту і переконатися, що всі джерела цих засобів були встановлені, і жоден не був забутий;
- повністю оцінити всі витрати, понесені на реалізацію проекту з погляду економічної і корисної ефективності;
- розвивати існуючу систему організації і існуючі ресурси так, щоб вони могли справитися із змінами, які передбачені цим проектом.

Програма змін являє собою перелік необхідних заходів у сфері оздоровлення та відпочинку, які дозволяють досягти поставленої мети, а саме підвищення прибутковості діяльності підприємства. Програма змін повинна визначати служби та підрозділи організації, задіяні у її виконанні.

Також ця програма визначає ймовірні строки реалізації змін та етапність запровадження тих чи інших дій.

Основні задачі програми змін підприємства сфери оздоровлення та відпочинку:

- встановлювати контрольовані та вимірювані цілі;
- містити рішення, які допоможуть позбутися основних проблеми та загроз у сфері відпочинку та оздоровлення;
- визначати готовність до змін працівників та підприємців, що працюють у даній сфері;
- висувати заходи, які є можливість впровадити;
- представляти фінансово-економічні та змістовні (кількісні та якісні) наслідки запропонованих дій.

На основі програми змін розробляється детальний план змін, який має містити перелік конкретних дій з кожного заходу, строки початку і закінчення, відповідальних осіб і виконавців, необхідні ресурси, очікувані економічний та соціальний результат.

Для кожного підприємства розробляється свій детальний план змін, який містить в собі три блоки – загальна інформація, деталізація, терміни виконання. Загальна схема розробки плану впровадження змін наведена на рисунку 2.

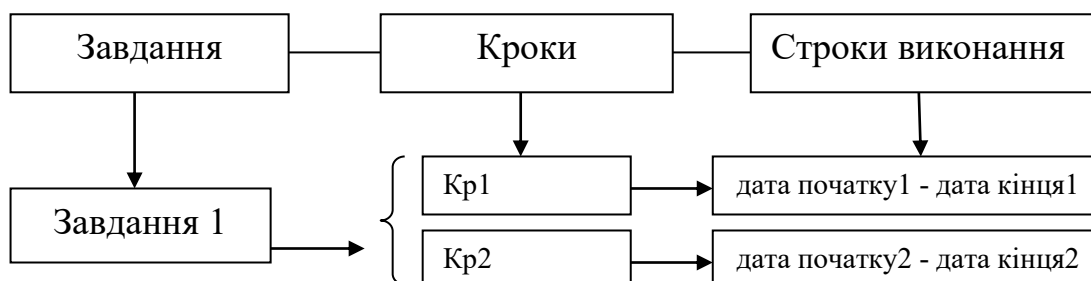


Рисунок 2 – Загальна схема розробки плану впровадження змін

У Першому блоці надається загальна інформація щодо проекту змін в якій визначають:

- підприємство, для якого був підготовлений проект; склад комісії проекту, дату його початку, складові частини проектної документації;
- основні цілі і завдання проекту, а також документальне обґрунтування їх вибору.

Другий блок представляє собою більш деталізовану інформацію, яка ґрунтується на побудові чітких дій, і, обов'язково містить в собі таку інформацію:

- детальний опис кожного кроку з графічними матеріалами (таблиці, графіки, малюнки);
- маркетингові дослідження;
- основні витрати на кожному етапі;
- використання та пошук ресурсів;
- оцінка економічної ефективності від впровадження змін;
- потенційні ризики.

До третього блоку відносяться терміни реалізації кожного з етапів проекту впровадження змін.

Етап впровадження проекту змін є найскладнішим у всьому процесі управління змінами. Адже якщо на паперах та документаціях картина досить чітка та ясна, то в реальному житті завжди знаходяться точки опору. Велику роль тут відіграє людський фактор, адже завжди знайдуться ті, «яких все влаштовує» і зміни їх лякають. На подолання такого психологічного опору, зазвичай, необхідний тривалий час.

До основних причин спротиву стратегічним змінам відносять:

- невизначеність: напередодні змін працівники непокояться, стають збентеженими через невпевненість у своїх можливостях виконувати нову роботу, загрозу можливого звільнення тощо;
- власні (особисті) інтереси окремих людей або груп, які часто суперечать загальним інтересам;

- різне сприйняття ситуації, коли працівники не погоджують-
ся із запропонованою менеджером оцінкою ситуації чи просто
сприймають її інакше;

- відчуття втрати: зміни зазвичай порушують соціальні відносини,
що склались у колективі, руйнують особисті стосунки.[8, с.413]

Для подолання опору щодо введення змін, зазвичай, використовують
такі рекомендації: залучення до участі, навчання, сприяння, переговори,
кооптація, маніпулювання чи примусу.

Останнім етапом проекту управління змінами є оцінка результатів.
Зазвичай, використовують різні типи оцінювання успішності проведення
змін. Для оцінки фінансових показників, як кількість, вартість, прибуток,
використовують економічні показники. А для інших переважно порівняльні,
в яких визначають реальний стан ситуації. Існує три основні порівняльні
оцінки: вище очікуваного, реальний стан, що відповідає очікуванням та
нижче бажаного. У випадку коли оцінка вище або відповідає очікуванням,
то поправок не проводять, а у випадках коли оцінка не відповідає бажаним
результатам, то необхідно встановити причину таких розбіжностей та
проводити коригування дій, але такі які не суперечать цілям стратегічних
змін.

При цьому чіткої методики, яка б дозволяла визначити вплив
кожного перетворення на розвиток підприємства в сфері оздоровлення та
відпочинку не існує.

Загалом, оцінка економічної і соціальної ефективності змін має
відповідати наступним принципам:

- оцінку ефективності необхідно виконувати шляхом порівняння
економічних і соціальних показників;

- оцінці вимірних результатів визначати методом підведення балансу
про стан до змін і після них.

Висновок. Отже, як відомо процеси управління змінами на
виробничих підприємствах та підприємствах сфери оздоровлення та

відпочинку мають багато спільного, проте є й багато відмінностей. Управління стратегічними змінами на підприємствах сфери оздоровлення та відпочинку і на виробничих підприємства має безліч відмінностей, адже в туристичних проектах велику роль відіграє мінливість зовнішнього середовища, яку неможливо передбачити, і тому проект введення змін має містити в собі більшу кількість напрямів розвитку, щоб мати змогу адаптуватися. Ще одною великою відмінністю є процес подолання опору змінам, адже в діяльності підприємств сфери оздоровлення та відпочинку часто задіянні переважно представники малого та середнього бізнесу і процес встановлення контакту між ними, зазвичай, займає більше часу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Гусєва О. Ю. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти: Монографія / О. Ю. Гусєва. – Донецьк: Вид-во «Ноулідж» (донецьке відділення), 2014. – 395 с.
2. Пічугіна Т. С. Управління змінами : навч. пос. / Т. С. Пічугіна, С. С. Ткачова, О. П. Ткаченко. – Х. : ХДУХТ, 2017. – 226 с.
3. Тарасюк Г. М. Управління змінами в системі управління підприємством // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки. – Житомир: ЖДТУ, 2010. – №2(52). – С. 287–291
4. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент: Підручник. / В.В.Стадник, М.А. Йохна – К. : Академвидав, 2007. – 472с.
- 5.Цуканова В. Я. Управління змінами підприємства як фактор підвищення його конкурентоспроможності / В. Я. Цуканова, Л. В. Кієнко // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. - 2013. - № 2. - С. 24 - 28.
6. Балдинюк А.Г. Стратегія управління змінами в організації // Економіка і суспільство. . – 2017. – №10. – С.155 - 158.

7. Отенко В.І., Гронь О.В. Стратегічні зміни на підприємстві: сутність, види, інструментарій // Бізнес Інформ. – 2011. – №8. – С.204-207.

8.Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій : Підручник для студентів вищих навчальних закладів — К. : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. 496 с.

Анотації

Метою статті є визначення основних проблем, які виникають на етапі управління стратегічними змінами сфери оздоровлення та відпочинку та розробити шляхи їх подолання.

В статті розглянуто основні проблеми, які виникають під час впровадження проекту управління змінами на підприємствах працюючих у сфері оздоровлення та відпочинку. Розглянуто, основні твердження відомих вітчизняних і зарубіжних науковців щодо визначення поняття «стратегічні зміни» та «управління змінами». Запропоновано загальну схему основних етапів впровадження стратегічних змін, яка складається з шести основних етапів. Проведено SWOT-аналіз сфери оздоровлення та відпочинку країни, визначено сильні та слабкі сторони, можливості та загрози розвитку туристичної сфери в Україні. Визначено найпоширеніші напрямки розвитку сфери оздоровлення та відпочинку та особливості побудови програми змін. Запропонована загальна схема розробки плану впровадження стратегічних змін та визначені проблеми у проведенні оцінювання результатів від впроваджуваних змін. Також виділені основні причини опору стратегічним змінам і запропоновані шляхи їх подолання.

Ключові слова:

стратегічні зміни, управління змінами, сфера оздоровлення та відпочинку, напрямки розвитку, програма розвитку, план змін, впровадження змін.

Анотация

Целью статьи является определение основных проблем, возникающих на этапе управления стратегическими изменениями сферы оздоровления и отдыха и разработка путей их преодоления.

В статье рассмотрены основные проблемы, возникающие при внедрении проекта управления изменениями в сфере оздоровления и отдыха. Рассмотрены основные утверждения известных отечественных и зарубежных ученых относительно определения понятия «стратегические изменения» и «управление изменениями». Предложена общая схема основных этапов внедрения стратегических изменений, которая состоит из шести основных этапов. Проведен SWOT-анализ сферы оздоровления и отдыха, определены сильные и слабые стороны, возможности и угрозы развития туристической сферы в Украине. Определены самые распространенные направления развития сферы оздоровления и отдыха и особенности построения программы изменений.

Предложена общая схема разработки плана внедрения стратегических изменений и определенные проблемы в проведении оценивания результатов внедряемых изменений. Также выделены основные причины сопротивления стратегическим изменениям и предложены пути их преодоления.

Ключевые слова:

стратегические изменения, управление изменениями, сфера оздоровления и отдыха, направления развития, программа развития, план изменений, внедрения изменений.

Тесленок Ірина Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, НУ «Запорізька політехніка»

Контактна інформація: teslenok@mail.ru, 0662293866

Трибой Іван Анатолійович. – студент кафедри менеджменту, НУ «Запорізька політехніка», директор оздоровчого комплексу «Жемчуг» м.Приморськ.

Контактна інформація: 0503221797, 0504803985, trileon@meta.ua

Тесленок Ирина Николаевна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента, НУ «Запорожская политехника».

Трибой Иван Анатольевич – студент кафедры менеджмента, НУ «Запорожская политехника», директор оздоровительного комплекса «Жемчуг» г.Приморск.

Офіційне написання англійською мовою:

Teslenok Iryna M.

Tryboi Ivan A.

Контактна особа – Трибой І.А.

Поштова адреса для відправлення примірника журналу:

м.Запоріжжя, вул.Чарівна 42, кв. 86, 69071

Наданий матеріал раніше не публікувався та в інші видання не надсилався.

