

## РОЗДІЛ 3 ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

УДК 640.4:005.4

Батченко Л. В.

Гончар Л. О.

Київський національний університет культури і мистецтв

### ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНОЇ МЕТОДОЛОГІЧНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ У СФЕРІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

У статті виокремлено та проаналізовано теоретико-методологічні підходи до формування стратегічних альтернатив управління змінами, розроблено адаптивну методологічну модель управління змінами у сфері готельно-ресторанного бізнесу, досліджено особливості процесу реалізації проекту змін на основі розробленої моделі в умовах специфіки діяльності галузі готельно-ресторанного господарства.

**Ключові слова:** зміни, управління змінами, адаптивні стратегічні альтернативи, модель управління змінами, галузь готельно-ресторанного бізнесу.

**Постановка проблеми.** В умовах динамічної трансформації ринку послуг та бізнес-середовища загалом кожна галузь національної економіки втрачає ознаку стабільності та постійності, відповідно, потребує своєчасного реагування на змінні процеси, що відбуваються у суспільстві, та ефективного впровадження необхідних змін в наявних умовах функціонування сектору, їх якісної реалізації, координування, контролю та управління всіма цими процесами. З огляду на специфіку функціонування ринку готельно-ресторанних послуг та динаміку змін зовнішнього середовища, відповідно, зміну структури та адекватності вимог споживачів щодо забезпечення різноманітності та якості послуг, що надаються в закладах цієї галузі, актуальним стає питання аналізування теоретичних аспектів стратегічного планування в умовах змін та особливостей їх практичної адаптації до галузі готельно-ресторанного бізнесу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Окремі теоретичні аспекти формування стратегій та розвитку стратегічного управління розкрито в працях вітчизняних та зарубіжних науковців, таких як Г. Ассель, Дж. Балоган [2], О. Віханський [6], В. Герасимчук, П. Друкер [9], Ф. Котлер, Ю. Красовський, В. Пономаренко, М. Портер, Ф. Тейлор, А. Томпсон, А. Файоль [2], Р. Хаммер, В. Хоуп-Хейлі [2], Н. Чабанов. Водночас частина досліджень, зосереджених на особливостях стратегічного управління в умовах змін та його адаптації до специфіки галузі готельно-ресторанного бізнесу України, вкрай незначна та має опосередковане значення.

Головними умовами забезпечення успішності та ефективності втілення стратегії в умовах змін є вдалий підбір і поєднання засобів та інструментів її реалізації. Загальні підходи та моделі стратегічного управління в умовах змін в окремих аспектах діяльності підприємства досліджували зарубіжні та вітчизняні науковці в різних часових проміжках, такі як Р. Бекхард [3], Р. Блейк [4], В. Бурк [5], Л. Грейнер [7], Ф. Гуїяра, Дж. Дак [8], Дж. Келлі, Дж. Коттер [10], Ф. Кругер [11], К. Левін [12], Г. Литвін, Д. Лінк, Дж. Муттон [4], Б. Уестлі, Е. Шайн [13]. Проте більшість вчених, розглядаючи загальні підходи до управління змінами, формували власну модель реалізації змін в конкретній ситуації.

**Мета статті** полягає у виокремленні та аналізуванні теоретико-методологічних підходів до формування стратегічних альтернатив управління змінами, розробленні адаптивної методологічної моделі управління змінами у сфері готельно-ресторанного бізнесу, дослідженні особливостей процесу реалізації проекту змін на основі розробленої моделі в умовах специфіки діяльності галузі готельно-ресторанного господарства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В процесі розвитку та становлення управління змінами як окремого напрямку наукових досліджень розроблено та обґрунтовано безліч моделей управління змінами, які є досить відомими та використовуються у сучасних умовах ведення бізнесу, зокрема «Розморожування – зміни – заморожування» (К. Левін, 1951 р.) [12], «Психологічний механізм протікання змін» (Е. Шайн, 1965 р.) [13], «Процес управління змінами» (П. Друкер, 1960-ті рр.) [9], «Вплив на структуру управління» (Л. Грейнер, 1967 р.) [7], «Програма впровадження змін» (Р. Бекхард, 1969 р.) [3], «Організація – живий організм» (Д. Надлер, М. Тушман, 1977 р.), «Модель системної стратегії» (Д. Лінк, 1990-ті рр.), «Модель видимих і невидимих процесів діяльності підприємства» (В. Бурк, Г. Литвін, 1994 р.) [5], «Модель 8 сил» (Дж. Коттер, 1995 р.) [10], «Калейдоскоп змін» (В. Хоуп-Хейлі, Дж. Балоган, 1999 р.) [2], «ADKAR» (Дж. Хаят, 2001 р.), «Айсберг управління змінами» (Ф. Кругер, 2004 р.) [11], «Дослідження – дії» (О. Віханський, А. Наумов, 2006 р.) [6], «Модель життєвого циклу організації» (І. Адісес, 2010 р.) [1]. Проте, незважаючи на широкий та різноманітний «асортимент» розроблених моделей управління змінами, будь-яка з них не може бути використана організацією в початковому вигляді, а потребує трансформації наявної в моделях теорії в практику підприємства. Це зумовлене перш за все стилем ведення бізнесу, специфікою галузі та ринку, а також передбачає індивідуальний підхід до розроблення детального алгоритму технології управління змінами.

Відповідно, кожна з наявних моделей може бути адаптована до сфери послуг загалом та будь-якого закладу готельно-ресторанного бізнесу зокрема за умови врахування особливостей діяль-

ності закладу, виду змін, які необхідно впровадити, розроблення індивідуальних та унікальних алгоритмів їх реалізації. Отже, з урахуванням специфіки та особливостей функціонування підприємств готельно-ресторанного господарства необхідно розробити адаптивну методологічну модель управління змінами для сфери послуг загалом та галузі готельно-ресторанного бізнесу зокрема, дослідити можливості її впровадження та реалізації в практичну діяльність галузі.

Варто зауважити, що для ефективної практичної реалізації змін необхідно створити правильне ставлення до змін та мотивацію для їх запровадження.

Кожна модель управління змінами повинна оцінюватись бізнесом та вибиратись адекватно до його стану, потреб, а також цілей проведення змін.

Спираючись на те, що галузь готельно-ресторанного господарства України функціонує в полі впливу різних секторів внутрішньої національної політики країни, відзначимо, що зміни на підприємствах цієї сфери мають різновекторний характер та залежать від низки внутрішньогалузевих факторів, що впливають на якість та ефективність результату діяльності як окремого підприємства, так і галузі загалом. Таким чином, формуються два кола впливу на процес функціонування сфери готельно-ресторанного господарства, а саме зовнішнє та внутрішнє.

Зовнішнє коло складають чотири сектори внутрішньої національної політики, такі як економічна, екологічна, соціальна та науково-технічна політика, тобто зовнішні фактори, що впливають на ринкову ситуацію галузі готельно-ресторанного господарства. Ступінь впливу та вагомості кожного з визначених чинників для сфери гостинності визначається на основі PESTLE-аналізу потенційних загроз з боку зовнішнього середовища, які прямо чи опосередковано впливають на стратегію розвитку корпоративної культури конкретного підприємства чи галузі загалом. Вивчення окремо кожного фактору, що є складовим PESTLE-аналізу, дає змогу сформулювати та окреслити загальну картину стратегічних перспектив та пріоритетів розвитку ринку готельно-ресторанних послуг у контексті розвитку національної економіки України. Зокрема, аналізуючи політичні умови (P – political) в країні загалом, можемо визначити ділове середовище галузі готельно-ресторанного бізнесу та отримати ключові ресурси для її ефективного функціонування. Вивчення економічних аспектів (E – economic) формує бачення щодо розподілу основних ресурсів на державному рівні та визначає подальші економічні умови для розвитку сфери гостинності. За допомогою аналізу соціальної складової (S – social) визначаються споживчі переваги суспільства, що дає змогу своєчасно розробити та сформувати адекватні вимогам потенційних споживачів готельно-ресторанного господарства пакети основних і додаткових послуг. Дослідження технологічної компоненти (T – technological) розкриває стан та основні тенденції технологічного розвитку галузі, що сприяє впровадженню структурних та технологічних змін на виробництві, що створює умови для розроблення новітніх технологій щодо виготовлення нових видів продукції. Вивчення системи державного, законодавчого та нормативно-правового регулювання (L – legal) діяльності сфери готельно-ресторанного бізнесу допомагає виявити проблеми розвитку галузі на державному рівні, провадити основну діяльність галузі відповідно до чинного законодавства кра-

їни, а також дає змогу адаптувати галузеві стандарти до реальних умов бізнес-середовища шляхом внесення відповідних змін до їх структури й змісту. Аналізування державної екологічної політики (E – environmental) проводиться задля узгодження соціальних та екологічних завдань суспільства задля вирішення проблем глобальної економічної кризи, а також спрямовується на перебудову відношень у системі «людина – суспільство – довкілля». Загалом за результатами PESTLE-аналізу відображаються загальні тенденції функціонування зовнішнього середовища, визначаються ключові важелі та напрями змін на внутрішньому ринку галузі готельно-ресторанного бізнесу.

Внутрішнє коло впливу на процес функціонування сфери готельно-ресторанного господарства формують чинники, що забезпечують функціонування галузі зсередини, а саме споживачі, конкуренти, працівники, постачальники, аналізування яких зводиться, як правило, до SWOT-аналізу, в результаті якого встановлюється найхарактерніший для будь-якого об'єкта зв'язок між його перевагами (Strengths – сильні сторони), недоліками (Weaknesses – слабкі сторони), можливостями (Opportunities) та потенційними загрозами (Threats). Класична модель SWOT-аналізу ринку готельно-ресторанних послуг застосовується задля отримання реальних даних про стан функціонування, можливості та загрози як для конкретного підприємства, так і для галузі готельно-ресторанного господарства як частини невиробничого сектору національної економіки загалом.

Всі складові внутрішнього та зовнішнього кола взаємопов'язані в межах одного ланцюга та певним чином визначають і регулюють роль та функціональність один одного в умовах реального бізнес-середовища.

Залежно від прояву та репрезентації кожного з чинників у практичній діяльності галузі виникає необхідність змін у різних аспектах функціонування галузевих підприємств. Відповідно, в готельно-ресторанному бізнесі зміни повинні впроваджуватись в чотирьох основних напрямках, таких як виробництво продукції (товарів), надання послуг, лідерські позиції керівництва, людський потенціал. З огляду на специфіку та особливості функціонування закладів готельно-ресторанного господарства будь-які зміни в кожному з аспектів їх основної діяльності повинні протікати на засадах корпоративно-соціальної відповідальності (КСВ) з використанням адаптивних технологій та інструментів їх реалізації.

Спираючись на визначені вище фактори, що впливають на процес протікання змін у сфері готельно-ресторанного господарства, їх взаємозв'язок з бізнесом, а також враховуючи сучасні тенденції розвитку та трансформації цієї галузі, можемо запропонувати уніфіковану та унікальну адаптивну методологічну модель управління змінами у сфері готельно-ресторанного бізнесу (рис. 1).

З представленої на рис. 1 адаптивної моделі управління змінами видно, що вона дає змогу враховувати як зовнішні, так і внутрішні фактори тиску мінливого бізнес-середовища на ключові аспекти функціонування як окремого підприємства, так і ринку готельно-ресторанного бізнесу загалом, а також визначає основну структуру й важелі змін у кожному напрямі діяльності галузі.

Загалом розроблена адаптивна стратегічна альтернатива є системою взаємопов'язаних підсистем

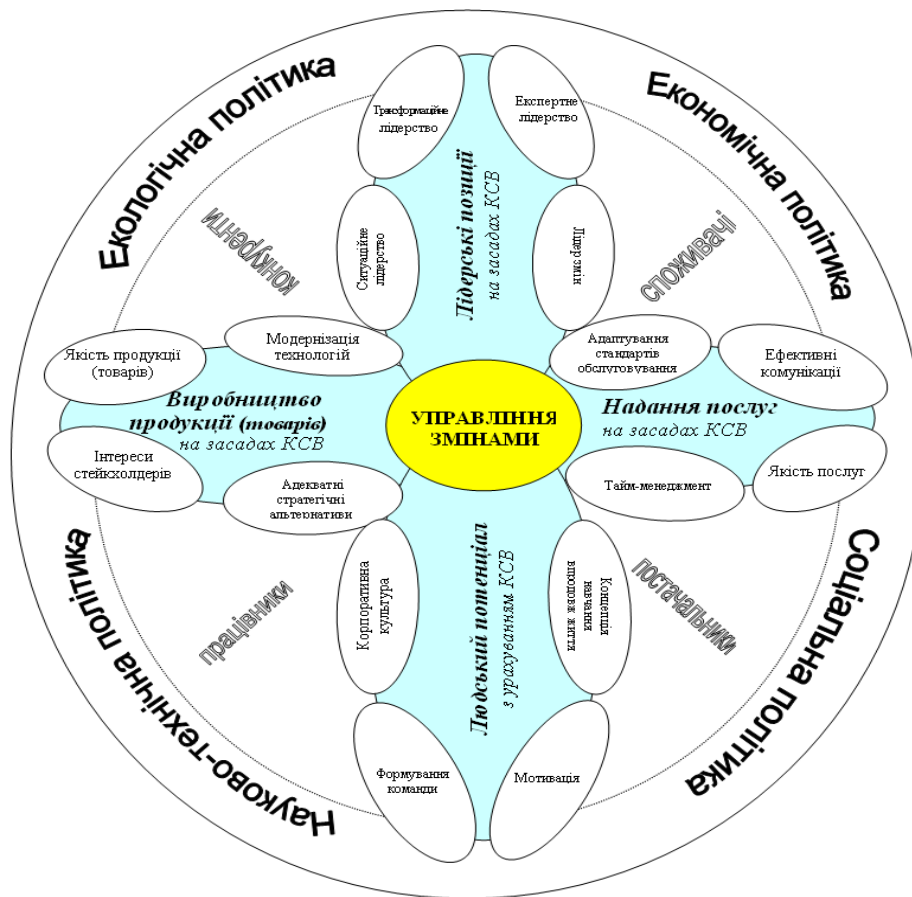


Рис. 1. Адаптивна методологічна модель управління змінами для галузі готельно-ресторанного бізнесу

Джерело: складено авторами

діяльності як окремої організації, так і галузі загалом, а також спрямована на підвищення якості та ефективності реалізації основних і додаткових напрямів діяльності визначеної сфери. Розроблена модель враховує основні аспекти функціонування галузі готельно-ресторанного бізнесу, які, спираючись на спектр спрямованості, умовно можна розділити на дві групи, а саме виробничі (виробництво продукції (товарів), надання послуг) та управлінські (лідерські позиції, людський потенціал).

Для кожного із секторів реалізації змін у галузі готельно-ресторанного бізнесу, визначених у розробленій моделі управління змінами, характерні певні аспекти й вектори їх впровадження (табл. 1).

Аналізуючи результати проведеного дослідження, представленого в табл. 1, зауважимо, що для забезпечення ефективності функціонування ринку готельно-ресторанних послуг в умовах реалізації змін досить важливим фактором є своєчасне реагування керівництва на будь-які зовнішні коливання та прийняття економічно й технологічно обґрунтованих рішень щодо мінімізації їх впливу та ризиків дестабілізації виробництва на внутрішньому середовищі галузі. Загалом ефективність процесу змін забезпечується впровадженням цілого комплексу технічних, економічних, організаційних та інформаційних заходів, а не окремо взятими аспектами чи принципами їх

Таблиця 1

Основні аспекти й вектори реалізації змін у галузі готельно-ресторанного бізнесу

| Вектор впровадження змін                                  | Принципи та способи реалізації векторних змін  |
|---|--|
| 1   | 2  |
| <b>I. Виробничі зміни</b>                                 |  |
| <b>1.1 Виробництво продукції (товарів) на засадах КСВ</b> |  |
| Якість продукції (товарів)                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Модернізація – удосконалення системи самоконтролю і контролю на стадіях проектування, виготовлення та реалізації продукції (товарів);</li> <li>– модифікування – зміна технології виготовлення продукції згідно з визнаними інноваційними технологічними підходами;</li> <li>– удосконалення – створення логістичних пунктів як посередників співпраці з постачальниками задля підвищення якості сировини, матеріалів, напівфабрикатів, що використовуються в процесі виготовлення продукції (товарів);</li> <li>– моделювання якості – впровадження системи контролю якості (СКЯ) продукції (товарів) на всіх етапах її життєвого циклу (виготовлення, збереження, упакування, транспортування, монтаж) або зміна основних принципів чи структури функціонування СКЯ.</li> </ul> |

## Продовження таблиці 1

| 1   | 2  |
|---|--|
| Інтереси стейкхолдерів                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Систематизація – впровадження постійно діючої системи управління взаємодією зі стейкхолдерами;</li> <li>- уніфікування підходів – розроблення концептуальних підходів взаємних очікувань між бізнесом та стейкхолдерами;</li> <li>- зобов'язування – обов'язкове та термінове прийняття управлінських рішень за будь-якими зверненнями стейкхолдерів до підприємства;</li> <li>- взаємозалежність – врахування взаємозв'язку інтересів стейкхолдерів з інтересами суспільства, підприємства та принципами сталого розвитку;</li> <li>- соціалізація – забезпечення та підтримування соціальної компетентності під час взаємодії зі стейкхолдерами (інформування стейкхолдерів про соціальну складову товару чи послуги, аналізування соціальної підготовленості стейкхолдера до використання цієї складової в період після продажу для підвищення соціального статусу та середовища існування бізнес-процесів).</li> </ul>  |
| Модернізація технологій                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Стимулювання – впровадження у виробничу діяльність підприємства концепції “4R” зміни бізнесу, що включає реформування, реорганізацію, реструктуризацію, реінжиніринг, задля оновлення техніки та технологій;</li> <li>- формування адаптивного механізму стандартизації та технічного регулювання в галузі готельно-ресторанного бізнесу до європейських та світових практик;</li> <li>- розроблення та впровадження системи рефлексивного управління (реакція на оточуюче середовище) нових форм та методів організації виробництва й управління;</li> <li>- інтегрування – застосування передового вітчизняного та зарубіжного досвіду щодо виготовлення продукції (товарів) у галузі готельно-ресторанного бізнесу, запровадження кластерного підходу (об'єднання) до організації бізнесу.</li> </ul>  |
| Адекватні стратегічні альтернативи          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zero defects (ZD) – застосування принципу бездефектного виготовлення продукції Ф. Кросбі;</li> <li>- «рух по сходах» – застосування концепції Джозефа Джурана “AQL” (щорічне покращення якості) або «Спіралі Джурана» (безперервне покращення);</li> <li>- лайн-чек (line check – перевірка лінії) – систематична перевірка менеджером (керівником) готовності персоналу та відповідності продукції до виробничого процесу, що дає змогу забезпечити якість кінцевої продукції (товару) та підвищити рівень КСВ в організації;</li> <li>- трансформування – систематичне та своєчасне оновлення неконкурентоспроможної продукції (товарів) або зняття її з виробництва;</li> <li>- концепція Тагутті – розвиток використання методів статистичного контролю – підвищення якості з одночасним зниженням його вартості з використанням методу QFD («розгортання функції якості»); його сутність полягає в плануванні характеристик продукції на основі дослідження ринку задля максимального задоволення потреб споживачів з найвищою якістю в найкоротші терміни та за мінімальних затрат виробників.</li> </ul> |
| <b>1.2. Надання послуг на засадах КСВ</b>   |  |
| Якість послуг                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Стимулювання – удосконалення системи контролю та розвиток масового самоконтролю на всіх етапах надання послуг (обслуговування) у закладах готельно-ресторанного бізнесу;</li> <li>- модернізація – запровадження системи інноваційних форм та методів обслуговування гостей;</li> <li>- модифікування – внесення змін в процеси виготовлення послуг, технології обслуговування гостей та логістику;</li> <li>- автоматизація систем – запровадження адекватних автоматизованих систем управління, координування; формування мережових систем потенційних клієнтів (Networking);</li> <li>- комплексність – розроблення системи поєднання ключових аспектів надання послуг (цілісність, вичерпність, своєчасність, адекватність, унікальність тощо) в єдиний комплекс;</li> <li>- моніторинговий контроль якості – запровадження дворівневого моніторингу контролю якості (внутрішнього та зовнішнього); запровадження партисипативного управління якістю послуг.</li> </ul>   |
| Адапування стандартів обслуговування        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Уніфікування процесів – формування комплексу незмінних стандартних та обов'язкових для виконання всіма працівниками функцій у процесі надання послуг;</li> <li>- унікальність – врахування індивідуальних потреб та характеристик кожного гостя в процесі надання послуг;</li> <li>- концептуальність – формування системи обов'язкових заходів, спрямованих на розкриття та забезпечення головної концепції діяльності підприємства;</li> <li>- «Скелет риби» – застосування оригінального графічного методу Каору Ісікава щодо аналізу причинно-наслідкових зв'язків;</li> <li>- оригінальність – запровадження оригінального, актуального та об'єктивного до реалій комплексу додаткових послуг.</li> </ul>  |
| Ефективні комунікації                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Систематичність – постійне накопичення та оброблення інформації задля ефективної реалізації комунікаційної політики підприємства;</li> <li>- комунікативність – забезпечення ефективного комунікаційного процесу між співробітниками в межах компанії та поза нею, а головне, між персоналом та гостями закладу з орієнтацією на адекватність ідей усіх учасників комунікаційного процесу та їх розвиток;</li> <li>- об'єктивна необхідність – інтерпретація єдності раціонального та емоційного в поведінці усіх учасників комунікаційного процесу;</li> <li>- кодування (декодування) – перетворення наявної інформації в інформативне зрозуміле повідомлення;</li> <li>- ситуативність – можливість знаходження об'єкта впливу в умовах, коли очікування бажаної реакції на комунікативний вплив є необґрунтованими.</li> </ul>  |
| Тайм-менеджмент                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Цілепокладання за схемою SMART – існування п'яти основних критеріїв, а саме Specific (конкретні), Measurable (вимірні), Achievable (досяжні), Relevant (релевантні), Timebound (визначені в часі);</li> <li>- коефіцієнт вагомості (самоідентифікація) – відстежування власної ефективності як кожним працівником підприємства, так і організацією загалом у системі взаємодії різних факторів;</li> <li>- унікальність (індивідуалізм) – створення комфортних умов праці для кожного працівника з урахуванням їх особистісних характеристик, професійного спрямування та вподобань задля максимізації ефективності їх роботи.</li> </ul>   |
| <b>II. Управлінські зміни</b>               |  |
| <b>2.1 Лідерські позиції на засадах КСВ</b> |  |
| Ситуаційне лідерство                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Прогнозування – здійснення постійного моніторингу змін, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі функціонування галузі;</li> <li>- оперативність – своєчасне реагування на можливі ризики та прийняття відповідних рішень для забезпечення конкурентоздатності;</li> <li>- структурування завдань – чітке формулювання та формування структури поставлених завдань відповідно до посадових повноважень та можливостей виконавців.</li> </ul>  |



| 1  | 2  |
|--|--|
| Трансформаційне лідерство                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Узгодженість та комплексність – формування узгодженої системи прогнозування та планування всіх сервісно-виробничих, організаційних, фінансових, економічних та управлінських процесів в умовах змін;</li> <li>- модернізація лідерства – «зроби лідерами підлеглих»;</li> <li>- оптимізація повноважень – передавання окремих повноважень на горизонтальну площину;</li> <li>залучення персоналу до прийняття важливих рішень з відповідальністю в межах компетенцій за їх результатами.</li> </ul>   |
| Експертне лідерство                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Динамічність – оцінювання ефективності інноваційних процесів на зовнішньому та внутрішньому ринках, прогнозування можливостей їх запровадження в конкретному закладі;</li> <li>- об'єктивність – впровадження та ведення ефективної фінансової (зокрема, цінової) політики з урахуванням змінних вподобань у трансформаційному суспільстві.</li> </ul>  |
| Лідер змін                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Комплаєнсність – дотримання принципів відкритості та прозорості конкретних намірів і ведення бізнесу загалом;</li> <li>- оригінальність – прийняття нестандартних рішень у типових ситуаціях;</li> <li>- ребрендинг підприємства (галузі) – посилення бренда, його диференціювання серед конкурентів, збільшення цільової аудиторії бренда;</li> <li>- утилітарність ідей – формування практико орієнтованих адекватних змінним умовам бізнес-ідей, які можна ефективно реалізувати в ситуаціях невизначеності в короткі терміни із забезпеченням отримання максимального прибутку.</li> </ul>  |
| <b>2.2 Людський потенціал на засадах КСВ</b> |  |
| Концепція навчання впродовж життя            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Модернізація суспільства – формування здатності персоналу до саморозвитку;</li> <li>- соціокультурна модернізація – створення інноваційного суспільства, формування інноваційного укладу життя, підтримка становлення та розвитку людини, здатної до вдосконалення соціально-економічних та культурних відносин;</li> <li>- досяжність і невичерпність резервів ефективності – формування цілісної і комплексної програми розвитку (зокрема, підвищення кваліфікації) співробітників підприємства відповідно до їх професійних компетентностей;</li> <li>- пріоритетність – врахування принципів, можливостей, бажань та вподобань працівників, подальше орієнтування на них задля використання відповідних методик навчання новим навичкам у процесі виконання безпосередніх обов'язків кожного;</li> <li>- всеосяжність – впровадження системи всеосяжного (формального, неформального, спонтанного) навчання персоналу.</li> </ul>   |
| Мотивація                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Комплексність – створення ефективної системи мотивації праці всіх категорій персоналу різними способами;</li> <li>- удосконалення організації праці – визначення конкретних цілей, повноважність функцій працівників, виробнича ротація, збагачення праці, застосування гнучких графіків, покращення виробничих умов;</li> <li>- матеріальне стимулювання – застосування механізму оплати праці в системі взаємозалежності якісних показників роботи працівника у визначений термін або запровадження системи подарунків для окремих співробітників задля досягнення ними високих результатів;</li> <li>- «якісний склад персоналу» – створення умов для постійного розвитку, підвищення кваліфікації, відповідно, кар'єрного зростання;</li> <li>- гуманізація праці – забезпечення окремого працівнику (групі працівників, відділу чи колективу загалом), окрім якісних умов праці, можливостей всебічного розвитку в процесі виконання прямих обов'язків та додаткових індивідуальних завдань;</li> <li>- аналітичність – диференційоване оцінювання праці кожного співробітника залежно від ступеня складності виконаних завдань, професійної кваліфікації працівників, умов праці, фізичних зусиль тощо;</li> <li>- «телеробот», «домашній офіс» – надання можливості окремим співробітникам виконувати роботу вдома (за необхідності).</li> </ul>   |
| Формування команди                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Team building (побудова команди, командотворення) – формування й розвиток навичок командної роботи (team skills), які є основою системи впровадження командного менеджменту; формування командного духу (team spirit), тобто сукупності психологічних феноменів, що характеризують неформальне ставлення співробітників до колег та організації; формування команди, тобто механічні дії з підбору, оптимізації структури команди та функціонально-рольового розподілу;</li> <li>- поміркованість управління – ведення кадрової політики з урахуванням процесів активізації людського фактору;</li> <li>- директивність планування – комплексне планування діяльності організації загалом на основі деталізації планів кожної виробничої та організаційної діяльності підприємства з орієнтацією на інтереси національного господарства загалом;</li> <li>- авторитетність – обов'язок головного керівництва підприємства брати на себе відповідальність за результат власної роботи та діяльність всього колективу</li> </ul>  |
| Корпоративна культура                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Концептуальність – формування концептуальної моделі корпоративної культури підприємства, що охоплює поелементні моделі оцінювання науково-технічної, матеріальної, кадрової, інформаційної, фінансової та інших складових корпоративної культури;</li> <li>- репутаційний капітал – формування комплексного конструкту із сукупності унікальних за структурою та характером властивостей, притаманних організації, задля формування ефективної репутації закладу;</li> <li>- мотивування – формування системи постійного контролю та аналізу наявної системи мотивації (за необхідності внесення змін), що відображає зміст корпоративної культури підприємства;</li> <li>- моделювання – розроблення концептуальних підходів на основі вибору напрямів подальшого розвитку корпоративної культури, які надалі можна перенести в субкультурну площину, зокрема формування ключових моделей її розвитку (модель структурних змін, модель інновацій, комплексна модель, модель конкурентоспроможного, циклічного та сталого розвитку підприємства);</li> <li>- стимулювання – формування системи корпоративної культури організації (принципів, норм, цінностей та поглядів), що мобілізують внутрішні ресурси, поєднують та стимулюють до дії персонал, надають змістовності праці, збуджують на найбільш можливу самовіддачу та продуктивність, дають змогу вирішувати поставлені цілі та складні завдання з виробництва доброякісного продукту та освоєння ринку.</li> </ul> |

Джерело: складено авторами

реалізації. При цьому обов'язково потрібно враховувати особливості, тенденції та перспективи функціонування галузі на етапі внесення змін,

аналізувати можливості їх впливу на процес моделювання та результативного впровадження змін кожного напрямку (вектору).

**Висновки.** Узагальнюючи результати проведеного дослідження, підкреслимо, що необхідність розроблення уніфікованої адаптивної методологічної моделі управління змінами у сфері готельно-ресторанного бізнесу зумовлена перш за все специфікою та тенденціями розвитку галузі в умовах динамічних трансформаційних процесів у національній та міжнародній економіці, що здійснює вагомий вплив ззовні на функціонування сфери

гостинності, відповідно, передбачає зміни на внутрішньому (галузевому) ринку. Результативність використання розробленої моделі залежить від ефективного підбору методів та інструментів її реалізації. Загалом для забезпечення успішності впровадження змін у галузі готельно-ресторанного бізнесу необхідно враховувати важливість комплексного та адаптивного підходів та їх співвідношення до реальних бізнес-умов.

#### Список використаних джерел:

1. Адизес І.К. Управління змінами / пер. с англ. В. Кузин. Санкт-Петербург : Питер, 2010. 223 с.
2. Балоган Дж., Хоуп-Хейли В. Стратегические преобразования: разработка контекстуального подхода. Курс МВА по стратегическому менеджменту / под ред. Л. Фаэйля, Р. Рэндела ; пер. с англ. 4-е изд. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2007. С. 534–563.
3. Beckhard R. Organization Development: Strategies and Models. Reading, MA : Addison-Wesley Publishing Company, 1969.
4. Blake R., Mouton J. Building a Dynamic Corporation through Grid Organization Development. Reading, MA : Addison-Wesley Publishing Company, 1969.
5. Burke W.W. Organization Development: A Process of learning and change. Reading, MA : Addison-Wesley Publishing Company, 1994.
6. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент : учебник. 4-е изд., перераб. и доп. Москва : Экономистъ, 2006. 670 с.
7. Greiner L.E. Patterns of Organization Change, Harvard Business Review, May-June 1967, in Organizational Change and Development, ed. G.W. Dalton, P.R. Lawrence, L.E. Greiner (Homewood, Ill: Irwin, 1970).
8. Дак Д. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований / пер. с англ. Москва : Альпина публшер, 2002. 320 с.
9. Друкер Ф. Энциклопедия менеджмента / пер. с англ. О. Пелявского ; под ред. Т. Гуреш. Москва : Издательский дом «Вильямс», 2004. 432 с.
10. Kotter J. Leading change: Why transformation efforts fail. Harvard Business Review. March–April 1995. Vol. 73 (2). P. 59–67.
11. Kruger W. Implementation: The core task of Change Management In de Wit, B.I. Meyer, R [Hrsg]: Strategy – Process, Contents, Context, 3d ed. London, 2004, P. 206–226.
12. Lewin K.F. Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers. Edited by D. Cartwright. New York : Harper & Row, 1951. 346 p.
13. Shein E.A. Organizational psychology. New York : Prentice-Hall, 1965. 291 p.

**Батченко Л. В.**

**Гончар Л. О.**

Київський національний університет культури і мистецтв

#### ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ АДАПТИВНОЙ МЕТОДОЛОГИЧЕСКОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В СФЕРЕ ГОСТИНИЧНО-РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА

##### Резюме

В статье выделены и проанализированы теоретико-методологические подходы к формированию стратегических альтернатив управления изменениями, разработана адаптивная методологическая модель управления изменениями в сфере гостинично-ресторанного бизнеса, исследованы особенности процесса реализации проекта изменений на основе разработанной модели в условиях специфики деятельности отрасли гостинично-ресторанного хозяйства.

**Ключевые слова:** изменения, управление изменениями, адаптивные стратегические альтернативы, модель управления изменениями, отрасль гостинично-ресторанного бизнеса.

**Batchenko L. V.**

**Honchar L. O.**

Kyiv National University of Culture and Arts

#### FEATURES OF FORMATION OF ADAPTIVE STRATEGIC ALTERNATIVES OF MANAGEMENT OF CHANGES IN THE FIELD OF HOTEL RESTAURANT BUSINESS

##### Summary

The article outlines and analyzes theoretical and methodological approaches to the formation of strategic alternatives to change management; adaptive methodological model of change management in the sphere of hotel and restaurant business is developed; the peculiarities of the process of implementing the project of changes on the basis of the developed model in the conditions of the specifics of the activity of the hotel and restaurant industry are explored.

**Key words:** changes, change management, adaptive strategic alternatives, change management model, the branch of hotel and restaurant business.