

АДАПТАЦІЯ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ  
ДО СФЕРИ ПОСЛУГADAPTATION OF CHANGE MANAGEMENT MODELS  
TO THE SERVICE SECTOR

*У статті узагальнено теоретичні погляди і науково-практичні підходи щодо формулювання та визначення змісту ключових моделей управління змінами. Здійснено класифікацію відомих моделей управління змінами за структурою і змістом, у розрізі якої проаналізовано сутність та значення кожної із них з погляду на хронологічні межі розроблення та особливості еволюціонування і адаптації до умов ринку в різні періоди. Досліджено можливості застосування існуючих моделей управління змінами у процесі внесення змін у сфері послуг в цілому та галузі готельно-ресторанного бізнесу зокрема. Обґрунтовано необхідність розроблення і впровадження адаптивної методологічної моделі управління змінами для цієї галузі.*

**Ключові слова:** управління змінами; сфера послуг, управління змінами у сфері послуг, модель управління змінами, адаптація.

*В статье обобщены теоретические взгляды и научно-практические подходы к формулированию и определению содержания ключевых моделей управления изменениями. Осуществлена классификация известных моделей управления изменениями по структуре и содержанию, в разрезе которой проанализированы сущность и значение каждой из них с точки зрения хронологических рамок разработки и особенностей эволюционирования и адаптации к условиям рынка в разные периоды. Исследованы возможности применения существующих*

*моделей управления изменениями в процессе внесения изменений в сфере услуг в целом и отрасли гостинично-ресторанного бизнеса в частности. Обоснована необходимость разработки и внедрения адаптивной методологической модели управления изменениями для этой отрасли.*

**Ключевые слова:** управление изменениями; сфера услуг, управление изменениями в сфере услуг, модель управления изменениями, адаптация.

*In this research the theoretical views, scientific and practical approaches to the formulation and definition of the content of key models of change management have been generalized. Classification of known models of change management by structure and content is carried out, in the context of which the essence and significance of each of them are analyzed from the point of view of the chronological framework of development and the features of evolution and adaptation to market conditions in different periods. The possibilities of applying the existing models of change management have been explored in the process of introducing changes in the sphere of services in general and in the hotel and restaurant business in particular. The necessity of development and introduction of adaptive methodological model of change management for this branch has been grounded.*

**Key words:** change management; service sector, service change management, change management model, adaptation.

УДК 005.591:005.21]:338.46

**Гончар Л.О.**

викладач кафедри  
готельно-ресторанного бізнесу  
Київського національного університету  
культури і мистецтв

**Постановка проблеми.** Зважаючи на стрімкий, динамічний та імпульсивний розвиток закладів готельно-ресторанного бізнесу в умовах плинності часу і постійних змін у суспільстві, неможливо однозначно та категорично визначити і сформулювати чіткий план становлення, розвитку і функціонування закладу. Тому виникає потреба коригування стратегії шляхом внесення змін різного характеру в діяльність організації, що, в свою чергу, включає певні процеси, зокрема їх планування, реалізацію і контроль. Сукупність цих процесів становлять поняття управління змінами.

Управління змінами, як відносно новий напрям наукових досліджень, в умовах постійних трансформацій у зовнішньому, а відповідно і у внутрішньому середовищі підприємств, зазнає значних коливань і неточностей. Тому змінюються методи та удосконалюються моделі управління змінами. Проте їх основа і сутність залишаються сталими і використовуються організаціями в якості певного орієнтиру при виборі напрямку впровадження та реалізації змін. Виходячи з цього, виникає необхідність ґрунтовного дослідження методів та моделей управління змінами в цілому та особли-

востей їх адаптації у сфері послуг та готельно-ресторанному бізнесі зокрема.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Багатогранність та індивідуальність процесу змін досліджували науковці в різних часових проміжках, описуючи безліч підходів та моделей управління змінами в окремих аспектах діяльності підприємства. Більшість з них (В. Бурк, Ф. Гуяра, Дж. Дак, Дж. Келлі, Дж. Коттер, Ф. Кругер, К. Левін, Г. Литвін, Д. Лінк, Б. Уестлі тощо) акцентували увагу на особливостях проведення організаційних змін. Інші (Р. Бекхард, Р. Блейк, Л. Грейнер, Дж. Моутон, Е. Шайн ...) торкалися питання реалізації змін на підприємстві, які пов'язані з людським фактором. Проте і ті, і інші розглядали загальні підходи до управління змінами та формулювали власну модель реалізації змін в конкретній ситуації.

Водночас частка досліджень особливостей управління змінами в сфері послуг, де ключовим питанням є збільшення ефективності впровадження та реалізації послуг (а не товару), серед вітчизняних і зарубіжних науковців вкрай незначна і має опосередковане значення. Оскільки сфера послуг, як окремий сектор, займає вагому частину економіки країни і під впливом факторів зовніш-

нього середовища зазнає постійних змін, сьогодні особливо актуальним і необхідним є дослідження особливостей адаптації класичних моделей управління змінами до цієї галузі.

**Постановка завдання.** Метою даної статті є теоретичне узагальнення науково-практичних підходів щодо формулювання та визначення змісту ключових моделей управління змінами; особливостей їх адаптації до процесу впровадження змін у сфері послуг в цілому та галузі готельно-ресторанного бізнесу зокрема.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Управління змінами, як окремий напрям розвитку і конкурентоспроможності організацій, виокремився в 50-тих роках ХХ ст. В цей період науковці зосереджували свої дослідження на вивченні найефективніших методів та моделей управління змінами в цілому та на окремих системних аспектах змін – структурному і процесному.

Модель управління змінами хоч і не є тотожним поняттям системі організації, повинна визначати ціль впровадження змін, передбачати алгоритм їх реалізації та попередньо оцінювати результатив-

ність і ефективність процесу змін. Сьогодні відомо десятки окремих моделей управління змінами, проте варто зауважити, що загалом їх усі класифікують за двома ознаками:

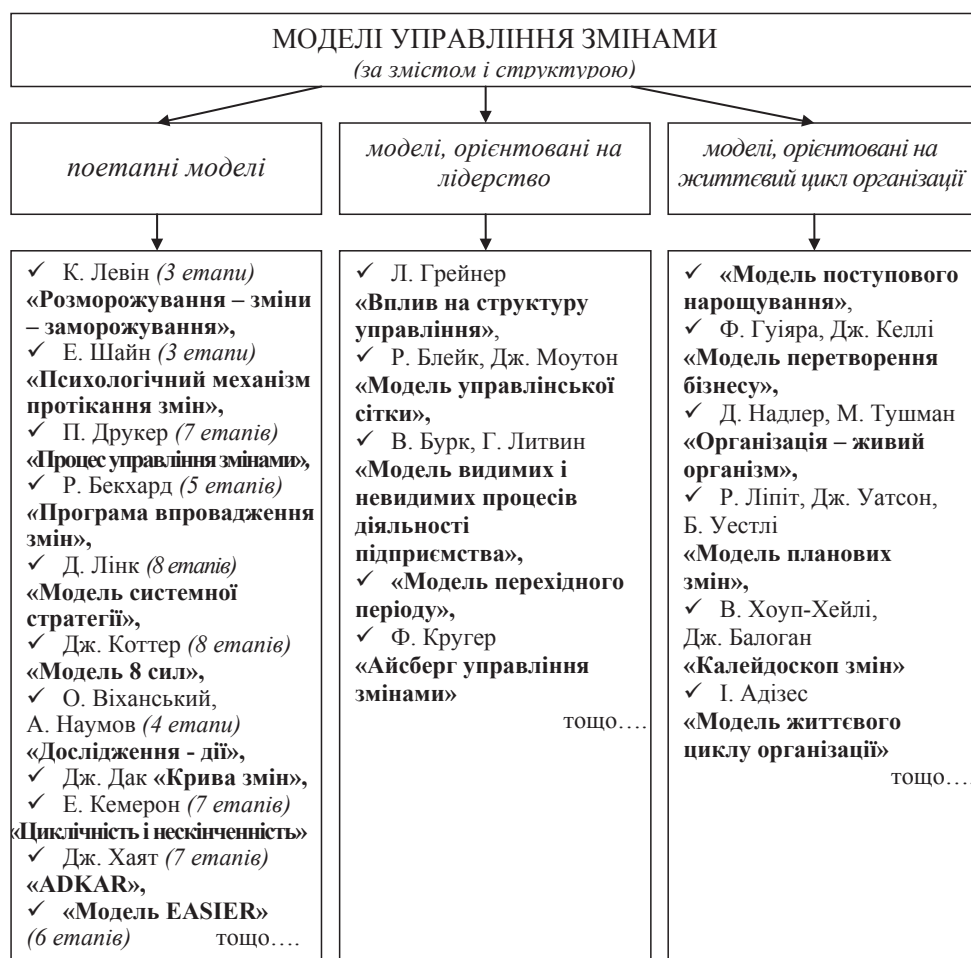
1) залежно від орієнтації і направленості впровадження змін:

- моделі, пов'язані із діяльністю організації;
- моделі, пов'язані із діяльністю людини в організації;
- моделі, пов'язані із діяльністю організації на ринку;

2) відповідно до типу і характеру змін:

- моделі щодо реалізації запланованих змін;
- моделі щодо реалізації незапланованих змін;
- моделі щодо реалізації сценарних змін.

Ці два підходи щодо класифікації моделей управління змінами досить поширені у науковому середовищі. Проте варто підкреслити, що чітко розмежувати і згрупувати існуючі моделі за тією чи іншою ознакою майже неможливо: у кожній моделі поєднуються щонайменше два різних аспекти, які доповнюють один одного незалежно від того,



**Рис. 1.** Класифікація моделей управління змінами за змістом і структурою\*

\* складено автором

на який із них ставиться акцент. Але, аналізуючи відомі моделі за структурою і змістом, чітко окреслюється можливість їх розподілу на три групи (рис. 1):

– *поетапні моделі* – моделі, що ґрунтуються на послідовному виконанні певних визначених етапів;

– *моделі, орієнтовані на лідерство* – моделі, в яких ставиться акцент на роль керівництва у досягненні результату;

– *моделі, орієнтовані на життєвий цикл організації* – моделі, що розглядають підприємство, як живий організм і орієнтують процес впровадження змін головним чином на результативність і ефективність, для досягнення яких виконання чіткого алгоритму дій не є найважливішим чинником.

Виходячи із запропонованої класифікації, варто проаналізувати сутність та значення кожної моделі управління змінами з погляду на хронологічні межі її розроблення та особливості еволюціонування і адаптації до умов ринку в різні періоди. Зважаючи на те, що розвиток наукового напрямку управління змінами розпочався у 50-тих роках ХХ ст. доцільно визначити певні історичні періоди його становлення, на яких базуватимуться подальші дослідження:

– *50-ті – 70-ті рр.* – започаткування і революційний розвиток;

– *80-ті – 90-ті рр.* – перехідний період;

– *початок ХХІ ст.* – наш час – трансформація, узагальнення, адаптація.

Для аналізу поетапних моделей управління змінами, спираючись на хронологію їх виникнення, варто розглянути особливості наступних моделей: «Розморожування – зміни – заморожування» (К. Левін, 1951 р.), «Психологічний механізм протікання змін» (Е. Шайн, 1965 р.), «Процес управління змінами» (П. Друкер, 1960-ті рр.), «Програма впровадження змін» (Р. Бекхард, 1969 р.), «Модель системної стратегії» (Д. Лінк, 1990-ті рр.), «Модель 8 сил» (Дж. Коттер, 1995 р.), «ADKAR» (Дж. Хаят, 2001 р.), «Дослідження - дії» (О. Віханський, А. Наумов, 2006 р.).

Однією з перших робіт, що поклала початок науковому напрямку управління змінами, стала праця німецького та американського психолога Курта Левіна (1951 р.), в якій запропонована трьохсту-

пенева модель впровадження змін в організації: розморожування – зміна – заморожування [15]. Між цими трьома механізмами управління змінами простежується причино наслідкова реакція: порушення стабільності усталених в організації типів поведінки та установок призводить до розвитку конкурентоспроможних реакцій керівництва на основі нової інформації, влучна реалізація яких забезпечить стабілізацію змін. Ця модель передбачає поетапну, конкретно сплановану роботу підприємств задля досягнення цілей, так звану стратегічну діяльність організації. Управління змінами пов'язується із життєвим циклом підприємства, а самі зміни вносяться поступово і за необхідності, в певний проміжок часу, що відповідає запланованому характеру їх впровадження.

Модель управління змінами Е. Шайна «Психологічні механізми протікання змін» на перший погляд фактично аналогічна моделі К. Левіна: складається все з тих же трьох етапів. Проте, на відміну від К. Левіна, Е. Шайн розглядав їх в іншому аспекті, визначивши для кожної стадії психологічні (а не організаційні) механізми їх протікання (табл. 1).

Такий підхід Е. Шайна визначає людину головним рушійним фактором змін, які відповідно до моделі несуть запланований, а іноді сценарний (розроблений на перспективу) характер.

У 60-тих роках ХХ ст. американський вчений П. Друкер розглядає зміни, як один із елементів діяльності підприємств, що ґрунтується на концепції людської діяльності, поведінки та мотивування і дозволяє орієнтуватись та адаптуватись до вимог часу у мінливому суспільстві [9, с. 9, 126]. Управлінням змінами науковцем трактується як процес, що складається з певних етапів [10] (рис.2).

Визначені П. Друкером етапи управління змінами в науковому середовищі не розглядають як окрему модель, проте вони складають певну систему, яка має логічно вибудовану структуру, що забезпечує процес впровадження змін та їх адаптацію в організації і, на нашу думку, може трактуватися як окрема модель управління змінами. З позицій направленості модель П. Друкера можна назвати унікальною для періоду 70-х років ХХ ст., адже тут прослідковується орієнтація як на інтереси в діяльності організації всередині і на ринку,

Таблиця 1

Особливості протікання етапів змін відповідно до моделей К. Левіна та Е. Шайна

Етап	К. Левін (1951 р.) «Розморожування – зміни – заморожування»	Е. Шайн (1965 р.) «Психологічні механізми протікання змін»
Розморожування	Процес визначення необхідних змін	Створення мотивації та готовності до змін
Зміни	Безпосередньо процес здійснення змін	Зміни через когнітивне реструктурування
Заморожування	Підсилення, підтримка змін, їх перетворення в сталу частину системи	Допомога клієнтам в інтеграції нової точки зору

\* складено автором на основі [15; 18]

так і на людський фактор через систему винагород (хоч і на останньому етапі).

Ще однією із «невизнаних», як модель, розробок 70-х років є «Програма впровадження змін» американського дослідника Р. Бекхарда (рис. 3), у якій також простежується врахування трьох основних складових процесу управління змінами, першочерговим серед яких є саме завоювання прихильників співробітників (людей), а вже потім аналіз факторів впливу зовнішнього і внутрішнього середовища.

Запропонована Д. Лінком у 90-х роках ХХ ст. модель управління змінами за своєю направленістю є протилежною попереднім трьом моделям і ґрунтується безпосередньо на процесі організаційних змін, який автор розділяє на три фази: діагностика – проектування – здійснення. Для кожної з них Д. Лінк пропонує певні етапи, які загалом формують універсальну «модель системної стратегії» (рис. 4).

За загальним змістом «Модель системної стратегії» Д. Лінка нагадує сутність моделі К. Левіна, яка стала основою для більшості поетапних моде-

лей. Так, американський професор, відомий лідер у сфері бізнесу та змін Дж. Коттер у 1995 році, удосконалюючи трьохетапну модель К. Левіна, виділяє наступні вісім кроків, які необхідно пройти організації при управлінні змінами [12]:

- 1) створення відлуння терміновості,
- 2) формування потужної коаліції керівної команди,
- 3) створення чіткого, просто вираженого бачення,
- 4) комунікації бачення,
- 5) вплив інших сил на бачення,
- 6) планування і створення короткострокових перемог,
- 7) консолідація поліпшення і подальші зміни.

За змістом перші чотири кроки відображають процес «розмороження», три наступні зосереджуються на впровадженні змін, а останній, 8 етап – це фактично «замороження» організації з новою культурою. Однак головною перевагою моделі Дж. Коттера «8 сил» над трьохетапною моделлю К. Левіна є попередня орієнтація і дослідження



Рис. 2. Етапи управління змінами за П. Друкером\*

\* складено автором на основі [10]

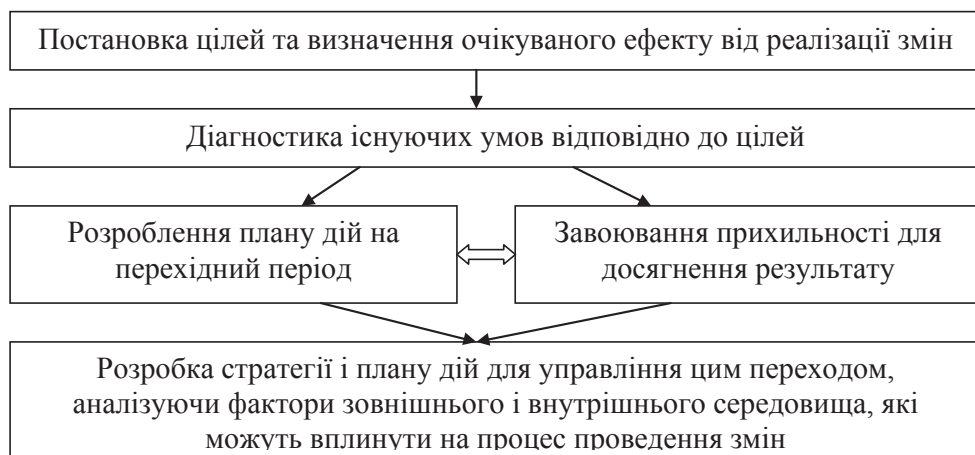


Рис. 3. Програма впровадження змін Р. Бекхарда\*

\* складено автором на основі [3]

зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на підприємство, що зменшує ризики, а відповідно підвищує рівень результативності та ефективності внесення змін.

Еволюціонування моделі «8 сил» Дж. Коттера простежується на початку XXI ст., зокрема у розробленій Дж. Хаятом (2001 р.) практично орієнтованій моделі «ADKAR», яка складається з п'яти послідовних кроків (рис. 5), що реалізуються за двома напрямками: бізнес та співробітники.

Зважаючи на стрімкий і динамічний розвиток суспільства, трансформацію економічних процесів, зокрема виокремлення інформаційних послуг

в окремий сектор економіки країни, на початку XXI ст. виникає необхідність удосконалення і розширення моделей управління змінами у напрямку пошуку, збору, обробки та обміну інформацією. Однією з моделей, в якій акцентується увага на зборі даних та їх аналізі перед плануванням і здійсненням змін, є циклічна чотирьохетапна модель О. Віханського та А. Наумова (2006 р.) «Дослідження – дії» (рис. 6), особливістю якої є залучення до процесу змін сторонніх фахівців-консультантів.

Отже, проаналізувавши особливості поетапних моделей у розрізі еволюції їх становлення,

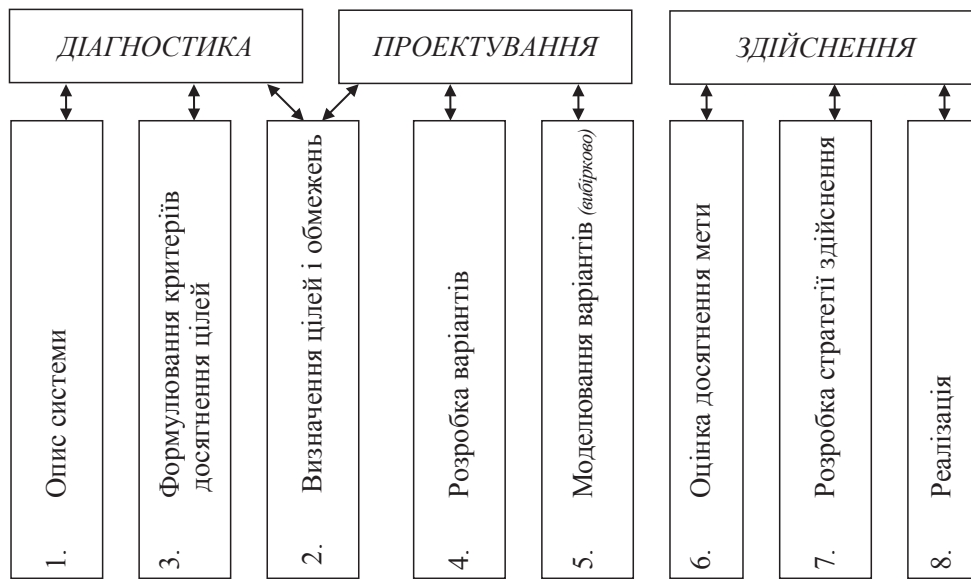


Рис. 3. Програма впровадження змін Р. Бекхерда\*

\* складено автором на основі [3]

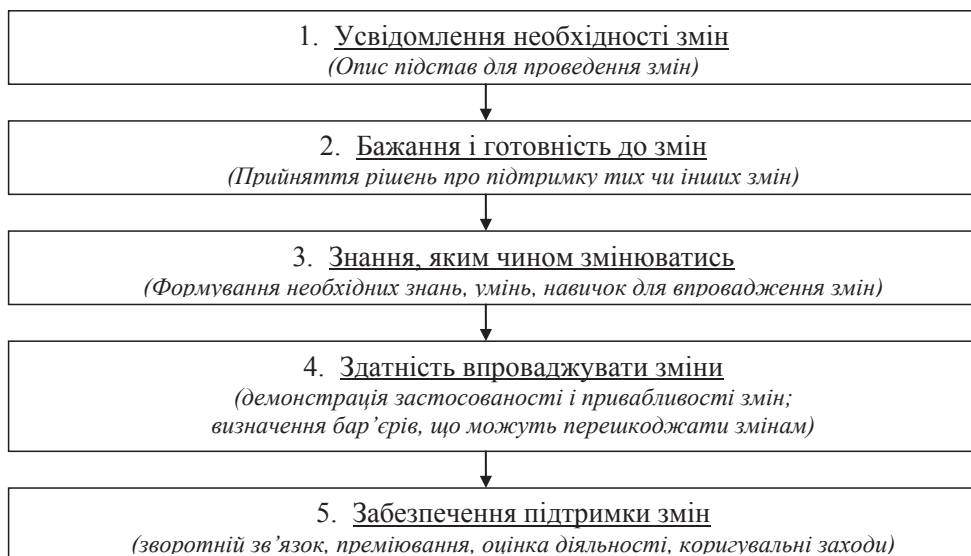


Рис. 5. Модель «ADKAR» Дж. Хаята\*

\* складено автором на основі [17]



Рис. 5. Модель «Дослідження – дії» О. Віханського і А. Наумова\*

\* складено автором на основі [6]

варто ще раз підкреслити, що в цілому у кожній з них прослідковується сутність першої трьох-етапної моделі управління змінами К. Левіна, а збільшення чи зменшення кількості етапів (кроків) залежить від ступеню деталізації і розгалуження трьох основних. Проте на початку XXI ст. у зв'язку із розвитком і поширенням інформаційного простору особлива роль в управлінні змінами приділяється інформації та людському фактору, який є реалізатором всіх змін.

Для дослідження особливостей моделей управління змінами, орієнтованих на лідерство, з погляду на визначені раніше три періоди розвитку цього напрямку варто розглянути наступні моделі: «Вплив на структуру управління» (Л. Грейнер, 1967 р.), «Модель видимих і невидимих процесів діяльності підприємства» (В. Бурк, Г. Литвин, 1994 р.), «Айсберг управління змінами» (Ф. Кругер, 2004 р.).

Американський вчений Л. Грейнер під впливом незвичних структурних змін в суспільстві, які пов'язані з революційним переходом від «індустріального» до «суперіндустріального» суспільства

систематизував підходи щодо управління змінами шляхом створення шестиетапної системи управління змінами (табл. 2), яка деталізує етапи моделі К. Левіна.

Із даних таблиці 2 видно, що у моделі Л. Грейнера на кожному із етапів процесу управління змінами головна увага приділяється саме ролі вищого керівництва та його реакції на вплив і розробку системи дій в процесі проведення змін. Отже, ця модель орієнтується як на діяльність організації, так і на людський фактор, який це забезпечує. Тому модель управління змінами, розроблена американським вченим у 1967 році, хоч і складається із шести етапів, розглядається нами як така, що орієнтується на лідерські якості та амбіції вищого керівництва.

Лідерство, як один із вагомих чинників, що призводять до трансформаційних та фундаментальних змін в організаційній культурі та організаційному кліматі підприємства, розглядають у своїй моделі управління змінами В. Бурк і Г. Литвин (1994 р.). Науковці визначають два головних напрями для впровадження змін в організації: вну-

Таблиця 2

**Особливості протікання етапів управління змінами відповідно до моделі Л. Грейнера**

Назва етапу	Особливості протікання
Тиск і спонукання	Усвідомлення керівництвом необхідності організаційних змін і готовність до них
Посередництво і переорієнтація уваги	Співпраця адміністрації у консультантів
Діагностика і усвідомлення проблем	Активна участь співробітників, пошук і підбір управлінських рішень, делегування повноважень
Прийняття рішення	Знаходження нового адекватного рішення та його схвалення і підтримка працівниками
Експериментальне здійснення змін	Тестова перевірка і коригування рішення
Зацікавлення персоналу	Мотивація персоналу для прийняття і практичної реалізації нововведення (змін)

\* складено автором на основі [7]

трішні процеси та людський фактор. Головна роль в забезпеченні цих змін відводиться саме керівництву, яке, відповідно до моделі, має визначити зміни першого і другого порядку [5].

Еволюція моделі В. Бурка і Г. Литвина знайшла своє відображення у моделі німецького професора бізнес-управління Ф. Кругера «Айсберг управління змінами» (2004 р.). Вчений поділяє управління процесом змін на поверхневе (управління проблемами: витратами, якістю, часом) і глибинне (управління сприйняттям і переконаннями, владними і політичними повноваженнями) [14]. Акцентуючи увагу саме на другому аспекті, науковець підкреслює, що реальних змін в організації можна досягти саме через зміни в поведінці співробітників, їх цінностей та перерозподіл владних повноважень [14]. Тому фактор організації і людини при управлінні змінами слід розглядати нерозривно.

Проаналізувавши моделі управління змінами, що орієнтуються на лідерство, можна сказати, що протягом трьох визначених нами етапів розвитку напряму управління змінами помітна еволюція моделей, проте суттєвих відмінностей у підходах науковців у різні періоди немає:

- у всіх проаналізованих моделях головна роль у процесі впровадження змін відводиться керівництву організації,

- зміни здійснюються з урахуванням двох ключових чинників – внутрішніх процесів і людського фактору, ключовим серед яких є другий.

Для аналізу моделей, що орієнтуються на життєвий цикл організації, доцільно розглянути наступні моделі: «Організація – живий організм» (Д. Надлер, М. Тушман, 1977 р.) «Калейдоскоп змін» (В. Хоуп–Хейлі і Дж. Балоган, 1999 р.), «Модель життєвого циклу організації» (І. Адізес, 2010 р.).

Сутність моделі «Організація – живий організм» полягає у представленні організації через чотири взаємопов'язані підсистеми (робота, люди, формальна організація, неформальна організація) і зводиться до аналізу процесу змін шляхом роздумів про необхідні для конкретної організації дії, а не через перспективні поспішні відповіді, що дає можливість осмислення і адекватного сприйняття мінливого калейдоскопу інформації і вражень [16]. Характерною особливістю моделі Д. Надлера і М. Тушмана є різноманітність підходів до факторів успіху змін. Проте ця модель швидше орієнтована на проблеми, ніж на їх вирішення.

На дослідження контексту впровадження змін через аналіз зовнішнього і внутрішнього аспектів діяльності підприємства орієнтована модель управління змінами В. Хоуп-Хейлі і Дж. Балогана «Калейдоскоп змін» (1999 р.), яка складається із трьох кілець (зовнішнє, середнє, внутрішнє), кожному із яких притаманні певні характеристики [2]:

- зовнішнє коло характеризує процес вияв-

лення та обґрунтування необхідності стратегічних змін;

- середнє коло визначає внутрішні загальні характеристики підприємства щодо його готовності до змін, часових обмежень їх впровадження, масштабності та різноманітності змін тощо;

- внутрішнє коло передбачає вибір конкретних варіантів дій щодо внесення змін.

Використання цієї моделі дає можливість ґрунтовного аналізу факторів впливу як ззовні, так і всередині організації на всіх етапах її життєвого циклу, що зумовлює своєчасність та обґрунтованість внесення необхідних змін, а відповідно забезпечує конкурентоспроможність підприємства.

Розглядаючи організацію, як живий організм, один із провідних світових науковців у сфері ведення бізнесу через внесення змін І. Адізес пропонує «Модель життєвого циклу організації», в якій виділяє десять закономірних послідовних стадій існування підприємства, умовно розділяючи їх на етапи зростання і старіння. Таким чином науковець підкреслює, що для кожної стадії життєвого циклу організації притаманні специфічні риси структури, цілі, система управління та способи впровадження інновацій. Також вчений зауважує: зміни – це постійне явище, що породжує нові проблеми, результат вирішення яких викликає нові зміни [1].

Зважаючи на актуальність цього твердження для сфери послуг в цілому та для готельно-ресторанного бізнесу зокрема, виникає потреба у вивченні проблеми особливостей адаптування розглянутих моделей до цієї галузі (табл. 3). Для цього, спираючись на проведений аналіз моделей управління змінами та особливості діяльності закладів сфери послуг, досліджені моделі можна згрупувати у наступні три групи:

- моделі, орієнтовані на структурні зміни закладу;

- моделі, орієнтовані на процесні зміни в закладі;

- моделі, орієнтовані на лідерські позиції керівництва.

Виходячи із характеристик моделей та інструментів управління змінами у сфері послуг можна зробити такі методологічні висновки:

1. На сьогодні вкрай важливими і проблемними для управління змінами є розробка механізму управління змін і адаптація існуючих моделей, методів та інструментів до функціонування закладів сфери гостинності.

2. Кожна модель управління змінами повинна оцінюватись бізнесом і обиратись адекватно до його стану, потреб, а також цілей проведення змін. В сучасних умовах керівники можуть помилитися у виборі однієї із багаточисленних моделей управління змінами, що призведе до неочікуваних і небажаних результатів.

Таблиця 3

Особливості адаптації моделей управління змінами до сфери готельно-ресторанного бізнесу

Вид моделі	Адаптація до сфери готельно-ресторанного бізнесу		
	особливості застосування	переваги	недоліки**
1	2	3	4
<p><b>Моделі, орієнтовані на управління структурними змінами</b></p> <p>– «Розморожування – зміни – заморожування» (К. Левін, 1951 р.),</p> <p>– «Програма впровадження змін» (Р. Бекхард, 1969 р.)</p> <p>– «Модель 8 сил» (Дж. Коттер, 1995 р.)</p> <p>– «Калейдоскоп змін» (В. Хоуп–Хейлі і Дж. Балоган, 1999 р.)</p> <p>– «Дослідження - дії» (О. Віханський, А. Наумов, 2006 р.)</p> <p>– «Модель життєвого циклу організації» (І. Адізес, 2010 р.) тощо...</p>	<p>можуть застосовуватись для проведення <u>запланованих і частково сценарних змін</u> зокрема:</p> <p>– для змін в маркетинговій та рекламній діяльності;</p> <p>– для структурних змін (зменшення розмірів закладу, створення мережі, зміна структури закладу);</p> <p>– для розширення (скорочення) діапазону основних і додаткових послуг;</p> <p>– для змін у системі управління, кадрових змін;</p> <p>– для організаційних змін...</p>	<p>– мають логічно вибудовану (здебільшого поетапну) структуру;</p> <p>– попередньо аналізуються фактори впливу внутрішнього середовища;</p> <p>– орієнтуються на інтереси в діяльності закладу всередині (для залучення нових гостей та формування бази постійних споживачів) і на ринку (для забезпечення конкурентних переваг закладу);</p> <p>– підкреслюється необхідність подальшого супроводження, консолідації та адаптування внесених змін.</p>	<p>– відсутній системний підхід до процесу проведення змін;</p> <p>– здебільшого не враховуються особливості людського фактору;</p> <p>– як правило, не визнається вплив зовнішніх чинників.</p>
<p><b>Моделі, орієнтовані на процесні зміни</b></p> <p>– «Психологічний механізм протікання змін» (Е. Шайн, 1965 р.)</p> <p>– «Процес управління змінами» (Л. Друкер, 1960-ті рр.)</p> <p>– «Організація – живий організм» (Д. Надлер, М. Тушман, 1977 р.)</p> <p>– «Модель системної стратегії» (Д. Лінк, 1990-ті рр.)</p> <p>– «ADKAR» (Дж. Хаят, 2001 р.)</p> <p>тощо...</p>	<p>можуть застосовуватись для проведення <u>незапланованих, запланованих і сценарних змін</u> зокрема:</p> <p>– для сезонних та інших змін меню;</p> <p>– для впровадження анімаційних та дозвіллевих програм;</p> <p>– для розширення (скорочення) асортименту основних і додаткових послуг;</p> <p>– для розробки програми лояльності для постійних гостей;</p> <p>– для внесення змін у технологічний процес виробництва продукції;</p> <p>– для змін у процесі надання основних і додаткових послуг;</p> <p>– під час експериментального введення інновацій щодо обслуговування гостей;</p> <p>– для змін у напрямку діяльності закладу на ринку;</p> <p>– для змін в маркетинговій та рекламній діяльності...</p>	<p>– дають можливість осмислення і адекватного сприйняття мінливих внутрішніх процесів;</p> <p>– враховуються потреби та інтереси людини-співробітника і людини-гостя.</p> <p>– враховується людський фактор та його роль у впровадженні змін;</p> <p>– різноманітність підходів до факторів успіху змін;</p> <p>– підкреслюється необхідність формулювання цілей і критеріїв по досягненню результатів від внесення змін;</p> <p>– на проміжному етапі здійснюється оцінка досягнення мети;</p> <p>– як правило, забезпечується підтримка процесу змін та їх належної адаптації у закладі.</p>	<p>– здебільшого відсутній чіткий алгоритм процесу проведення змін;</p> <p>– не враховується вплив факторів зовнішнього середовища;</p> <p>– відсутній системний підхід до управління змінами.</p>
<p><b>Моделі, орієнтовані на лідерські позиції керівництва</b></p> <p>– «Вплив на структуру управління» (Л. Грейнер, 1967 р.)</p> <p>– «Модель видимих і невидимих процесів діяльності підприємства» (В. Бурк, Г. Литвин, 1994 р.),</p> <p>– «Айсберг управління змінами» (Ф. Кругер, 2004 р.)</p> <p>тощо...</p>	<p>можуть застосовуватись для проведення <u>незапланованих, запланованих та частково сценарних змін</u>, зокрема:</p> <p>– для змін у системі управління;</p> <p>– для кадрових змін;</p> <p>– для організаційних змін;</p> <p>– для структурних змін (зменшення розмірів закладу, створення мережі, зміна структури закладу);</p> <p>– для запровадження системи мотивації та заохочення персоналу;</p> <p>– для розробки програми лояльності для постійних гостей;</p> <p>– для розширення (скорочення) діапазону основних і додаткових послуг;</p> <p>– для змін в маркетинговій та рекламній діяльності;</p> <p>– для змін у напрямку діяльності закладу на ринку.</p>	<p>– керівництво розглядається в якості головних важелів у процесі впровадження та управління змінами;</p> <p>– залучення сторонніх консультантів;</p> <p>– участь співробітників у процесі внесення змін;</p> <p>– враховуються видимі і невидимі процеси в організації;</p> <p>– можливість експериментального, тестового здійснення змін;</p> <p>– зацікавлення персоналу для підсилення практичної реалізації змін.</p>	<p>– відсутній системний підхід до управління змінами;</p> <p>– зміни скоріше розглядаються як нововведення;</p> <p>– не приділяється увага аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів впливу.</p>

\* складено автором

\*\* недоліки під впливом правильного і адекватного управління в процесі адаптування моделей до конкретної сфери можуть і повинні переходити у переваги



3. Для ефективної практичної реалізації змін необхідно створити правильне відношення до змін і мотивацію для їх запровадження.

Загалом зміни в організаціях сфери послуг доречніше починати із внутрішніх і зовнішніх відносин, а не із методів і моделей, автоматичне використання яких без належної адаптації не дасть результатів.

**Висновки з проведеного дослідження.** Незважаючи на широкий та різноманітний «асортимент» розроблених моделей управління змінами, будь яка із них не може бути використана організацією в початковому вигляді шляхом трансформації існуючої в моделях теорії на практику підприємства. Це зумовлено перш за все стилем ведення бізнесу і специфікою галузі та ринку і передбачає індивідуальний підхід до розроблення детального алгоритму технології управління змінами.

Відповідно кожна із проаналізованих моделей може бути адаптована до сфери послуг в цілому та будь-якого закладу готельно-ресторанного бізнесу за умови врахування особливостей діяльності закладу, виду змін, які необхідно впровадити, розроблення індивідуальних і унікальних у своєму роді алгоритмів їх реалізації. Тому подальші дослідження варто сконцентрувати на розробленні і впровадженні адаптивної методологічної моделі управління змінами для сфери послуг в цілому та галузі готельно-ресторанного бізнесу зокрема.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Адизес, И. К. Управляя изменениями [Текст] / И. К. Адизес; пер. с англ. В. Кузин. – СПб.: Питер, 2010. – 223 с.
2. Балоган Дж. Стратегические преобразования: разработка контекстуального подхода к их осуществлению / Дж. Балоган, В. Хоуп-Хейли // Курс МВА по стратегическому менеджменту / [под ред. Л. Фаэйля, Р. Рэндела; перевод с англ.]. – 4-е изд. – М.: 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. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, Наумов А. И. – [4-е изд., перераб. и доп.]. – М.: Эконо- мистъ, 2006. – 670 с.

7. Greiner, Larry E. Patterns of Organization Change, Harvard Business Review, May-June 1967, in Organizational Change and Development, ed. G. W. Dalton. P. R. Lawrence, and L. E. Greiner (Homewood, Ill: Irwin, 1970)

8. Дак Д. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований [Текст]: пер. с англ. / Д. Дак. – М.: Альпина паблишер, 2002. – 320 с.

9. Друкер Ф. Энциклопедия менеджмента : Пер. с англ. О. Л. Пелявского / Под ред. Т. А. Гуреш – М.: Издательский дом "Вильямс", 2004. – 432 с.

10. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: учеб. пособ.: пер с. англ. / П. Ф. Друкер. – М.: Вильямс, 2007. – 272с.

11. Камерон Э. Управление изменениями / Э. Камерон, М. Грин. – М.: Добрая книга, 2006 г. – 360 с.

12. Коттер Дж. П. Впереди перемен / Джон П. Коттер; [пер. с англ.]. – М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2011. – 256 с.

13. Kotter, J. Leading change: Why transformation efforts fail [Text] / J. Kotter // Harvard Business Review. – March-April 1995. – Vol. 73(2). – P. 59-67.

14. Kruger, W. Implementation: The core task of Change Management In de Wit, B. I. Meyer, R [Hrsg]: Strategy – Process, Contents, Context, 3 rd Ed., London, 2004, P. 206-226

15. Lewin, K. Feild Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers [Text] / K. Lewin; Edited by Dorwin Cartwright. – New York: Harper & Row, 1951. – 346 p.

16. Nadler, D. A. Competing by Design [Text] / D. A. Nadler, M. L. Tushman, M. B. Nadler. – Oxford University Press, 1977. – 256 p.

17. Hiatt, J. M. ADKAR: Model for Change in Business, Government and our Community: How to Implement Successful Change in our Personal Lives and Professional Careers [Text] / J. M. Hiatt. – Colorado: Prosci Research, 2006. – 148 p.

18. Shein E.A. Organizational psychology. – New York.: Prentice-Hall, 1965. – 291 p.