

УДК: 338.486.2

М.В. Козловська

ІННОВАЦІЙНІ СКЛАДОВІ ТРАНСФОРМАЦІЙ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті викладено результати досліджень у сфері інноваційного менеджменту трансформації туристичних підприємств, проаналізовано наукові підходи щодо процесу трансформації та визначено інноваційні складові трансформації туристичних підприємств.

In the article the results of researches are expounded in the field of innovative management of transformation of tourist enterprises, scientific approaches are analysed in relation to the process of transformation and certainly innovative component transformations of tourist enterprises.

Ключові слова Адаптація, модифікація, трансформація, реструктуризація, реінжиніринг, інноваційні процеси.

Ефективність управління трансформаційними процесами на сучасних підприємствах як виробничої, так і невиробничої сфери пов'язана з усвідомленням та застосуванням дієвих науково обґрунтованих методів організації та контролю за господарськими процесами. Відбір останніх передбачає аналіз існуючих підходів до визначення та змістової характеристики менеджменту трансформаційних процесів.

Однак поки що проблемі трансформації підприємств сфери послуг приділяється значно менше уваги, аніж питанням узгодження трансформації економічних систем макро- та мікрорівня чи управління трансформаційними процесами, спрямованими на підвищення ефективності функціонування виробничих підприємств. Звідси мета статті — детальніше зупинитися на вже вивчених особливостях управління трансформаційними процесами щодо підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання для визначення суттєвих характеристик менеджменту трансформаційних процесів туристичних підприємств.

Динамічний процес розвитку підприємств у ринковому середовищі пов'язаний із безперервними змінами їхньої діяльності і структури: протягом порівняно нетривалих часових періодів певних змін зазнають асортимент продукції, технології її виготовлення, організація виробничо-збутових процесів, внутрішня структура господарського суб'єкта, напрями та інтенсивність витратних і доходних потоків. У науковій літературі такі зміни характеризуються за допомогою різних термінів: «адаптація», «модифікація», «трансформація», «реструктуризація», «реінжиніринг», які істотно різняться за такими семантичними характеристиками, як зміст, обсяг, супідрядність.

На наш погляд найширшим терміном із вищеподаного переліку є трансформація, решта термінів характеризують окремі аспекти трансформаційних процесів: цільову спрямованість, способи досягнення поставленої мети та їхню ефективність.

Під трансформацією (лат. *transformatio* — змінювати) будемо розуміти перетворення структур, форм і способів, зміну цільової спрямованості економічної діяльності [8].

Трансформація компанії — це комплексні зміни, які зазвичай можуть передбачати зміну базових цілей та цінностей компанії, спрямованих на досягнення позитивних зрушень: поліпшення результативності господарювання, підвищення конкурентоспро-

можності, створення можливостей для саморегулювання тощо. Трансформація найчастіше реалізується шляхом комплексного застосування різних методичних підходів: реінжиніринг у бізнес-процесах упровадження управління якістю (ISO 9000); впровадження процесно-орієнтованого управління (Activity-Based Management); застосування збалансованої системи індикаторів (Balanced Scorecard); впровадження системи управління доданою вартістю (Value-Added Chain); використання методології «Практичної програми революції факторів», відомої також як «Система 20 ключів», тощо [3, с. 29–35].

Важливою характеристикою поняття «трансформація» є його детермінування об'єктивним інноваційним процесом як рушійною силою безперервного економічного розвитку постіндустріального суспільства.

В.М. Геєць [1, с. 143] до рушійних сил трансформаційних процесів відносить також чинники неповного використання ресурсів, а також зміни споживчих уподобань щодо продукту підприємств.

С.В. Філіппова [10] наголошує на інституціональних витоках свого підходу до чинників трансформацій підприємств. Вона пропонує класифікацію факторів трансформації підприємств, сформовану на засадах системного підходу (рис. 1), наголошуючи на виконанні ними функції каталізаторів продуктивних та організаційних змін. Зазначимо, що застосування системного підходу як необхідна умова ефективного управління підприємством робить правомірним застосування цього підходу визначення закономірностей трансформацій підприємств сфери послуг.

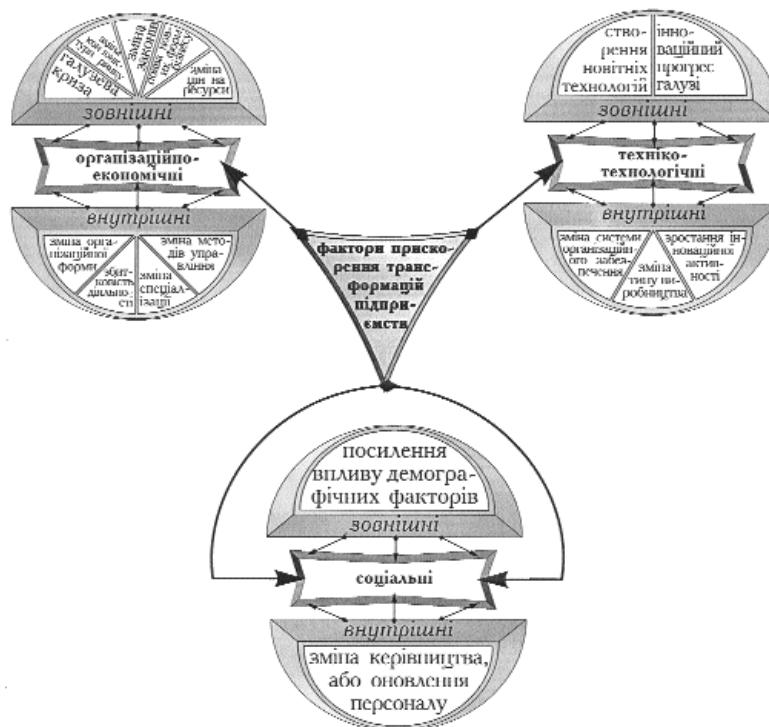


Рис. 1. Фактори прискорення трансформації мікро- та мезоекономічних систем за С.В. Філіпповою [10]

Іншу класифікацію чинників трансформації сучасних підприємств пропонує Л.В. Марчук (рис. 2.) [6]. Як показано на схемі, головними передумовами організаційно-структурних змін є внутрішні та зовнішні фактори, причому останні за напрямом дії розподілено на безпосередні та опосередковані.



Рис. 2. Класифікація факторів трансформації підприємств за напрямком дії [6]

Відповідно до сфер трансформування підприємства, трансформація може бути внутрішньою та зовнішньою. Перша передбачає зміни та перетворення внутрішніх елементів діяльності підприємства, друга базується на залученні та використанні зовнішніх чинників розвитку господарської діяльності суб'єктів. Така форма трансформації, як «внутрішні зміни», передбачає корегування організаційної та виробничої сфер підприємства (рентабельності, конкурентоспроможності тощо) [6, с. 125]. Даний підхід значною мірою подібний до ресурсного чинника трансформації, сформульованого в інституціональній концепції, оскільки передбачає: зміну керівництва підприємства; зміну методів управління; диверсифікацію діяльності підприємства; зменшення витрат за рахунок зміни структури внутрішнього ресурсного обміну, тобто шляхом реструктуризації активів та фінансової реструктуризації. До основних форм реструктуризації активів належать продаж частини основних фондів, продаж обладнання, запасів сировини, матеріалів, реалізація окремих видів ресурсів.

Проблема трансформації, зокрема реорганізація підприємств, відображена й у працях зарубіжних науковців. Так, у 1993 р. М. Хаммер і Дж. Чемпі [8, с. 47] запропонували визначення сутності «докорінної реорганізації виробництва» як «ґрунтовне переосмислення і докорінне перепроєктування бізнес-процесів з метою істотного поліпшення таких найважливіших показників, як витрати, якість, обслуговування й оперативність». При цьому автори під бізнес-процесами розуміють групи взаємозалежних видів діяльності, що споживають ресурси і перетворюють їх у продукцію, корисну для споживача. У рамках цього підходу докорінна реорганізація виробництва

припускає зосередження уваги не на функціях, підрозділах чи задачах, а саме на групах видів діяльності, що найчастіше виходять за рамки підрозділів і виконуваних ними функцій. Вона не означає часткового вирішення проблем, спроб удосконалити існуючу систему виробництва. У чистому виді під нею розвіють відмову від колишніх схем і створення досконалих нових процесів. Реорганізація також означає відмову від традиційної філософії бізнесу і звичних уявлень про нього. Тобто простежується певна аналогія цього підходу із програмно-цільовими методами управління, які також спрямовані на досягнення майбутнього результату (бажаного стану мікроекономічної системи) за рахунок поєднання функцій контролю й управління та синхронізації використання різноманітних ресурсних джерел і виробничо-збутових технологій.

Наступним різновидом трансформації слід визнати реструктуризацію, яку цілком правомірно можна розглядати як одну з форм реорганізації, тобто порівняно вужче поняття, адже її застосування законодавчо передбачене для тих фінансово неспроможних підприємств, які не підлягають санації. У Законі України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» дається таке визначення: «Реструктуризація підприємства — це здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, зокрема, шляхом його поділу з переходом боргових зобов'язань до юридичної особи, що не підлягає санації, якщо це передбачено планом санації, на зміну форми власності, управління, організаційно-правової форми, що сприятиме фінансовому оздоровленню підприємства, збільшенню обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищенню ефективності виробництва та задоволенню вимог кредиторів» [5].

Саме реінжиніринг бізнес-процесів виявляється найпридатнішою формою реструктуризації туристичних підприємств, яка не спричиняє змін їхньої організаційно-правової форми. Реінжиніринг означає «створення компанії заново» або «фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для істотного поліпшення таких ключових для сучасного бізнесу показників результативності, як витрати, якість, рівень обслуговування й оперативність» [8, с. 178]. Економічний механізм реінжинірингу бізнес-процесів підприємств, спрямований на впровадження новітньої продукції, схематично зображено на рис. 3.

На схемі показано, що впровадження продуктових та організаційних нововведень є необхідною умовою здійснення реінжинірингу бізнес-процесів.

Впровадження удосконаленої продукції (у тому числі й такої сервісної як туристична) потребує змін наявних організаційно-управлінських механізмів та системи зовнішніх економічних відносин підприємства з іншими ринковими агентами, ефективною діяльністю фірми (досягнення цільових критеріїв результативності трансформаційних процесів), що можливо лише за умов економічно обґрунтованих модифікацій системи управління підприємством.

«У процесі інноваційного управління підприємствами сервісу, в т.ч. туристичними, використовуються такі ресурси: кадрові (за кваліфікаційним та демографічним складом, характером виконуваних робіт, здатністю адаптуватися до змін і трансформацій); організаційні (за організаційною структурою, характером управління, інформаційними зв'язками, оперативністю збору і обробки та характером розподілу інформації); просторові (площа надання послуг, їхній характер, розміщення споживачів); фінансові (динаміка основних фінансових показників, умови кредитування, можливість фінансування інновацій); інформаційні (система забезпечення пошуку інформації з питань інновацій та обміну знаннями й досвідом між підрозділами фірми).

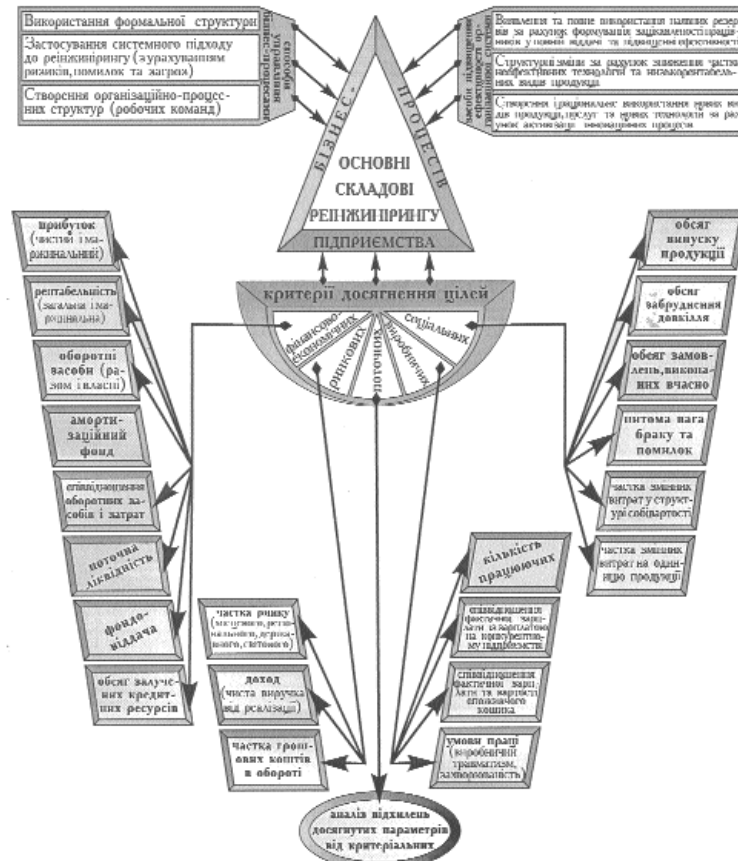


Рис. 3. Деагрегація основних складових реінжинірингу бізнес-процесів [опрацьовано автором]

Трансформаційні процеси обов'язково супроводжують створення нової продукції або впровадження технологічних інновацій у виробничу діяльність і залежно від спрямованості на реалізацію стратегічних цілей підприємства є інноваційними за своєю сутністю, тобто є формою організаційного прогресу.

Отже, проведений аналіз показує, що новітній спосіб поліпшення становища туристичних підприємств обов'язково має включати такі складові:

- 1) структурну трансформацію – зміну кількості та повноважень структурних підрозділів підприємства;
- 2) трансформацію асортименту продукції підприємства;
- 3) фінансову реструктуризацію, що передбачає кардинальну перебудову фінансових відносин підприємства;
- 4) кадрову реструктуризацію, або ж готовність залучати (інколи тимчасово на контрактних засадах) кваліфікований персонал у проектні та креативні групи, які створюються для вирішення деяких головних організаційних проблем з метою виконання організаційної функції;
- 5) просторову модифікацію – територіальне переміщення виробничих та допоміжних підрозділів при збереженні незмінною основної організаційної форми.

На жаль, у вітчизняній літературі досі не з'ясоване питання інноваційної трансформації туристичних підприємств. Значно більше інформації з цього питання надає зарубіжна література. Швидких відчутних результатів на початку розгортання трансформаційних процесів можна домогтися в результаті таких дій:

- удосконалення управління фінансовими потоками;
- зниження собівартості продукції за рахунок уникнення надмірних витрат і втрат;
- створення спеціалізованого підрозділу збуту;
- перегляд номенклатури продукції і зосередження на профільному бізнесі для диверсифікованих підприємств;
- розширення асортименту продукції;
- скорочення штату підприємства тощо [8, с. 9].

Саме на досягнення таких результатів і спрямовані організаційні нововведення, які запроваджують власники та менеджери виробничих підприємств та підприємств сфери послуг. Адже сутність організаційного прогресу полягає в удосконаленні наявних і застосуванні нових методів організації виробництва та праці, елементів господарського механізму, таких як система управління, планування, фінансування, матеріального стимулювання, матеріально-технічного забезпечення, науково-технічного обслуговування [7].

Таким чином, успішність певного технологічного нововведення істотно залежить від інновацій організаційних, а організаційний прогрес є необхідною передумовою прогресу науково-технічного.

В умовах України після проведення діагностики та узгодження стратегії розвитку і плану трансформацій з адміністрацією й акціонерами підприємства, трансформація може бути проведена впродовж визначених у світознаючих дослідженнях, двох основних етапів [8, с. 8-9]:

– перший етап передбачає зосередження на термінових заходах та спрямований на поліпшення загального стану підприємства, поліпшення навичок персоналу і підвищення іміджу підприємства. Підприємство, насамперед, має поліпшити свою господарську діяльність за рахунок трансформаційних змін і, що дуже важливо, забезпечити надійність зовнішніх джерел фінансування. Зазвичай перший етап трансформування не потребує великих інвестицій;

– другий етап ґрунтується на досягненнях першого етапу, спрямований на забезпечення виживання підприємства завдяки впровадженню дорожчих проектів, що потребують значних капіталовкладень.

1. *Геєць В. М.* Трансформаційні процеси та економічне зростання в Україні / В.М. Геєць. – Х.: Форт, 2006. – 440 с.; 2. *Гончаров В.Н.* Зарубіжний досвід стимулювання інноваційної активності на підприємстві: аспекти оплати праці / В. Н. Гончаров // Вісник Хмельницького національного університету. – 2008. – Серія «Економічні науки». – №3. – Т. 1. – С 141–145]; 3. *Єрмошенко М.М.* Механізм управління інноваційним оновленням підприємств / М.М. Єрмошенко, В.Н. Єрохін, В.Н. Шандра, О.І. Гуменюк та ін. // Організаційно-економічні аспекти інноваційного оновлення розвитку промисловості та інноваційного народного господарства : [наук. моногр.] / За ред. (М.М. Єрмошенка, С.А. Єрохіна. – К.: НАУ, 2008. – 216 с.; 4. *Інноваційні процеси в змішаній економіці: [монографія] / Федоренко В.Г., Денисенко М.П., Грищенко І.М., Гречан А. П., Ігнат'єва І.А., Михайлова Л.І., Федоренко В.Г. (ред.).* – К: Інститут підготовки кадрів держ. служби зайнятості України; Київський національний ун-т технологій та дизайну, 2008. – Т. 2. – 238 с.; 5. *Інноваційні шляхи розвитку курортно-туристичних регіонів та ринків: збірник наук. праць / ПАН України; Інститут*

економіко-правових досліджень В.К. Макутов (відп. ред.). – Донецьк: ТОВ «Юго-Восток, Лтд», 2007. – 307 с.; 6. *Марчук Л.В.* Економічне оцінювання трансформації підприємств / Л.В. Марчук // Менеджмент ат підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: Вісник НУ «Львівська політехніка». – №466. – Львів: НУ «Львівська політехніка», 2007. – С. 233–238; 7. *Стадник В.В.* Інноваційний менеджмент: навч. посібник В.В. Стадник, М.А. Йохна. – К.: Академвидав, 2006. – 464 с.; 8. *Хаммер М.* Реінжиниринг корпорации: Манифест революції в би знесе / М. Хаммер, Дж. Чампи; пер. с англ. под. ред. и с предисл. В.С. Каткало. – СПб.: Изд-во С.-Петербургского университета, 1997. – 332 с.; 9. *Хотинская Г.И.* Реинжиниринг на предприятиях сфере услуг / Г.И. Хотинская // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – №6. – С. 40–47; 10. *Филиппова С.В.* Трансформация промышленного производства как закономерный процесс становления рыночных отношений / С.В. Филиппова // Труды Одесского политехнического университета. – Вып. 1 (23). – Одесса, 2005. – С. 238–243; 11. *Zeithmal Valarie* Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence // Journal of Marketing. – 1998. – Vol. 52 (July) – Pp. 2 – 22; 12. *Zemke Ronald.* The Service Edge. – Cincinnati: International Thomson Publishing, 2005. – 735.