

Вестник Самарского государственного экономического университета. 2021. № 9 (203). С. 53–61.  
Vestnik of Samara State University of Economics. 2021. No. 9 (203). Pp. 53–61.

Научная статья  
УДК 338.482.224  
doi:10.46554/1993-0453-2021-9-203-53-61

## Управление изменениями во внутренней среде организации спа-индустрии как драйвер экономического развития

**Людмила Сергеевна Петрик**

Поволжский государственный университет физической культуры, спорта и туризма, Казань,  
Россия, petrikls@mail.ru

**Аннотация.** Актуальность выбранной темы исследования заключается в быстром расширении сегмента спа-индустрии на рынке предлагаемых услуг с целью экономического роста и развития организации. Расширение услуг требует активного вмешательства и внесения изменений во внутреннюю среду организации, что, в свою очередь, становится драйвером развития и экономического роста. В статье исследуется практика управления внутриорганизационными изменениями в спа-индустрии, способствующими повышению экономических результатов деятельности отдельных организаций спа-индустрии, а также пополнению бюджета региона. Автором определены и уточнены конкретные зоны изменений в организациях спа-индустрии. Определены движущие и сдерживающие силы при проведении изменений во внутренней среде организаций спа-индустрии. Проведен анализ проблем внедрения изменений в организации спа-индустрии. Выявлены и изучены 9 зон внутриорганизационных изменений в спа-индустрии, среди которых оптимизация и повышение доходности, алгоритмы процедур и сервисные протоколы, режим дезинфекции и ответственность спа-специалиста за безопасность процедур, критерии роста и ценности сотрудника, стимулы, особенности межличностных отношений в коллективах спа-индустрии, психология продаж в организациях спа-индустрии, юридический аспект деятельности организаций спа-индустрии, автоматизация, цифровизация, техника, CRM, технические специалисты. Разработана программа и мероприятия внедрения и управления изменениями во внутренней среде организаций спа-индустрии, которые способствуют экономическому развитию.

**Ключевые слова:** экономика организаций спа-индустрии, управление организациями спа-индустрии, управление изменениями

### **Основные положения:**

- ◆ уточнены зоны изменений в организациях спа-индустрии;
- ◆ определены элементы внутриорганизационных изменений в спа-индустрии;
- ◆ разработана программа управления изменениями в организациях спа-индустрии «Изменения во внутренней среде организации спа-индустрии».

**Для цитирования:** Петрик Л.С. Управление изменениями во внутренней среде организации спа-индустрии как драйвер экономического развития // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2021. № 9 (203). С. 53–61. doi:10.46554/1993-0453-2021-9-203-53-61.

## Management of changes in the internal environment of the spa industry as a driver of economic development

Lyudmila S. Petrik

Volga State University of Physical Culture, Sports and Tourism, Kazan, Russia, petrikls@mail.ru

**Abstract.** The relevance of the chosen research topic lies in the active expansion of the spa industry segment on the services market with the aim of economic growth and development of the organization. The expansion of services requires active intervention and changes in the internal environment of the organization, which, in turn, becomes a driver of development and economic growth. In this article, the author examines the practice of managing intra-organizational changes in the spa industry contributing to an increase in the economic results of the activities of individual organizations in the spa industry, as well as replenishing the regional budget. The author has identified and clarified specific zones of changes in the organizations of the spa industry. The driving and restraining forces in the implementation of changes in the internal environment of the organization of the spa industry have been determined. An analysis of the problems of introducing changes in the spa industry was also carried out. 9 zones of organizational changes in the spa industry were identified and studied, including optimization and increase in profitability, algorithms and service protocols, disinfection mode and the spa specialist's responsibility for safety procedures, growth levels and values, incentives, features of interpersonal relationships in teams spa industry, psychology of sales in the organizations of the spa industry, legal aspects of the spa industry, automation, digitalization, technology, CRM, technical specialists. A program and measures have been developed for the implementation and management of changes in the internal environment of the spa industry organizations, which contribute to economic development.

**Keywords:** economics of spa industry organizations, management of spa industry organizations, change management

### Highlights:

- ◆ zones of changes in the organizations of the spa industry were clarified;
- ◆ the elements of intra-organizational changes in the spa industry have been identified;
- ◆ a program of change management in the organizations of the spa industry "Changes in the internal environment of the organization of the spa industry" is developed.

**For citation:** Petrik L.S. Management of changes in the internal environment of the spa industry as a driver of economic development // Vestnik of Samara State University of Economics. 2021. No. 9 (203). Pp. 53–61. (In Russ.). doi:10.46554/1993-0453-2021-9-203-53-61.

### Введение

В современных условиях для поддержания темпов деятельности и сохранения экономических позиций на рынке организациям необходимо вносить в свою работу разнообразные изменения. Если раньше это было исключительным явлением, то сейчас такая необходимость стала возникать настолько часто, что превращается в череду постоянных изменений экономического и управленческого характера.

Клиенты становятся все более искушенными и осведомленными о мировых тенденциях сферы оздоровления. Поэтому суще-

ствует постоянная необходимость в проведении ряда изменений для удовлетворения запросов клиентов. А для того, чтобы качественно и эффективно проводить регулярные изменения, необходима гибкая система управления. Это актуально как для убыточных, так и для экономически стабильных организаций спа-индустрии. В данной связи процессы, сотрудники, структуры внутри самой спа-индустрии должны быть готовы к преобразованиям.

Случается, что организации самостоятельно инициируют процесс внедрения изме-

нений (как правило, инициатором становится владелец бизнеса), но это бывает довольно редко. В большинстве случаев организации вынуждены реагировать на изменения внешней среды, чтобы остаться прибыльными и максимально удовлетворить возникшие или изменившиеся потребности на рынке. Это могут быть новые продукты, способы оказания услуг или изменения структуры организации. Так, С.И. Ашмарина, Е.А. Кандрашина и И.А. Плаксина отмечают, что неизбежная перестройка глобальных цепочек создания добавленной стоимости в ходе очередного кризиса, обусловленного распространением новой коронавирусной инфекции, диктует необходимость появления нового подхода к моделированию изменений в глобальных цепочках, а также к определению оптимальных мест встраивания в них национальных компаний [1, с. 30].

Гипотеза: программа управления изменениями (в случае ее разработки и при дальнейшем использовании) позволит организациям спа-индустрии в короткие сроки и с минимальными экономическими издержками адаптироваться к быстро меняющемуся миру, вследствие чего повысится эффективность и прибыльность их работы. Также наличие программы должно упростить процесс введения изменений и оптимизировать затраты.

Целью исследования является разработка программы управления изменениями в организациях спа-индустрии с целью их дальнейшего экономического развития.

Исходя из цели исследования определены перечисленные ниже задачи:

- 1) раскрыта сущность новых технологий управления изменениями в организациях спа-индустрии;
- 2) проведен анализ проблем внедрения изменений в организации спа-индустрии;
- 3) разработана программа управления изменениями в организациях спа-индустрии.

### Методы

Основными методами исследования выступили анализ, обобщение, аналогия и проектирование. Проведен анализ текущего состояния организаций спа-индустрии г. Казани. Изучена практика управления внутриорганизаци-

онными изменениями в спа-индустрии, способствующими повышению экономических результатов деятельности отдельных организаций спа-индустрии. Выявлены и обобщены возможные зоны изменений в организациях спа-индустрии. Разработана программа и мероприятия внедрения и управления изменениями во внутренней среде организаций спа-индустрии, которые способствуют экономическому развитию.

### Результаты

Современным организациям необходимо проводить изменения в своей работе чаще, чем это было 10–15 лет назад, и эти изменения нередко масштабнее и сложнее. Они проводятся для экономического роста компании, улучшения качества сервиса, оптимизации работы и поддержания конкурентоспособности.

Тренд последних лет – нас стало больше тянуть к порядку. И дело даже не в том, что мы взрослеем, а в том, что стало больше беспорядка. То есть стало больше неопределенностей: как экономических, так и управленческого характера.

Д.С. Сычев предложил проект мероприятий по управлению изменениями, способный улучшить финансовые показатели деятельности организации и повысить ее конкурентоспособность на рынке [2, с. 264].

В современном мире необходимо уметь быстро реагировать на ситуацию и искать соответствующее решение. Это показала не только глобализация, но и пандемия 2020 г.

В практике управления изменениями в спа-индустрии метод организационного развития нашел широкое применение.

В случае, если внешняя или внутренняя среда изменилась и организация не может продолжать работу в нынешних условиях, сотрудники это понимают.

В ходе исследования разработаны 2 программы управления изменениями в организациях спа-индустрии с точки зрения внутренней среды организации. Мы разделили эти программы на несколько различных аспектов.

В данной работе проведем описание элементов программы «Изменения во внутренней среде организации спа-индустрии» по отдельным зонам внедряемых изменений.

1) Оптимизация. Повышение доходности любой организации спа-индустрии – насущная задача спа-бизнеса. И эксперты разрабатывают стратегии снижения себестоимости услуг, увеличения проходимости, сокращения сроков окупаемости проектов. К принятым во всем мире мерам относится оптимизация использования площадей и функциональное зонирование – расчет рентабельного соотношения кабинетов и зон, отказ от слишком дорогостоящих отделочных материалов, а также использование энергосберегающих технологий, позволяющих сократить операционные расходы.

Разумная экономия расходных материалов – тоже способ повышения доходности организации спа-индустрии. В кризисные периоды многие российские и европейские организации спа-индустрии поддерживали стабильность бизнеса не за счет снижения цен или дисконтных программ, а именно сокращая потребление воды, электроэнергии, расходных материалов. Также можно выделить нерациональный расход масла на процедуру массажа и слишком большое число различных полотенец, которые использовал специалист в кабинете.

2) Алгоритмы процедур и сервисные протоколы. Одним из инструментов качества сервиса является стандартизация всех процессов обслуживания. Стандарты качества сервиса могут разрабатываться на международном, государственном и ведомственном уровне, но в нашей стране отрасль спа-индустрии еще сравнительно молода, и первые национальные стандарты, касающиеся терминов и определений, были приняты совсем недавно. В основном, качество сервиса регламентируется внутрикорпоративными стандартами, которые разрабатываются для конкретного предприятия. В идеале они должны согласовываться с уже принятыми в отрасли и отвечать общим правам потребителей услуг.

Стандарт – это некая норма (формула, схема, алгоритм), принятая за эталон, на который следует ориентироваться при совершении каких-либо действий. Наиболее распространенная в спа-индустрии форма стандартов – протоколы и регламенты. Для того чтобы не возникало путаницы в документации, рекомендуется различать общие сервисные протоколы и регламенты проведения конкретных процедур.

Л.С. Петрик и Л.Ш. Кузикова приводят регламентирование деятельности организаций в сфере спа-индустрии, изучают законодательные и нормативные акты, регулирующие деятельность спа-объектов, также акты, определяющие требования к деятельности предприятий спа-индустрии, направленные на защиту прав и здоровья граждан Российской Федерации [3, с. 229].

3) Отдельная, требующая пристального внимания тема – режим дезинфекции и ответственность спа-специалиста за безопасность процедур. Все профессионалы в индустрии красоты и здоровья, как правило, обучены навыкам дезинфекции. Но в спа-индустрии и этот аспект имеет свои особенности. Так, использование традиционных средств дезинфекции инструментов может повлиять на восприятие клиентами запахов, которые специально создаются для них в спа-салонах. А наличие резиновых перчаток на руках мастера педикюра может вызвать неприятие у некоторых настроенных на «тотальный релакс» клиентов. Как и в других вопросах, необходимо находить оптимальные варианты, позволяющие поддерживать санитарно-эпидемиологический режим без ущерба особой атмосфере спа-индустрии. В частности, можно добавлять некоторые эфирные масла-антисептики в дезинфекционные растворы, а для манипуляций в перчатках выбирать цветные варианты.

4) Критерии роста и ценности сотрудника. Немногие специалисты имеют на сегодняшний день значительный опыт работы и подтвержденную официально специальную квалификацию. Принимая сотрудников на работу, руководители ожидают от них совершенствования в своей сфере деятельности, расширения диапазона услуг и периодически проверяют, насколько сотрудники растут в профессиональном плане. Такие проверки могут носить характер открытого тестирования, в том числе с привлечением внешних аудиторов, кроме того, проверки могут осуществляться методом «тайнственного клиента».

Сотрудник должен при этом понимать, что для работодателя основным критерием оценки является не компетентность профессионала, а его эффективность – число клиентов и их удовлетворенность. Такая точка зрения не

совсем объективна, так как привлечение клиентов – прерогатива руководства, чаще – результат маркетинговой политики. Но сервисные навыки и процент возврата клиентов – действительно значимые показатели, по которым можно оценивать уровень профессионализма.

5) Стимулы. Руководитель не рассчитывает на привлечение и удержание персонала только лишь с помощью заработной платы. Оставаясь основным мотиватором, денежная выгода стимулирует человека лишь некоторое время. Потому в любой сфере для повышения эффективности и лояльности персонала используются разнообразные нематериальные методы мотивации сотрудников. Это могут быть конкурсы лучших по профессии (и такое уже существует в спа-индустрии), поощрение в виде внеочередного обучения, стажировки. Корпоративные мероприятия развлекательного характера тоже стимулируют персонал на большую сплоченность и высокие достижения. Стимулом к развитию и совершенствованию может быть и просто новая формулировка должности, не обязательно с увеличением заработной платы. Билеты на профессиональные выставки и конференции, подписки на периодические издания – не менее важный бонус для спа-специалиста, если это приобретается за счет компании.

6) Особенности межличностных отношений в коллективах спа-индустрии. Любой трудовой коллектив – это временная общность разных (по полу, возрасту, образованию и т.д.) людей, сплоченных или плохо совместимых между собой. Так или иначе, сотрудники одного коллектива вступают, помимо рабочих, в межличностные отношения. От того, насколько гармоничны эти отношения, зависит не только обстановка внутри коллектива. Организация спа-индустрии как особое пространство, куда люди приходят отдыхать и расслабляться, особенно сильно зависит от преобладающих настроений сотрудников.

Позитивный настрой формирует ту самую атмосферу, которая необходима приходящим в состоянии стресса клиентам. И наоборот – энергетика конфликтов распространяется быстро и передается всем, кто оказывается в организации спа-индустрии. Но именно в кол-

лективе организаций спа-индустрии проявляется вся многогранность и сложность отношений между людьми.

7) Психология продаж в спа-индустрии. Любому работавшему в индустрии красоты, а тем более специалисту спа-индустрии известно, что активность персонала в розничных продажах не просто приветствуется, но и поощряется выплатой комиссионных вознаграждений. Столь серьезное внимание к продаже товаров, а не только лишь услуг – не прихоть спа-менеджеров или тренеров по продажам. В мировой практике розничные продажи составляют до 35% в структуре общей выручки и являются неотъемлемым элементом сервиса. Дело в том, что признак профессионализма в любой сфере – последовательность и честность. Продавая дорогостоящие услуги – бьюти, спа-индустрии, велнес и т.д., не честно и не последовательно оставлять без внимания потребности и качество жизни клиентов вне стен заведения. Результаты профессиональных косметических уходов могут быть сведены на нет неграмотным отношением к коже в домашних условиях. Разовые спа-процедуры по телу не принесут ничего, кроме полуторачасового удовольствия, если клиенты не приучатся к системе ухода за телом.

8) Юридический аспект деятельности организаций спа-индустрии. В Российской Федерации с 2012 г. все виды массажа квалифицируются как медицинская услуга. В то же время существует бытовая услуга «спа-уходы по телу», которая, наряду с прочими косметическими методами, может включать и различные виды спа-массажей. Такое регламентирование наверняка еще не раз будет меняться в зависимости от конъюнктуры и позиции ведомственных структур.

Но как бы ни квалифицировался массаж на данном этапе развития спа-индустрии и велнес, этот вид услуг объединяет самые различные методы и техники, значительная часть которых имеет ряд противопоказаний – как общих для физиотерапевтических воздействий, так и особенных. И даже «втирание» косметических средств, как называют спа-массажи некоторые представители официальной медицины, требует внимания к состоянию клиента и его особенностям.

9) Автоматизация, цифровизация, техника, CRM, технические специалисты. Цифровизация и автоматизация организаций спа-индустрии – отдельный аспект общей цифровизации деятельности государственных органов и структур, всех коммерческих организаций, он является хорошей возможностью оптимизации баз данных организаций спа-индустрии. Ряд аспектов трансформации государственного управления в интересах развития цифровой экономики и цифровизации деятельности отдельных организаций описаны в статье А.В. Павловой и С.И. Ашариной [4, с. 161], их применение позволит организациям спа-индустрии быть в тренде и воспользоваться всеми преимуществами данных процессов.

В результате исследования зон, в которых возможно внедрение изменений, автором составлена программа «Изменения во внутренней среде организации спа-индустрии» с описанием мероприятий и примерами возможных изменений (см. таблицу).

Каждая отдельная организация, функционирующая в спа-индустрии, может выбрать подходящие только для нее мероприятия и вводимые изменения из общего перечня.

На этапе подготовки руководителю организации спа-индустрии необходимо оптимально разработать образовательную программу. Длительность и информативность будут иметь значение. Можно подготовить обучающий материал не только в виде тренингов, но и в виде демонстрационного материала (презентации, раздаточный материал, видеоролики). Провести отбор наиболее подходящего персонала для начала внедрения изменений в организации спа-индустрии, донести информацию о важности и необходимости данных процессов.

Таким образом, в работе выявлены и детально исследованы зоны внутренней среды организации спа-индустрии, которые могут подвергнуться управленческим изменениям с целью развития и оптимизации бизнес-процессов.

#### Описание мероприятий программы «Изменения во внутренней среде организации спа-индустрии»

Изменение	Сущность изменения	Примеры возможных изменений
1) Оптимизация	Снижение себестоимости услуг, увеличение проходимости, разумный расход материалов и услуг	- Подсчет расходования материалов (косметологических препаратов, текстиля, одноразовой продукции) - Использование техники с энергосберегающими технологиями - Функциональное зонирование
2) Алгоритмы процедур и сервисные протоколы	Стандартизация всех процессов обслуживания	- Разработка внутрикорпоративных стандартов обслуживания - Разработка регламентов процедур
3) Режим дезинфекции и ответственность спа-специалиста за безопасность процедур	Безупречный порядок в кабинетах и зонах спа-индустрии – важная часть обстановки, которую оценивает и воспринимает клиент	- Продуманное сочетание дезинфицирующих средств с концепцией организации спа-индустрии (расслабление) - Регулярная и тщательная уборка помещений
4) Критерии роста и ценности сотрудника	Принимая спа-специалистов на работу, руководители ожидают от них совершенствования в своей специализации, расширения диапазона услуг и периодически проверяют, насколько сотрудники растут в профессиональном плане	- Проведение «аттестаций» и контроля квалификации сотрудников - Проведение обучений и тренингов
5) Стимулы	В любой сфере для повышения эффективности и лояльности персонала используются разнообразные нематериальные методы мотивации сотрудников	- Денежная выгода - Оплата внеочередного обучения - Стажировки - Участие в конкурсах лучших по профессии - Возможность пользоваться спа-услугами

Окончание таблицы

Изменение	Сущность изменения	Примеры возможных изменений
6) Особенности межличностных отношений в коллективах спа-индустрии	Так или иначе, сотрудники одного коллектива вступают, помимо рабочих, в межличностные отношения. От того, насколько гармоничны эти отношения, зависит не только обстановка внутри коллектива. Организация спа-индустрии как особое пространство, куда люди приходят отдыхать и расслабляться, особенно сильно зависит от преобладающих настроений сотрудников	- Создавать доброжелательную обстановку в коллективе - Выявлять и решать конфликты между сотрудниками - Подбирать напарников согласно сочетанию психотипов - Проводить командообразующие тренинги
7) Психология продаж в спа-индустрии	Продажи в спа-индустрии являются продолжением высокого сервиса вообще и продолжением решения конкретной задачи в частности. Клиентам удобно покупать все необходимое для красоты, здоровья и души там же, где они получают процедуры и обучаются навыкам здорового образа жизни	- Стимулирование сотрудников на продажи услуг и товаров - Создание концепции не «продажи ради продажи», а условий для комплексного ухода не только в спа-индустрии, но и дома
8) Юридический аспект деятельности организаций спа-индустрии	На данный момент не все сферы деятельности организаций спа-индустрии закреплены законодательно	- Получение медицинской лицензии - Создание договоров на оказание медицинских услуг - Подписание согласий на массаж - Заполнение анкет о состоянии здоровья - Внесение предоплаты по договору
9) Автоматизация, цифровизация, техника, CRM, технические специалисты	Цифровизация способствует ускоренной обработке данных, а СУБД выполняет функцию хранилища данных, а также помогает их интерпретировать и прогнозировать будущие тренды	- Использование в работе CRM-системы - Нанимать на работу технических специалистов разных профилей для полного охвата задач

### Обсуждение

В ходе значительных организационных изменений возникает высокая вероятность возникновения непредвиденных обстоятельств. Они могут затормозить процесс, уменьшить показатели эффективности или вовсе остановить весь процесс. Для просчета и минимизации рисков потребуется некоторое время, но сделать это необходимо до начала реализации изменений, чтобы избежать проблем.

Хотя риски и могут повлиять на процесс реализации, их отличие от проблемы в том, что они еще не произошли. Если проблемы нужно решать, немедленно отреагировав на возникшие трудности, то риски возможно заранее просчитать и попытаться ими управлять. Правильное управление рисками может предотвратить возможные трудности.

Риски в процессе внутриорганизационных изменений могут быть общими и индивидуальными. Выделим общие категории:

♦ неприятие изменений. Это значит, что кто-то из руководства или ключевых сотрудников могут быть против изменений, что затормозит процесс преобразований. Для преодоления данного риска необходимо проанализировать участников, как изменится их работа, какие выгоды они получат. Сообщать о планирующихся изменениях должен авторитетный сотрудник или непосредственный руководитель. Это повысит шанс принятия изменений, что и снимет сопротивление;

♦ уход ключевых лиц из бизнеса. Может служить сигналом для других сотрудников, что изменения вынуждают уходить даже высококвалифицированных специалистов, хотя уход не обязательно связан с этим. Кроме того, уход ключевого сотрудника может нарушить управленческую структуру. Для минимизации данного риска не стоит оставлять всю ответственность на одном человеке. Лучше предоставить информацию и разделить обязанности между

сотрудниками и отделами, чтобы они были взаимозаменяемы;

♦ неготовность бизнеса к грядущим переменам. Логическим решением снижения риска является проведение оценки готовности. Необходимо провести проверку связей между подразделениями, основного продукта, состояния рынка, финансовых показателей.

Можно сделать вывод, что в случае возникновения проблем менеджер по управлению организационными изменениями не должен решать все проблемы в одиночку. Эффективный метод – делегирование решения проблем членам команды, а также отслеживание прогресса, достигнутого ими в решении возникших трудностей.

### Заключение

Таким образом, организационно-экономическое развитие характеризуется стратегической направленностью. Современным организациям необходимо проводить постоянные

изменения в своей работе. Эти изменения проводятся для роста компании, улучшения качества сервиса, оптимизации работы и поддержания конкурентоспособности.

В современном мире необходимо уметь быстро реагировать на ситуацию, сложившуюся во внешней среде, и искать соответствующее решение. Это показала не только глобализация, но и продолжающаяся пандемия 2020 г. Сами же организации также воздействуют на рынок, создавая новые товары, услуги и способы их оказания.

Успех процесса организационного развития основывается на обучении сотрудников, участвующих в изменениях. Важным является также планирование процесса изменений на всех этапах. Это помогает наиболее безболезненно провести преобразования и минимизировать возможные риски. Цель изменений заключается в одновременном повышении производительности организации спа-индустрии и качества труда, что, несомненно, станет драйвером экономического развития.

### Список источников

1. Ашмарина С.И., Кандрашина Е.А., Плаксина И.А. Моделирование направленных изменений в глобальных цепочках стоимости как перспективное направление развития теории и методологии управления изменениями // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2020. № 12 (194). С. 30–40.
2. Сычев Д.С. Управление организационными изменениями на примере ООО "Кронос групп" // Актуальные вопросы современной экономики. 2021. № 7. С. 264–271.
3. Петрик Л.С., Кузикова Л.Ш. Регламентирование деятельности организаций в сфере спа-индустрии в Российской Федерации // Проблемы и перспективы развития социально-экономического потенциала российских регионов : материалы VI Всерос. электрон. науч.-практ. конф. Чебоксары, 2017. С. 229–236.
4. Pavlova A.V., Ashmarina S.I. Transformation of public administration in the interests of digital economy development // Lecture Notes in Networks and Systems. 2021. Vol. 133. Pp. 159–165.

### References

1. Ashmarina S.I., Kandrashina E.A., Plaksina I.A. Modeling of directional changes in global value chains as a promising direction of development of the theory and methodology of change management // Vestnik of Samara State University of Economics. 2020. No. 12 (194). Pp. 30–40.
2. Sychev D.S. Management of organizational changes on the example of Kronos Group LLC // Actual issues of modern economy. 2021. No. 7. Pp. 264–271.
3. Petrik L.S., Kuzikova L.S. Regulation of the activities of organizations in the spa industry in the Russian Federation // Problems and prospects of development of socio-economic potential of Russian regions : materials of the VI All-Russian Electronic scientific and Practical conference. Cheboksary, 2017. Pp. 229–236.
4. Pavlova A.V., Ashmarina S.I. Transformation of public administration in the interests of digital economy development // Lecture Notes in Networks and Systems. 2021. Vol. 133. Pp. 159–165.



**Информация об авторе**

Л.С. Петрик – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры сервиса и туризма Поволжского государственного университета физической культуры, спорта и туризма.

**Information about the author**

L.S. Petrik – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Service and Tourism of the Volga State University of Physical Culture, Sports and Tourism.

Статья поступила в редакцию 07.10.2021; одобрена после рецензирования 11.10.2021; принята к публикации 13.10.2021.

The article was submitted 07.10.2021; approved after reviewing 11.10.2021; accepted for publication 13.10.2021.