

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА

Географічний факультет
Кафедра економічної географії та екологічного менеджменту

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ
(НА ПРИКЛАДІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА)

Кваліфікаційна робота
Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Виконав:

здобувач 4 курсу, 404 групи
спеціальності 073 Менеджмент
(ОПП «Менеджмент туристичної
індустрії»)

Баволяк Олег Володимирович

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

Підгірна Валентина Никифорівна

До захисту допущено:
протокол засідання кафедри
економічної географії та
екологічного менеджменту № 19
від 2 червня 2025 р.
Зав. кафедри _____ проф. Руденко В.П.

Анотація

Здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня 4-го курсу Баволяк О. В. «Управління змінами в сучасній організації (на прикладі туристичного підприємства). 073 «Менеджмент», Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, Чернівці, 2025.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних засад та практичних аспектів управління організаційними змінами в умовах трансформаційного розвитку туристичної галузі. У роботі проаналізовано сутність, види та чинники організаційних змін, охарактеризовано провідні моделі та підходи до управління змінами, зокрема триетапну модель К. Левіна та модель 8 кроків змін Дж. Коттера. Проведено оцінку внутрішніх і зовнішніх передумов змін на прикладі діяльності туристичного підприємства ТОВ «ДМ Тур Сервіс». Встановлено основні проблеми в управлінні, обґрунтовано необхідність удосконалення механізму змін та адаптовано обрані моделі до специфіки туристичного бізнесу. Запропоновано комплекс заходів, спрямованих на підвищення адаптивності, ефективності внутрішніх процесів і довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: управління змінами, туристичне підприємство, організаційні трансформації, моделі змін, адаптація, конкурентоспроможність.

Abstract

Applicant for higher education of the first (bachelor's) level of the 4th-year Bavoliak O.V. «Change Management in a Modern Organization» (on the example of the Tour Operator). 073 «Management», Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, Chernivtsi, 2025.

Qualification paper is devoted to the study of theoretical foundations and practical aspects of organizational change management in the context of transformational development of the tourism industry. The paper analyzes the essence, types, and driving factors of organizational changes, as well as describes leading models and approaches to change management, including Kurt Lewin's three-step model and John Kotter's eight-step model. An assessment of internal and external prerequisites for change was conducted based on the case of the tourism enterprise LLC "DM Tour Service." The main management issues were identified, the need for improving the change mechanism was substantiated, and selected models were adapted to the specifics of the tourism business. A set of measures aimed at increasing adaptability, internal process efficiency, and long-term competitiveness of the enterprise was proposed.

Keywords: change management, tourism enterprise, organizational transformations, change models, adaptation, competitiveness.

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів наукових досліджень інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Олег БАВОЛЯК

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ	7
1.1. Сутність та види організаційних змін	7
1.2. Характеристика моделей та підходів до управління організаційними змінами	14
1.3. Формування результативного механізму управління організаційними змінами	21
Висновки до першого розділу	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ РЕАЛІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПРИКЛАДІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ДМ ТУР СЕРВІС»	27
2.1. Характеристика діяльності туристичної організації (на прикладі ТОВ «Дм Тур Сервіс»	27
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Дм Тур Сервіс»	31
2.3. Оцінка зовнішніх та внутрішніх передумов реалізації системи управління змінами на ТОВ «Дм Тур Сервіс»	37
Висновки до другого розділу	44
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СИСТЕМИ ЗАХОДІВ З ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ТОВ «ДМ ТУР СЕРВІС»	46
3.1. Зарубіжний досвід управління змінами: імплементація у практику вітчизняних туристичних підприємств	46
3.2. Обґрунтування доцільності змін у механізмі управління на ТОВ «ДМ Тур Сервіс»	50
3.3. Адаптація моделей управління змінами у діяльності ТОВ «ДМ Тур Сервіс»	55
Висновки до третього розділу	60
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65
ДОДАТКИ	

ВСТУП

У сучасних умовах невизначеності, турбулентного середовища, цифровізації та посилення конкуренції, управління змінами стає одним із ключових чинників успішного функціонування будь-якої організації. Особливо це актуально для туристичних підприємств, які працюють в умовах високої залежності від зовнішніх факторів: політичної стабільності, безпекової ситуації, споживацьких уподобань, глобальних трендів та інноваційних технологій. Повномасштабна війна в Україні, яка розпочалась у 2022 році, суттєво трансформувала туристичний ринок: змінилася географія попиту, зросла потреба у внутрішньому туризмі, активізувалася потреба у гнучких і адаптивних управлінських рішеннях.

Актуальність теми обумовлена необхідністю формування ефективного механізму управління змінами на туристичних підприємствах, що дозволить їм адаптуватися до нових реалій, зберегти конкурентоспроможність і забезпечити стабільний розвиток. Підприємства, які своєчасно впроваджують організаційні, цифрові, кадрові та маркетингові трансформації, мають вищі шанси не лише втриматися на ринку, але й скористатися кризою як можливістю для росту. У цьому контексті досвід ТОВ «ДМ Тур Сервіс» є показовим прикладом туристичного бізнесу, який стикається з потребою управлінських змін в умовах постійної трансформації середовища.

Проблематика управління змінами розглядається у працях таких вітчизняних та зарубіжних науковців, як: Левін К., Коттер Дж., Живко З. Б., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Островерхов В. М., Дунська А. Р., Кібік О. М., Котлубай В. О., Белоус К., Павленко М.С., Мельник А.О., а також дослідників у сфері стратегічного менеджменту та організаційного розвитку [1-8]. Водночас практичні аспекти впровадження змін на рівні малого туристичного підприємства в умовах війни потребують поглибленого аналізу, адаптації зарубіжного досвіду та розробки ефективного управлінського інструментарію.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження процесу управління змінами на прикладі туристичного підприємства ТОВ «ДМ Тур Сервіс» та розробка системи заходів з формування ефективного механізму управління змінами в умовах трансформації ринку та невизначеності зовнішнього середовища.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- уточнити поняття та класифікації змін в організаціях;
- проаналізувати основні теоретичні підходи до управління змінами;
- вивчити зарубіжний досвід та можливості його адаптації до туристичної галузі;
- дослідити внутрішні та зовнішні передумови змін на ТОВ «ДМ Тур Сервіс»;
- оцінити фінансові, організаційні та кадрові аспекти впроваджених змін;
- розробити механізм управління змінами з урахуванням специфіки діяльності підприємства на основі адаптованих моделей.

Об'єктом дослідження є процес управління організаційними змінами як складова системи стратегічного розвитку сучасних підприємств, що функціонують у динамічному соціально-економічному середовищі.

Предметом дослідження виступає механізм управління змінами на туристичному підприємстві, зокрема на прикладі ТОВ «ДМ Тур Сервіс», в умовах адаптації до зовнішніх і внутрішніх викликів, включаючи впровадження управлінських моделей, оптимізацію внутрішніх процесів, підвищення ефективності організаційної структури та формування сприятливого середовища для змін.

Методологічну основу роботи становлять: системний підхід до аналізу організаційних змін; методи порівняльного аналізу (для вивчення зарубіжного досвіду); статистичний метод (для аналізу фінансово-економічних показників); графічний метод (для візуалізації динаміки змін); метод експертного оцінювання (при обґрунтуванні ефективності змін).

Інформаційною базою дослідження є внутрішня звітність ТОВ «ДМ Тур Сервіс», статистичні дані, нормативно-правова база України, звіти міжнародних організацій, публікації у профільних наукових та бізнес-виданнях.

Структура кваліфікаційної роботи включає вступ, три розділи основного змісту, висновки, список використаних джерел та додатки. У першому розділі висвітлено теоретичні основи управління змінами. У другому - проведено аналіз зовнішніх та внутрішніх чинників, що визначають потребу у змінах на підприємстві. Третій розділ присвячено розробці заходів з формування ефективного механізму управління змінами на ТОВ «ДМ Тур Сервіс» на основі використання адаптивних моделей.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та види організаційних змін

Зміна як явище розглядається в багатьох наукових дискурсах, зокрема у філософії, де вона трактується як перехід від одного якісного стану до іншого. Її можна класифікувати за масштабами, напрямком, швидкістю та тривалістю. Зміна є протилежністю стабільності й виражає динаміку систем у часі. Вона може бути як зворотною, так і незворотною, спонтанною або організованою [].

У природному середовищі зміни є постійними та часто мають циклічний характер - від локального до глобального рівня. Значний внесок у розуміння природних змін зробив Чарльз Дарвін. Його еволюційна теорія, заснована на принципах природного добору, стала основою для подальших досліджень у галузі біології та екології.

У межах цього дослідження основна увага зосереджена на організаційних змінах, які є ключовим інструментом адаптації до динамічного середовища. Існує низка визначень цього поняття:

1. Організаційні зміни - це зміни в структурі, функціонуванні, складі учасників або принципах розподілу ресурсів.
2. Вони можуть проявлятися як відмінності в стані або формі організаційних компонентів (від окремих посад до стратегії чи продукції).
3. Вони охоплюють модифікації цілей, структури, техніки, продуктового дизайну тощо.
4. Загалом зміни можна розуміти як стійкі або послідовні зрушення в умовах функціонування будь-якої системи - від глобального рівня до

індивідуального. Основні трактування поняття «організаційні зміни» узагальнено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до тлумачення поняття «організаційні зміни»

№ п/п	Джерело	Характеристика категорії
1.	Живко З. Б. [1]	Організаційна зміна - це дії, що впроваджуються в рамках наявної ієрархії з метою вдосконалення функціонування.
2.	Коренюк П. І., Кучер М. М., Запорожець Г. В., Роздобудько Е. В. [2]	Організаційна зміна - це перехід із небажаного стану до бажаного, який є прийнятним як для керівництва, так і для працівників, і забезпечує підвищення ефективності діяльності та узгодженість спільних цілей.
3.	Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Островерхов В. М. [3]	Організаційні зміни проявляються у трансформації способу функціонування організації, її кадрового складу, ролей лідерів, а також принципів розподілу ресурсів. Такі зміни можуть охоплювати як формальні структури, так і неформальні взаємозв'язки, впливати на управлінські підходи, систему прийняття рішень та рівень гнучкості організації в умовах змінного зовнішнього середовища.
4.	Дунська, А. Р. [4]	Зміни охоплюють різні напрями - від оновлення цілей і структури до модифікацій технологій, технічних процесів і продукції, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності та адаптацію до ринкових умов.
5.	Кібік О. М., Котлубай В. О., Белоус К. [5]	Це перехід підприємства на новий рівень розвитку, що реалізується через вже наявні знання та ідеї, з урахуванням внутрішніх ресурсів і можливостей організації. Такий процес передбачає поступове вдосконалення управлінських практик, оптимізацію бізнес-процесів і адаптацію до зовнішніх викликів без радикального ламання існуючої системи.
6.	Угоднікова О. І. [6]	Зміна - це процес інтеграції нових ідей або моделей поведінки у певний елемент туристичної організації, що сприяє її адаптації до змін середовища та вдосконаленню якості послуг.
7.	Пічугіна Т. С. [7]	Це рух організації від поточного стану до бажаного через комплексну зміну структури, процесів, продукції або навіть персоналу.
8.	Павленко М.С., Мельник А.О. [8]	Перетворення організації може охоплювати кадрові, структурні, технологічні або поведінкові аспекти і є відповіддю на нові виклики.
9.	Живко З. Б. [9]	Зміна - це заміщення одного організаційного стану іншим, зумовлене як зовнішніми, так і внутрішніми факторами, що відображає потребу в оновленні підходів до управління, структури або функціонування організації.
10.	Гринь Є. Л. [10]	Зміна - це процес організаційного оновлення, що відбувається між двома часовими відрізками, і характеризується переходом до більш ефективного або адаптованого стану діяльності.

Систематизувавши підходи дослідників до розуміння організаційних трансформацій, табл. 1.1, можна запропонувати таке уточнене трактування ключових понять:

- Зміст змін - це емпірично зафіксована трансформація форми або стану певного елемента організаційної структури, що проявляється з часом. До таких елементів можна віднести індивідуальну посаду, робочу команду, стратегічний напрям, продукт, програму або всю організацію загалом.

- Організаційні елементи - це не лише структурні складники, а й сукупність чинників, які ініціюють зміни, обґрунтовують управлінське рішення щодо їх впровадження, а також охоплюють деталізовані кроки реалізації змін у межах підприємства. У сучасних умовах функціонування бізнесу поняття «зміни» набуває багатовимірного значення, що відображено у схемі на рис. 1.1.

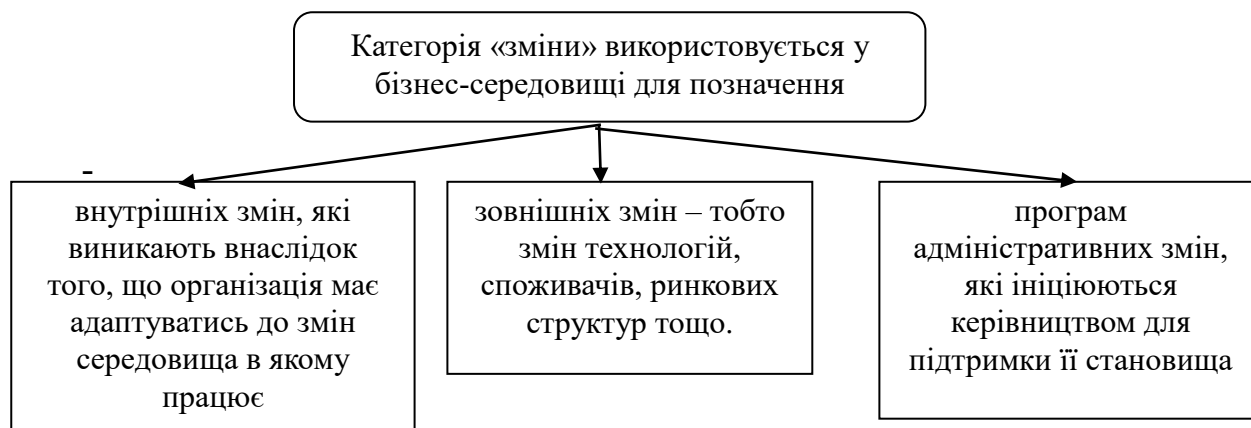


Рис. 1.1. Вектори використання категорії «зміни»

Джерело: побудовано за даними [5;8]

Зміни в діяльності підприємств є логічною відповіддю на трансформації у зовнішньому середовищі та стали невід’ємною характеристикою сучасного бізнесу. Усе більше компаній стикаються з нестабільністю та динамікою, яка вимагає швидкої адаптації до нових реалій. В умовах глобальних викликів досягти успіху здатні лише ті підприємства, які оперативно реагують на зміни та мислять стратегічно [11, 12].

Сучасна економіка висуває нові вимоги до здатності організацій змінюватися - гнучкість, швидкість реагування, відкритість до інновацій стають визначальними для виживання та розвитку. Управління змінами є критично важливим, адже торкається інтересів усіх працівників і відображає загальний вектор розвитку організації.

У діловій практиці поняття «зміни» охоплює різні виміри. Воно використовується як для опису зовнішніх впливів - змін у технологіях, перевагах споживачів, конкурентному середовищі, законодавчих або політичних умовах, - так і для внутрішніх перетворень, що відбуваються безпосередньо в самій організації. Підприємства повинні вміти адаптуватися до змін у своїй галузі, оперативно реагуючи на виклики [10].

Зі зростанням підприємства збільшується складність управлінських процесів, що вимагає перегляду організаційної структури, механізмів прийняття рішень та розподілу відповідальності. Таким чином, внутрішні та зовнішні джерела змін взаємодіють і формують основу для постійного вдосконалення та адаптації організації в умовах динамічного середовища.

Серед основних внутрішніх чинників, що спонукають організацію до змін, можна виокремити проблеми, пов'язані з процесами та поведінкою персоналу. До процесуальних проблем належить порушення зв'язку між прийняттям рішень і комунікацією: рішення ухвалюються із затримками, є неякісними або не реалізуються належним чином [11]. Часто комунікація є неефективною - надмірною, закритою або неповною, що призводить до невиконання завдань, втрати інформації, невчасного реагування на запити клієнтів і постачальників.

Недоліки у внутрішній взаємодії можуть проявлятися у конфліктах між працівниками або підрозділами, що свідчить про збої в організаційному середовищі. Також тривожним сигналом є зниження мотивації співробітників, збільшення плинності кадрів і загальний рівень незадоволення персоналу. Ігнорування таких симптомів може призвести до

серйозних управлінських помилок. Саме на етапі усвідомлення проблем керівництво має приймати рішення щодо необхідності змін [1].

Що стосується зовнішніх чинників, вони можуть як створювати нові можливості, так і становити потенційні загрози. Для успішної адаптації важливо вчасно прогнозувати зовнішні ризики та оперативно на них реагувати. У деяких випадках це можливо завдяки аналітичним інструментам і цифровим технологіям, проте часто організаціям доводиться інвестувати в додаткові джерела інформації - особливо в умовах підвищеного ризику.

Найчастіше поштовхом до змін стає криза. З економічної точки зору, кризовий стан загрожує досягненню ключових цілей компанії. Наприклад, проблеми з ліквідністю свідчать про втрату фінансової стійкості, що вимагає негайного втручання. Криза результативності проявляється у зниженні показників - продажів, прибутковості, рентабельності тощо - і часто є наслідком помилок у стратегічному плануванні, маркетингу чи управлінні персоналом [12].

Стратегічні кризи, хоч і не завжди очевидні, можуть бути не менш небезпечними. Вони проявляються у вигляді втрачених можливостей, зниження конкурентного потенціалу або затримки в інноваційному розвитку. Така ситуація вимагає перегляду діючої стратегії або переходу до нової, що може включати розширення ринків, запуск нових продуктів або впровадження сучасних технологій. Зазвичай реалізація подібних змін потребує часу і триває кілька років.

Вцілому, необхідність організаційних змін виникає в умовах наявності об'єктивних чинників, що свідчать про потребу у трансформації. Серед таких передумов можна виділити: зниження ефективності діяльності та конкурентних позицій організації; обмежена інвестиційна привабливість; відсутність єдності у поглядах керівництва щодо стратегічних і тактичних рішень; ускладнена взаємодія між підрозділами через територіальну роз'єднаність; дисбаланс між короткостроковими цілями та стратегічним розвитком; одночасний вплив внутрішніх і зовнішніх дестабілізуючих

факторів; потреба у впровадженні новацій та підтримці інноваційних ініціатив [15].

Ураховуючи широкий спектр можливих змін, доцільно здійснювати їхню класифікацію. Зміни відрізняються за напрямком, масштабістю, інтенсивністю, передбачуваністю та ступенем впливу на організацію. Процес управління змінами потребує специфічних підходів, інструментів та управлінських навичок, що значно відрізняються від тих, які використовуються в умовах стабільного функціонування. Керівництво повинно чітко ідентифікувати тип змін, аби ефективно реагувати на виклики.

Організаційні зміни можуть реалізовуватись на трьох рівнях: індивідуальному, груповому та організаційному [14].

На особистісному рівні зміни проявляються у реакціях працівників на інновації - від повного прийняття до опору або байдужості. Реакція залежить від багатьох чинників: віку, статі, професійного досвіду, статусу в організації, мотивації тощо.

Групові зміни відображаються у трансформації способів роботи в колективах та підрозділах. На ставлення до змін впливають неформальні об'єднання працівників, внутрішньо колективні відносини та корпоративна культура.

На рівні організації зміни можуть охоплювати всі напрями діяльності: від маркетингу й виробництва до інновацій, управління персоналом, фінансів, досліджень і розвитку.

Виділяють два ключових типи організаційних змін:

Заплановані (стратегічні) – реалізуються відповідно до місії організації та її довгострокових цілей, враховуючи доступні ресурси, структуру і зовнішнє середовище. Їх наслідки здебільшого передбачувані, а підготовка до впровадження дозволяє зменшити ризики.

Ситуативні (реактивні) – здійснюються у відповідь на несподівані події або загрози. Вони можуть виникати як результат природного розвитку (знос техніки, плинність кадрів), так і через зовнішні фактори, що потребують

швидкої реакції. Такі зміни часто проводяться у стислі строки, що збільшує ризик помилок.

Хоча заплановані зміни зазвичай дають змогу краще підготуватися, ефективне управління вимагає вміння досягати позитивних результатів навіть у межах непередбачених, вимушених трансформацій.

Залежно від напрямку ініціації змін (зверху вниз чи знизу вгору) і обраного управлінського стилю, британська дослідниця Т. С. Пічугіна визначила чотири основні типи змін:

1. Позитивні зміни виникають за наявності потреби в оновленні, однак організація не здатна швидко відреагувати. У цьому випадку керівництво акцентує увагу на зміні ролей управлінців, перегляді розподілу ресурсів і швидкій перебудові мотиваційної системи. Такі дії створюють тимчасовий ефект невизначеності, що полегшує впровадження нових елементів організаційної культури.

2. Директивні зміни реалізуються з ініціативи вищого керівництва, яке має достатній авторитет і управлінські компетенції. Для прискорення впровадження інновацій зазвичай формується спеціальна команда.

3. Корозійні зміни стартують із середньої управлінської ланки. Менеджери на місцях ініціюють локальні покращення, які згодом можуть поширитися на всю організацію. Проте такі зміни не завжди є успішними і можуть не дати очікуваних результатів.

4. Миротворчі зміни відбуваються поступово та з урахуванням специфіки кожного підрозділу. Основний акцент робиться на уникненні конфліктів і збереженні внутрішніх цінностей організації.

Ці чотири форми змін можна пов'язати з двома основними підходами до трансформацій: революційні (різкі та швидкі - як директивні та позитивні) та еволюційні (поступові - як миротворчі й корозійні) [18].

Очевидно, що зміни є природною складовою як екологічних, так і соціально-економічних систем. Їхня природа може бути як поступовою, так і радикальною. Організації, що функціонують як відкриті системи, також

зазнають змін. Управління цими процесами - необхідна умова довгострокової стабільності й адаптації до ринку.

Потреба у змінах виникає, коли стає очевидною розбіжність між поточним станом справ та новими викликами. Важливо, щоб ця необхідність була усвідомлена не лише керівництвом, а й персоналом. Формування готовності до змін - важливий етап, що включає створення відповідного середовища й підготовку працівників [6].

Безумовно, не кожна організація повинна впроваджувати зміни як самоціль. Втім, у сучасних умовах підтримання конкурентоспроможності без адаптації до зовнішніх змін практично неможливе. Саме тому більшість фахівців підкреслюють важливість своєчасного впровадження змін як одного з ключових факторів успіху. Варто також зазначити, що реагування на зовнішні виклики, які вже сталися, - це не завжди про стратегічне лідерство, а радше про адаптацію до нових обставин.

1.2. Характеристика моделей та підходів до управління організаційними змінами

У сучасному динамічному середовищі ефективне управління організаційними змінами є критично важливим для забезпечення стійкого розвитку підприємств. Моделі та підходи до управління змінами формують основу, на якій базуються стратегії трансформації організаційних структур, процесів, культури та поведінки працівників. Цей підрозділ присвячено розгляду ключових моделей управління змінами.

Модель управління змінами - це структурований підхід, що описує послідовність етапів або механізмів, які допомагають організації проходити через зміни. Вона дозволяє планувати, реалізовувати та контролювати процес змін із мінімальними ризиками та максимальним ефектом. Моделі також допомагають у подоланні опору, формуванні підтримки з боку персоналу та адаптації організаційної культури до нових умов [12].

У науковій літературі моделі управління змінами класифікуються за різними критеріями: за рівнем охоплення (індивідуальні, групові, організаційні), за спрямованістю (еволюційні, революційні), за ініціативністю (знизу-вгору, зверху-вниз). Проте найбільш відомі класифікації ґрунтуються на авторських підходах. Розглянемо базові моделі управління змінами, табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Характеристика моделей управління змінами

№ п/п	Автор моделі	Назва моделі	Ключові елементи / етапи	Особливості та призначення
1.	К. Левін	Триетапна модель змін	1. Розморожування 2. Зміна 3. Заморожування	Одна з базових моделей. Підходить для впровадження змін у стабільному середовищі. Орієнтована на створення мотивації до змін та закріплення нової поведінки.
2.	Дж. Коттер	Модель 8 кроків змін	1. Терміновість змін 2. Коаліція 3. Бачення 4. Комунікація 5. Повноваження 6. Швидкі перемоги 7. Консолідація 8. Закріплення	Стратегічний підхід до змін у великих організаціях. Орієнтована на лідерство та залучення співробітників до трансформацій.
3.	Prosci	ADKAR-модель	1. Awareness 2. Desire 3. Knowledge 4. Ability 5. Reinforcement	Модель для роботи з індивідуальною зміною. Використовується для управління персоналом під час змін.
4.	McKinsey & Co.	Модель 7-S	1. Strategy 2. Structure 3. Systems 4. Shared Values 5. Skills 6. Style 7. Staff	Системний підхід до змін. Ураховує взаємозв'язок між різними елементами організації. Підходить для комплексної реорганізації.
5.	Бекхард–Гарріс	Формула змін	$D \times V \times F > R$	Формула дозволяє оцінити ймовірність успішного впровадження змін. Ефективна як діагностичний інструмент.

Джерело: побудовано за даними [7;9]

Виходячи з інформації, поданої у табл. 1.2, варто зазначити, що однією з базових моделей управління змінами є триетапна модель Курта Левіна, яка включає етапи: «розморожування», «зміна» та «заморожування». У контексті туристичних підприємств, перший етап може передбачати усвідомлення необхідності змін у зв'язку зі зниженням попиту, негативними відгуками клієнтів чи появою нових конкурентів. На етапі «зміни» відбувається оновлення сервісних процедур, впровадження сучасних цифрових платформ для бронювання або перепозиціонування туристичних продуктів. Заключна фаза - «заморожування» - означає закріплення нових стандартів обслуговування або маркетингової стратегії в діяльності компанії. Попри простоту, модель Левіна може бути недостатньо динамічною для швидко змінюваного туристичного ринку.

Модель Джона Коттера, яка включає вісім послідовних кроків змін, є особливо актуальною для великого туристичного бізнесу або мережевих готельно-туристичних комплексів. Наприклад, створення відчуття терміновості може бути зумовлене суттєвим зниженням турпотоку через пандемію або зміну споживчих трендів. Формування коаліції прихильників змін серед керівників готелів, гідів, маркетологів і туроператорів дозволяє згуртувати команду навколо бачення змін. Подальші етапи передбачають активну внутрішню комунікацію, делегування повноважень персоналу на місцях і поступове закріплення нових підходів до обслуговування клієнтів у корпоративній культурі.

Модель ADKAR, запропонована компанією *Prosci*, орієнтована на персональний рівень змін, що особливо важливо для туристичних агентств, де взаємодія з клієнтом часто є персоналізованою. У випадку переходу до онлайн-бронювань або впровадження CRM-системи, працівники повинні: усвідомити доцільність змін (*Awareness*), мати бажання підтримати їх (*Desire*), знати, як працювати з новими інструментами (*Knowledge*), бути здатними реалізовувати їх на практиці (*Ability*) і отримувати підтримку для

утвердження нової поведінки (Reinforcement). Ця модель дозволяє гнучко реагувати на індивідуальні потреби співробітників.

Модель 7-S компанії *McKinsey* ідеально підходить для мережевих готельних об'єктів або комплексних туристичних холдингів. Згідно з нею, зміни впроваджуються через гармонізацію семи ключових елементів: стратегії (наприклад, орієнтація на еко-туризм), структури (перехід від вертикального до матричного управління в мережі готелів), систем (впровадження автоматизованих систем бронювання), спільних цінностей (акцент на гостинності й відповідальності), навичок (підвищення кваліфікації персоналу), стилю управління (від авторитарного до демократичного) і персоналу. Хоча реалізація цієї моделі є складною, вона забезпечує системність у трансформаційних процесах.

Формула Бекхарда–Гарріса ($D \times V \times F > R$) особливо корисна для невеликих туристичних компаній, що мають обмежені ресурси. Наприклад, коли є незадоволення від втрати клієнтів (D), чітке бачення - створити мобільний застосунок для бронювання турів (V), і вже зроблені перші кроки (F) - проведено дослідження, створено прототип, то навіть за певного опору персоналу (R), зміни можуть бути реалізовані. Модель часто використовується як інструмент діагностики готовності до змін, що є актуальним для малих туристичних агенцій.

Розгляд основних моделей управління змінами дозволяє краще зрозуміти механізми впровадження трансформацій в організаціях. Водночас ефективність змін значною мірою залежить не лише від вибору конкретної моделі, а й від загального підходу до управління ними. Саме підходи визначають стратегічне бачення змін, обумовлюють врахування контексту, специфіки підприємства, а також характер взаємодії між усіма учасниками процесу.

У цьому контексті доцільно проаналізувати основні підходи до організаційних змін, які формують методологічну основу управлінських

рішень у цій сфері. У науковій та практичній літературі виокремлюють низку підходів до управління змінами, які забезпечують загальну стратегію дій:

1. Класичний підхід - ґрунтується на плануванні, раціональному аналізі та контролі. Характеризується лінійною логікою та переважно застосовується в умовах стабільного зовнішнього середовища.
2. Системний підхід - розглядає організацію як цілісну систему, де кожна зміна впливає на інші елементи. Наголошує на необхідності комплексного та узгодженого підходу до змін.
3. Ситуаційний підхід - передбачає гнучкий вибір управлінських рішень залежно від конкретної ситуації, галузі, рівня ресурсного забезпечення, характеру опору тощо.
4. Інноваційний підхід - орієнтований на постійне вдосконалення, експерименти та креативність. Доцільний в умовах високої динаміки й невизначеності.
5. Культурний підхід - фокусується на ролі організаційної культури, системи цінностей та поведінкових норм у забезпеченні стійких змін.

Окремо варто згадати процесний підхід, який традиційно широко застосовувався у корпоративному управлінні, часто в поєднанні з системним. Однак подібна комбінація нерідко призводила до надмірної регламентації процесів змін, що знижувало гнучкість управлінських рішень та зменшувало увагу до людського чинника й ролі культури. Як наслідок, персонал не завжди був належним чином залучений до трансформаційних процесів. У результаті, зміни сприймалися як зовнішній тиск, а не як спільна ініціатива, що ускладнювало їх ефективне впровадження.

У відповідь на ці виклики сучасна управлінська практика дедалі частіше застосовує адаптивний підхід, який базується на поступовому впровадженні змін із врахуванням внутрішньої динаміки організації. Водночас відсутність чіткої структури у його реалізації іноді може знижувати результативність перетворень. Узагальнена характеристика методів реалізації змін подана у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Методи управління організаційними змінами

№ п/п	Назва методу	Варіанти застосування методу	Приклад формалізації методу
1.	Метод, орієнтований на людей та культуру організації	1. Поліпшення комунікації між членами команди 2. Виявлення проблем та бар'єрів у колективі 3. Планування ефективної командної роботи 4. Впровадження гнучких робочих графіків 5. Розробка програм покращення умов праці	DELPHI
2.	Метод, орієнтований на завдання та технологію	1. Оптимізація бізнес-процесів 2. Запровадження систем управління якістю	SWOT, JUST-IN-TIME, Think, ReThink, ARIS ToolSet, PQM
3.	Метод, орієнтований на структуру та стратегію	1. Гнучкість та адаптивність структур 2. Прогнозування організаційних змін	PEST
4.	Логістичний метод	1. Оновлення обладнання 2. Уніфікація команд 3. Зміна управлінської структури	CRM
5.	Проектний метод	1. Розробка проектів 2. Планування ресурсів	PERT, Діаграма Ганта

Джерело: побудовано за даними [18;21]

Аналізуючи табл. 1.3, можна зробити висновок, що ефективне впровадження змін потребує комплексного підходу, який враховує як людський, так і технічний фактори. Методи орієнтовані на персонал і культуру організації сприяють підвищенню командної взаємодії та мотивації працівників, тоді як технологічно-завданнєві підходи забезпечують якісне вдосконалення бізнес-процесів. Структурно-стратегічні та проектні методи дозволяють адаптувати організаційну структуру до нових умов та ефективно розподіляти ресурси. Поєднання різних методів дає змогу досягти збалансованого управління змінами, враховуючи як стратегічні, так і оперативні цілі підприємства.

Управління змінами передбачає організований процес трансформації окремих елементів організаційної структури з метою забезпечення

ефективного функціонування в умовах динамічного середовища. Цей процес охоплює заходи, спрямовані на ініціювання, впровадження та закріплення змін, що відповідають актуальним потребам підприємства.

Ключовими завданнями такого управління є підвищення результативності діяльності, впровадження сучасних інструментів і технологій, оптимізація управлінських процедур та поступове оновлення організаційних механізмів. На рис. 1.2 подано схематичну послідовність основних етапів реалізації змін в межах організації.



Рис. 1.2. Етапи впровадження організаційних змін

Джерело: побудовано за даними [18;24]

Як видно з рис. 1.2, процес організаційних змін охоплює ключові дії, що сприяють розвитку підприємства. Залежно від масштабу та мети змін, виділяють три основні типи:

1. Розвивальні зміни - спрямовані на покращення окремих процесів без суттєвого втручання у структуру. Наприклад, оптимізація робочого часу чи підвищення ефективності відділу.

2. Перехідні зміни - передбачають впровадження нових елементів (відділу, процедур, офісного простору) й вимагають тимчасового посиленого контролю.

3. Трансформаційні зміни - зачіпають глибинні процеси, виникають раптово й потребують швидкої адаптації до нових умов.

Вцілому, ефективне управління організаційними змінами є складним, але надзвичайно важливим завданням для сучасного менеджменту. У практиці українських підприємств акцент здебільшого робиться не на ліквідацію наявних проблем, а на активне використання внутрішніх можливостей і переваг. Тобто управління змінами повинно ґрунтуватися на адаптивному підході, який передбачає мобілізацію наявного потенціалу компанії та виявлення прихованих резервів з метою забезпечення подальшого розвитку й трансформації організації.

1.3. Формування результативного механізму управління організаційними змінами

У сучасних умовах функціонування підприємств скляної промисловості зростає потреба у підвищенні їхньої ефективності, що, у свою чергу, зумовлює актуальність удосконалення підходів до побудови систем управління організаційними змінами. Зміни є невід'ємним компонентом розвитку, але їхнє впровадження вимагає продуманої методології, орієнтованої не лише на результат, а й на динаміку організаційної поведінки.

Фахівці в галузі управління змінами виокремлюють низку ключових принципів, що лежать в основі ефективного перетворення організаційних структур. Насамперед, зміни не обмежуються впливом лише на окремих співробітників або керівників - вони охоплюють усю організацію,

включаючи підрозділи, комунікаційні зв'язки та корпоративну культуру. Важливо також враховувати, що опір нововведенням часто не є ознакою відмови від самого змісту змін, а вказує на недоліки в методах їх впровадження. Крім того, пасивна протидія може бути наслідком негативного досвіду з попередніх невдалих трансформацій, що залишили у працівників відчуття розчарування або недовіри до майбутніх ініціатив [20].

З метою ефективної реалізації змін рекомендується дотримуватись семи базових правил, кожне з яких виконує специфічну функцію у процесі управління трансформаціями.

Перше - правило «вузького кола», згідно з яким особи, яких безпосередньо стосуються зміни, повинні бути залучені на початкових етапах розробки та впровадження нововведень. Це сприяє виникненню почуття причетності, відповідальності й лояльності до процесу. Паралельно з цим важливо забезпечити працівників чіткими інструкціями та методичними орієнтирами.

Другим важливим принципом є поетапне впровадження. Досвід підтверджує, що поступова реалізація змін із закладеним періодом адаптації забезпечує не лише стабільність, а й поступове формування нових компетенцій та організаційної гнучкості.

Третє правило стосується важливості повторення. Коли організація досягає певного рівня стабільності, зникає зовнішній імпульс до змін. У такій ситуації особливо важливо підтримувати розвиток за допомогою тренінгів, постійного навчання та повторного закріплення нових навичок.

Четверте - необхідність попередньої адаптації. Застарілі підходи та звички можуть блокувати сприйняття інновацій. Тому доцільно створювати так званий етап «розморожування» - свідомий дискомфорт або виклик, що змушує працівників усвідомити потребу в змінах і підвищує відкритість до нового.

П'яте правило формулюється як принцип «оптимального виклику». Мета повинна перевищувати очікуваний результат, проте залишатися

досяжною. Такий підхід стимулює залучення, підвищує продуктивність і формує впевненість у власних силах.

Шосте - правило «щасливої сімки». Воно базується на когнітивних особливостях людини: індивід здатен ефективно обробляти від п'яти до дев'яти інформаційних блоків одночасно. Отже, інформацію слід подавати порційно, дозовано та логічно структуровано, щоб уникнути перевантаження й зниження продуктивності.

Нарешті, сьоме правило - циклічне закріплення. Формування нових моделей поведінки або мислення вимагає постійного підкріплення: через практичні завдання, інтерактивні формати, надання зворотного зв'язку й аналіз результатів.

Таким чином, процес організаційних змін є багаторівневим та комплексним. Його успішність залежить не лише від обґрунтованого стратегічного плану, але й від глибокого розуміння психологічних аспектів - від готовності персоналу до змін, рівня їхньої залученості, а також від наявності чітких комунікаційних та управлінських механізмів. Урахування наведених принципів і правил дозволяє трансформаціям не лише не викликати супротив, а й формувати внутрішню мотивацію працівників до розвитку й вдосконалення.

Емпіричне правило, яке активно застосовується в управлінні, полягає в оптимальній кількості інформаційних блоків – 7 ± 2 . Усе, що пов'язане з комунікацією чи обробкою даних, слід структурувати відповідно до цієї межі. Особливо складні процеси потребують зменшення кількості компонентів до мінімально ефективного рівня.

Ще одним важливим принципом є зворотний зв'язок. Саме поведінка, а не слова, підтверджує результативність змін. Менеджерам варто фіксувати позитивні зміни, щоб продемонструвати ефективність нововведень, а також оперативно реагувати на проблеми для мінімізації ризиків і корекції дій. Якісний зворотний зв'язок слугує основою для формування мотиваційної системи й ефективного управління якістю.

Комплексне впровадження системи TQM (Total Quality Management), на думку Френка Льюїса, передбачає лідерську участь керівництва, стратегічне планування, клієнтоорієнтованість, підготовку персоналу, командну роботу та наскрізний контроль якості на всіх етапах діяльності.

Згідно з міжнародним стандартом ISO 8402, сучасний підхід до управління якістю ґрунтується на колективній відповідальності, спрямованості на довготривалий успіх і задоволення потреб клієнтів та працівників.

Організаційні та управлінські чинники, включно з мотивацією, суттєво впливають на функціонування систем якості. Перехід до ринку вимагав переосмислення стимулів і підходів до управління. Часто використовуються вертикальні моделі з акцентом на владу, що ускладнює документування результатів і знижує привабливість компанії для інвесторів.

Бюрократичне впровадження теорій мотивації часто призводить до неочікуваних наслідків. Відсутність акценту на потребах персоналу є значним недоліком. Потреби розглядаються як внутрішній дискомфорт, що стимулює людину до дії. Задоволення таких потреб може відбуватися як безпосередньо, так і через їхню компенсацію.

Особливістю бажань є їхній динамізм: задоволення одних породжує нові. У цьому контексті ієрархія потреб має біологічне підґрунтя, але доповнюється соціальними і культурними факторами, які визначають поведінку людини як соціальної істоти.

Мотивація та стимулювання – це взаємопов'язані етапи процесу, що активізує трудову поведінку. Стимули не примушують, а підкріплюють інтерес до праці, сприяючи розвитку ініціативи, професійного зростання, творчості й зацікавленості в роботі.

Форма мотиваційного впливу повинна враховувати тип, метод і тривалість дії. Постановка завдань і стимулювання самостійного пошуку рішень ефективніші, ніж директивний підхід. Існують довгострокові

(кар'єрне зростання, політика участі, підвищення зарплатні) та короткострокові (бонуси, допомога, пільги) стимули.

Потреби також поділяють на загальні (непідмінні, як харчування чи пересування) та приватні (конкретизовані варіанти загальних). Рівень життя та соціальні обставини впливають на домінування певних потреб, що має враховуватися при формуванні системи мотивації.

Психологічно значущі зміни – це зміни у навколишньому середовищі, які впливають на поведінкові реакції. Відповідно, інновації народжуються через розрив між бажаною та реальною ситуацією. Аналіз організаційного клімату дозволяє виявляти проблемні зони і своєчасно коригувати управлінські підходи.

Вдосконалення культури праці потребує комплексного підходу до персоналу, лідерства, місії організації й створення атмосфери довіри. Зміни мають бути органічними, підтриманими працівниками та зорієнтованими на довгостроковий результат. Ефективна реструктуризація - це результат не стільки технічних рішень, скільки грамотного управління персоналом.

Висновки до першого розділу:

Аналіз сучасних підходів до управління якістю та мотивації персоналу засвідчив, що ефективність організаційних змін значною мірою залежить від здатності керівництва поєднувати стратегічне бачення з урахуванням психологічних, соціальних і культурних чинників. Успішне впровадження змін неможливе без продуманої системи зворотного зв'язку, етапної реалізації нововведень, мотиваційних стимулів і залучення працівників до процесу трансформацій. У цьому контексті важливу роль відіграють принципи TQM, орієнтація на споживача, розвиток командної роботи та розподіл відповідальності на всіх рівнях.

Крім того, дослідження підтвердило необхідність відмови від застарілих авторитарних моделей управління на користь демократичних форм впливу, що базуються на потребах працівників, їхній самореалізації та

внутрішній мотивації. Формування ефективної організаційної культури, побудованої на довірі, відкритості та спільній участі, виступає ключовим чинником забезпечення довгострокового успіху підприємства в умовах динамічних змін і високої конкуренції.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ РЕАЛІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПРИКЛАДІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ДМ ТУР СЕРВІС»

2.1. Характеристика діяльності туристичної організації (на прикладі ТОВ «Дм Тур Сервіс»

У процесі дослідження об'єктом аналізу було обрано туристичну організацію «ДМ Тур Сервіс», що функціонує у правовій формі товариства з обмеженою відповідальністю (Додатки А-В). Свою діяльність підприємство розпочало у березні 2010 року. Юридична адреса компанії: м. Чернівці, вул. Головна, 126. Для комунікації з клієнтами та партнерами використовуються електронна пошта (dm-tourservice@i.ua) і телефонні номери: +38 (050) 434-15-20, +38 (067) 373-62-60 [25].

ТОВ «ДМ Тур Сервіс» належить до сегменту малого підприємництва в туристичній сфері, оскільки в його штаті працює п'ять осіб. Для підприємства характерним є лінійний тип організаційної структури. Станом на січень 2025 року управлінські функції здійснює керівник, який відповідає за стратегічне планування, розвиток бізнесу та загальну координацію. Один спеціаліст виконує функції економіста, забезпечуючи фінансовий контроль, підготовку звітності та аналіз фінансових показників. Решта трьох працівників - це менеджери з туризму, які відповідають за підбір туристичних продуктів, бронювання готелів, квитків, трансферів, а також за надання клієнтам консультаційних послуг та супровід замовлень на всіх етапах їх реалізації.

Кожен співробітник виконує завдання відповідно до посадових інструкцій, що дозволяє ефективно розподіляти обов'язки, уникати дублювання функцій і підтримувати належний рівень організації внутрішніх процесів. Попри компактний штат, компанія забезпечує повний цикл туристичного обслуговування - від підбору туру до супроводу клієнта під час

подорожі. Завдяки індивідуальному підходу до кожного замовлення, оперативності в обслуговуванні та якості наданих послуг, підприємство користується стабільною позитивною репутацією серед своїх клієнтів. Організаційна структура туристичної організації представлена на рис. 2.1.

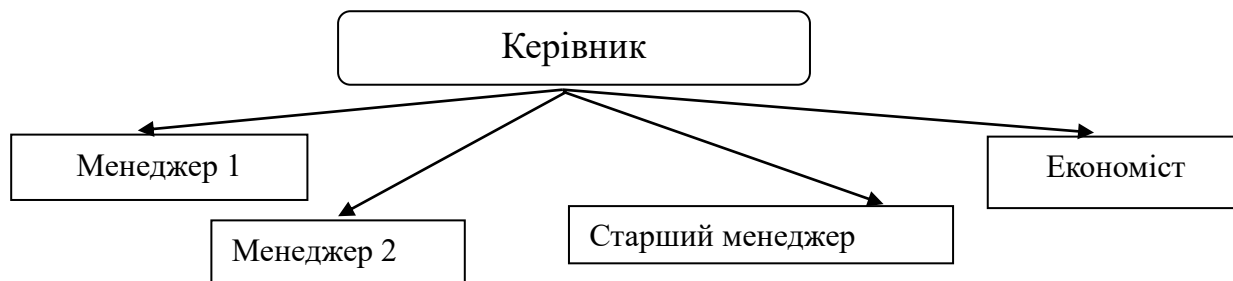


Рис. 2.1. Організаційна структура туристичного оператора «ДМ Тур Сервіс»

Джерело: побудовано за даними [25]

Офіс туристичної організації «ДМ Тур Сервіс» функціонує щодня з 9:00 до 19:00, що створює зручні умови для клієнтів, які можуть звертатися протягом усього робочого дня. Діяльність підприємства здійснюється відповідно до норм чинного законодавства України та орієнтована на досягнення визначених комерційних результатів. Високу якість обслуговування забезпечує команда кваліфікованих спеціалістів з досвідом у туристичній галузі. Головним завданням компанії є отримання прибутку через надання конкурентоспроможних і професійно організованих туристичних послуг. Серед напрямів діяльності можна виокремити: оформлення туристичного страхування, візовий супровід, допомогу з виготовленням закордонних паспортів, участь у програмі «travel slim», а також послуги, пов'язані з нерухомістю.

Види діяльності підприємства відповідають чинному класифікатору видів економічної діяльності (КВЕД). Основний вид діяльності за КВЕД - 79.11 «Діяльність туристичних агентств», що охоплює посередництво у реалізації турів, оформлення туристичних маршрутів, продаж супутніх

послуг (страхування, транспорт, проживання тощо). Серед додаткових видів діяльності зазначено:

- 79.12 -Діяльність туроператорів;
- 79.90 -Надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність;
- 63.99 -Надання інших інформаційних послуг (у т.ч. консультування клієнтів онлайн);
- 55.10 -Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування (у межах партнерських угод з готелями);
- 82.30 -Організація конгресів і торговельних виставок (у межах МІСЕ-туризму).

Наявність різних КВЕДів дозволяє підприємству гнучко реагувати на запити ринку, розширювати спектр послуг та працювати у суміжних напрямках, таких як бізнес-туризм, індивідуальні тури, екскурсійне обслуговування та організація заходів. Такий підхід сприяє зростанню конкурентоспроможності фірми та підвищенню її адаптивності до змін у туристичній галузі.

ТОВ «ДМ Тур Сервіс» підтримує активну співпрацю з відомими туристичними операторами, серед яких – «Greenwich Tour», «Pegas Touristic», «Diva Travel», «Anex Tour» та інші. Така взаємодія дозволяє компанії формувати широкий спектр туристичних продуктів, які відповідають сучасним вимогам до якості послуг у сфері туризму.

Завдяки співпраці з провідними туроператорами, компанія має можливість оперативно реагувати на зміни попиту, адаптувати свої пропозиції до сезонних коливань та індивідуальних побажань клієнтів. Це забезпечує конкурентні переваги у вигляді гнучкої цінової політики, великого вибору напрямів (від популярних масових курортів до ексклюзивних авторських турів) та гарантії високої якості послуг. Укладені договори з надійними партнерами також дозволяють туристичному агентству знижувати ризики, пов'язані з постачанням туристичних продуктів, та забезпечувати

стабільність у виконанні зобов'язань перед клієнтами. Основні тенденції та напрями діяльності підприємства відображено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Характеристика спектру послуг туристичної організації
«Дм Тур Сервіс»**

№ п/п	Категорія послуг	Опис послуг
1.	Індивідуальні тури	Розробка індивідуальних маршрутів та програм відпочинку відповідно до побажань клієнта.
2.	Бронювання та квитки	Підбір та бронювання авіаквитків, автобусних перевезень, залізничних квитків.
3.	Готелі та проживання	Бронювання готелів, апартаментів, вілл, курортних комплексів у різних країнах.
4.	Консультаційні послуги	Консультації з питань вибору туру, оформлення документів, підготовки до подорожі.
5.	Туристичні пакети	Організація пляжних, екскурсійних, гірськолижних, шопінг-турів та турів вихідного дня.
6.	Візова підтримка	Допомога в оформленні віз, консультації з візових питань та підготовка необхідних документів.
7.	Страховання	Оформлення туристичних страхових полісів, включаючи медичне страхування на період подорожі.
8.	Трансфери	Організація трансферів з аеропортів, вокзалів до місця відпочинку або готелю.
9.	Корпоративні тури	Організація корпоративних поїздок, конференцій, семінарів та тимбілдингів.
10.	Тури для молодят	Спеціальні пропозиції для молодят: весільні подорожі, романтичні тури та медовий місяць.
11.	Групові тури	Організація групових поїздок для студентів, школярів, корпоративних клієнтів.
12.	Організація екскурсій	Підбір та організація екскурсійних програм, відвідування визначних місць, музеїв та пам'яток.
13.	Підтримка клієнтів	Цілодобова підтримка клієнтів під час подорожі, допомога у форс-мажорних ситуаціях.

Джерело: побудовано за даними [25]

З метою розширення асортименту послуг і покращення їхньої якості, туристична агенція активно налагоджує партнерські відносини з туроператорами, компаніями, що надають трансферні послуги, а також екскурсійними організаціями. Станом на початок 2024 року було укладено 12 діючих угод про співпрацю, що забезпечує можливість надавати супутні послуги, зокрема організацію трансферів до міжнародних аеропортів у таких містах, як Кишинів (Молдова), Яси (Румунія) та Варшава (Польща). У разі

необхідності компанія може також організувати виліт із закордонних локацій, не передбачених стандартними маршрутами. До повномасштабного вторгнення Росії на територію України туристичне агентство забезпечувало пряме авіасполучення з Чернівців до Анталії (Туреччина).

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ДМ Тур Сервіс»

Для формування об'єктивного уявлення про ефективність управлінських процесів у туристичній компанії «ДМ Тур Сервіс» доцільно провести аналіз ключових фінансово-економічних показників її діяльності, наведених у таблиці 2.2. Такий аналіз дозволяє оцінити загальні результати функціонування підприємства за останні роки, виявити основні тенденції щодо доходів, витрат, рентабельності та продуктивності праці. Крім того, дослідження фінансово-господарських результатів є важливим етапом для виявлення проблемних зон в організації, а також обґрунтування управлінських рішень.

Аналіз динаміки фінансових показників також сприяє глибшому розумінню внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на прибутковість компанії, таких як сезонність, зміни валютного курсу, витрати на логістику або маркетинг. Особливо важливо враховувати зміни у витратах на цифрові платформи бронювання, комісійні виплати туроператорам та витрати на персонал, оскільки вони безпосередньо впливають на рівень чистого прибутку. Оцінка фінансової ефективності дозволяє не лише визначити поточний стан підприємства, а й прогнозувати його майбутню стабільність та інвестиційну привабливість.

Результати аналізу можуть бути використані для коригування стратегії розвитку компанії. Вони також відіграють ключову роль у формуванні системи управління змінами, орієнтованої на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 2.2

**Основні фінансово-економічні показники туристичної організації
«ДМ Тур Сервіс» за 2022-2023 рр.**

(тис. грн.)

№ п/п	Показник	Роки		Відхилення	
		2022	2023	Абсол.	Віднос. (%)
1.	Обсяг наданих туристичних послуг	2535,8	3172,8	+637	+25,12
2.	Платежі до бюджету	61,8	96,7	+34,9	+56,4
3.	Чистий дохід (виручка) від реалізації	2443,3	3044,5	+601,2	+24,6
4.	Витрати пов'язані з наданням туристичних послуг (собівартість)	1498,6	1631,0	+132,4	+8,8
5.	Матеріальні витрати	56,3	74,1	+17,8	+31,6
6.	Витрати на оплату праці	359,3	430,5	+71,2	+19,8
7.	Відрахування на соціальні заходи	239,0	285,3	+46,3	+19,8
8.	Інші витрати	203,4	230,1	26,7	+13,12
9.	Загальні витрати	998,7	1073,6	74,9	+7,4
10.	Чистий прибуток	444,7	427,9	-16,8	-3,7
11.	Рентабельність	0,08	0,05		

Джерело: розраховано за даними [24; 25]

Аналіз даних, представлених у таблиці 2.2, демонструє позитивну динаміку зростання масштабів діяльності туристичної компанії «ДМ Тур Сервіс» упродовж 2022–2023 років. Зокрема, у 2023 році обсяг реалізованих туристичних послуг становив 3172,8 тис. грн, що на 637 тис. грн більше, ніж у 2022 році (2535,8 тис. грн). Темп приросту склав 20,46%, що свідчить про ефективне розширення клієнтської бази та зростання попиту на туристичні продукти компанії.

Одночасно спостерігається приріст сум податкових надходжень до бюджету: з 61,8 тис. грн у 2022 році до 96,7 тис. грн у 2023 році, що становить приріст на 34,9 тис. грн або 20,3%. Це є свідченням стабільності фінансової діяльності підприємства. Обсяг чистого доходу (виручки) також зріс -із 2443,3 тис. грн до 3044,5 тис. грн, що на 601,2 тис. грн або 24,6% більше, ніж у попередньому році. Таке зростання доходів пояснюється успішною маркетинговою політикою та розширенням спектра послуг.

Витрати, пов'язані з основною діяльністю, також демонструють збільшення: із 1498,6 тис. грн до 1631,0 тис. грн, тобто на 132,4 тис. грн (+8,8%). Це може бути наслідком інфляційного тиску, подорожчання логістичних і сервісних послуг. Особливо помітним є зростання матеріальних витрат -на 31,6% (з 56,3 тис. грн до 74,1 тис. грн), що може свідчити про оновлення матеріальної бази, закупівлю рекламної продукції або розширення офісного забезпечення.

Також підвищилися витрати на заробітну плату -зростання становило 71,2 тис. грн або 19,8%, що свідчить про прагнення керівництва утримати кваліфікований персонал в умовах підвищення цін. Відрахування на соціальне страхування зросли аналогічно -на 46,3 тис. грн (+19,8%). Крім того, інші витрати зросли на 13,12% -з 203,4 тис. грн до 230,1 тис. грн, що ймовірно пов'язано з інвестиціями в нові сервіси, маркетингові кампанії чи ІТ-підтримку.

У підсумку загальні витрати збільшились на 74,9 тис. грн (з 998,7 тис. грн до 1073,6 тис. грн), що становить приріст на 7,4%. Проте, незважаючи на ріст доходів, чистий прибуток підприємства дещо зменшився -з 444,7 тис. грн до 427,9 тис. грн, тобто на 16,8 тис. грн (-3,7%). Це може свідчити про підвищення навантаження на витратну частину бюджету та необхідність оптимізації фінансової стратегії.

На основі розглянутих фінансово-економічних показників можна зробити висновок про зниження рівня рентабельності діяльності туристичної компанії «ДМ Тур Сервіс» у період 2022–2023 років. Зокрема, у 2022 році рентабельність становила 0,08, тоді як наприкінці 2023 року вона знизилася до 0,05. Така динаміка вказує на зменшення прибутковості, що переважно пов'язане зі збільшенням загального обсягу витрат, а також зростанням їх частки у структурі собівартості послуг.

До чинників, які зумовили таке зниження, належать як внутрішні, так і зовнішні впливи. Зокрема, в 2022 році підприємство стикнулося з викликами, пов'язаними з не зовсім ефективними управлінськими рішеннями, які не

відповідали новим умовам функціонування ринку. Крім того, значний вплив мали зовнішні обставини, зокрема воєнний стан в Україні, що ускладнив операційну діяльність туристичних компаній загалом.

У межах дослідження враховується важливість факторів, пов'язаних з оплатою праці та іншими матеріальними стимулами, які можуть здійснюватися як у грошовій формі, так і у натуральному вираженні. Рациональне управління цими витратами має важливе значення для збереження економічної стійкості підприємства в умовах нестабільного ринку. З цією метою доцільно проаналізувати структуру та динаміку витрат на оплату праці в «ДМ Тур Сервіс», що відображено в таблиці 2.3.

Вивчення даних із таблиці 2.3 дозволяє зробити висновки щодо кадрової політики та ефективності використання трудових ресурсів у компанії. Протягом 2022–2023 років середньооблікова чисельність працівників залишалась сталою -5 осіб. Водночас фонд оплати праці зріс із 359,3 тис. грн у 2022 році до 430,5 тис. грн у 2023 році, що відповідає приросту на 71,2 тис. грн або 19,8%.

Таблиця 2.3

**Аналіз структури фонду оплати праці туристичної організації
«Дм Тур Сервіс» у 2022-2023 рр.**

№ п/п	Показники	Роки		Відхилення	
		2022	2023	Абсол.	Відносн. (%)
1.	Середньорічна чисельність, (ос.)	5	5	0	0
2.	Фонд оплати праці (тис.грн)	359,3	430,5	+71,2	+19,8
3.	Обсяг надання туристичних послуг (тис.грн)	2535,8	3172,8	+637	+25,12
4.	Продуктивність праці (тис.грн)	7,5	8,8	+5,3	+6,48

Джерело: розраховано за даними [22; 25]

Таке зростання свідчить про збільшення витрат на персонал, що може бути пов'язано з підвищенням заробітної плати, преміюванням або іншими формами стимулювання. Паралельно з цим зріс і обсяг реалізованих

туристичних послуг -із 2535,8 тис. грн до 3172,8 тис. грн (+637 тис. грн або +25,12%), що підтверджує позитивну тенденцію щодо зростання доходів підприємства та покращення загальної фінансової ситуації.

Продуктивність праці одного працівника за звітний період зросла з 7,5 до 8,8 тис. грн, що означає приріст на 1,3 тис. грн або 6,48%. Хоча така динаміка є позитивною, темпи зростання продуктивності відстають від темпів збільшення загального обсягу реалізованих послуг. Це може свідчити про необхідність удосконалення внутрішніх процесів, зокрема оптимізації розподілу завдань, підвищення ефективності використання робочого часу або посилення системи матеріального стимулювання персоналу.

Загалом, попри сприятливі зрушення у фінансових показниках, актуальним залишається питання посилення кадрової політики, спрямованої на підтримку високого рівня мотивації персоналу та попередження професійного вигорання. Адже саме людський ресурс безпосередньо впливає на рівень обслуговування клієнтів і конкурентні переваги туристичного агентства. Доцільно також звернути увагу на впровадження механізмів постійного професійного навчання та створення ефективного комунікаційного середовища всередині колективу, що сприятиме більшій залученості працівників у досягнення стратегічних цілей компанії.

З огляду на загальний аналіз фінансово-господарської діяльності туристичного підприємства, важливо також розглянути характеристику клієнтів, яким надавалися послуги в межах операційної діяльності компанії. Відповідна статистична інформація наведена у табл. 2.4 і дає змогу оцінити динаміку попиту, сезонні коливання, географічний розподіл напрямків та провести сегментування основної аудиторії.

Ознайомлення з даними табл. 2.4 дозволяє зробити низку висновків щодо обсягів наданих послуг та структури туристичного обслуговування, яке забезпечувала компанія «ДМ Тур Сервіс». Упродовж 2022 року агентство обслужило 540 клієнтів, усі з яких скористалися закордонними туристичними пакетами. З цієї кількості 290 осіб становили діти віком до 14 років, а ще 110

-підлітки у віковій категорії 15–17 років. Сумарна кількість туроднів за звітний рік досягла 2860.

Таблиця 2.4

Аналіз даних щодо туристів, які були обслужені туристичної організації «Дм Тур Сервіс» у 2022-2024 рр.

(осіб)						
№ п/п	Показники	2022	2023	2024	Абсол.	Відносн. (%)
1.	Кількість обслуговуваних туристів	540	489	495	6	1.2
2.	Туристів, які виїжджали за кордон (осіб), в т.ч.	540	489	492	3	0.6
3.	Дітей віком до 14 років включно (осіб)	290	271	278	7	2.6
4.	Підлітків 15-17 років включно (осіб)	110	102	106	4	3.9
5.	Кількість туроднів	2860	2701	2810	109	4.0

Джерело: розраховано за даними [24; 25]

У 2023 році кількість туристів, які скористалися послугами компанії, трохи знизилася -до 489 осіб. Це означає скорочення на 51 особу (–9,4%). Водночас було зафіксовано зростання кількості туроднів до 2970, що на 110 більше, ніж у попередньому році. Це вказує на тенденцію до збільшення середньої тривалості подорожей. У вікових групах дітей та підлітків також простежується незначне зростання. Компанія зберегла орієнтацію на організацію міжнародного відпочинку, що свідчить про стабільність її ринкової позиції, високу якість сервісу та довіру з боку постійних клієнтів навіть за умов нестабільного середовища.

Подальший аналіз варто присвятити географічному розподілу туристичних напрямів. Основними країнами, куди організовувалися поїздки, залишались Туреччина, Єгипет, Таїланд, Чехія, Чорногорія та Хорватія. Протягом 2023 року всі напрямки, за винятком Хорватії, залишались активними. Відсутність заявок на подорожі до Хорватії може бути пов'язана зі змінами у вподобаннях клієнтів або економічними чинниками.

З урахуванням складної ситуації в країні, збереження широкого спектра міжнародних турів свідчить про високу адаптивність агентства до змін у зовнішньому середовищі. Незважаючи на загальне зниження купівельної спроможності споживачів, загальний обсяг продажів туристичних послуг залишився на стабільному рівні.

Підсумовуючи результати аналізу діяльності підприємства за 2022–2023 роки, можна стверджувати, що показники рентабельності демонструють тенденцію до зниження. Це пов'язано з низкою чинників, серед яких: наслідки пандемії, вплив воєнного стану, обмеження на виїзд окремих категорій громадян, зменшення обсягів реалізованих послуг, підвищення податкового навантаження, а також недостатня ефективність окремих управлінських рішень.

Попри наявні труднощі, туристична компанія зберігає прибутковий характер діяльності, має можливість залучати додаткові фінансові ресурси (зокрема, шляхом кредитування) та продовжує впроваджувати нові стратегічні ініціативи, що спрямовані на зміцнення позицій на туристичному ринку та забезпечення подальшого розвитку.

2.3. Оцінка зовнішніх та внутрішніх передумов реалізації системи управління змінами на ТОВ «Дм Тур Сервіс»

У сучасних умовах діяльності туристичних компаній, зокрема малого і середнього бізнесу, як от ТОВ «Дм Тур Сервіс», впровадження системи управління змінами стає запорукою виживання та розвитку. Пандемія COVID-19, зміни в туристичних уподобаннях споживачів, активна цифровізація послуг - усе це створює нові виклики. До зовнішніх чинників, що зумовлюють необхідність трансформації, належать глобальні зрушення в туристичних потоках, посилення конкуренції з боку великих туроператорів та онлайн-агрегаторів, поява нових технологій бронювання, зміна регуляторних умов та інше. Проаналізуємо зовнішні фактори, які впливають на діяльність

компанії, у вигляді узагальненої табл. 2.5, що дозволить системно оцінити характер викликів та адаптаційні можливості підприємства.

Таблиця 2.5

Зовнішні передумови впровадження змін для туристичного оператора

«ДМ Тур Сервіс»

№ п/п	Фактор	Вплив змін на ТОВ «ДМ Тур Сервіс»
1.	Динаміка світових туристичних потоків	- Після пандемії, а наразі і війну в Україні зростає інтерес до ближчих напрямків і внутрішнього туризму, тому компанія змінює акценти на популяризацію вітчизняних турів, зокрема у Карпати, до Буковинських DESTINACIЙ та санаторно-оздоровчих комплексів. - Через сезонність і непередбачуваність політичних ситуацій фірма розробляє універсальні турпакети із гнучкими умовами бронювання.
2.	Технологічний прогрес	Для підвищення ефективності продажів та розширення клієнтської бази ТОВ «ДМ Тур Сервіс» впроваджує сучасні CRM-системи, адаптує сайт до мобільних пристроїв, створює віртуальні тури, оновлює присутність у соціальних мережах і інтегрується з глобальними цифровими платформами.
3.	Конкурентне середовище	- Посилення конкуренції з боку великих туроператорів стимулює компанію інвестувати в лояльність клієнтів та персоналізовані тури. Як наслідок, компанія створює власні унікальні авторські тури з виїздом із Чернівців та регіону для конкурування з ОТА і агрегаторами. Наприклад, серед популярних пропозицій - дводенний гастротур «Смак Буковини» з дегустаціями локальних страв і майстер-класами з приготування баношу, а також «Вікенд у Карпатах» з активним відпочинком у Верховині та екскурсією до музею гуцульської магії.
5.	Соціально-культурні зміни	- Компанія враховує зростаючий інтерес до активного та екологічного відпочинку – організовує велотури, походи та екоекскурсії. Наприклад, велотур «Карпатський драйв» включає маршрут гірськими стежками з відвідуванням водоспадів і ночівлею в екосадибах. - Включає у тури соціальні ініціативи, зокрема в рамках екотуру «Буковинські витоки» передбачено візити до майстерень народних ремесел.
6.	Економічні виклики	- З огляду на обмежені доходи населення компанія пропонує бюджетні тури з розстрочкою. Наприклад, тур «Вікенд у Львові» передбачає мінімальні витрати на проїзд та проживання з можливістю оплати в два етапи. - У період економічної нестабільності розробляє партнерські програми з місцевими бізнесами та готелями для зниження вартості пакетів. Прикладом є пакетний тур «Чернівці на долоні», організований спільно з локальними ресторанами й хостелами, що дозволяє забезпечити комфорт за доступною ціною.

Джерело: побудовано за даними [18; 25]

В умовах післяпандемічної кризи та повномасштабної війни, туристичне підприємство ТОВ «ДМ Тур Сервіс» змушене оперативно адаптуватися до нових викликів. Одним із основних зовнішніх факторів, що вплинули на діяльність компанії, є зміна напрямів туристичних потоків. У зв'язку з обмеженням виїзду за кордон та зростанням інтересу до безпечного і доступного внутрішнього туризму, компанія переорієнтувалася на просування українських дестинацій - зокрема Карпат і Буковини, а також санаторно-оздоровчих турів. Для зменшення ризиків, пов'язаних із непередбачуваними обставинами, пропонуються універсальні турпакети з гнучкими умовами бронювання.

Технологічні зміни також суттєво вплинули на стратегію компанії. ТОВ «ДМ Тур Сервіс» активно впроваджує цифрові інструменти: оновлено сайт, адаптовано його до мобільних пристроїв, впроваджено CRM-систему, створюються віртуальні тури, посилено онлайн-присутність у соціальних мережах і забезпечено інтеграцію з глобальними цифровими платформами. Це дозволяє покращити комунікацію з клієнтами, підвищити швидкість обробки замовлень та розширити ринки збуту.

Під впливом зростаючої конкуренції з боку великих туроператорів і онлайн-агрегаторів компанія зробила ставку на унікальні, локалізовані турпродукти. Створення авторських маршрутів із виїздом із Чернівців дозволяє формувати унікальні туристичні враження. Серед таких пропозицій - гастрономічний дводенний тур «Смак Буковини», що включає дегустації локальних страв і майстер-класи з приготування баношу, а також тур «Вікенд у Карпатах» з активним відпочинком у Верховині й відвідуванням музею гуцульської магії.

З огляду на зростання інтересу до активного, екологічного та змістовного дозвілля, компанія впроваджує формати, що включають елементи сталого туризму. Наприклад, велотур «Карпатський драйв» передбачає подорож гірськими маршрутами з відпочинком у екосадибах, а

екотур «Буковинські витоки» передбачає знайомство з традиційними ремеслами, участь у майстер-класах та підтримку локальних виробників.

Водночас економічна ситуація в країні змушує туристичну агенцію адаптувати свою цінову політику до можливостей споживачів. У відповідь на зниження платоспроможності компанія пропонує бюджетні тури з розстрочкою, спеціальними пропозиціями й гнучкими умовами оплати. Наприклад, тур «Вікенд у Львові» - це недорогий варіант короткого відпочинку з можливістю поділу платежу на частини. Крім того, завдяки співпраці з локальними бізнесами реалізовано пакетний тур «Чернівці на долоні», який поєднує екскурсії, проживання та харчування за зниженими цінами завдяки партнерським домовленостям із готелями, ресторанами й перевізниками.

Змінна структура ринку, технологічні інновації, макроекономічні виклики та конкуренція створюють для ТОВ «ДМ Тур Сервіс» гостру потребу у формалізації та запуску адаптивної моделі управління змінами. Ця модель має бути ситуативною, враховувати інноваційні процеси та орієнтуватися на регулювання бізнес-взаємодії.

У межах реалізації трансформаційної стратегії ТОВ «ДМ Тур Сервіс» упродовж 2023–2024 років було запроваджено низку внутрішніх організаційних та технологічних змін, спрямованих на підвищення ефективності управління, оптимізацію ресурсів і покращення якості обслуговування клієнтів. Ці заходи стали відповіддю на зовнішні виклики ринку, потребу в цифровізації бізнес-процесів, а також прагнення підприємства зміцнити свої позиції на регіональному туристичному ринку. У табл. 2.6 нижче представлено основні ініціативи, строки їх реалізації, зміст заходів та результати, яких вдалося досягти внаслідок впроваджених змін. Комплексний підхід до модернізації внутрішніх процесів дозволив не лише знизити витрати, а й підвищити гнучкість та конкурентоспроможність компанії.

Таблиця 2.6

Характеристика внутрішніх організаційних змін на ТОВ «ДМ Тур Сервіс» за період 2023–2024 рр.

№ п/п	Захід/Зміна	Період впровадження	Суть змін	Очікувані/досягнуті результати
1.	Придбання туристичного автобуса	початок 2023 року	придбано власний автобус (30 місць) для групових турів у межах Західної України	- економія на оренді до 250 тис. грн/рік; - зменшення залежності від сторонніх перевізників; - приріст доходу від групових турів +17,8 %.
2.	Впровадження CRM-системи (Bitrix24)	осінь 2023 року	автоматизація бронювання, комунікації з клієнтами, виставлення рахунків та контролю оплат	- час обробки заявки скоротився з 40 до 20 хв. - конверсія «дзвінок - покупка» зросла на 12 %; - продажі в сезон (літо 2024) зросли на 22 %.
3.	Оптимізація кадрового складу і навчання	2024 рік	переведення частини працівників на гнучкий графік та організація навчання менеджерів у партнерстві з бізнес-школами	- оцінка сервісу зросла з 4,1 до 4,7; повторні звернення зросли на 15 %.
4.	Запуск нового сайту з онлайн-бронюванням	початок 2024 року	створено сучасний сайт з функцією самостійного бронювання, оплати та перегляду турів	- 37 % заявок - через сайт; зниження навантаження на телефонну лінію на 40 %; приріст онлайн-продажів +28 %.

Джерело: побудовано за даними [18; 25]

В умовах підвищеної конкуренції, воєнного стану та зростання вимог споживачів до якості туристичних послуг, ТОВ «ДМ Тур Сервіс» послідовно реалізовує комплекс внутрішніх змін, спрямованих на зміцнення операційної ефективності, оптимізацію витрат та вдосконалення клієнтського сервісу.

Одним із ключових управлінських рішень стало придбання власного туристичного автобуса у 2023 році. Транспортний засіб на 30 місць було залучено для обслуговування внутрішніх групових турів, насамперед у напрямках Карпатського регіону та Буковини. Дане рішення було зумовлено високим попитом на екскурсійні тури, а також прагненням зменшити витрати на оренду транспорту. Це дозволило не лише зменшити залежність від сторонніх перевізників, а й забезпечити гнучкість в організації авторських маршрутів. Внаслідок цього компанія зекономила до 250 тис. грн на

орендних витратах протягом року, а також зафіксувала зростання прибутку в сегменті групових турів на 17,8 %.

Другою важливою ініціативою стало впровадження CRM-системи Bitrix24 восени 2023 року. Оцифрування процесів взаємодії з клієнтами дозволило компанії систематизувати базу контактів, зберігати історію комунікацій, автоматизувати виставлення рахунків та здійснювати контроль оплат. Як результат - час на обробку одного замовлення скоротився вдвічі, а конверсія з першого звернення до покупки зросла на 12 %. Особливо відчутний ефект CRM-система дала в період високого сезону (літо 2024), коли обсяги продажів через автоматизовані канали зросли на 22 %.

Ще одним важливим напрямом трансформацій стало вдосконалення кадрової політики у 2024 році. Після внутрішнього аудиту частина працівників була переведена на гнучкий графік, що дозволило підвищити ефективність планування навантаження. Паралельно було проведено два етапи навчання персоналу у партнерстві з локальними бізнес-школами, де менеджери опановували сучасні підходи до продажів і комунікацій з тем: «Продажі в туризмі» та «Ефективна комунікація з клієнтами». У результаті клієнтська оцінка сервісу підвищилася з 4,1 до 4,7 бала (за п'ятибальною шкалою), кількість повторних замовлень зросла на 15 %, а менеджери з підвищеною кваліфікацією демонстрували на 19 % вищі показники доходу.

Четверта ініціатива стосувалася створення нового сайту з функціоналом онлайн-бронювання, який запрацював на початку 2024 року. З метою модернізації візуального іміджу та зручності для клієнтів у 2024 році було запущено новий сайт із повним функціоналом онлайн-бронювання, оплат та перегляду турів.

Завдяки зручному інтерфейсу та можливості самостійного оформлення туру, понад третина всіх заявок у першому півріччі 2024 року була подана через сайт. Це зменшило навантаження на телефонну лінію на 40 % і дало приріст онлайн-продажів на 28 %. Оновлений вебресурс став ефективним

каналом залучення нових клієнтів, особливо молоді, яка тяжіє до цифрових способів комунікації та купівлі послуг.

Реалізація внутрішніх змін на ТОВ «ДМ Тур Сервіс» упродовж 2023–2024 років засвідчує системний підхід керівництва до вдосконалення діяльності підприємства. Кожен із впроваджених заходів мав чітко визначену мету та дозволив досягти конкретних результатів у відповідних сферах: транспортній логістиці, автоматизації бізнес-процесів, розвитку людського капіталу та цифровій трансформації клієнтського досвіду.

Запровадження змін дало змогу зменшити операційні витрати, підвищити якість сервісу, пришвидшити процес обслуговування, активізувати продажі та укріпити ринкові позиції підприємства в умовах невизначеності. Досвід ТОВ «ДМ Тур Сервіс» може бути прикладом для інших представників малого туристичного бізнесу, які прагнуть адаптуватися до сучасних викликів та забезпечити стабільний розвиток навіть у складному зовнішньому середовищі.

Для оцінки ефективності реалізованих організаційних змін на ТОВ «ДМ Тур Сервіс» було проаналізовано ключові фінансові показники підприємства за період 2022–2024 років. У табл. 2.7 наведено динаміку доходів, прибутку, кількості клієнтів та частки онлайн-бронювань, які є індикаторами результативності змін та дозволяють зробити обґрунтовані висновки щодо їх впливу на загальну ефективність діяльності туристичної компанії.

Таблиця 2.7

**Фінансові результати впровадження організаційних змін на ТОВ
«ДМ Тур Сервіс»**

№ п/п	Показник	2023	2024	2025 (прогноз)
1.	Доходи від турів, млн грн	4,8	5,7	7,1
2.	Чистий прибуток, млн грн	0,9	1,25	1,75
3.	Кількість клієнтів	3100	3800	4600
4.	Частка онлайн-бронювань	12 %	19 %	37 %

Джерело: розраховано за даними [18; 25]

Згідно з наведеними даними, усі впроваджені зміни мали чітко виражений позитивний вплив на ключові показники діяльності ТОВ «ДМ Тур Сервіс». Спостерігається стійке зростання доходів - від 4,8 млн грн у 2022 році до прогнозованих 7,1 млн грн у 2024 році, що супроводжується зростанням чистого прибутку на 94 % за період аналізу. Одночасно з цим відбулося суттєве збільшення клієнтської бази - з 3100 до 4600 осіб, а також активне зростання частки онлайн-бронювань (із 12 % до 37 %), що свідчить про ефективність цифрових рішень і зростаючу довіру споживачів до компанії.

Загалом проведені організаційні трансформації сприяли не лише підвищенню дохідності, але й дозволили оптимізувати витрати, покращити якість обслуговування клієнтів та підвищити рівень лояльності споживчої аудиторії. Така позитивна динаміка формує надійну базу для подальших стратегічних змін і закріплює важливість використання адаптивного та інноваційного підходів до управління.

Поглиблений аналіз зовнішніх і внутрішніх передумов реалізації системи управління змінами свідчить про наявність у ТОВ «ДМ Тур Сервіс» змішаного потенціалу. З одного боку - це сприятливі зовнішні фактори, підтримка з боку персоналу та управлінської команди, готовність до трансформацій. З іншого - низький рівень цифрової зрілості, обмежені фінансові ресурси та технологічні бар'єри. У цьому контексті доцільним є запровадження адаптивної моделі управління змінами з поетапною реалізацією, що передбачає поступову інтеграцію технологічних рішень та системну роботу з персоналом. Такий підхід дасть змогу мінімізувати опір змінам, ефективно задіяти внутрішні резерви та забезпечити сталий розвиток підприємства.

Висновки до другого розділу:

На основі проведеної оцінки діяльності туристичного підприємства ТОВ «ДМ Тур Сервіс» у контексті його готовності до реалізації системи управління організаційними змінами, виявлено ключові фактори впливу на

стратегічні рішення підприємства - зокрема, зростання конкуренції, зміни у споживчих уподобаннях, цифровізація туризму та економічна нестабільність. Було встановлено, що компанія має належну організаційну структуру, персонал з достатньою кваліфікацією та сформовану клієнтську базу, що створює позитивне середовище для змін.

У результаті впровадження низки управлінських та технологічних змін підприємство продемонструвало покращення фінансових показників: зросли доходи, прибуток, кількість клієнтів та частка онлайн-бронювань. Ці результати підтверджують ефективність адаптивного підходу до управління трансформаціями. Разом з тим, виявлено певні обмеження, зокрема недостатній рівень цифрової зрілості та потребу в подальших інвестиціях у модернізацію сервісу. Таким чином, ТОВ «ДМ Тур Сервіс» має потенціал до сталого розвитку за умови подальшої реалізації структурованої системи змін, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності та гнучкості в умовах динамічного ринку туристичних послуг.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СИСТЕМИ ЗАХОДІВ З ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ТОВ «ДМ ТУР СЕРВІС»

3.1. Зарубіжний досвід управління змінами: імплементація у практику вітчизняних туристичних підприємств

У сучасному глобалізованому світі організації постійно стикаються з викликами, що зумовлюють необхідність змін. Ефективне управління змінами стало запорукою конкурентоспроможності підприємств у різних секторах економіки, зокрема у сфері туризму. Зарубіжний досвід демонструє значну варіативність моделей, підходів і стратегій реалізації змін. Дослідження практик управління змінами у країнах Європи, Північної Америки та Азії дозволяє ідентифікувати успішні кейси та адаптувати їх до українських реалій, зокрема для підприємств малого туристичного бізнесу.

Однією з найвідоміших моделей управління змінами є модель Курта Левіна, що включає три фази: «розморожування», «зміна» та «заморожування». У США ця модель лягла в основу численних програм з трансформації бізнесу. Її продовженням стала модель Джона Коттера, яка містить 8 етапів реалізації змін: створення терміновості, формування коаліції, розробка бачення, комунікація, усунення бар'єрів, створення короткострокових перемог, консолідація результатів і закріплення нової культури [36].

Європейські компанії часто використовують модель ADKAR, запропоновану компанією Prosci, яка орієнтована на персональну трансформацію працівників. Модель охоплює п'ять етапів: усвідомлення необхідності змін (Awareness), бажання брати участь у змінах (Desire), знання про те, як змінюватися (Knowledge), здатність реалізувати зміни (Ability) і закріплення змін (Reinforcement).

Американські компанії, особливо в сфері ІТ та туризму, показують приклади ефективного впровадження змін через децентралізовані підходи. Наприклад, корпорація Airbnb під час пандемії COVID-19 адаптувала модель бізнесу, орієнтуючись на довготривале проживання замість короткотермінового, та змінила підхід до комунікації з клієнтами, запровадивши розширену політику скасування бронювань. Впровадження CRM-систем, аналітики великих даних і клієнтських інтерфейсів зробило платформу ще більш клієнтоорієнтованою [37].

Крім того, такі туристичні компанії, як Expedia Group, активно використовують принципи agile-менеджменту, дотримуючись ітеративного підходу до впровадження змін, швидко тестуючи і масштабуючи нові функції.

Німеччина відома своєю прихильністю до структурованих і чітко регламентованих процесів. Туристичні компанії, такі як TUI Group, використовують комплексні програми змін, які включають оцінку ризиків, формування робочих груп, залучення консультантів та обов'язкове навчання персоналу. У німецьких компаніях значну увагу приділяють корпоративній культурі, яка має адаптуватися до змін разом із формальними процесами.

Цікаво, що в Німеччині активно впроваджують практики «білінгової моделі» (наприклад, у TUI): клієнт сплачує лише за фактично отримані послуги, що дозволяє більш гнучко адаптуватися до змін в уподобаннях і бюджетах туристів [10].

У країнах Північної Європи, таких як Швеція, Норвегія і Данія, управління змінами нерозривно пов'язане із принципами сталого розвитку. Туристичні компанії часто здійснюють зміни з урахуванням екологічного впливу та соціальної відповідальності. Наприклад, шведська компанія Ving Sverige трансформувала свою логістику, щоб зменшити викиди CO₂, використовуючи електроавтобуси та цифрову оптимізацію маршрутів.

Ключовим аспектом є високий рівень участі персоналу в процесі змін. Співробітники залучаються до обговорення, планування і впровадження змін

через відкриті платформи зворотного зв'язку. Такий підхід знижує опір і підвищує відповідальність працівників [18].

Японський підхід до управління змінами базується на концепції Kaizen - постійного вдосконалення. У туризмі це проявляється у безперервному аналізі зворотного зв'язку від клієнтів, оптимізації внутрішніх процесів, покращенні логістики та обслуговування.

Наприклад, туристична компанія JTB Corporation впроваджує мікрозміни у щоденну практику роботи менеджерів, адміністраторів і гідів. Інновації подаються не як радикальні трансформації, а як частина культури. Це дозволяє уникати стресу, пов'язаного зі змінами, та забезпечує сталість покращень. Для кращого розуміння ефективності впровадження організаційних змін доцільно звернутися до зарубіжного досвіду, який демонструє розмаїття підходів залежно від національних традицій управління, культурних особливостей та стратегічних пріоритетів. У різних країнах сформувалися унікальні моделі управління змінами, кожна з яких має свої інструменти, акценти та сильні сторони. Нижче подано порівняльний аналіз моделей, які застосовуються у провідних країнах світу, з акцентом на їх особливості та переваги, табл. 3.1

Таблиця 3.1

**Зарубіжний досвід управління змінами: порівняння
ключових моделей**

№ п/п	Країна	Модель	Особливості впровадження	Сильні сторони
1.	США	Agile, Коттер	Децентралізація, гнучкість, швидка адаптація	Швидке реагування, інновації
2.	Німеччина	TQM, ADKAR	Регламентовані процедури, участь персоналу	Системність, точність реалізації
3.	Швеція	Сталий розвиток	Залучення громадськості, відкритість	Соціальна відповідальність, екологічність
4.	Японія	Kaizen	Безперервні зміни, мікроінновації	Сталість, уникнення опору

Джерело: побудовано за даними [40; 41]

Аналіз зарубіжного досвіду управління змінами свідчить про відсутність універсальної моделі, яка однаково ефективно працювала б у всіх умовах. Так, США роблять ставку на гнучкість і швидкість адаптації, Німеччина - на точність і регламентованість, Швеція - на соціальну та екологічну відповідальність, а Японія - на безперервне вдосконалення через малі кроки. Такий порівняльний підхід дозволяє адаптувати найкращі практики до українських реалій, вибудовуючи зміни з урахуванням культурного контексту та стратегічних цілей організації.

Для українських туристичних компаній, зокрема таких як ТОВ «ДМ Тур Сервіс», зарубіжний досвід є джерелом інновацій. Впровадження цифрових інструментів (CRM, онлайн-бронювання, аналітика поведінки клієнтів), децентралізація прийняття рішень, побудова культури постійного вдосконалення, соціальна орієнтованість - усе це може бути успішно адаптовано з урахуванням українських реалій [39].

Наприклад, за японським підходом ТОВ «ДМ Тур Сервіс» може щотижня проводити наради з персоналом, де обговорюються пропозиції щодо покращення сервісу. За скандинавською моделлю - включити екотуризм та локальні ініціативи у тури. Американська практика гнучкого планування допоможе адаптуватися до швидких змін політичної чи економічної ситуації.

Зарубіжний досвід управління змінами у сфері туризму демонструє різноманітність підходів, моделей і стратегій. Попри культурні, економічні та соціальні відмінності, спільною рисою ефективних змін є їх комплексність, підтримка керівництва, участь персоналу та орієнтація на клієнта. Для України актуальним є адаптація таких підходів до вітчизняного контексту із врахуванням обмежених ресурсів, високої динаміки середовища та потреб у цифровій трансформації [40].

ТОВ «ДМ Тур Сервіс» має потенціал до ефективного запровадження системи управління змінами за умови використання елементів міжнародних

практик. Адаптивність, гнучкість, інноваційність і клієнтоорієнтованість повинні стати ключовими характеристиками майбутньої стратегії компанії. Таким чином, зарубіжний досвід може стати цінною основою для побудови конкурентної, стійкої та сучасної туристичної компанії в Україні.

3.2. Обґрунтування доцільності змін у механізмі управління на ТОВ «ДМ Тур Сервіс»

У сучасних умовах високої конкуренції та нестабільного зовнішнього середовища туристичні компанії, зокрема малі підприємства, зіштовхуються з численними викликами, які потребують оперативного реагування, перегляду традиційних підходів до управління та впровадження інноваційних рішень. ТОВ «ДМ Тур Сервіс», як активний учасник регіонального туристичного ринку, продемонструвало адаптивність до кризових умов (пандемія, війна, падіння купівельної спроможності), однак подальший розвиток вимагає якісної трансформації управлінських механізмів.

Об'єктивна потреба у змінах виникла внаслідок аналізу результатів діяльності за 2022–2023 роки, де, попри зростання обсягів реалізації, спостерігалось зниження рентабельності, зменшення чистого прибутку та зростання витрат. Це вказує на дисбаланс між комерційними досягненнями та ефективністю управлінських процесів. Зокрема, внутрішній аудит виявив недоліки в організації роботи персоналу, недостатній рівень автоматизації, слабку інтеграцію з цифровими платформами та обмежене стратегічне планування [42].

Доцільність впровадження змін підтверджується також аналізом зовнішніх факторів. Як показано у табл. 2.5, серед основних викликів для підприємства виокремлюються: зміни в туристичних уподобаннях клієнтів (попит на еко-, локальні та короткострокові подорожі), активізація цифрових каналів продажу, загальне зростання конкуренції та макроекономічна

нестабільність. У таких умовах підтримання стабільної позиції на ринку потребує оперативного оновлення управлінського підходу [41].

Одним із базових аргументів на користь змін є необхідність переходу від традиційної функціональної моделі управління до процесно-орієнтованої. На практиці це означає концентрацію уваги не лише на результаті, а й на якості процесів, що ведуть до цього результату. Наприклад, у системі продажу турів було запроваджено CRM-систему, яка дозволила підвищити конверсію, скоротити час обслуговування клієнтів та зменшити ризики втрати контактів. Подібна автоматизація повинна стати наскрізною практикою у всіх сферах діяльності підприємства.

Крім того, значним потенціалом для підвищення ефективності є вдосконалення кадрового механізму. Зокрема, проведене навчання менеджерів із продажу виявило позитивний вплив на рівень задоволеності клієнтів і фінансові результати. Це свідчить про необхідність розширення програм підвищення кваліфікації персоналу, впровадження KPI та регулярного моніторингу якості обслуговування [43].

Також доцільним є подальше використання інструментів стратегічного планування, зокрема SWOT-аналізу та матриці BCG для оцінки турпродуктів. Це дозволяє об'єктивно оцінювати сильні та слабкі сторони бізнесу, визначати перспективні напрямки і оптимізувати маркетингову політику.

Таким чином, запропонований підхід до формування механізму управління змінами в діяльності туристичної компанії ТОВ «ДМ Тур Сервіс» дозволяє оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища як у стратегічному, так і тактичному вимірах. Основною перевагою такого механізму є можливість організовувати робочі процеси на основі проактивного прогнозування тенденцій на туристичному ринку та попереднього планування змін [39].

Ефективна реалізація змін на підприємстві є неможливою без чіткого розуміння керівництвом потреби постійної адаптації до динамічних змін -

зокрема, у запитах клієнтів, цифрових технологіях, регуляторному полі чи у форматах туристичних послуг. Не менш важливо також обрати відповідний стиль управління, що дозволить мінімізувати опір персоналу, посилити мотивацію та забезпечити залучення працівників у процес трансформації компанії.

Аналізуючи ключові фактори, що вимагають гнучкості та готовності до змін, у діяльності ТОВ «ДМ Тур Сервіс» можна виокремити наступне [25; 43]:

- постійне оновлення цифрових технологій та зростаючі очікування клієнтів щодо швидкого онлайн-сервісу;
- конкуренція з боку великих туроператорів і агрегаторів, які використовують агресивні маркетингові стратегії;
- глобальні ризики та коливання візових і карантинних обмежень, які впливають на міжнародні напрямки;
- доступність великого масиву туристичної інформації для клієнтів, що підвищує їхню вибагливість;
- мобільність кадрів у туристичній сфері, що створює виклики для стабільності команди.

У цьому контексті важливою умовою успішної трансформації «ДМ Тур Сервіс» є здатність гнучко перебудовувати внутрішню структуру, стимулювати ініціативність працівників та послідовно впроваджувати зміни в цифрових і сервісних рішеннях. Джерелом ініціатив, центром впливу та, водночас, потенційного спротиву, залишаються співробітники компанії, які формують внутрішнє середовище змін, рис. 3.1. Саме від рівня їхньої мотивації, готовності до навчання, а також залучення до процесів прийняття рішень залежить ефективність реалізації організаційних перетворень. Успішна інтеграція нововведень можлива лише за умови поєднання стратегічного бачення керівництва з емоційною та професійною залученістю

персоналу.

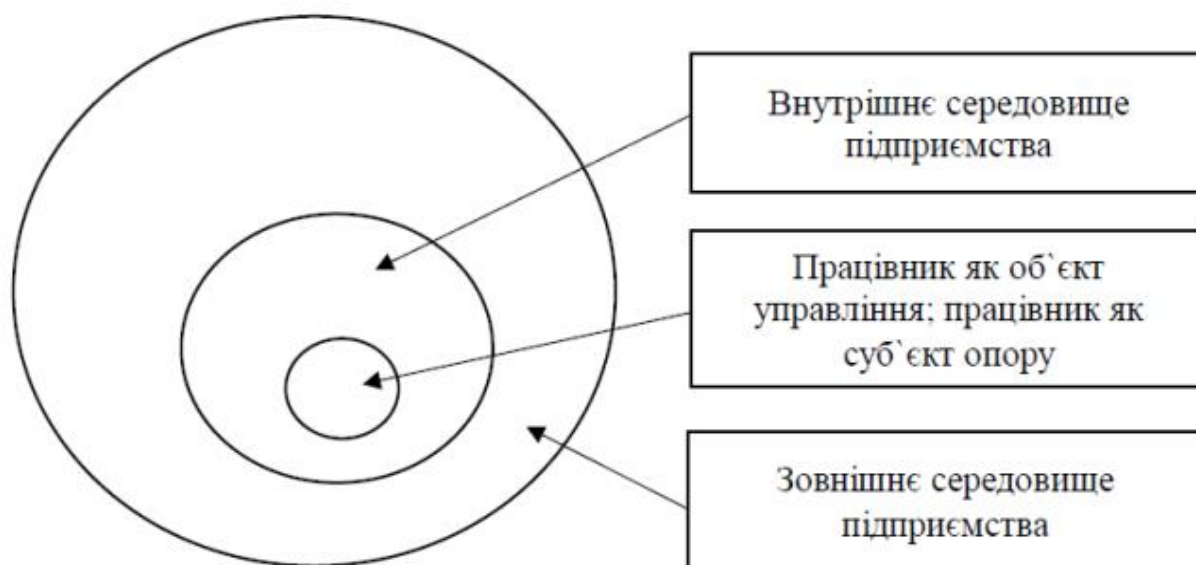


Рис. 3.1. Основні вектори ініціювання змін на ТОВ «ДМ Тур Сервіс»

Джерело: побудовано за даними [43; 46]

Як показано на рис. 3.1, ключовими векторами ініціювання змін на ТОВ «ДМ Тур Сервіс» є стратегічні цілі компанії, технологічний розвиток, запити клієнтів та внутрішній потенціал персоналу. Ці фактори взаємодіють між собою, формуючи динамічну основу для реалізації адаптивного підходу до управління змінами. Своєчасне реагування на зовнішні виклики, а також ефективне використання внутрішніх резервів дозволяють підприємству не лише зберігати конкурентоспроможність, а й забезпечувати поступовий розвиток.

Особливої уваги заслуговує роль персоналу у процесі ініціювання та реалізації змін. Працівники, які безпосередньо контактують із клієнтами, першими фіксують нові запити й очікування ринку, що робить їх джерелом цінної зворотного зв'язку. Крім того, їхня мотивація, залученість та готовність до освоєння нових технологій і методів обслуговування визначають темпи й ефективність впровадження змін. У цьому контексті важливо забезпечити належну внутрішню комунікацію, систему стимулів та професійної підтримки, що дозволить закріпити позитивні зміни на рівні

повсякденної діяльності компанії. Запропоновані зміни охоплюють наступні напрями трансформації управлінського механізму, що представлено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Напрями трансформації механізму управління на ТОВ «ДМ Тур Сервіс»

№ п/п	Напрямок змін	Характеристика дій	Очікувані результати
1.	Організаційна структура	Матричне управління проектами	Підвищення гнучкості та командної взаємодії
2.	Технологічне забезпечення	CRM, автоматизація, цифрова аналітика	Скорочення витрат, зростання конверсій
3.	Кадровий менеджмент	KPI, навчання, гнучкий графік	Мотивація, зростання продуктивності персоналу
4.	Комунікації	Внутрішній обмін даними, регулярні наради	Синхронізація дій, зниження помилок
5.	Фінанси	Бюджетування, аналіз витрат, пошук нових доходів	Підвищення рентабельності та стабільності

Джерело: побудовано за даними [45]

Підсумовуючи інформацію відображену в табл. 3.2, можна зазначити, що запропоновані напрями трансформації управлінського механізму ТОВ «ДМ Тур Сервіс» спрямовані на всебічне посилення ефективності компанії в умовах динамічного туристичного ринку. Запровадження матричної організаційної структури дозволить оперативніше реалізовувати туристичні проекти за участі кількох фахівців, що сприятиме гнучкості та командній злагодженості. Водночас модернізація технологічного забезпечення - впровадження CRM-систем, автоматизація процесів та використання цифрової аналітики - дозволить зменшити операційні витрати та покращити обслуговування клієнтів.

Таким чином, доцільність змін у механізмі управління ТОВ «ДМ Тур Сервіс» обумовлена як зовнішніми викликами (зокрема, цифровізацією ринку, зміною поведінки туристів, посиленням конкуренції та економічною нестабільністю), так і внутрішніми дисбалансами, які проявляються у фрагментарності управлінських процесів, недостатньому використанні ІТ-рішень та обмеженому потенціалі кадрової політики. У таких умовах

запровадження системного, адаптивного підходу до управління змінами дозволяє не лише покращити оперативні показники діяльності - як-то доходи, рентабельність, рівень обслуговування клієнтів, - але й вибудувати стабільну модель розвитку на основі інновацій, гнучкості та ефективної взаємодії персоналу. Це створює передумови для стійкого стратегічного зростання підприємства, його кращої адаптації до змін середовища та зміцнення конкурентних позицій на туристичному ринку.

3.3. Адаптація моделей управління змінами у діяльності ТОВ «ДМ Тур Сервіс»

Управління змінами в сучасних умовах нестабільного ринку туристичних послуг є критичним чинником збереження конкурентоспроможності та динамічного розвитку підприємства. ТОВ «ДМ Тур Сервіс», як суб'єкт малого бізнесу в туристичній галузі, зазнає значного впливу зовнішніх викликів: зниження купівельної спроможності, воєнний стан, релокація клієнтів, а також зміни споживчих переваг. У зв'язку з цим виникає об'єктивна потреба в удосконаленні механізму управління організаційними змінами, який дозволив би підприємству адаптуватися до нових умов та зберегти стабільність.

Раціональним кроком у цьому напрямі є адаптація визнаних зарубіжних моделей управління змінами до практики діяльності підприємства. Для цього було проаналізовано поточні проблеми, визначено ключові напрями змін та запропоновано низку заходів, які стали основою для інтеграції ефективних управлінських підходів у структуру підприємства. Зокрема, були опрацьовані організаційні, технічні та кадрові аспекти, що вимагають оновлення, і саме на їх основі здійснено адаптацію відповідних моделей.

У цьому підрозділі розглянуто адаптацію триетапної моделі К. Левіна та моделі 8 кроків змін Дж. Коттера, які, на нашу думку, є найбільш

релевантними до реалій діяльності ТОВ «ДМ Тур Сервіс». Ці моделі не лише допомагають структурувати процес змін, але й дають змогу впроваджувати їх із урахуванням людського чинника, внутрішніх ресурсів та специфіки туристичного ринку, табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Порівняльна характеристика адаптованих моделей управління змінами для туристичного оператора «ДМ Тур Сервіс»

№ п/п	Модель	Сильні сторони для ТОВ «ДМ Тур Сервіс»	Обмеження
1.	Триетапна модель К. Левіна	Простота впровадження, лаконічність, зручна для малого бізнесу	Може бути недостатньо гнучкою в умовах швидких змін
2.	Модель 8 кроків Коттера	Чітка стратегічна структура, залучення персоналу, управління мотивацією	Потребує часу, значних комунікаційних зусиль і лідерських якостей

Джерело: побудовано за даними [25; 46]

Виходячи з вищезазначених систематизованих матеріалів, проаналізуємо кожен з моделей, які можуть бути використані в діяльності туристичного оператора «ДМ Тур Сервіс». Так, триетапна модель змін, запропонована К. Левіним, передбачає три послідовні фази трансформацій: розморожування, зміна та заморожування. Її простота й логічна структура роблять цю модель особливо придатною для невеликих підприємств, які прагнуть до впровадження послідовних і керованих змін.

На першому етапі - розморожування - ТОВ «ДМ Тур Сервіс» має усвідомити необхідність трансформацій. У сучасних умовах, коли туристичний ринок зазнає суттєвих змін через зовнішні виклики та зміну клієнтських пріоритетів, важливо переглянути усталені підходи до організації діяльності. На другому етапі – зміна – підприємство має впровадити конкретні ініціативи. Зокрема, доцільно запровадити CRM-систему для ефективнішої взаємодії з клієнтами, організувати навчання персоналу щодо користування цифровими інструментами, оновити внутрішню систему комунікації, а також делегувати відповідальність за

окремі напрями змін ключовим працівникам. Важливо забезпечити доступ до необхідних ресурсів та надати колективу підтримку з боку керівництва.

Третій етап – заморожування – передбачає закріплення результатів. Для цього необхідно оновити посадові інструкції, формалізувати нові стандарти обслуговування туристів, впровадити систему мотивації за використання нових підходів та забезпечити постійний моніторинг результатів. Це сприятиме інтеграції змін у повсякденну діяльність підприємства та зробить їх стабільною складовою організаційної культури.

Таким чином, адаптація моделі К. Левіна дозволяє ТОВ «ДМ Тур Сервіс» структуровано та ефективно реалізувати управлінські зміни з мінімальними ризиками для стабільності операційної діяльності.

Якщо триетапна модель К. Левіна є зручною для впровадження окремих структурованих змін, то модель 8 кроків змін Дж. Коттера дозволяє ефективно управляти більш масштабними трансформаціями, зокрема тими, що передбачають глибокі зміни в організаційній культурі, стратегії та взаємодії персоналу. У контексті діяльності ТОВ «ДМ Тур Сервіс» ця модель може стати основою для довгострокової трансформації, що охоплює як внутрішні бізнес-процеси, так і підходи до роботи з клієнтами.

Крок 1: Створення відчуття невідкладності. Першим завданням є формування усвідомлення, що зміни - це не бажання, а потреба. Для ТОВ «ДМ Тур Сервіс» такими сигналами є зменшення обсягів бронювань, поява негативних відгуків, активізація конкурентів з більш сучасними сервісами. Керівництво має донести ці факти до всього колективу, акцентуючи, що збереження позицій на ринку можливе лише через оновлення підходів до роботи.

Крок 2: Формування коаліції агентів змін. Потрібно виокремити невелику ініціативну групу серед персоналу, яка має довіру та авторитет. Це можуть бути досвідчені менеджери з продажів, адміністратори чи фахівці з бронювання, які розуміють процеси й можуть впливати на колег. Вони

стануть провідниками змін, підтримуватимуть команду та надаватимуть зворотний зв'язок.

Крок 3: Формування стратегічного бачення та ініціатив. ТОВ «ДМ Тур Сервіс» має чітко сформулювати бачення: наприклад, стати провідним постачальником індивідуалізованих туристичних послуг у Західній Україні. Виходячи з цього, варто визначити ключові ініціативи: розвиток онлайн-сервісів, створення нових туристичних маршрутів, запуск клієнтського клубу, покращення якості обслуговування.

Крок 4: Комунікація бачення змін. Після формування бачення, воно має бути постійно комуніковане. Це можна реалізувати через внутрішні наради, корпоративні чати, інформаційні стенди або щомісячні бюлетені. Важливо, щоб працівники не просто чули про зміни, а розуміли їх зміст, цілі та свою роль у процесі.

Крок 5: Надання повноважень широкому колу співробітників. Для досягнення реальних змін працівники мають отримати більше автономії. Наприклад, менеджери можуть самостійно формувати індивідуальні тури, а фахівці з бронювання - вести пряме спілкування з партнерами. Також важливо забезпечити доступ до необхідних інструментів - CRM, шаблонів комунікацій, баз даних готелів.

Крок 6: Створення короткострокових перемог. Щоб мотивувати персонал, слід демонструвати перші позитивні результати: зростання кількості повторних звернень, позитивні відгуки туристів, зменшення часу на обслуговування клієнта. Ці перемоги варто публічно визнавати, наприклад - під час внутрішніх зборів або через систему заохочення.

Крок 7: Консолідація досягнутого та нові зміни. Досягнувши перших результатів, підприємство може переходити до наступних кроків - наприклад, автоматизації документообігу, створення мобільного застосунку для клієнтів або розширення мережі партнерів. Успішні ініціативи мають стати базою для подальших покращень.

Крок 8: Закріплення нових підходів у культурі компанії. На завершальному етапі необхідно інтегрувати зміни у щоденну діяльність: оновити посадові обов'язки, ввести нові правила комунікації з клієнтами, створити систему наставництва для нових працівників. У такий спосіб зміни закріпляться як нові норми поведінки та стандарт роботи в компанії.

Модель Коттера дозволяє ТОВ «ДМ Тур Сервіс» не лише ініціювати зміни, а й послідовно впровадити їх, залучаючи персонал, формуючи стабільне бачення майбутнього та створюючи культуру відкритості до трансформацій. У поєднанні з базовою структурністю моделі К. Левіна, підхід Коттера забезпечує глибину, мотивацію та довготривалий ефект змін у туристичному бізнесі [47].

Адаптація моделей управління змінами К. Левіна та Дж. Коттера до діяльності ТОВ «ДМ Тур Сервіс» забезпечує підприємству системну та послідовну основу для впровадження організаційних трансформацій. Модель К. Левіна дозволяє структурувати процес змін на базовому рівні, що є особливо корисним для малого бізнесу з обмеженими ресурсами. Водночас модель Коттера акцентує увагу на стратегічному підході, комунікаціях і лідерстві, що сприяє більш глибокому залученню персоналу та формуванню культури підтримки змін.

Застосування цих моделей у комплексі дасть змогу:

- підвищити адаптивність підприємства до зовнішніх викликів (зміни ринку, поведінки клієнтів, конкуренції);
- підсилити внутрішню згуртованість команди та мотивацію персоналу;
- ефективно впроваджувати нові сервіси, цифрові інструменти та підходи до обслуговування;
- закріпити позитивні зміни в культурі підприємства, зробивши їх стійкими та відтворюваними у майбутньому.

Загалом, адаптація зазначених моделей дає змогу ТОВ «ДМ Тур Сервіс» не лише реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, а й проактивно формувати конкурентні переваги на ринку туристичних послуг.

Висновки до третього розділу

Проаналізовано особливості триетапної моделі К. Левіна та моделі 8 кроків змін Дж. Коттера, визначено їх сильні сторони та обмеження в контексті функціонування малого туристичного бізнесу. Запропоновані заходи дозволили сформувати чітку послідовність дій, орієнтованих на підвищення ефективності управлінських рішень, зміцнення організаційної культури та залучення персоналу до процесу трансформацій.

У результаті впровадження адаптованих моделей підприємство зможе підвищити свою гнучкість, забезпечити сталість внутрішніх процесів та сформувати стійку мотиваційну базу для змін. Комплексний підхід до управління змінами сприятиме підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «ДМ Тур Сервіс», оптимізації бізнес-процесів та кращій адаптації до викликів зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження було всебічно розглянуто проблематику управління змінами в умовах сучасного функціонування туристичних підприємств, зокрема на прикладі малого суб'єкта господарювання – ТОВ «ДМ Тур Сервіс». У роботі послідовно проаналізовано теоретичні підходи до сутності змін як явища в організаційній системі, вивчено чинники, що ініціюють необхідність трансформацій, досліджено зарубіжний досвід впровадження змін, а також проведено комплексну оцінку зовнішніх і внутрішніх передумов, які зумовлюють потребу у вдосконаленні управлінського механізму на досліджуваному підприємстві.

Результати теоретичного аналізу дозволили конкретизувати, що управління змінами є складною управлінською функцією, яка передбачає вплив на внутрішні й зовнішні параметри діяльності підприємства з метою підвищення його адаптивності, конкурентоспроможності та ефективності. Зміни можуть стосуватися організаційної структури, управлінських процесів, кадрової політики, технічного та інформаційного забезпечення, стратегічного планування, підходів до взаємодії з клієнтами. Опанування цієї тематики набуває особливого значення в умовах турбулентного зовнішнього середовища, яке характеризується високим рівнем невизначеності, політичними ризиками, зміною споживацьких уподобань, динамікою туристичних потоків, а також технологічним прогресом.

На основі системного вивчення джерел та зарубіжного досвіду доведено, що ефективне управління змінами можливе лише за умови інтеграції адаптивного, стратегічного та проєктного підходів. Більшість моделей змін (зокрема моделі Коттера, Левіна, ADKAR, 7S McKinsey, Agile-підходи тощо) акцентують увагу на потребі поетапності, комунікації, участі персоналу та гнучкому підході до реалізації заходів. Ці підходи демонструють свою результативність у різних сферах, включно з туристичною, і можуть бути адаптовані до умов вітчизняного бізнесу.

Проведений аналіз внутрішніх і зовнішніх передумов реалізації змін на ТОВ «ДМ Тур Сервіс» дозволив виявити, що підприємство має змішаний потенціал для трансформацій. Серед зовнішніх чинників, які суттєво впливають на діяльність фірми, визначено: зміни в структурі світових туристичних потоків, зростання попиту на внутрішній та тематичний туризм, посилення конкуренції з боку великих операторів та ОТА, цифровізація каналів продажів, зміни у споживчій поведінці, політична нестабільність і регуляторні обмеження. Водночас, внутрішні передумови відображають організаційну потребу у структурній оптимізації, підвищенні цифрової зрілості, автоматизації процесів, формуванні ефективного кадрового потенціалу та вдосконаленні фінансового менеджменту.

На підставі проведеного аналізу стану підприємства встановлено, що зміни у ТОВ «ДМ Тур Сервіс» уже частково впроваджуються – зокрема, через діджиталізацію каналів продажів, застосування CRM-систем, розширення портфелю авторських турів та оновлення підходів до роботи з клієнтами. Такі зміни дозволили досягти позитивної динаміки в основних показниках діяльності: у 2022–2024 роках доходи зросли з 4,8 до прогнозованих 7,1 млн грн, кількість клієнтів – з 3100 до 4600 осіб, а частка онлайн-бронювань збільшилася утричі. Це свідчить про результативність обраних дій, проте з урахуванням виявлених слабких місць існує нагальна потреба у формалізації та систематизації механізму управління змінами.

Запропоновано адаптовану модель управління змінами для ТОВ «ДМ Тур Сервіс», яка базується на матричному управлінні проєктами, впровадженні цифрових рішень, орієнтації на KPI, розвитку гнучких форм праці, удосконаленні комунікацій та фінансовій стабілізації. Така модель враховує специфіку малого туристичного бізнесу, дозволяє інтегрувати як стратегічні цілі, так і тактичні дії, забезпечуючи стійкість до зовнішніх змін і розвиток внутрішнього потенціалу. Система передбачає залучення персоналу на всіх етапах, що знижує ймовірність опору змінам, забезпечує більшу підтримку колективу та полегшує етапи імплементації новацій.

На основі запропонованої таблиці трансформаційних заходів обґрунтовано, що впровадження змін у таких напрямках, як організаційна структура, технології, кадрове забезпечення, комунікації та фінанси, сприятиме комплексному оновленню механізму управління. Матричне управління проєктами дозволить гнучко реагувати на попит та змінювати фокус залежно від сезонності чи регіональних запитів. Цифрові інструменти автоматизують процеси продажу, звітності та аналітики. Актуалізація кадрової стратегії через KPI, навчання та гнучкі умови праці підвищить мотивацію персоналу. Ефективна внутрішня комунікація забезпечить синергію в команді, а вдосконалене фінансове планування дозволить мінімізувати витрати та знайти нові джерела доходів.

Важливо зазначити, що успішна реалізація змін на підприємстві можлива лише за умови підтримки з боку керівництва, наявності чіткої стратегії змін, побудови системи моніторингу та зворотного зв'язку, а також постійного вдосконалення. З огляду на складність сучасного туристичного ринку, компаніям необхідно навчитися мислити гнучко, ухвалювати швидкі рішення, орієнтуватися на клієнта і водночас будувати довгострокову візію розвитку.

Таким чином, розроблена система заходів управління змінами на ТОВ «ДМ Тур Сервіс» є обґрунтованою, послідовною та адаптованою до потреб малого туристичного бізнесу. Вона враховує внутрішні можливості підприємства та зовнішні виклики, забезпечуючи підвищення ефективності діяльності, оптимізацію управлінських процесів і посилення конкурентних позицій на ринку. Практична цінність дослідження полягає у можливості використання отриманих висновків і рекомендацій для інших суб'єктів туристичного бізнесу, які прагнуть забезпечити динамічний розвиток на основі гнучких, адаптивних і стійких моделей управління змінами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Живко З. Б. Управління змінами: навч. посіб. Львів, держ. ун-т внутр. справ. Львів: ЛДУВС, 2019. 251 с.
2. Коренюк П. І., Кучер М. М., Запорожець Г. В., Роздобудько Е. В. Ділове адміністрування. Модуль 3 «Управління змінами» : навч. посіб. Кам'янське : 100 ДДТУ, 2019. 405 с.
3. Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Островерхов В. М. Управління змінами: навч. посібник. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 148 с.
4. Дунська, А. Р. Управління організаційним розвитком підприємств: навчальний наочний посібник. КПП ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2021. 187 с.
5. Кібік О. М., Котлубай В. О., Белоус К., Корнілова О. В., Калмикова Н. Ю., Кузнецова Л. В. Розробка та реалізація стратегічних рішень в умовах змін : навч. посіб. Одеса, 2024. 216 с. URL: <https://hdl.handle.net/11300/28081>; DOI: 10.32837/11300.28081
6. Угоднікова О. І. Управління проєктами в туризмі : навч. посібник. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 141 с.
7. Пічугіна Т. С., Ткачова С.С, Ткаченко О. П. Управління змінами: навч. пос. Х. : ХДУХТ, 2017. 226 с.
8. Павленко М.С., Мельник А.О. Менеджмент персоналу в системі ефективної діяльності підприємства. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. Том 31 (70). № 2. С. 13–18.
9. Живко З. Б. Управління змінами: навч. посіб. Львів, держ. ун-т внутр. справ. Львів: ЛДУВС, 2016. 251 с.
10. Гринь Є. Л. Ефективне управління організаційними змінами в менеджменті підприємств: стратегії, механізми, інструментарій : монографія. Харків : Смугаста типографія, 2018. 350 с.

11. Закон України «Про інноваційну діяльність». ВВР 2002. № 36. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>
12. Долінський Л. Б. Фінансовий ризик-менеджмент : навчально-методичний посібник / Леонід Долінський ; Національний університет "Києво-Могилянська академія". - Київ : НаУКМА, 2022. - 130 с.
13. Про туризм : Закон України від 15 вересня 1995 № 324/95 / Верховна Рада України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 16.09.2021).
14. Букало Н. Екологічні витрати, їх економічна природа та стан. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету ім. Лесі Українки. 2019. № 1. С. 128–137.
15. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку : Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. пер. з англ. В. Старка. К. : Вид. дім «Києво-Могилян. акад.», 2011. 242 с.
16. Гук О. В., Шендерівська Л. П., Мохонько Г. А. Інвестування інноваційної діяльності: початковий посібник для здобувачів ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка», 2022. 186 с
17. Остапчук Т.П., Ткачук Г.Ю., Виговський В.Г., Кушніренко О.М. Управління формуванням бізнес-моделі підприємства: навч. посібник. Житомир: ПП "Рута", 2020. 268 с.
18. Орлова К.Є Управління бізнесом: Підручник. ДУ Житомирська політехніка. 2019. 319 с.
19. Матричне управління портфелями проєктів і програм : навч. посіб. Тесля Ю., Латишева Т., Єгорченков О., Хлевна Ю., Катаєва Є. М-во освіти і науки України, Черкаськ. держ. технолог. ун-т. Черкаси : ЧДТУ, 2022. 119 с.
20. Влащенко Н. М., Тонкошкур М. В. Інноваційні технології в туризмі : навч. посібник. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 214 с.
21. Поворознюк І. М., Будзінський В. І. Формування програм антикризового управління на підприємствах індустрії гостинності під час

криз. Економіка та суспільство. 2023. No 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2932>

22. Офіційний сайт Державного агентства розвитку туризму. URL: <https://www.tourism.gov.ua/>

23. Eurostat. URL : <http://ec.europa.eu/eurostat/>

24. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua>

25. Офіційний сайт Дм Тур Сервіс. URL : <http://www.dm-tour.com.ua/>

26. Посто́ва В. Покращення процесу обслуговування споживачів шляхом просування послуг підприємства туристичної галузі через інтернет. *Економіка та суспільство*. 2022. №36. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-47>

27. Фесенко Г. О. Гастротуризм як актуальний тренд сучасного розвитку сфери туризму в Україні. *Ефективна економіка*. 2021. №5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/202.pdf

28. Підгірна В., Ємчук Т. Перспективи розвитку ринку туристичних послуг України в умовах трансформаційних змін. *Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку»*. Одеса. 2020. №49. 46 - 51. DOI <https://doi.org/10.32843/infrastruct49-9>

29. Вострякова В. Інноваційне бізнес-моделювання в управлінні сталою циркулярною економікою. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. №4. С.31-42.

30. Козевич, Р., & Мрихіна, О. (2022). Сучасні особливості бізнес-моделювання українських підприємств. *Collection of Scientific Papers «SCIENTIA»*, (June 10, 2022; Sydney, Australia), 66–67.

31. Шматковська, Т., Дзямулич, М., & Стащук, О. (2021). Особливості моделювання бізнес-процесів в умовах формування цифрової. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-66>

32. Хома Д., Лопатовська О. Бізнес-моделювання розвитку підприємств: стратегічні аспекти. Modeling the development of the economic systems. 2022. №1. С.138–145.

33. Ахновська І., Левченко О. Розвиток краудфандінгу для фінансування малого бізнесу в умовах інформаційної економіки. Підприємництво та інновації. 2021. №16. С.76-82.

34. Гавриш О., Зозульов О., Гавриш Ю. Альтернативні форми фінансування малого та середнього бізнесу в Україні: можливості та перспективи. Економіка та суспільство. 2022. №35. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-50>

35. Сакун О.С., Щур Р.І., Мацьків В.В. Фінансові аспекти підтримки бізнес-сектору України в умовах воєнного стану. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону : науковий журнал. Івано-Франківськ : Вид-во Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника. 2022. Вип. 18. Т. 1. С.50-60.

36. Постова В. В., Лук'янець А. В. Особливості формування та підтримка іміджу туристичних підприємств. Підприємництво та інновації. 2020. №. 14. С. 63-67.

37. Носирєв, О. О. Стратегічні орієнтири розвитку туристичних підприємств. Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2022. № 3-4 (82-83). С. 152–166.

38. Saldanha, T. (2019). Why digital transformations fail: the surprising disciplines of how to take off and stay ahead. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers, str. 21–31.

39. Тимків О. Сутність та зміст управління змінами в діяльності підприємств. Економіка та суспільство. 2024. №59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-156>

40. Рябцев В.А., Козенков Д.Є., Альошина Т.В. Управління змінами як необхідний елемент розвитку промислового підприємства. Економічний вісник. 2023. № 1. С. 122–132.

41. Приймак Н. Дихотомія управління змінами та його роль у діяльності підприємств. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/57/603.pdf>.

42. Тарасюк О.В. Управління змінами в організації: основні концепції та моделі. Економіка, управління та адміністрування. 2024. № 1 (107). С. 39–46. DOI: 10.26642/ema-2024-1(107)-39-46.

43. Smith D. Mastering Change Management: Proven Strategies for Change Management Exams and Implementation. 2024.

44. Sutherland J. The Scrum Guide URL : <https://www.scrum.org>.

45. Chowdhury A. Understanding change management in organizational context: revisiting literature. Management and Entrepreneurship: Trends of Development. 2022. № 1 (19). Р. 28–43. DOI: 10.26661/2522-1566/2022-1/19-03.

46. Орлова-Курилова О. В., Таран-Лала О. М., Іванова Л. С., Сафронська І. М., Кондріков І. Д. Моделі управління змінами споживчих переваг та інноваційним підприємництвом в умовах глобалізації: формування інституціональної системи цільової стратегії державної політики. *Агросвіт*. 2021. № 20. С. 8–13. DOI: [10.32702/2306-6792.2021.20.8](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.20.8)

47. Коптєва Г., Нащекіна О. Концептуальні положення управління стратегічними змінами на підприємстві. Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки). 2024. №2. С.73–77. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.2.73>

ДОДАТКИ