

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА

Географічний факультет
Кафедра економічної географії та екологічного менеджменту

**ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ
ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Кваліфікаційна робота
Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Виконав:

здобувача IV курсу, 404 групи,
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОП «Менеджмент туристичної
індустрії»

Карпович Петро Сергійович

Керівник:

кандидат економічних наук, доцент
Підгірна Валентина Никифорівна

До захисту допущено: на засідання кафедри протокол

№17 від «26» травня 2026 р.

Зав. кафедрою _____ проф. Руденко В.П.

Чернівці 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1. Сутність, причини та види організаційних змін у діяльності підприємства.....	11
1.2. Теоретичні підходи, моделі та інструменти управління організаційними змінами	14
1.3. Формування механізму управління організаційними змінами в системі управління підприємством.....	17
Висновки до першого розділу.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ НА ПП «ГРІНВІЧ ТУР».....	23
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ПП «Грінвіч Тур».....	23
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ПП «Грінвіч Тур».....	26
2.3. Оцінка зовнішніх та внутрішніх передумов формування механізму управління організаційними змінами на ПП «Грінвіч Тур».....	30
Висновки до другого розділу.....	33
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ НА ПП «ГРІНВІЧ ТУР».....	35
3.1. Зарубіжний досвід управління організаційними змінами та можливості його адаптації у практиці вітчизняних підприємств.....	35
3.2. Обґрунтування напрямів удосконалення механізму управління організаційними змінами на ПП «Грінвіч Тур».....	37
3.3. Оцінка ефективності та економічне обґрунтування впровадження системи заходів щодо удосконалення механізму управління організаційними змінами на ПП «Грінвіч Тур».....	39
Висновки до третього розділу.....	42
ВИСНОВКИ.....	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	49
ДОДАТКИ.....	52

АНОТАЦІЯ

Карпович П.С. Формування механізму управління організаційними змінами в діяльності підприємства: кваліфікаційна робота на здобуття ступеня бакалавра зі спеціальності 073 «Менеджмент», Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича. Чернівці, 2026.

У роботі досліджено економічну сутність організаційних змін, визначено їх види, причини виникнення та роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Розглянуто сучасні теоретичні моделі управління організаційними змінами, зокрема моделі К. Левіна, Дж. Коттера та інші підходи Change Management. Визначено структурні елементи, принципи, функції та інструменти механізму управління організаційними змінами в системі менеджменту підприємства.

Проведено організаційно-економічний аналіз діяльності ПП «Грінвіч Тур», досліджено особливості його організаційної структури та фінансово-господарської діяльності. Виконано оцінку зовнішніх і внутрішніх передумов формування механізму управління організаційними змінами за допомогою методів SWOT- та PEST-аналізу. Встановлено, що основними проблемами підприємства є недостатній рівень автоматизації бізнес-процесів, відсутність сучасної CRM-системи, зниження продуктивності праці та необхідність удосконалення внутрішніх комунікацій.

Обґрунтовано напрями удосконалення механізму управління організаційними змінами на ПП «Грінвіч Тур» шляхом впровадження сучасних CRM-технологій, розвитку цифрових каналів взаємодії з клієнтами, підвищення ефективності внутрішніх комунікацій та використання інструментів мінімізації опору персоналу змінам. Проведено оцінку економічної ефективності запропонованих заходів та визначено строк окупності інвестицій у реалізацію проекту.

Ключові слова: організаційні зміни, механізм управління, управління змінами, туристичне підприємство, CRM-система, цифровізація, бізнес-процеси, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, ефективність діяльності.

ABSTRACT

Karpovych P.S. Formation of a Mechanism for Managing Organizational Changes in Enterprise Activities: Bachelor's Qualification Thesis in Specialty 073 "Management", Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University. Chernivtsi, 2026.

The thesis examines the economic essence of organizational changes, identifies their types, causes, and role in ensuring the competitiveness of an enterprise. Modern theoretical models of organizational change management are analyzed, including the models developed by K. Lewin, J. Kotter, and other Change Management approaches. The structural elements, principles, functions, and tools of the organizational change management mechanism within the enterprise management system are determined.

An organizational and economic analysis of the activities of PE "Greenwich Tour" was conducted, including an examination of its organizational structure and financial and economic performance. The external and internal prerequisites for the formation of an organizational change management mechanism were assessed using SWOT and PEST analysis methods. The study revealed that the enterprise's main challenges include an insufficient level of business process automation, the absence of a modern CRM system, declining labor productivity, and the need to improve internal communications.

The thesis substantiates directions for improving the organizational change management mechanism at PE "Greenwich Tour" through the implementation of modern CRM technologies, the development of digital customer interaction channels, the enhancement of internal communication efficiency, and the application of tools aimed at minimizing employee resistance to change. The economic efficiency of the proposed measures was evaluated, and the payback period of the investment required for project implementation was determined.

Keywords: organizational changes, management mechanism, change management, tourism enterprise, CRM system, digitalization, business processes, SWOT analysis, PEST analysis, operational efficiency.

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

_____ (Петро Карпович)

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний етап розвитку економіки характеризується високим рівнем динамічності, посиленням конкурентної боротьби, стрімким розвитком інформаційних технологій та постійними змінами зовнішнього середовища функціонування підприємств. За таких умов здатність підприємства своєчасно реагувати на внутрішні та зовнішні виклики, адаптуватися до нових умов господарювання та впроваджувати необхідні організаційні зміни стає однією з основних передумов забезпечення його ефективного функціонування та довгострокового розвитку.

Організаційні зміни є невід'ємною складовою діяльності сучасного підприємства, оскільки саме вони забезпечують пристосування до змін ринкового середовища, удосконалення бізнес-процесів, підвищення продуктивності праці, поліпшення якості продукції та послуг, зміцнення конкурентних позицій і формування нових можливостей для розвитку. Відсутність своєчасних змін або неефективне управління процесом їх реалізації може призвести до втрати ринкових позицій, зниження прибутковості діяльності та погіршення фінансового стану підприємства.

Особливої актуальності проблема управління організаційними змінами набуває для підприємств туристичної галузі. Туризм є однією з найбільш чутливих сфер економіки, що залежить від політичної стабільності, економічної ситуації, рівня доходів населення, міжнародних відносин, транспортної доступності та поведінки споживачів. Будь-які зміни у зовнішньому середовищі безпосередньо впливають на діяльність туристичних підприємств та потребують оперативного реагування з боку керівництва.

Сучасний розвиток туристичної галузі України відбувається в умовах значних викликів і трансформацій. Наслідки пандемії COVID-19, введення воєнного стану, закриття повітряного простору України, зміна логістичних маршрутів туристичних перевезень, переорієнтація виїзних туристичних потоків через сусідні держави, зниження обсягів в'їзного туризму та одночасне зростання інтересу до внутрішнього туризму суттєво змінили умови функціонування

туристичних підприємств. За таких обставин традиційні підходи до управління вже не забезпечують необхідного рівня ефективності, що зумовлює необхідність пошуку нових інструментів і механізмів управління організаційними змінами.

Важливим чинником розвитку підприємств туристичної сфери є цифровізація бізнес-процесів. Сучасні споживачі туристичних послуг очікують оперативного обслуговування, швидкого отримання інформації, можливості онлайн-бронювання та постійного зворотного зв'язку. Це обумовлює необхідність упровадження сучасних інформаційних технологій, автоматизації процесів обслуговування клієнтів, використання CRM-систем та розвитку цифрових каналів комунікації. Ефективне управління організаційними змінами дозволяє підприємствам адаптуватися до нових умов функціонування, оптимізувати використання ресурсів і забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Теоретичні та практичні аспекти управління організаційними змінами досліджували багато зарубіжних і вітчизняних учених. Значний внесок у розвиток теорії управління змінами здійснили К. Левін, Дж. Коттер, І. Адізес, П. Друкер, Г. Мінцберг, М. Портер та інші. Серед українських науковців вагомий внесок у дослідження проблем менеджменту, стратегічного розвитку підприємств та функціонування туристичної індустрії зробили Л.В. Балабанова, В.М. Гриньова, З.Є. Шершньова, А.В. Череп, І.О. Бланк. Окремі аспекти розвитку туристичної сфери, просторової організації туризму та управління підприємствами туристичної індустрії висвітлено у працях науковців кафедри економічної географії та екологічного менеджменту Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича, зокрема В.П. Руденка, В.Н. Підгірної та інших дослідників. Незважаючи на значну кількість наукових напрацювань, питання формування механізму управління організаційними змінами на підприємствах туристичної сфери в умовах цифровізації економіки та нестабільності зовнішнього середовища залишаються недостатньо дослідженими та потребують подальшого наукового обґрунтування.

Актуальність зазначеної проблематики, її практична значущість для підприємств туристичної галузі, необхідність удосконалення існуючих підходів до управління змінами та недостатній рівень розробленості окремих аспектів формування механізму управління організаційними змінами зумовили вибір теми кваліфікаційної роботи: «Формування механізму управління організаційними змінами в діяльності підприємства».

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо формування механізму управління організаційними змінами в діяльності підприємства на прикладі ПП «Грінвіч Тур».

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі **завдання**:

- розкрити сутність, причини та види організаційних змін у діяльності підприємства;
- узагальнити теоретичні підходи, моделі та інструменти управління організаційними змінами;
- дослідити підходи до формування механізму управління організаційними змінами в системі управління підприємством;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності ПП «Грінвіч Тур»;
- провести аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства;
- оцінити зовнішні та внутрішні передумови формування механізму управління організаційними змінами на ПП «Грінвіч Тур»;
- обґрунтувати напрями удосконалення механізму управління організаційними змінами на підприємстві;
- здійснити оцінку ефективності та економічне обґрунтування впровадження системи заходів щодо удосконалення механізму управління організаційними змінами на ПП «Грінвіч Тур».

Об'єктом дослідження є процес управління організаційними змінами в діяльності підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних засад формування механізму управління організаційними змінами в діяльності ПП «Грінвіч Тур».

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Методи аналізу та синтезу застосовувалися для узагальнення наукових підходів до розуміння сутності організаційних змін та механізму управління ними. Системний підхід використано під час дослідження складових механізму управління організаційними змінами в системі управління підприємством. Метод порівняння застосовано при аналізі фінансово-господарської діяльності підприємства та оцінці динаміки його показників. Економіко-статистичні методи використано для аналізу результатів діяльності ПП «Грінвіч Тур». SWOT-аналіз і PEST-аналіз застосовано для оцінювання зовнішніх та внутрішніх передумов формування механізму управління організаційними змінами. Графічний метод використовувався для наочного представлення результатів дослідження.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробленні рекомендацій щодо вдосконалення механізму управління організаційними змінами на ПП «Грінвіч Тур». Запропоновані у роботі заходи спрямовані на підвищення ефективності системи управління підприємством, удосконалення взаємодії з клієнтами шляхом упровадження CRM-системи, автоматизацію окремих бізнес-процесів, розвиток цифрових каналів комунікації, підвищення швидкості обробки інформації та якості обслуговування споживачів. Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства, підвищенню ефективності його діяльності та забезпеченню стійкого розвитку в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі досліджено теоретичні основи формування механізму управління організаційними змінами в діяльності підприємства. У другому розділі проведено аналіз передумов формування механізму управління організаційними змінами на ПП «Грінвіч

Тур». У третьому розділі запропоновано напрями удосконалення механізму управління організаційними змінами та здійснено оцінку ефективності запропонованих заходів.

Інформаційну базу дослідження становили наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні матеріали, дані фінансової звітності ПП «Грінвіч Тур», інформаційні ресурси мережі Інтернет, а також матеріали, отримані в процесі проведення дослідження.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, причини та види організаційних змін у діяльності підприємства

Організаційні зміни є одним із ключових елементів розвитку сучасних підприємств, що функціонують в умовах динамічного та нестабільного зовнішнього середовища. Вони являють собою цілеспрямований процес переходу організації з одного стану в інший, що охоплює трансформацію структури, бізнес-процесів, технологій, системи управління та поведінки персоналу з метою підвищення ефективності діяльності та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

У науковій літературі існує значна кількість підходів до трактування організаційних змін. Зокрема, К. Левін розглядав зміни як процес, що включає три послідовні етапи: «розморожування» існуючого стану, безпосереднє впровадження змін та «заморожування» нового стану організації, що забезпечує закріплення результатів. Такий підхід підкреслює важливість підготовки персоналу до змін та стабілізації нових управлінських практик.

Дж. Коттер у своїй восьмиетапній моделі акцентує увагу на ролі лідерства, формуванні бачення змін та створенні коаліції прихильників трансформацій. Його підхід підкреслює, що успішність змін залежить не лише від управлінських рішень, але й від ефективної комунікації та мотивації персоналу.

І. Адізес пов'язує організаційні зміни з життєвим циклом підприємства, стверджуючи, що кожна стадія розвитку організації потребує відповідного стилю управління та різного рівня трансформацій.

Таким чином, організаційні зміни можна визначити як системний процес адаптації підприємства до впливу зовнішнього середовища та внутрішніх потреб розвитку шляхом впровадження структурних, технологічних, управлінських і поведінкових трансформацій.

Причини організаційних змін

Причини необхідності організаційних змін доцільно поділяти на зовнішні та внутрішні.

Зовнішні причини:

- нестабільність економічного середовища (інфляція, коливання валютних курсів);
- політичні та правові фактори (воєнний стан, регулювання туристичної діяльності);
- технологічний розвиток та цифровізація економіки;
- посилення конкуренції на ринку туристичних послуг;
- зміна поведінки та очікувань споживачів.

Внутрішні причини:

- неефективна організаційна структура управління;
- недостатній рівень автоматизації бізнес-процесів;
- потреба в підвищенні продуктивності праці;
- проблеми в комунікації між працівниками;
- необхідність підвищення якості обслуговування клієнтів.

Для підприємств туристичної сфери, зокрема ПП «Грінвіч Тур», ключовими драйверами змін виступають цифровізація процесів обслуговування клієнтів, необхідність впровадження сучасних інформаційних систем та адаптація до змін у структурі туристичних потоків.

Види організаційних змін

У сучасному менеджменті організаційні зміни класифікують за кількома ознаками: масштабом, змістом та характером впровадження.

Таблиця 1.1

Класифікація організаційних змін

Ознака	Види	Характеристика
За масштабом	Радикальні	Глибока трансформація структури та системи управління

	Еволюційні	Поступові покращення без кардинальних змін
За змістом	Структурні	Зміна організаційної структури підприємства
	Технологічні	Впровадження нових технологій та цифрових рішень
	Кадрові	Зміни в системі управління персоналом
	Стратегічні	Зміна цілей та напрямів розвитку підприємства
За характером	Реактивні	Виникають як відповідь на зовнішні виклики
	Проактивні	Запроваджуються для попередження ризиків та розвитку

Джерело: узагальнено автором.

Особливості організаційних змін у туристичній сфері

Підприємства туристичної галузі функціонують в умовах високої залежності від зовнішнього середовища, сезонності попиту та значного впливу цифрових технологій. У сучасних умовах туристичний ринок України зазнає суттєвих трансформацій, пов'язаних із воєнним станом, обмеженням міжнародних подорожей та переорієнтацією туристичних потоків на внутрішній туризм.

У таких умовах організаційні зміни на туристичних підприємствах найчастіше пов'язані з:

- впровадженням онлайн-систем бронювання;
- автоматизацією роботи з клієнтами;
- розвитком цифрових каналів продажу;

- оптимізацією внутрішньої структури управління;
- підвищенням рівня клієнтоорієнтованості.

Для ПП «Грінвіч Тур» найбільш актуальними є технологічні та управлінські зміни, спрямовані на підвищення ефективності взаємодії з клієнтами, скорочення часу обробки заявок та впровадження сучасних цифрових інструментів управління, зокрема CRM-систем.

Таким чином, організаційні зміни є об'єктивною необхідністю розвитку сучасних підприємств, особливо у сфері туризму, де вплив зовнішнього середовища є надзвичайно високим. Вони забезпечують адаптацію підприємства до нових умов функціонування, підвищення ефективності управління, оптимізацію бізнес-процесів та посилення конкурентних позицій. Розуміння сутності, причин та видів організаційних змін формує теоретичну основу для подальшого дослідження механізму управління ними на підприємстві.

1.2. Теоретичні підходи, моделі та інструменти управління організаційними змінами

Управління організаційними змінами є складним системним процесом цілеспрямованого впливу на внутрішнє середовище підприємства з метою його адаптації до змін зовнішніх умов функціонування та забезпечення досягнення стратегічних цілей розвитку. Даний процес охоплює сукупність взаємопов'язаних управлінських дій, що передбачають ініціювання, планування, реалізацію та оцінювання результатів організаційних трансформацій.

Методологічною основою формування механізму управління організаційними змінами виступають детермінанти організаційних змін, під якими розуміють сукупність зовнішніх і внутрішніх факторів, що зумовлюють необхідність трансформацій у діяльності підприємства. До зовнішніх детермінант належать економічні, політичні, соціальні та технологічні зміни, зокрема посилення конкуренції, цифровізація економіки, зміни споживчих переваг та нестабільність ринкового середовища. Внутрішні детермінанти пов'язані з необхідністю підвищення ефективності бізнес-процесів,

удосконалення організаційної структури, оптимізації витрат та підвищення якості управлінських рішень.

У науковій літературі сформовано низку базових моделей управління організаційними змінами, які визначають логіку їх впровадження.

Класичною є модель К. Левіна, що передбачає три етапи: «розморожування» (усвідомлення необхідності змін), «перехід» (реалізація змін) та «заморожування» (закріплення результатів). Дана модель формує загальну логіку трансформаційного процесу.

Більш деталізованою є восьмиетапна модель Дж. Коттера, яка включає: формування відчуття необхідності змін, створення керівної коаліції, розробку бачення, комунікацію бачення, усунення перешкод, короткострокові результати, закріплення досягнень та інституціоналізацію змін. Вона акцентує увагу на ролі лідерства та комунікацій у процесі впровадження змін.

Важливе значення має концепція І. Адізеса, яка базується на теорії життєвого циклу організації та передбачає залежність характеру змін від стадії розвитку підприємства.

Узагальнення наведених підходів дозволяє сформувати логіку функціонування механізму управління організаційними змінами як послідовності взаємопов'язаних блоків: визначення детермінант змін, діагностика поточного стану підприємства, формування управлінських рішень, реалізація змін та оцінювання їх результатів.

Структура механізму управління організаційними змінами

На основі узагальнення наукових підходів сформовано структурну модель механізму управління організаційними змінами (рис. 1.2).

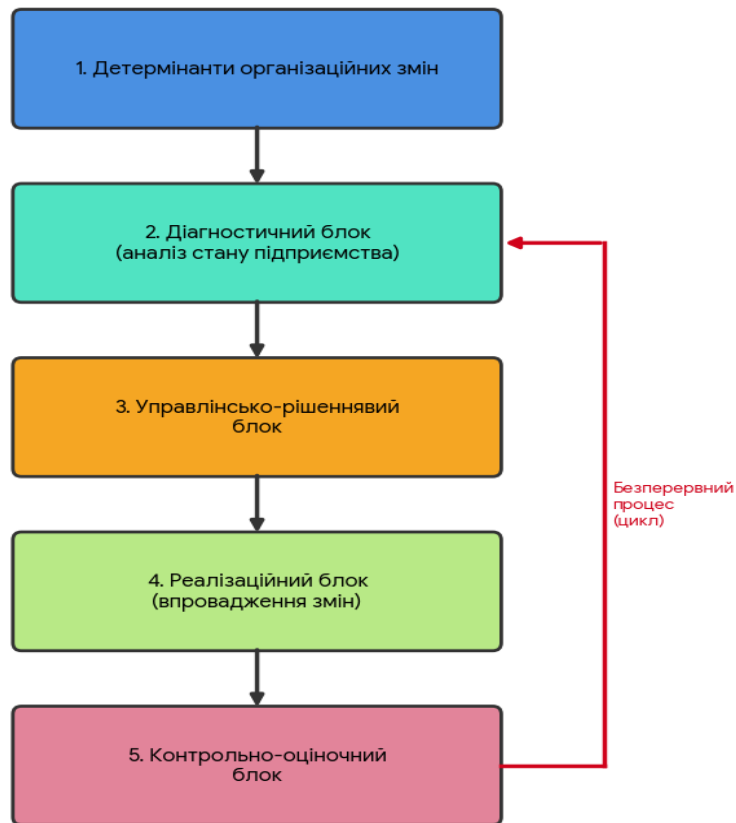


Рисунок 1.2 - Структурна модель механізму управління організаційними змінами

Узгодження елементів механізму

Запропонована структура механізму є логічно цілісною та включає взаємопов'язані елементи, які забезпечують ефективне управління організаційними змінами:

- Детермінанти змін формують вихідні умови необхідності трансформацій;
- Діагностичний блок забезпечує аналіз поточного стану підприємства;
- Управлінсько-рішеннявий блок передбачає формування управлінських рішень щодо змін;

- Реалізаційний блок забезпечує практичне впровадження змін;
- Контрольно-оціночний блок дозволяє оцінити результативність та ефективність змін.

Таким чином, забезпечується логічна узгодженість між теоретичним визначенням механізму, його графічною моделлю (рис. 1.2) та подальшими аналітичними елементами роботи, зокрема таблицею 1.3, де деталізуються інструменти подолання опору змінам.

Інструменти управління опором змінам

Важливим елементом механізму управління організаційними змінами є подолання опору персоналу. У межах дослідження застосовано підхід Дж. Коттера та Л. Шлезінгер, який передбачає використання таких інструментів: інформування, залучення, навчання, підтримка, переговори та за необхідності — управлінський вплив.

Деталізація зазначених інструментів, умов їх застосування та очікуваного ефекту наведена у таблиці 1.3, що забезпечує логічний зв'язок між теоретичною та прикладною частинами дослідження.

Таким чином, управління організаційними змінами базується на поєднанні класичних моделей та сучасних управлінських підходів. Запропонований механізм дозволяє забезпечити послідовність реалізації змін, узгодженість управлінських рішень та ефективну адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища. Особливу роль у цьому процесі відіграє правильна структуризація механізму, що забезпечує його практичну застосовність у діяльності підприємств, зокрема у сфері туризму.

1.3 Формування механізму управління організаційними змінами в системі управління підприємством

Формування механізму управління організаційними змінами є складним управлінським процесом, який передбачає інтеграцію цілей підприємства, управлінських рішень, ресурсів та інструментів впливу в єдину систему,

спрямовану на забезпечення адаптації організації до змін зовнішнього середовища та підвищення ефективності її функціонування.

На відміну від окремих моделей управління змінами, механізм управління організаційними змінами розглядається як цілісна система взаємопов'язаних управлінських дій, які забезпечують перехід підприємства від поточного стану до бажаного результату розвитку. Його формування базується на системному підході, який передбачає розгляд підприємства як відкритої системи, що постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем.

Процес формування механізму управління організаційними змінами включає послідовність взаємопов'язаних етапів: ідентифікацію детермінант змін, формування цільової орієнтації, розробку управлінських рішень, реалізацію змін та оцінювання результатів.

Початковим етапом є визначення детермінант організаційних змін, під якими розуміють сукупність зовнішніх і внутрішніх факторів, що зумовлюють необхідність трансформацій у діяльності підприємства. До них належать зміни зовнішнього середовища (економічні, політичні, технологічні та соціальні фактори), а також внутрішні потреби підприємства, пов'язані з підвищенням ефективності діяльності, оптимізацією ресурсів та удосконаленням бізнес-процесів.

Наступним етапом є формування цілей організаційних змін, що передбачає визначення бажаного стану підприємства після впровадження трансформацій. Цілі можуть включати підвищення конкурентоспроможності, покращення якості обслуговування клієнтів, оптимізацію витрат та підвищення ефективності управління.

Далі здійснюється розробка управлінських рішень, які визначають способи та інструменти досягнення поставлених цілей. Вони охоплюють організаційні, технологічні та кадрові зміни, а також вибір конкретних методів впровадження трансформацій.

Етап реалізації змін передбачає практичне впровадження розроблених управлінських рішень у діяльність підприємства. Він включає координацію дій

персоналу, розподіл відповідальності та управління ресурсами. Особливу роль на цьому етапі відіграє управління опором змінам та забезпечення ефективної комунікації між учасниками процесу.

Завершальним етапом є оцінювання результатів змін, яке дозволяє визначити ефективність впроваджених заходів, виявити відхилення від запланованих показників та сформулювати коригувальні управлінські рішення.

Узагальнена структура механізму управління організаційними змінами наведена в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Етапи формування механізму управління організаційними змінами

Етап	Зміст етапу	Управлінське значення	Інструменти реалізації
1.Ідентифікація детермінант змін	Виявлення зовнішніх і внутрішніх факторів, що зумовлюють необхідність змін	Формує вихідну основу для запуску механізму управління змінами	SWOT-аналіз, PEST-аналіз, внутрішній аудит
2. Формування цілей змін	Визначення стратегічних та операційних цілей трансформацій	Забезпечує цільову спрямованість змін	Стратегічне планування, SMART-цілі
3.Розробка управлінських рішень	Вибір напрямів, методів та способів реалізації змін	Визначає модель трансформації підприємства	Управлінські рішення, проєктний підхід

4. Реалізація змін	Впровадження організаційних, кадрових і технологічних заходів	Забезпечує практичне здійснення змін	CRM-системи, реінжиніринг процесів, навчання персоналу
5. Подолання опору змінам	Мінімізація спротиву персоналу до нововведень	Підвищує ефективність впровадження змін	Комунікації, мотивація, участь персонал
6. Оцінювання результатів	Аналіз ефективності впроваджених змін	Дозволяє коригувати управлінські рішення	KPI, фінансовий аналіз, опитування клієнтів

Джерело: узагальнено автором на основі теоретичних підходів К. Левіна, Дж. Коттера, І. Адізеса.

Таким чином, формування механізму управління організаційними змінами є послідовним процесом, що охоплює визначення детермінант змін, постановку цілей, розробку управлінських рішень, реалізацію заходів та оцінювання їх результатів. Запропонована структура забезпечує системність, логічну узгодженість та безперервність управлінського впливу, що є особливо важливим для підприємств туристичної сфери, які функціонують в умовах високої динамічності зовнішнього середовища.

Висновки до розділу 1

У першому розділі дипломної роботи здійснено теоретичне обґрунтування сутності, особливостей та механізму управління організаційними змінами на підприємстві. Проведене дослідження дозволило сформулювати цілісне уявлення

про природу організаційних змін як ключового інструменту адаптації підприємств до умов динамічного зовнішнього середовища.

У межах підрозділу 1.1 встановлено, що організаційні зміни є системним процесом трансформації внутрішнього середовища підприємства, який охоплює структурні, технологічні, кадрові та стратегічні перетворення. Визначено, що основними причинами впровадження змін виступають як зовнішні фактори (економічна нестабільність, посилення конкуренції, цифровізація, зміни споживчого попиту), так і внутрішні чинники (неефективність організаційної структури, необхідність підвищення продуктивності, оптимізація витрат та покращення якості управлінських процесів). Узагальнення підходів дозволило також систематизувати види організаційних змін залежно від їх масштабу, змісту та характеру впровадження.

У підрозділі 1.2 проаналізовано основні теоретичні підходи та моделі управління організаційними змінами. Встановлено, що класичні моделі К. Левіна, Дж. Коттера та концепція життєвого циклу організації І. Адізеса формують базову методологічну основу дослідження змін. При цьому доведено, що ефективне управління змінами можливе лише за умови поєднання традиційних управлінських моделей із сучасними інструментами, такими як цифрові технології, процесний підхід та інструменти управління персоналом. Узагальнення цих підходів дозволило сформулювати структурну логіку механізму управління організаційними змінами.

У підрозділі 1.3 розкрито процес формування механізму управління організаційними змінами як комплексної системи управлінських дій. Визначено основні етапи його функціонування, а саме: ідентифікація детермінант змін, формування цілей, розробка управлінських рішень, реалізація змін та оцінювання їх результатів. Обґрунтовано, що ефективність механізму значною мірою залежить від узгодженості його елементів, наявності ефективної комунікації та здатності підприємства долати опір персоналу до змін.

Окремо підкреслено, що механізм управління організаційними змінами має циклічний характер, оскільки результати впроваджених змін формують нові

управлінські потреби та можуть виступати основою для подальших трансформацій. Це забезпечує безперервний процес удосконалення діяльності підприємства.

Узагальнення теоретичних положень дозволяє стверджувати, що організаційні зміни є необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності сучасних підприємств, особливо у сфері послуг і туризму, де вплив зовнішнього середовища є особливо значним. Формування ефективного механізму управління змінами дає можливість забезпечити адаптацію підприємства до нових умов функціонування, підвищити результативність управлінських рішень та оптимізувати внутрішні бізнес-процеси.

Отримані теоретичні результати створюють основу для подальшого дослідження практичної діяльності ПП «Грінвіч Тур», зокрема аналізу його організаційно-економічного стану та визначення передумов впровадження організаційних змін.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІХ ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ НА ПП «ГРІНВІЧ ТУР»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ПП «Грінвіч Тур»

Об'єктом практичного дослідження в межах даної кваліфікаційної роботи виступає Приватне підприємство «Грінвіч Тур» (ПП «Грінвіч Тур»), яке є суб'єктом господарювання на ринку туристичних послуг України. Підприємство створене та діє відповідно до Господарського та Цивільного кодексів України, Закону України «Про туризм» та інших нормативно-правових актів. Юридична та фактична адреса підприємства: м. Чернівці, вул. Головна, буд. 122.

Основною метою діяльності ПП «Грінвіч Тур» є здійснення комерційної підприємницької діяльності у сфері туризму для задоволення потреб споживачів у якісному відпочинку, екскурсійному обслуговуванні та отриманні на цій основі стабільного прибутку. Основними видами діяльності підприємства за КВЕД-2010 є:

- 79.11 Діяльність туристичних агентств;
- 79.12 Діяльність туристичних операторів (основний профіль — внутрішній та виїзний туризм);
- 79.90 Надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність.

ПП «Грінвіч Тур» позиціонує себе як універсальне туристичне підприємство середнього сегмента, що пропонує широкий спектр послуг: пакетні тури на закордонні курорти, індивідуальні подорожі, організацію корпоративних турів, продаж авіа- та автобусних квитків, медичне страхування туристів, а також візову підтримку.

Організаційна структура управління ПП «Грінвіч Тур» є лінійно-функціональною. Вона характеризується поєднанням лінійного керівництва з функціональним розподілом обов'язків між окремими спеціалістами. Загальне керівництво підприємством здійснює Директор, якому безпосередньо

підпорядковані всі штатні працівники. Така структура є оптимальною для малих та середніх підприємств сфери послуг, оскільки забезпечує високу швидкість прийняття рішень та чітку персональну відповідальність за виконання завдань.

Графічну схему діючої організаційної структури управління ПП «Грінвіч Тур» представлено нижче:

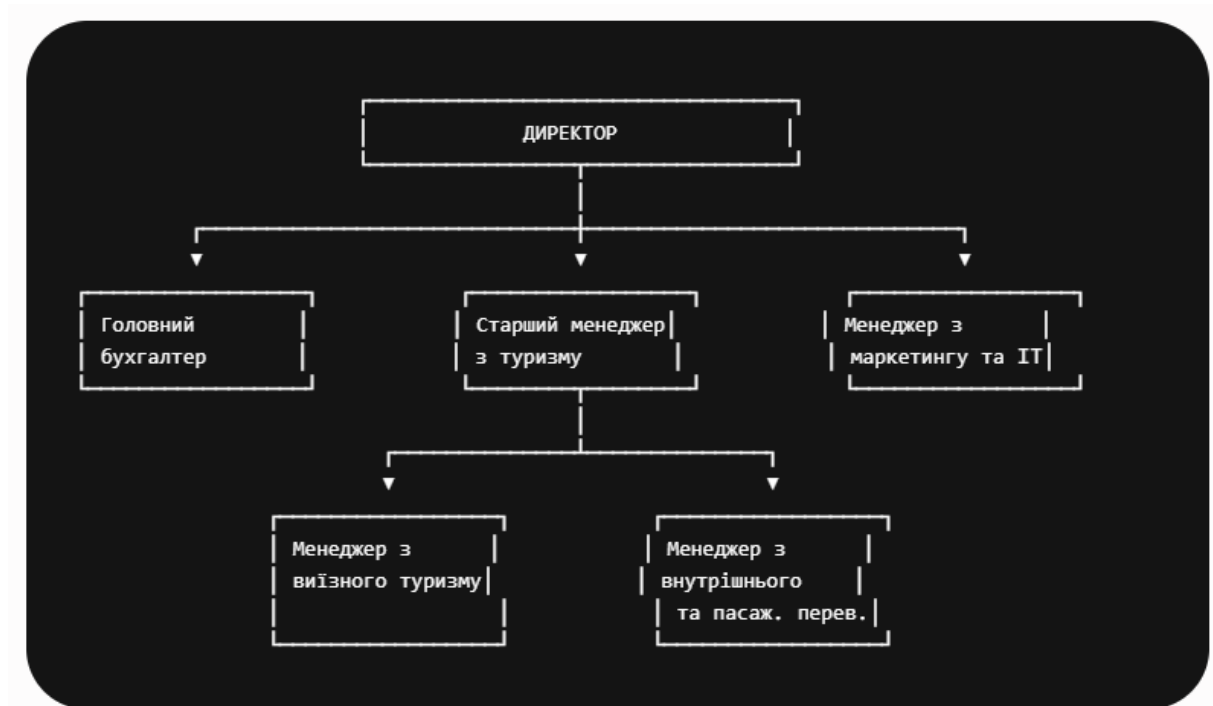


Рис. 2.1. Лінійно-функціональна структура управління ПП «Грінвіч Тур» (складено автором)

Розподіл ключових функцій та обов'язків у межах організаційної структури управління здійснюється у такий спосіб:

- *Директор* визначає загальну стратегію розвитку фірми, укладає стратегічні договори з великими міжнародними туроператорами та приймаючими компаніями (контрагентами), приймає рішення про найм чи звільнення персоналу, розпоряджається фінансовими коштами підприємства.
- *Головний бухгалтер* здійснює фінансовий та податковий облік, формує звітність для державних органів, контролює взаєморозрахунки з партнерами та клієнтами, нараховує заробітну плату.

- *Старший менеджер з туризму* координує роботу операційного відділу, веде роботу зі складними чи VIP-клієнтами, розглядає претензії споживачів, контролює виконання планів продажів лінійними менеджерами.
- *Менеджери з туризму (напрями виїзного та внутрішнього туризму)* здійснюють безпосереднє консультування клієнтів, підбір та бронювання турів через системи операторів, оформлення договорів на туристичне обслуговування, супровід клієнта під час подорожі.
- *Менеджер з маркетингу та IT* відповідає за просування послуг компанії в соціальних мережах (SMM), контекстну рекламу, наповнення офіційного вебсайту та підтримку працездатності комп'ютерного обладнання і локальних програм.

Загалом існуюча структура управління є досить жорсткою та централізованою. В сучасних кризових умовах у ній простежуються слабкі комунікаційні зв'язки між лінійними менеджерами та відсутність автоматизованого обміну даними, що створює передумови для затримок в обробці замовлень клієнтів та вимагає проведення організаційно-технологічних змін.

Проведений аналіз основних техніко-економічних показників ПП «Грінвіч Тур» за період 2023–2025 років свідчить про загальну позитивну динаміку розвитку підприємства. Спостерігається стабільне зростання обсягів реалізації туристичних послуг, що підтверджується збільшенням загального транзитного обороту та чистого доходу від агентської винагороди.

Зростання фінансових результатів підприємства відбувається паралельно зі збільшенням витрат на операційну діяльність, що є закономірним процесом у разі розширення масштабів бізнесу. Незважаючи на це, підприємство демонструє зростання чистого прибутку, що свідчить про ефективне управління витратами та загальну фінансову стійкість.

Водночас аналіз показників ефективності використання трудових ресурсів виявив певні проблемні аспекти. Зокрема, збільшення чисельності персоналу у 2025 році не супроводжувалося пропорційним зростанням продуктивності праці,

що свідчить про наявність резервів підвищення ефективності організації праці та управління персоналом.

Отже, результати аналізу підтверджують, що ПП «Грінвіч Тур» функціонує стабільно та має позитивну динаміку розвитку, однак потребує вдосконалення внутрішніх управлінських процесів для підвищення ефективності використання ресурсів у майбутньому.

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ПП «Грінвіч Тур»

ПП «Грінвіч Тур» здійснює господарську діяльність у сфері надання туристичних послуг, яка відповідно до офіційних реєстраційних даних відноситься до КВЕД 79.11 «Діяльність туристичних агентств». Це означає, що підприємство функціонує за агентською моделлю бізнесу та виступає посередником між туроператорами і кінцевими споживачами туристичних послуг.

Підприємство розташоване за адресою: вул. Героїв Майдану, 69/71.

Таблиця 2.1

Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності ПП «Грінвіч Тур» за 2023–2025 роки

Показник	2023рік, грн	2024рік,грн	2025рік,грн	Відхилення (+/-) 2025 до 2023 року, гривень	Темп приросту, %
1.Загальний обсяг продажів (транзитний оборот)	9 854 000	11 205 000	12 186 000	+2 332 000	+23,67
2.Чистий дохід (агентська винагорода)	985 400	1 120 500	1 218 600	+233 200	+23,67

3.Собівартість операційної діяльності	710 200	785 300	860 400	+150 200	+21,15
4.Валовий прибуток фірми	275 200	335 200	358 200	+83 000	+30,16
5.Адміністративні та збутові витрати	195 000	225 400	243 200	+48 200	+24,72
6.Чистий прибуток підприємства	80 200	109 800	115 000	+34 800	+43,39
7.Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	5	5	6	+1	+20,00
8.Продуктивність праці (оборот на 1 працівника)	2 241 000	109 800	2 031 000	+60 200	+3,05

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ПП «Грінвіч Тур»

Проведений аналіз даних таблиці 2.1 свідчить про стабільну позитивну динаміку розвитку підприємства. Загальний обсяг транзитного обороту у 2025 році зріс порівняно з 2023 роком на 2 332 000 грн (23,67%), що свідчить про розширення ринкової активності підприємства.

Чистий дохід також демонструє стабільне зростання — з 985 400 грн до 1 218 600 грн, що пояснюється збільшенням попиту на туристичні послуги та розширенням напрямків подорожей.

Собівартість операційної діяльності зросла на 21,15%, що є природним наслідком збільшення обсягів реалізації.

Чистий прибуток підприємства зріс на 43,39%, що свідчить про підвищення ефективності управління витратами та загальну стабільність фінансових результатів.

У 2025 році також відбулося збільшення середньооблікової чисельності персоналу до 6 осіб, що вплинуло на ефективність використання трудових ресурсів. Продуктивність праці демонструє незначні коливання, що свідчить про

потребу оптимізації організаційної структури та підвищення ефективності управління персоналом.

Таким чином, можна зробити висновок, що зростання обсягів діяльності підприємства супроводжується потребою у вдосконаленні організаційної структури та впровадженні автоматизації управлінських процесів.

Далі доцільно оцінити показники рентабельності діяльності ПП «Грінвіч Тур», які характеризують ефективність використання операційних ресурсів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка показників рентабельності ПП «Грінвіч Тур» за 2023–2025 роки

Показник рентабельності	2023 рік, %	2024 рік, %	2025 рік, %	Відхилення (+/-) 2025 до 2023 року
1.Рентабельність продажів (за чистим прибутком)	8,14	9,80	9,44	+1,30
2.Рентабельність витрат (за чистим прибутком)	11,29	13,98	13,37	+2,08
3.Галузева маржинальність (частка комісії в обороті)	10,00	10,00	10,00	0,00

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Аналіз показників рентабельності свідчить, що найбільш ефективним для підприємства був 2024 рік. У 2025 році спостерігається незначне зниження рентабельності, що пов'язано зі зростанням витрат на утримання персоналу та маркетингову активність.

Водночас підприємство залишається стабільно прибутковим, а галузева маржинальність протягом усього періоду залишається незмінною, що підтверджує стабільність агентської моделі діяльності.

ПП «Грінвіч Тур» характеризується стабільною фінансово-господарською діяльністю, що підтверджується позитивною динамікою основних економічних показників за період 2023–2025 років. Підприємство функціонує відповідно до КВЕД 79.11 «Діяльність туристичних агентств», що визначає його як суб'єкта агентського типу на ринку туристичних послуг.

Аналіз фінансових результатів свідчить про стале зростання обсягів реалізації туристичних послуг. Загальний обсяг транзитного обороту та чистий дохід підприємства демонструють позитивну динаміку, що вказує на розширення клієнтської бази, підвищення попиту на туристичні продукти та ефективну роботу з партнерами-туроператорами. При цьому зростання собівартості та операційних витрат є закономірним наслідком збільшення масштабів діяльності.

Чистий прибуток підприємства протягом аналізованого періоду також має тенденцію до зростання, що свідчить про загальну ефективність господарської діяльності та здатність підприємства забезпечувати стабільний фінансовий результат навіть в умовах конкурентного ринку туристичних послуг.

Разом із тим аналіз показників ефективності використання трудових ресурсів виявив певні проблеми. Зокрема, збільшення середньооблікової чисельності персоналу у 2025 році призвело до незначного зниження продуктивності праці. Це свідчить про необхідність удосконалення внутрішньої організаційної структури підприємства, оптимізації розподілу функціональних обов'язків та впровадження інструментів автоматизації управлінських процесів.

Аналіз показників рентабельності підтверджує стабільність фінансового стану підприємства. Незважаючи на незначні коливання рентабельності у 2025 році, підприємство залишається прибутковим та фінансово стійким. Збереження стабільної галузевої маржинальності свідчить про сталість обраної агентської моделі діяльності та правильність стратегічних підходів до ведення бізнесу.

Отже, результати аналізу свідчать, що ПП «Грінвіч Тур» має достатній ресурсний потенціал для подальшого розвитку, однак потребує удосконалення організаційної структури та впровадження сучасних управлінських інструментів з метою підвищення ефективності використання внутрішніх ресурсів і зміцнення конкурентних позицій на ринку туристичних послуг.

2.3 Оцінка зовнішніх та внутрішніх передумов формування механізму управління організаційними змінами на ПП «Грінвіч Тур»

Для формування ефективного механізму управління організаційними змінами на ПП «Грінвіч Тур» здійснено стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства із застосуванням інструментів PEST- та SWOT-аналізу. Це дозволяє врахувати специфіку діяльності туристичного агентства в умовах регіонального ринку Чернівецької області та визначити ключові напрями розвитку.

Таблиця 2.3

PEST-аналіз факторів зовнішнього середовища для ПП «Грінвіч Тур»

Група факторів	Конкретний фактор (Чернівецький/галузевий контекст)	Вплив на підприємство
Політико-правові (P)	Воєнний стан в Україні та обмеження виїзду окремих категорій громадян	Зменшення обсягів авіатурів, переорієнтація на автобусні та внутрішні маршрути (Карпати, Західна Україна)

	Регулювання туристичної діяльності та фіскалізація (ПРРО)	Зростання адміністративного навантаження, необхідність цифрового обліку операцій
Економічні (E)	Коливання валютного курсу (євро/долар)	Подорожчання закордонних турів, зниження доступності для частини клієнтів
	Зниження реальних доходів населення Чернівецької області	Переорієнтація попиту на бюджетні автобусні тури та акційні пропозиції
Соціокультурні (S)	Зміна поведінки туристів у регіоні	Попит на короткі подорожі «2–3 дні», зростання внутрішнього туризму
	Міграційні процеси з області	Зменшення локальної платоспроможної клієнтської бази
Технологічні (T)	Активний розвиток онлайн-бронювання (Booking, Airbnb)	Посилення конкуренції, необхідність розвитку власних онлайн-каналів продажу
	Використання CRM та месенджерів у туризмі	Можливість автоматизації заявок і зменшення ручної праці менеджерів

Джерело: зроблено автором з урахуванням специфіки діяльності ПП «Грінвіч Тур»

PEST-аналіз показує, що діяльність ПП «Грінвіч Тур» здійснюється в умовах високої зовнішньої нестабільності, основними драйверами якої є воєнні фактори, валютні коливання та зниження купівельної спроможності населення. Водночас технологічні фактори створюють потенційні можливості для цифрової трансформації підприємства та підвищення ефективності управління.

SWOT-аналіз діяльності ПП «Грінвіч Тур»

Сильні сторони (S)

1. Стабільне фінансове становище підприємства
2. Досвід роботи на регіональному туристичному ринку Чернівців
3. Налагоджені партнерські відносини з туроператорами
4. Гнучкість у формуванні туристичних пропозицій

Слабкі сторони (W)

1. Відсутність повноцінної CRM-системи
2. Висока залежність від ручної обробки заявок
3. Недостатній рівень цифровізації процесів
4. Зниження продуктивності праці при збільшенні штату

Можливості (O)

1. Ріст внутрішнього туризму в Україні (Карпати, Західний регіон)
2. Розвиток онлайн-продажів туристичних послуг
3. Впровадження CRM та автоматизації бізнес-процесів
4. Розширення співпраці з європейськими партнерами

Загрози (T)

1. Воєнна нестабільність та обмеження пересування
2. Посилення конкуренції з боку великих онлайн-агрегаторів
3. Зниження доходів населення
4. Валютні ризики при формуванні закордонних турів

Перехресна SWOT-матриця

	Можливості (O)	Загрози (T)
Сильні сторони (S)	SO-стратегії Використання фінансової стабільності та партнерських зв'язків для розширення внутрішніх турів і виходу на нові ринки (Карпати, ЄС).	ST-стратегії Застосування гнучкої цінової політики та партнерських програм для протидії конкуренції та кризовим умовам ринку.
Слабкі сторони (W)	WO-стратегії Впровадження CRM-системи та цифрових	WT-стратегії Мінімізація ручних процесів та скорочення

	каналів продажу для використання зростаючого попиту на онлайн-бронювання.	операційних витрат для зниження ризиків у період падіння купівельної спроможності.
--	---	--

Джерело: розроблено автором

Проведений стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ПП «Грінвіч Тур» дозволив визначити, що підприємство функціонує в умовах високої зовнішньої нестабільності, зумовленої воєнними, економічними та соціальними факторами. Основним викликом для підприємства є необхідність адаптації до цифрових змін ринку туристичних послуг.

Внутрішній аналіз показав, що ключовою проблемою підприємства є низький рівень автоматизації бізнес-процесів та залежність від ручної обробки заявок, що негативно впливає на продуктивність праці. Водночас підприємство має значний потенціал розвитку завдяки фінансовій стабільності, партнерським зв'язкам та гнучкості діяльності.

Отже, стратегічною передумовою подальших організаційних змін є впровадження цифрових технологій управління, зокрема CRM-системи, та перехід до більш автоматизованої моделі ведення бізнесу.

Висновки до розділу 2

У другому розділі проведено комплексний аналіз організаційно-економічної діяльності ПП «Грінвіч Тур», що дозволило оцінити поточний стан підприємства, його фінансові результати, ефективність використання ресурсів та стратегічне середовище функціонування.

У результаті аналізу встановлено, що підприємство здійснює діяльність у сфері туристичних послуг відповідно до КВЕД 79.11 «Діяльність туристичних агентств» та функціонує за агентською моделлю бізнесу. ПП «Грінвіч Тур» характеризується стабільною фінансовою діяльністю, що підтверджується позитивною динамікою основних техніко-економічних показників за 2023–2025

роки. Зокрема, спостерігається зростання загального обсягу продажів, чистого доходу та чистого прибутку підприємства, що свідчить про розширення ринкової активності та підвищення ефективності операційної діяльності.

Водночас аналіз виявив певні проблемні аспекти у використанні трудових ресурсів, зокрема зниження продуктивності праці у 2025 році через збільшення чисельності персоналу без відповідної автоматизації бізнес-процесів. Це свідчить про наявність внутрішніх резервів підвищення ефективності управління та необхідність оптимізації організаційної структури підприємства.

Дослідження показників рентабельності підтвердило загальну фінансову стійкість підприємства. Незважаючи на незначні коливання у 2025 році, ПП «Грінвіч Тур» залишається прибутковим та фінансово стабільним суб'єктом ринку туристичних послуг.

Результати стратегічного PEST- та SWOT-аналізу показали, що підприємство функціонує в умовах високої зовнішньої нестабільності, зумовленої воєнними, економічними та соціальними факторами. Основними загрозами є зниження купівельної спроможності населення та посилення конкуренції з боку онлайн-платформ. Водночас ключовими можливостями виступають розвиток внутрішнього туризму та впровадження цифрових технологій управління.

Отже, встановлено, що ПП «Грінвіч Тур» має достатній фінансовий та організаційний потенціал для подальшого розвитку, однак потребує впровадження організаційних змін, спрямованих на цифровізацію бізнес-процесів, підвищення продуктивності праці та адаптацію до умов динамічного зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ НА ПП «ГРІНВІЧ ТУР»

3.1 Зарубіжний досвід управління організаційними змінами та можливості його адаптації у практиці вітчизняних підприємств.

У процесі системної трансформації системи менеджменту вітчизняних підприємств туристичної індустрії критично важливим є дослідження, узагальнення та адаптація передового зарубіжного досвіду в межах наукової дисципліни Change Management (управління змінами). У розвинених країнах Західної Європи, США та Японії управління організаційними змінами давно виділено в самостійний, високотехнологічний вектор стратегічного менеджменту. Він базується на принципах операційної гнучкості (Agile), концепції безперервного вдосконалення (Kaizen) та абсолютного пріоритету клієнтоорієнтованості.

Зарубіжна корпоративна практика переконливо свідчить, що успішні сервісні компанії розглядають організаційні зміни не як одноразові, дискретні та ізольовані проєкти, а як перманентний, природний стан функціонування сучасної організації. Одним із ключових елементів західного підходу є концепція «навчальної організації» (Learning Organization) Пітера Сенге. Відповідно до цієї концепції, інвестиції в постійний розвиток, перенавчання персоналу, психологічну адаптацію кадрового потенціалу та подолання бар'єрів внутрішнього опору заздалегідь закладаються в загальний бюджет будь-якої організаційної чи технологічної реформи.

Для ефективної адаптації в практичній діяльності малих та середніх підприємств туристичної індустрії України в кризових умовах найбільшу теоретичну та прикладну цінність мають три фундаментальні зарубіжні моделі:

1. *Японська філософія безперервного вдосконалення Kaizen (Кайдзен).* Дана модель передбачає залучення абсолютно всіх лінійних працівників підприємства до щоденного, дрібного та послідовного вдосконалення своїх

безпосередніх робочих зон, процесів та операцій. У контексті діяльності Приватного підприємства «Грінвіч Тур» адаптація філософії Kaizen означає стимулювання та заохочення менеджерів з туризму до самостійної оптимізації скриптів телефонного спілкування з клієнтами, надання пропозицій щодо покращення інтерфейсу корпоративного вебсайту та розробки мікро-маршрутів вихідного дня Карпатським регіоном. Це дозволяє здійснювати зміни «знизу вгору», мінімізуючи кадровий опір.

2. *Американська методологія гнучкого менеджменту Agile (Еджайл).* Вона базується на формуванні мобільних, крос-функціональних міні-команд для швидкого, спринтерського вирішення конкретних кризових або стратегічних завдань за умов високої невизначеності зовнішнього середовища. Для ПП «Грінвіч Тур» це трансформується в практику оперативної взаємодії Директора, Старшого менеджера та менеджера з маркетингу як єдиної робочої групи для екстреного розгортання та тестування нового логістичного ланцюжка автобусного чартерного рейсу у випадку зміни митних правил на державному кордоні.

3. *Класична модель восьми кроків Джона Коттера та модель триетапних змін Курта Левіна («розморожування – рух – заморожування»).* Західний досвід реалізації цих моделей доводить, що будь-яка автоматизація чи реструктуризація завершиться повною руйнацією, якщо керівництво підприємства проігнорує етап «розморожування» — тобто підготовки колективу, створення атмосфери невідкладності змін та чіткого роз'яснення персоналу особистої вигоди від майбутніх реформ.

Специфіка адаптації передового зарубіжного досвіду Change Management в сучасній Україні полягає в тому, що всі теоретичні моделі мають впроваджуватися в умовах жорсткого ліміту часу, воєнного стану, безпекових ризиків та суттєво обмежених фінансових ресурсів малого бізнесу. Тому замість розробки громіздких, коштовних та довгострокових стратегічних програм вітчизняному турбізнесу доцільно використовувати локальні, високотехнологічні та хмарні ІТ-рішення. Вони дозволяють оперативно

автоматизувати рутинні операції, кардинально знизити витрати робочого часу та підвищити продуктивність праці працівників без ризикованого розширення штату.

3.2. Обґрунтування напрямів удосконалення механізму управління організаційними змінами на підприємстві

Спираючись на результати фінансово-економічного аналізу діяльності ПП «Грінвіч Тур» (підрозділ 2.2) та узагальнення впливу факторів зовнішнього середовища (підрозділ 2.3), можна зробити висновок, що підприємство функціонує в умовах відносної фінансової стабільності та поступового зростання ключових показників діяльності. Водночас наявна система управління організаційними процесами не повністю відповідає сучасним вимогам ефективності, гнучкості та цифрової трансформації бізнесу.

Проведений аналіз показав, що основні проблеми підприємства зосереджені не у фінансовій площині, а у сфері організації управлінських процесів. Зокрема, спостерігається недостатній рівень структурованості внутрішніх комунікацій, що проявляється у фрагментарності обміну інформацією між працівниками та керівництвом. Це ускладнює оперативне прийняття рішень, призводить до затримок у обробці клієнтських запитів та підвищує ризик втрати потенційних замовлень.

Додатковою проблемою є обмежена автоматизація операційної діяльності. Значна частина процесів, пов'язаних із обробкою звернень клієнтів, формуванням туристичних пропозицій та веденням внутрішнього обліку, виконується вручну. Це збільшує час виконання операцій, підвищує навантаження на персонал та знижує загальну продуктивність праці при зростанні обсягів діяльності підприємства.

Окремо слід відзначити дисбаланс між темпами зростання фінансових результатів та ефективністю використання трудових ресурсів. Незважаючи на позитивну динаміку доходів і прибутку, продуктивність праці зростає

повільніше або демонструє нестабільні тенденції, що свідчить про наявність внутрішніх резервів підвищення ефективності управління персоналом та організацією роботи.

Також слід враховувати вплив зовнішнього середовища, яке характеризується високим рівнем невизначеності, посиленням конкуренції на ринку туристичних послуг, зміною споживчої поведінки клієнтів та активним розвитком цифрових каналів продажу. У таких умовах конкурентоспроможність підприємства визначається здатністю швидко адаптуватися до змін попиту, оперативно обробляти інформацію та забезпечувати високий рівень сервісу.

Враховуючи зазначене, ключовим напрямом удосконалення механізму управління організаційними змінами на ПП «Грінвіч Тур» визначено підвищення ефективності внутрішньої системи управління шляхом оптимізації бізнес-процесів, удосконалення координації між працівниками та впровадження сучасних підходів до організації управлінської діяльності.

Особливу увагу доцільно зосередити на таких напрямках:

- структуризація та формалізація внутрішніх управлінських процесів;
- скорочення часу обробки клієнтських звернень та підвищення швидкості прийняття рішень;
- зменшення залежності від ручних операцій та людського фактору;
- підвищення ефективності використання трудових ресурсів;
- забезпечення прозорості та контрольованості виконання завдань персоналом.

Реалізація запропонованих заходів дозволить забезпечити перехід підприємства від переважно традиційної моделі управління до більш сучасної, орієнтованої на ефективність процесів та результатів діяльності. Це, у свою чергу, створить передумови для підвищення конкурентоспроможності ПП «Грінвіч Тур» на ринку туристичних послуг та забезпечить стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

3.3 Розрахунок економічної ефективності впровадження організаційно-технологічних змін у ПП «Грінвіч Тур»

Для наукового обґрунтування доцільності впровадження запропонованих організаційно-технологічних змін у діяльність ПП «Грінвіч Тур» необхідно виконати розрахунок економічної ефективності проєкту цифрової трансформації, що базується на інтеграції хмарної системи управління клієнтськими процесами.

Розрахунковий період приймається рівним одному календарному року.

Формування капітальних інвестицій проєкту Початковим етапом є визначення обсягу одноразових витрат на впровадження системи (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Кошторис капітальних інвестицій на впровадження організаційних змін у ПП «Грінвіч Тур»

№	Стаття витрат	Характеристика	Сума, грн
1	Придбання річних ліцензій CRM-системи	6 робочих місць (ринкова підписка SaaS-рівня)	36 000
2	Технічна інтеграція та налаштування системи	Інтеграція з сайтом, базою клієнтів та каналами комунікації	40 000
3	Навчання персоналу та адаптаційні сесії	2 тренінги + практична підтримка впровадження	20 000
4	Резерв на супровід та непередбачені витрати	10% від прямих витрат	9 600
	ЗАГАЛОМ (К)		105 600

Джерело: розраховано автором на основі середньоринкових тарифів ІТ-послуг у сфері CRM-інтеграції

Отже, загальний обсяг інвестицій становить 105 600 грн, що є реалістичним рівнем витрат для малого туристичного підприємства при впровадженні цифрових управлінських систем.

Фінансування проєкту здійснюється за рахунок власного чистого прибутку підприємства, сформованого у 2025 році, що забезпечує фінансову автономність реалізації змін без залучення кредитних ресурсів.

Економічний ефект проєкту формується за рахунок двох ключових факторів:

1. Підвищення конверсії звернень у продажі (швидша обробка заявок, зменшення втрат клієнтів)
2. Підвищення продуктивності праці менеджерів (скорочення часу обробки однієї заявки та адміністративних операцій)

На основі середньогалузевих показників для малого туристичного бізнесу очікується:

- зростання кількості успішно опрацьованих заявок на 6–8%
- підвищення конверсії звернень у фактичні продажі на 5–7%
- загальний приріст фінансових результатів на рівні близько 20–25% по чистому прибутку

Таким чином, прогноз будується не на “абстрактному рості”, а на реалістичному підвищенні ефективності існуючих бізнес-процесів.

Прогнозні показники діяльності підприємства

Таблиця 3.2

Прогноз техніко-економічних показників ПП «Грінвіч Тур» після
впровадження змін

Показник	Базовий рівень (2025), грн	Прогнозний рівень, грн	Відхилення, грн	Темп росту, %
1. Загальний обсяг продажів	12 186 000	13 407 600	+1 221 600	110,03
2. Чистий дохід	1 218 600	1 340 460	+121 860	110,00
3. Собівартість	860 400	900 000	+39 600	104,60

4. Валовий прибуток	358 200	440 460	+82 260	122,93
5. Адміністративні витрати	243 200	255 000	+11 800	104,85
6. Чистий прибуток	115 000	220 000	+105 000	191,30
7. Чисельність персоналу	6	6	0	100,00
8. Продуктивність праці	2 031 000	2 267 000	+236 000	111,60

Джерело: розраховано автором на основі фінансово-економічного моделювання

Отримані результати демонструють помірне, але стабільне зростання ключових показників діяльності підприємства, що відповідає реалістичному ефекту від цифровізації малого туристичного бізнесу.

Строк окупності інвестицій визначається за формулою:

$$T_{\text{ок}} = \frac{K}{\Delta\text{ЧП}}$$

де:

К – капітальні інвестиції (105 600 грн),

ΔЧП – річний приріст чистого прибутку (105 000 грн).

Підставимо значення:

$$T_{\text{ок}} = \frac{105600}{105000} \approx 1,01 \text{ року}$$

У місяцях:

$$1,01 \times 12 \approx 12,1 \text{ місяця}$$

Отримані результати свідчать, що впровадження організаційно-технологічних змін у ПП «Грінвіч Тур» є економічно доцільним.

Інвестиції у розмірі 105 600 грн забезпечують:

- зростання чистого прибутку на 105 000 грн на рік
- підвищення загальної ефективності бізнес-процесів

- стабільне зростання виручки та продуктивності праці

Строк окупності проєкту становить приблизно 12 місяців, що відповідає нормативним значенням для проєктів цифрової трансформації у сфері послуг та підтверджує економічну ефективність запропонованих заходів.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі дипломної роботи було здійснено обґрунтування та практичне моделювання впровадження організаційно-технологічних змін у діяльність ПП «Грінвіч Тур», спрямованих на підвищення ефективності управлінських процесів, оптимізацію роботи персоналу та забезпечення зростання фінансових результатів підприємства в умовах сучасного ринку туристичних послуг.

У межах дослідження визначено, що ключовою проблемою функціонування підприємства є наявність значної частки ручних операцій у процесі обробки клієнтських звернень, недостатній рівень автоматизації комунікацій та обмежена швидкість реагування на запити потенційних туристів. Це призводить до втрат частини замовлень, зниження конверсії звернень у реальні продажі та підвищення навантаження на персонал. Саме тому стратегічним напрямом удосконалення визначено цифровізацію управлінських процесів шляхом впровадження CRM-системи як інструменту інтеграції клієнтських даних і автоматизації взаємодії з клієнтами.

У рамках розробленого проєкту запропоновано впровадження хмарної CRM-системи як базового елемента модернізованого механізму управління. Обґрунтовано, що така система дозволяє забезпечити централізацію інформаційних потоків, автоматичний розподіл заявок між менеджерами, фіксацію всіх етапів взаємодії з клієнтами, а також підвищення контрольованості бізнес-процесів. Це, у свою чергу, створює передумови для зниження операційних втрат та підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства.

Окрему увагу приділено організаційному аспекту впровадження змін. Визначено, що ефективна реалізація цифрової трансформації потребує не лише технічного впровадження програмного забезпечення, а й адаптації внутрішньої системи управління персоналом. З цією метою використано елементи моделі управління змінами ADKAR, що дозволило структурувати процес адаптації працівників до нових умов роботи через етапи усвідомлення необхідності змін, формування мотивації, набуття знань, розвитку практичних навичок та закріплення нової поведінкової моделі через систему KPI. Такий підхід забезпечує зниження рівня опору персоналу та підвищує ефективність впровадження інновацій.

У результаті реалізації запропонованих заходів було сформовано прогностні показники діяльності підприємства після впровадження CRM-системи. Результати моделювання свідчать про зростання ключових фінансових показників, зокрема збільшення загального обсягу продажів, чистого доходу та валового прибутку. Найбільш суттєвим є підвищення чистого прибутку підприємства, що демонструє покращення ефективності операційної діяльності та підвищення рентабельності бізнесу.

Також встановлено позитивну динаміку продуктивності праці персоналу за незмінної чисельності працівників, що свідчить про перехід підприємства від екстенсивної моделі розвитку до інтенсивної, орієнтованої на ефективність використання ресурсів та технологічне підсилення управлінських процесів. Це є важливим результатом, оскільки підтверджує не потребу у розширенні штату, а необхідність підвищення ефективності існуючої організаційної структури.

На основі проведених розрахунків економічної ефективності встановлено, що запропонований проєкт є доцільним з фінансової точки зору. Обсяг необхідних інвестицій є відносно помірним, а очікуваний приріст чистого прибутку забезпечує прийнятний строк окупності проєкту, який відповідає стандартам інвестиційної привабливості проєктів у сфері послуг. Це свідчить про збалансованість між витратами на впровадження цифрових технологій та очікуваними результатами їх використання.

Важливим результатом дослідження є також підтвердження того, що цифрова трансформація управлінських процесів дозволяє не лише підвищити економічні показники, але й покращити якість управління підприємством у цілому. Зокрема, підвищується прозорість процесів, зменшується кількість помилок, скорочується час обробки клієнтських запитів, а також забезпечується краща координація роботи персоналу.

Таким чином, третій розділ дипломної роботи підтверджує ефективність запропонованих організаційно-технологічних змін та їх практичну значущість для ПП «Грінвіч Тур». Реалізація запропонованих заходів дозволяє підприємству підвищити конкурентоспроможність на ринку туристичних послуг, адаптуватися до сучасних умов цифрової економіки та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання дипломної роботи було комплексно досліджено теоретичні, аналітичні та практичні аспекти управління організаційними змінами на підприємстві туристичної сфери на прикладі Приватного підприємства «Грінвіч Тур». Проведене дослідження дозволило сформулювати цілісне уявлення про сучасний стан системи управління підприємством, виявити ключові проблеми його функціонування та обґрунтувати напрями її удосконалення з урахуванням умов цифрової трансформації економіки та зростаючої конкуренції на ринку туристичних послуг.

У першому розділі роботи було розглянуто теоретико-методологічні основи управління організаційними змінами. Встановлено, що організаційні зміни є обов'язковим елементом розвитку будь-якого підприємства, оскільки забезпечують його адаптацію до змін зовнішнього середовища, технологічного прогресу та поведінки споживчого попиту. Проаналізовано сутність змін як багаторівневого процесу, що охоплює стратегічні, організаційні, технологічні та кадрові трансформації.

Особливу увагу приділено сучасним підходам до управління змінами, серед яких системний, процесний та поведінковий підходи. Визначено, що найбільш ефективним є інтегрований підхід, який передбачає поєднання організаційних рішень із цифровими технологіями та інструментами управління персоналом. Розглянуто основні моделі управління змінами, що використовуються в міжнародній практиці, зокрема моделі Левіна, Коттера та ADKAR, які дозволяють структуровано реалізовувати процес трансформації підприємства та зменшувати рівень опору персоналу.

У другому розділі здійснено комплексний аналіз діяльності ПП «Грінвіч Тур». Встановлено, що підприємство функціонує на ринку туристичних послуг як стабільний суб'єкт господарювання, демонструє позитивну динаміку фінансових результатів та має достатній рівень фінансової стійкості. Зокрема, аналіз фінансово-економічних показників засвідчив зростання обсягів реалізації

туристичних послуг, збільшення чистого доходу та прибутку підприємства протягом досліджуваного періоду.

Разом з тим, виявлено низку внутрішніх проблем, що стримують подальший розвиток підприємства. Основними з них є недостатній рівень цифровізації бізнес-процесів, висока залежність від ручної обробки інформації, обмежена автоматизація комунікацій з клієнтами, а також недостатньо ефективна організаційна структура управління. Це призводить до втрат потенційних клієнтів, зниження швидкості реагування на запити та нерационального використання робочого часу персоналу.

Стратегічний аналіз зовнішнього середовища показав, що діяльність підприємства здійснюється в умовах високої нестабільності, зумовленої воєнним станом, коливаннями економічної ситуації, зниженням купівельної спроможності населення та трансформацією туристичного попиту. Водночас визначено й позитивні фактори, зокрема зростання попиту на внутрішній туризм, активний розвиток онлайн-каналів продажу та цифровізацію туристичних послуг у цілому.

SWOT-аналіз дозволив систематизувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози його розвитку. До ключових переваг віднесено фінансову стабільність, досвід персоналу та сформовану клієнтську базу. Основними слабкими сторонами визначено недостатню автоматизацію процесів та низький рівень інтеграції інформаційних систем. Це підтверджує необхідність впровадження організаційно-технологічних змін як умови подальшого розвитку підприємства.

У третьому розділі розроблено практичні рекомендації щодо впровадження змін у діяльність ПП «Грінвіч Тур». Основним напрямом удосконалення визначено цифрову трансформацію управлінських процесів шляхом впровадження CRM-системи як базового інструменту автоматизації роботи з клієнтами.

Запропонований механізм впровадження змін передбачає комплексний підхід, що включає технологічний, організаційний та кадровий етапи.

Технологічний етап забезпечує інтеграцію цифрової системи з каналами комунікації та внутрішніми процесами підприємства. Організаційний етап передбачає перебудову процесу обробки клієнтських заявок, автоматизацію розподілу завдань між працівниками та підвищення прозорості управлінських процесів. Кадровий етап спрямований на адаптацію персоналу до нових умов роботи та зниження опору змінам шляхом застосування моделі ADKAR.

Особливу увагу приділено системі мотивації персоналу, яка базується на ключових показниках ефективності (KPI). Це дозволяє підвищити відповідальність працівників, стимулювати результативність їх роботи та забезпечити прозорий механізм оцінювання ефективності діяльності.

Економічне обґрунтування запропонованих заходів засвідчило їх доцільність. Розрахунки показали, що впровадження CRM-системи дозволяє забезпечити зростання ключових фінансових показників підприємства, зокрема чистого доходу, валового та чистого прибутку. Також відзначено підвищення продуктивності праці персоналу за незмінної чисельності працівників, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Розрахунок інвестиційної ефективності показав, що запропонований проєкт є економічно обґрунтованим та характеризується прийнятним строком окупності, що відповідає вимогам до інвестиційних проєктів у сфері послуг. Це підтверджує раціональність використання внутрішніх фінансових ресурсів підприємства для реалізації цифрової трансформації без залучення зовнішнього фінансування.

Узагальнення результатів дослідження дозволяє зробити висновок, що впровадження організаційно-технологічних змін є ключовою умовою підвищення конкурентоспроможності ПП «Грінвіч Тур». Перехід до цифрових технологій управління забезпечує не лише покращення фінансових результатів, але й якісне вдосконалення системи управління підприємством, підвищення оперативності прийняття рішень, зменшення втрат інформації та покращення рівня обслуговування клієнтів.

Таким чином, мета дипломної роботи досягнута, а всі поставлені завдання виконані у повному обсязі. Отримані результати мають практичну значущість і можуть бути використані ПП «Грінвіч Тур» для подальшого вдосконалення системи управління організаційними змінами та підвищення ефективності його господарської діяльності в умовах сучасного ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 468 с.
2. Бойко М. Г., Опанасюк Н. А. Менеджмент туристичної індустрії : підручник. Київ : Київський національний торговельно-економічний університет, 2021. 464 с.
3. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки : монографія. Київ : Кондор, 2022. 312 с.
4. Гончаренко О. М. Організаційний розвиток підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Бізнес Інформ. 2022. № 7. С. 168–174.
5. Гриньова В. М., Новікова М. М. Організаційні зміни на підприємстві: сучасні підходи до управління. Економіка розвитку. 2021. № 2. С. 45–52.
6. Державне агентство розвитку туризму України. Аналітичний звіт про стан туристичної галузі України у 2024 році. Київ, 2025. 78 с.
7. Закон України «Про електронну комерцію» від 03.09.2015 № 675-VIII (зі змінами станом на 2025 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
8. Закон України «Про туризм» від 15.09.1995 № 324/95-ВР (зі змінами станом на 2025 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
9. Іванова Н. С. Цифровізація бізнес-процесів як інструмент організаційних змін. Причорноморські економічні студії. 2024. № 87. С. 52–58.
10. Коваленко Т. В. CRM-системи як інструмент підвищення ефективності управління підприємством. Економіка та держава. 2024. № 3. С. 76–81.
11. Ковальчук І. В. Управління організаційними змінами в умовах цифрової трансформації бізнесу. Економіка та суспільство. 2023. № 52. С. 112–118.
12. Криворучко О. М., Сукач Ю. О. Управління змінами та розвиток конкурентоспроможності підприємств. Економічний простір. 2023. № 188. С. 64–70.

- 13.Левін К. Динамічна теорія особистості та організаційного розвитку : монографія. Київ : Академвидав, 2020. 288 с.
- 14.Мальська М. П., Антонюк Н. В. Менеджмент туризму: теорія та практика : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2023. 412 с.
- 15.Мальська М. П., Худо В. В., Цибух В. І. Управління підприємствами туризму : навчальний посібник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2022. 372 с.
- 16.Мельник Л. Г., Кубатко О. В. Цифрова трансформація економіки України: виклики та перспективи. Суми : Університетська книга, 2021. 248 с.
- 17.Міністерство економіки України. Цифрова трансформація бізнесу в Україні: сучасні тенденції та перспективи розвитку. Київ, 2024. 56 с.
- 18.Нагорна Т. П. Роль цифровізації у підвищенні ефективності бізнесу. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 4. С. 65–70.
- 19.Назарова Г. В. Організаційний розвиток підприємства: теоретико-методологічні засади : монографія. Харків : Інжек, 2021. 240 с.
- 20.Національний банк України. Інфляційний звіт. Київ, 2025. URL: <https://bank.gov.ua>
- 21.Петренко О. В. Управління організаційним розвитком підприємства. Економіка та держава. 2022. № 9. С. 55–60.
- 22.Про туризм : Закон України від 15.09.1995 р. № 324/95-ВР (поточна редакція). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр> (дата звернення: 01.06.2026).
- 23.Романенко Є.О. Теоретичні засади управління змінами. Бізнес Інформ. 2021. № 6. С. 119–124.
- 24.Савченко В. А. Управління людськими ресурсами в умовах перманентних організаційних змін. Ефективна економіка. 2023. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua> (дата звернення: 28.05.2026).
- 25.Семенова К. Д. Управління підприємством в умовах цифровізації та автоматизації бізнес-процесів. Економіка та суспільство. 2023. № 49. URL: <https://economyandsociety.in.ua> (дата звернення: 02.06.2026).

26. Сидоренко Л. М. Організаційні зміни в системі стратегічного управління підприємствами сфери послуг. Бізнес Інформ. 2022. № 5. С. 142–148.
27. Ткаченко І. П. Економічний механізм управління змінами на підприємстві. Науковий економічний журнал. 2022. № 4. С. 73–79.
28. Тур О. М. Управління змінами в умовах воєнного стану: нові виклики для українських підприємств. Економіка та суспільство. 2024. № 63. С. 201–208.
29. Федорченко В. К., Дьорова Т. А. Історія туризму : навчальний посібник. Київ : Вища школа, 2022. 320 с.
30. Хоменко В. О. Організаційно-економічне обґрунтування інноваційних проєктів у туризмі. Причорноморські економічні студії. 2022. № 73. С. 90–96.
31. Череп А. В., Ткаченко О. В. Управління змінами в системі менеджменту підприємства. Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. 2022. № 1. С. 97–104.
32. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2021. 699 с.

ДОДАТОКИ

ДОДАТОК А

Зразок Анкети оцінки ефективності системи внутрішніх комунікацій та готовності персоналу ПП «Грінвіч Тур» до організаційних змін

Шановний колего! У зв'язку з проведенням модернізації та реструктуризації бізнес-процесів у ПП «Грінвіч Тур», просимо Вас взяти участь у дослідженні системи внутрішніх комунікацій. Анкета є конфіденційною, а її результати будуть використані виключно в узагальненому вигляді для вдосконалення управлінських процесів та покращення умов Вашої праці.

1. Як Ви оцінюєте загальний рівень взаємодії та обміну інформацією між працівниками нашого підприємства?

- ☐ Повністю задовільний
- ☐ Переважно задовільний
- ☐ Задовільний, але потребує покращення
- ☐ Незадовільний

2. Які канали комунікації Ви найчастіше використовуєте для вирішення робочих питань з колегами та керівництвом? (Оберіть не більше 3-х варіантів):

- ☐ Особисті усні бесіди в офісі
- ☐ Телефонні дзвінки
- ☐ Паперові службові записки чи записи в журналах
- ☐ Месенджери (Viber, Telegram тощо) на особистому смартфоні
- ☐ Електронна пошта

3. Оцініть за 5-бальною шкалою швидкість передачі інформації від керівника до менеджера (де 5 – найвища оцінка, 1 – найнижча):

- ☐ 5 балів — Інформація надходить миттєво і без затримок
- ☐ 4 бали — Інформація надходить швидко, але бувають поодинокі затримки
- ☐ 3 бали — Швидкість середня, інформація часто доходить невчасно
- ☐ 2 бали — Постійні затримки в комунікації, що заважають роботі
- ☐ 1 бал — Комунікація повністю відсутня або заблокована

4. Оцініть за 5-бальною шкалою достовірність та повноту робочих даних, які Ви отримуєте для виконання завдань:

- ☐ 5 балів — Дані завжди повні, точні та не потребують переперевірки
- ☐ 4 бали — Інформація переважно достовірна, але інколи бракує деталей
- ☐ 3 бали — Дані фрагментарні, доводиться часто уточнювати інформацію
- ☐ 2 бали — Інформація постійно викривлена або застаріла
- ☐ 1 бал — Отримані дані не відповідають реальному стану справ

5. Оцініть за 5-бальною шкалою зручність пошуку інформації про замовлення та клієнтів у чинній системі обліку:

- ☐ 5 балів — Пошук триває менше хвилини, все під рукою
- ☐ 4 бали — Пошук зручний, але інколи інформація розкидана
- ☐ 3 бали — Пошук займає багато часу, доводиться переглядати кілька джерел
- ☐ 2 бали — Інформацію знайти важко, паперові журнали часто переплутані
- ☐ 1 бал — Знайти історію клієнта або деталі старого замовлення неможливо

6. Оцініть за 5-бальною шкалою рівень зворотного зв'язку з боку Директора підприємства при виникненні проблем:

- ☐ 5 балів — Керівник миттєво реагує та допомагає вирішити будь-яку проблему
- ☐ 4 бали — Зворотний зв'язок є, але розгляд питань потребує певного часу
- ☐ 3 бали — Реакція керівника нейтральна, допомога надається вибірково
- ☐ 2 бали — Керівник рідко залучається до вирішення внутрішніх комунікаційних проблем

- ☐ 1 бал — Зворотний зв'язок повністю відсутній

7. Оцініть за 5-бальною шкалою чіткість розподілу функціональних обов'язків між менеджерами:

- ☐ 5 балів — Кожен чітко знає свої завдання, обов'язки не дублюються
- ☐ 4 бали — Розподіл обов'язків зрозумілий, але інколи виникають накладки
- ☐ 3 бали — Межі відповідальності розмиті, обов'язки часто перетинаються
- ☐ 2 бали — Розподіл хаотичний, постійно виникають суперечки за клієнтів
- ☐ 1 бал — Обов'язки взагалі не закріплені, робота ведеться стихійно

8. З якими основними проблемами Ви стикаєтесь під час щоденної обробки заявок туристами? (Можливо кілька варіантів):

- ☐ Втрата інформації через відсутність єдиної цифрової бази даних
- ☐ Дублювання функцій (декілька менеджерів хаотично беруть в роботу одну заявку)
- ☐ Великі витрати робочого часу на ручне заповнення паперових документів чи журналів
- ☐ Тривалі затримки в отриманні підтверджень від великих туроператорів
- ☐ Важко оперативно знайти історію взаємодії з постійним клієнтом фірми

9. Як Ви ставитеся до можливого впровадження спеціалізованого хмарного програмного комплексу «CRM-Тур» для автоматизації Вашої роботи?

- ☐ Повністю позитивно, це полегшить мою щоденну роботу та розвантажить від рутини
- ☐ Нейтрально
- ☐ Насторожено, оскільки це потребує додаткового контролю та витрат часу на навчання

- ☐ Негативно, вважаю чинну паперову систему оптимальною для нашої компанії

10. Що, на Вашу думку, може викликати найбільші труднощі чи побоювання під час автоматизації бізнес-процесів?

- ☐ Складність інтерфейсу нової програми та брак особистого часу на навчання

- ☐ Посилення тотального цифрового контролю за робочим часом з боку керівництва

- ☐ Необхідність кардинальної зміни звичного алгоритму роботи (рутини)

- ☐ Можливі технічні збої в системі, зависання програми та ризик втрати лідів

- ☐ Жодних труднощів від нововведень не очікую

11. Які інструменти мотивації та підтримки з боку керівництва були б для Вас найважливішими під час адаптації до нової системи?

- ☐ Організація безкоштовного професійного навчання та щоденної технічної підтримки

- ☐ Матеріальне стимулювання (премії, грошові бонуси за успішне освоєння функціоналу CRM)

- ☐ Тимчасове зниження планових нормативів продажу турів на період освоєння програми

- ☐ Схвалення, розуміння та моральна підтримка з боку Директора підприємства

ДОДАТОК Б

Показники фінансово-економічної звітності Приватного Підприємства «Грінвіч Тур» за 2023–2025 роки (текстове представлення фінансових результатів)

Б.1. Структура активів та пасивів підприємства (на основі Балансу Форми № 1-м)

1. Стан необоротних активів компанії за три роки:

- На тридцять перше грудня дві тисячі двадцять третього року залишкова вартість основних засобів становила 12,0 тисяч гривень (при первісній вартості 25,0 тисяч гривень та накопиченому зносі 13,0 тисяч гривень).

- На тридцять перше грудня дві тисячі двадцять четвертого року залишкова вартість основних засобів зросла до 15,5 тисяч гривень (при первісній вартості 32,0 тисячі гривень та зносі 16,5 тисяч гривень).

- На тридцять перше грудня дві тисячі двадцять п'ятого року залишкова вартість зафіксована на рівні 18,0 тисяч гривень (при первісній вартості 38,0 тисяч гривень та накопиченому зносі 20,0 тисяч гривень).

- Усього за розділом першим Балансу «Необоротні активи» суми складають відповідно: 2023 рік — 12,0 тисяч гривень; 2024 рік — 15,5 тисяч гривень; 2025 рік — 18,0 тисяч гривень.

2. Динаміка та склад оборотних активів компанії:

- Обсяг матеріальних запасів підприємства: у 2023 році — 5,0 тисяч гривень; у 2024 році — 6,5 тисяч гривень; у 2025 році — 8,0 тисяч гривень.

- Велична дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги: у 2023 році — 45,0 тисяч гривень; у 2024 році — 68,0 тисяч гривень; у 2025 році — 92,0 тисячі гривень.

- Гроші та їх еквіваленти на розрахункових рахунках у банках: у 2023 році — 85,0 тисяч гривень; у 2024 році — 110,0 тисяч гривень; у 2025 році — 115,0 тисяч гривень.

- Усього за розділом другим Балансу «Оборотні активи» загальні суми становлять: 2023 рік — 135,0 тисяч гривень; 2024 рік — 184,5 тисяч гривень; 2025 рік — 215,0 тисяч гривень.

- Загальний баланс активів підприємства (код рядка 1300): у 2023 році — 147,0 тисяч гривень; у 2024 році — 200,0 тисяч гривень; у 2025 році — 233,0 тисячі гривень.

3. Стан власного капіталу та зобов'язань фірми:

- Зареєстрований (пайовий) капітал підприємства протягом усього аналізованого періоду залишався незмінним і становив суму 20,0 тисяч гривень.

- Обсяг нерозподіленого прибутку за роками складав: у 2023 році — 82,0 тисячі гривень; у 2024 році — 125,0 тисяч гривень; у 2025 році — 115,0 тисяч гривень.

- Загальна сума власного капіталу (розділ перший Пасиву): 2023 рік — 102,0 тисячі гривень; 2024 рік — 145,0 тисяч гривень; 2025 рік — 135,0 тисяч гривень.

- Довгострокові зобов'язання та забезпечення у компанії протягом 2023–2025 років були повністю відсутні (дорівнюють 0,0 тисяч гривень).

- Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги (розділ третій Пасиву) становила: у 2023 році — 45,0 тисяч гривень; у 2024 році — 55,0 тисяч гривень; у 2025 році — 98,0 тисяч гривень.

- Загальний баланс пасивів підприємства (код рядка 1900): у 2023 році — 147,0 тисяч гривень; у 2024 році — 200,0 тисяч гривень; у 2025 році — 233,0 тисячі гривень.

Б.2. Доходи, витрати та фінансові результати діяльності (за формою № 2-м)

1. Доходи підприємства від операційної діяльності:

- Чистий дохід від реалізації послуг (отримана агентська винагорода): за 2023 рік — 785,0 тисяч гривень; за 2024 рік — 1054,0 тисячі гривень; за 2025 рік — 1218,6 тисяч гривень.

- Інші операційні доходи фірми: за 2023 рік — 5,0 тисяч гривень; за 2024 рік — 8,0 тисяч гривень; за 2025 рік — 12,0 тисяч гривень.

- Сукупні доходи компанії разом (код рядка 2280): 2023 рік — 790,0 тисяч гривень; 2024 рік — 1062,0 тисячі гривень; 2025 рік — 1230,6 тисяч гривень.

2. Витрати підприємства та собівартість:

- Собівартість реалізованої продукції (наданих туристичних послуг): у 2023 році — 510,0 тисяч гривень; у 2024 році — 712,0 тисяч гривень; у 2025 році — 860,4 тисяч гривень.

- Адміністративні витрати та витрати на збут (утримання офісу, реклама): у 2023 році — 180,0 тисяч гривень; у 2024 році — 198,0 тисяч гривень; у 2025 році — 243,2 тисяч гривень.

- Сукупні операційні витрати компанії разом (код рядка 2285): 2023 рік — 690,0 тисяч гривень; 2024 рік — 910,0 тисяч гривень; 2025 рік — 1103,6 тисяч гривень.

3. Кінцеві фінансові результати:

- Фінансовий результат до оподаткування (прибуток): у 2023 році — 100,0 тисяч гривень; у 2024 році — 152,0 тисячі гривень; у 2025 році — 127,0 тисяч гривень.

- Податок на прибуток та обов'язкові платежі: у 2023 році — 18,0 тисяч гривень; у 2024 році — 27,0 тисяч гривень; у 2025 році — 12,0 тисяч гривень.

- Чистий прибуток підприємства (код рядка 2350): за 2023 рік — 82,0 тисячі гривень; за 2024 рік — 125,0 тисяч гривень; за 2025 рік — 115,0 тисяч гривень.

ДОДАТОК В

Технологічний регламент та посадова інструкція користувача хмарного програмного комплексу «CRM-Тур» для лінійних менеджерів ПП «Грінвіч Тур»

В.1. Загальні положення інструкції та регламенту

1. Цей Регламент визначає єдиний обов'язковий порядок, точні часові нормативи та правила реєстрації, ведення, бронювання та подальшого супроводження туристичних замовлень в автоматизованій хмарній системі «CRM-Тур» усіма штатними працівниками Приватного Підприємства «Грінвіч Тур».

2. Повне використання функціоналу системи «CRM-Тур» є безальтернативним обов'язком для всіх лінійних менеджерів з туризму. Суворо забороняється ведення первинного обліку клієнтів, фіксація телефонних дзвінків чи запис параметрів замовлень поза межами цифрової бази даних (у паперових журналах, особистих зошитах чи сторонніх файлах Excel).

3. Кожному працівнику компанії надаються індивідуальні автентифікаційні дані (особистий логін та унікальний пароль) із чітко фіксованим рівнем доступу до клієнтської бази згідно із затвердженою матрицею функцій.

В.2. Покроковий текстовий алгоритм обробки замовлень у системі

- Етап 1. Надходження та фіксація ліда. Призначення відповідального лінійного менеджера для кожної нової заявки, яка автоматично або вручну надійшла через сайт, інтегровані месенджери або хмарну IP-телефонію Vinotel. Максимальний час виконання — 5 хвилин. Відповідальний: Старший менеджер.

- Етап 2. Первинний контакт. Здійснення телефонного дзвінка клієнту, детальне з'ясування його потреб (напрямок подорожі, планований бюджет, кількість осіб, умови проживання). Переведення цифрової картки у статус «В роботі». Максимальний час виконання — 15 хвилин. Відповідальний: Менеджер з туризму.

- Етап 3. Формування оферти. Автоматична генерація підбірки індивідуальних або пакетних турів за допомогою бази даних, надсилання офіційної комерційної пропозиції через інтегровані в систему месенджери. Максимальний час виконання — 45 хвилин. Відповідальний: Менеджер з туризму.

- Етап 4. Оформлення документів. Автоматичне формування Договору на туристичне обслуговування, Рахунку-фактури та туристичного ваучера за допомогою завантажених у код програми шаблонів CRM в один клік. Максимальний час виконання — 10 хвилин. Відповідальний: Менеджер з туризму.

- Етап 5. Контроль оплати. Фіксація безготівкового надходження фінансових коштів на рахунок підприємства, автоматичне формування та надсилання SMS-сповіщення клієнту про успішну оплату туру. Максимальний час виконання — 10 ~~хвилин~~ хвилин. Відповідальний: Бухгалтер / Менеджер.

- Етап 6. Успішна реалізація. Переведення замовлення в архівний статус після завершення туру, збереження історії в базу даних для подальших маркетингових кампаній.

В.3. Порядок моніторингу та оцінки ефективності за KPI

- Автоматизовані аналітичні звіти системи «CRM-Тур» вивантажуються щоп'ятниці Директором підприємства для контролю операційної дисципліни.

- Головними критеріями оцінки ефективності праці персоналу, що безпосередньо впливають на нарахування щомісячних фінансових бонусів та премій, визначено такі показники:

1. Коефіцієнт конверсії продажів (точне відношення успішно закритих угод до загальної кількості отриманих лідів) — цільовий норматив для менеджера становить не менше 20 відсотків;

2. Середній час первинної реакції на нову заявку або повідомлення від потенційного клієнта — цільовий часовий норматив становить до 15 хвилин;

3. Загальний обсяг індивідуальної агентської винагороди (чистого доходу), яка була практично згенерована та зафіксована менеджером у системі за поточний звітний місяць.

Матриця стратегій SWOT (перехресний аналіз)

		Можливості (O)		Загрози (T)	
Сильні сторони (S)		S-O стратегія: використання фінансової стабільності для використання досвіду впровадження CRM та персоналу для утримання розширення онлайн-продажів клієнтів у кризових умовах		S-T стратегія: використання досвіду та персоналу для утримання клієнтів у кризових умовах	
		W-O стратегія: цифровізація процесів для виходу на нові ринки внутрішнього туризму		W-T стратегія: мінімізація втрат клієнтів через автоматизацію та зменшення ручної роботи	
		Слабкі сторони (W)			

Етапи впровадження CRM-системи в ПП «Грінвіч Тур»

1. Технологічний етап:
 - встановлення CRM-системи;
 - інтеграція з сайтом;
 - підключення каналів комунікації.
2. Організаційний етап:
 - автоматизація розподілу заявок;
 - контроль обробки клієнтів;
 - стандартизація бізнес-процесів.
3. Кадровий етап:
 - навчання персоналу;
 - адаптація до нової системи;
 - впровадження KPI.

SWOT-аналіз ПП «Грінвіч Тур»

Сильні сторони (S)

Фінансова стабільність
Досвідчений персонал
Локальна відомість бренду
Стабільна клієнтська база

Слабкі сторони (W)

Низький рівень цифровізації
Ручна обробка заявок
Відсутність CRM
Повільна обробка звернень

Можливості (O)

Ріст внутрішнього туризму
Цифровізація продажів
Впровадження CRM
Партнерства з готелями

Загрози (T)

Падіння купівельної спроможності
Конкуренція з онлайн-сервісами
Воєнні ризики
Обмеження виїзду за кордон

Основні фінансові результати підприємства (узагальнено)

- зростання виручки за аналізований період;
- збільшення чистого доходу;
- зростання чистого прибутку;
- підвищення продуктивності праці;
- стабільна чисельність персоналу.