

**Сосницька Ярослава Сергіївна**

кандидат географічних наук, доцент,  
доцент кафедри економічної та соціальної географії,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7341-8801>

**Підгірна Валентина Никифорівна**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економічної географії та екологічного менеджменту,  
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6188-803X>

**Данілова Ольга Миколаївна**

кандидат сільськогосподарських наук, доцент,  
доцент кафедри економічної географії та екологічного менеджменту,  
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3800-6750>

## УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ

У статті досліджено особливості управління змінами в організаціях туристичної сфери України в умовах кризових викликів. Показано, що пандемія COVID-19 та воєнні дії спричинили суттєве скорочення кадрового потенціалу, зниження фінансових результатів і падіння міжнародних туристичних потоків. На основі аналізу статистичних показників за 2020–2022 рр. визначено ключові напрями трансформацій: адаптація бізнес-моделей, цифровізація сервісів, диверсифікація туристичних продуктів та переорієнтація на внутрішній ринок. Обґрунтовано необхідність державної підтримки малого і середнього бізнесу, подолання кадрових втрат і формування інноваційної організаційної культури. Підкреслено, що перспективи післявоєнного відновлення пов'язані з модернізацією інфраструктури, розвитком внутрішнього туризму, цифровою трансформацією та інтеграцією у світовий туристичний простір. Управління змінами розглянуто як стратегічний інструмент забезпечення стійкості й конкурентоспроможності галузі.

**Ключові слова:** управління змінами, туристична сфера, внутрішній туризм, цифровізація, криза, післявоєнне відновлення, конкурентоспроможність.

**Yaroslava Sosnytska**

PhD in Geography, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Economic and Social Geography,  
Lesya Ukrainka Volyn National University

**Valentyna Pidhirna**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Economical Geography and Ecological Management,  
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

**Olha Danilova**

PhD in Agricultural Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Economic Geography and Environmental Management,  
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

## CHANGE MANAGEMENT IN TOURISM ORGANIZATIONS

The article examines the peculiarities of change management in tourism organizations in Ukraine under conditions of crisis and post-crisis development. Tourism, as one of the most dynamic sectors of the global economy, faced unprecedented challenges caused first by the COVID-19 pandemic and later by the full-scale war. These shocks led to a decline in international tourist flows, significant job losses, a reduction in financial performance of hotels, restaurants, and leisure enterprises, as well as the closure of a considerable share of small and medium-sized businesses. Based on the analysis of statistical indicators for 2020–2022, the study identifies key directions of organizational transformation in the tourism sector, including adaptation of business models, diversification of services, implementation of digital solutions, and reorientation toward the domestic market. Special attention is paid to the role of internal tourism as a compensatory mechanism in the period of restrictions and as a driver of industry recovery. It is emphasized that despite the existence of



well-known change management models such as Kotter's, Lewin's or ADKAR, their adaptation to the specific realities of the Ukrainian tourism industry remains insufficiently studied. The article highlights the necessity of overcoming staff shortages, restoring human resources, and providing institutional support for small and medium-sized businesses. Digitalization is defined as a key tool for resilience, ensuring service continuity and maintaining customer relationships during crises. Prospects for post-war recovery are linked to infrastructure modernization, the development of innovative forms of tourism, strengthening international cooperation, and positioning Ukraine as a safe and attractive destination. Thus, change management in tourism organizations is considered a strategic instrument for ensuring resilience, competitiveness, and long-term sustainable growth of the industry.

**Keywords:** change management, tourism organizations, digitalization, domestic tourism, crisis, post-war recovery, competitiveness, Ukraine.

**Постановка проблеми.** Сучасна туристична сфера України переживає трансформаційний період, що зумовлений комплексом кризових факторів: пандемією COVID-19, глобальною економічною рецесією та повномасштабною війною. У 2020–2022 роках ринок туристичних послуг зазнав значних втрат: кількість працівників у готельно-ресторанній сфері скоротилася на 39,8 тис. осіб, майже 45% закладів розміщення тимчасово припинили роботу, а прибутковість галузі впала на 78%. Частка туризму у ВВП становила лише 1,4% порівняно зі світовими показниками 10–15%. У таких умовах виникає потреба в ефективному управлінні змінами як ключовому механізмі адаптації та виживання підприємств туристичної галузі. Управління змінами стає не лише інструментом антикризового реагування, а й передумовою відновлення конкурентоспроможності та інтеграції України у світовий туристичний простір.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У науковій літературі питання управління змінами висвітлювалися досить широко. Класичні моделі змін розробили К. Левін (трьохетапна модель), Дж. Коттер (восьмиетапна модель), Д. Андерсон і Д. Бريدжес (моделі трансформаційних процесів). Українські дослідники, зокрема З. Живко [1], А. Дунська [2], Є. Гринь [3], М. Буднік і Я. Іванова [4], Т. Покотило [5], а також науковці, які здійснюють дослідження у сфері туристичної індустрії, зокрема В. Н. Підгірна та М. Ю. Паламарюк [6], акцентують увагу на необхідності впровадження інновацій, удосконалення кадрової політики, розвитку організаційної культури та диверсифікації послуг. Однак більшість робіт були зосереджені на передвоєнному періоді, тоді як сучасні виклики - пандемія та військові дії - потребують оновленого підходу до управління змінами.

Попри наявність численних теоретичних моделей управління змінами, проблема їх адаптації до умов української туристичної сфери у кризовий та післякризовий період залишається актуальною та недостатньо опрацьованою. Потребує глибшого наукового аналізу специфіка впливу воєнних дій на функціонування туристичних підприємств, адже саме цей фактор став безпрецедентним викликом для галузі. Недостатньо розробленими залишаються також механізми подолання кадрових втрат і відновлення трудового потенціалу, що є критично

важливим для забезпечення стабільності та розвитку організацій. Особливої уваги потребують питання фінансової підтримки малих і середніх підприємств, які складають основу туристичного бізнесу в Україні, однак характеризуються найвищим рівнем уразливості до зовнішніх потрясінь. Водночас майже не досліджено роль внутрішнього туризму як потенційного драйвера галузі у період обмежень, хоча саме він демонструє значний компенсаторний ефект та може стати основою для відновлення туристичної індустрії у післявоєнний період. Саме цим питанням і присвячено статтю.

**Метою статті** є аналіз стану та динаміки розвитку туристичних підприємств України у 2020–2023 роках і визначення ефективних механізмів управління змінами в умовах кризових викликів та післявоєнного відновлення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Туристична індустрія є одним із найдинамічніших секторів світової економіки, що до пандемії COVID-19 демонструвала стабільне зростання. У 2019 році туризм забезпечував понад 10% глобального ВВП та кожне десяте робоче місце у світі. Проте вже у 2020 році ця сфера зазнала безпрецедентного падіння: обсяги діяльності скоротилися майже на 50%, було втрачено 62 млн робочих місць, а глобальні доходи зменшилися на 4,5 трлн доларів США [8]. Для підприємств туристичної сфери це стало своєрідним «стрес-тестом», що виявив слабкі місця у кадровому, фінансовому та організаційному управлінні. Водночас розпочалося поступове відновлення, зумовлене зняттям обмежень, впровадженням цифрових сервісів та переорієнтацією на внутрішній туризм. Проте цей процес був нерівномірним: країни з потужною фінансовою підтримкою та високим рівнем вакцинації відновлювалися швидше, тоді як інші демонстрували уповільнені темпи.

У 2022 році світовий туризм відновився на 22,0%, а його частка у глобальній економіці зросла до 7,9%, що дозволило створити 22 млн нових робочих місць [7]. Це свідчить про поступове перетворення туризму на один із драйверів виходу з кризи. В Україні, на відміну від більшості країн ЄС, темпи відновлення у 2021 році були значно нижчими. Причинами цього стали недостатня державна підтримка (відсутність системних програм компенсацій втрат бізнесу), низька інвестиційна активність у сфері

гостинності та фактична зупинка виїзного туризму. За офіційними даними, внесок туризму у ВВП становив 3–4%, що суттєво нижче за середньосвітові показники (7–10%). Водночас дані ЮНВТО свідчать про більш реалістичну оцінку – близько 9%, що підтверджує значущість галузі для національної економіки.

Для оцінки стану та динаміки розвитку туристичних підприємств у кризових умовах пандемії COVID-19 та початкового етапу відновлення у 2020–2022 роках розглянемо ключові показники їх діяльності (табл. 1). Вони відображають зміни у кадровому потенціалі, обсягах реалізації послуг та фінансових результатах підприємств готельно-ресторанного господарства і сфери розваг та відпочинку. Аналіз цих даних засвідчив суперечливі тенденції: скорочення кількості зайнятих у готельно-ресторанному секторі з 101,3 тис. до 84,4 тис. осіб (–16,7%) та водночас незначне зростання у сфері розваг і відпочинку (+4,5%), що пояснюється підвищенням попиту на внутрішні послуги дозвілля.

Фінансові результати туристичних підприємств у 2020–2022 роках відзначалися нестабільністю. Після різкого падіння у 2021 році обсяг реалізованих послуг у готельно-ресторанній сфері вже у 2022 році зріс на 31,1% порівняно з 2020 роком. Подібну динаміку засвідчив і баланс підприємств тимчасового розміщення та харчування, який перевищив рівень 2020 року на 11,5%. Це свідчить про відносну стійкість фінансової системи навіть в умовах пандемії та воєнних дій, а також про здатність підприємств до адаптації та пошуку нових моделей функціонування [9].

Відновлювальні тенденції стали можливими завдяки впровадженню організаційних і бізнес-змін, серед яких ключовими були переорієнтація на внутрішній попит, розвиток локальних туристичних продуктів та активне використання цифрових технологій у сервісному обслуговуванні й маркетингу. Узагальнення динаміки показників діяльності туристичних підприємств дозволяє зробити висновок, що саме внутрішній туризм став визначальним чинником стабілізації галузі у кризових умовах. У зв'язку з цим доцільним є аналіз співвідношення внутріш-

нього і зовнішнього туризму, яке визначає стратегічні напрями подальшої адаптації галузі. Відповідна структура туристичних потоків у 2022 році подана на рис. 1.

Аналіз діаграми підтверджує, що у 2022 році домінуючою формою залишався внутрішній туризм, частка якого становила 67%, тоді як зовнішній охопив лише 33%. Подібна диспропорція пояснюється насамперед обмеженнями на міжнародні подорожі, зумовленими пандемією COVID-19, а також воєнними діями. Водночас зростання внутрішнього туризму стало наслідком активних організаційних змін у діяльності підприємств: переорієнтації на внутрішній ринок, розвитку локальних маршрутів, модернізації інфраструктури та впровадження цифрових каналів просування. Цей зсув акцентів свідчить про те, що управління змінами в туристичних організаціях було спрямоване на пошук нових джерел стійкості, якими виступив внутрішній попит. Така трансформація дозволила зберегти частину бізнесу у кризовий період і водночас створила підґрунтя для формування майбутніх конкурентних переваг [10].

Подальший розвиток українських туристичних підприємств у 2021–2022 роках відбувався в умовах багатовимірної кризи, спричиненої поєднанням двох чинників: пандемії та повномасштабної війни. Якщо у 2020–2021 роках основним викликом була втрата міжнародних туристичних потоків, то у 2022 році додатковим дестабілізуючим фактором стала військова агресія, яка значно ускладнила функціонування галузі. У таких умовах управління змінами набуло критичного значення як інструмент стратегічного розвитку, що забезпечував адаптацію організацій до нової реальності й пошук альтернативних моделей функціонування [8].

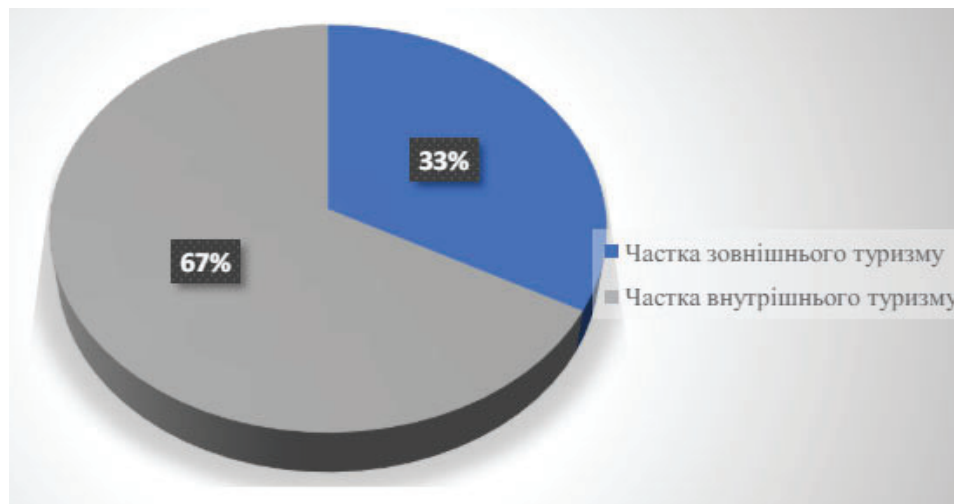
Найбільш очевидні трансформації відбулися у кадровій політиці. Скорочення персоналу у готельно-ресторанному секторі, зафіксоване у статистичних даних, підкреслило потребу у відмові від традиційних форм управління на користь більш гнучких моделей. Це зумовило впровадження комбінованих форм зайнятості, використання віддаленої роботи для окремих категорій працівників, а також

Таблиця 1

**Основні результати діяльності туристичних підприємств у період 2020–2022 років**

| Показники                                                             | Роки    |         |         | Абсолютне відхилення 2022/2020 | Темп росту 2022/2020, % |
|-----------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|--------------------------------|-------------------------|
|                                                                       | 2020    | 2021    | 2022    |                                |                         |
| Кількість найнятих працівників у готелях/ресторанах, тис.осіб         | 101,3   | 84,5    | 84,4    | -16,9                          | 16,7                    |
| Кількість найманих працівників у сфері розваг та відпочинку, тис.осіб | 26,8    | 25,7    | 28,0    | 1,2                            | 4,5                     |
| Обсяг реалізованих послуг у готелях/ресторанах, млн.грн               | 8050,8  | 5573,7  | 10559,2 | 2508,4                         | 31,15                   |
| Баланс підприємств тимчасового розміщення та харчування, млн.грн      | 48679,0 | 57873,0 | 54249,8 | 5570,8                         | 11,5                    |

Джерело: побудовано авторами за даними [7; 9]



**Рис. 1. Співвідношення внутрішнього і зовнішнього туризму у 2022 році**

*Джерело: побудовано авторами за даними [7; 9]*

інвестування у підвищення кваліфікації персоналу, особливо у сфері цифрових технологій. Такі кроки сприяли не лише оптимізації витрат, а й підвищенню стійкості організацій у непередбачуваних умовах.

Значні зміни відбулися й у фінансово-економічній сфері. Падіння обсягів реалізованих послуг у 2021 році продемонструвало високу вразливість бізнесу до зовнішніх шоків, однак різке зростання у 2022 році засвідчило, що підприємства, які зуміли перебудувати бізнес-моделі та диверсифікувати послуги, отримали конкурентні переваги. Ключовим напрямом стала переорієнтація на внутрішній туризм, що стимулювало попит серед українських споживачів і дозволило частково компенсувати втрати від скорочення міжнародних потоків. Важливу роль у цьому процесі відіграли цифрові канали бронювання та продажу, які стали визначальним чинником стабілізації доходів підприємств.

Не менш вагомим напрямом трансформацій стала технологічна модернізація. Якщо до кризи цифровізація сприймалася як додатковий елемент розвитку, то у 2021–2022 роках вона перетворилася на необхідну умову виживання. Використання онлайн-платформ, мобільних застосунків, CRM-систем і віртуальних турів дало можливість компаніям зберегти клієнтську базу та розширити ринкову присутність. Ці процеси узгоджуються із сучасними теоріями управління змінами, зокрема моделями ADKAR та Дж. Коттера, які підкреслюють важливість створення інноваційного середовища та активної участі персоналу у трансформаційних процесах [11].

Не менш важливим чинником трансформацій стали маркетингові зміни. Зміщення попиту у бік внутрішнього туризму зумовило необхідність перегляду стратегій просування. У 2022 році його частка сягнула двох третин від загального обсягу подорожей, що стимулювало розвиток культурно-пізнавальних маршрутів, зеленого й екологічного туризму,

гастрономічних подорожей. Зростання популярності короткострокового відпочинку в межах країни сприяло оновленню асортиментної політики та орієнтації на якість сервісу, що стало важливим чинником збереження клієнтів.

Впровадження змін супроводжувалося опором з боку як персоналу, так і споживачів. Працівники не завжди готові до нових форматів роботи, а клієнти демонстрували недовіру до цифрових сервісів. Подолання цього бар'єра стало можливим завдяки ефективним внутрішнім комунікаціям, підвищенню прозорості цінової політики, інвестуванню у навчання та створенню атмосфери залученості персоналу. Таким чином, управління змінами у туризмі передбачало не лише структурні й фінансові перетворення, а й системну роботу з людським капіталом і організаційною культурою [12].

Значну роль у стабілізації галузі відігравала державна політика. Хоча масштабних програм фінансової підтримки не було реалізовано, окремі заходи у вигляді податкових пільг, грантів для малого та середнього бізнесу, а також ініціативи щодо стимулювання внутрішнього туризму створили мінімальні умови для адаптації. Проте інституційна підтримка виявилася недостатньою у порівнянні з європейською практикою, де туризм визнається пріоритетним сектором економіки. Саме тому перспективи післявоєнного відновлення потребують системного залучення державно-приватного партнерства та міжнародних фінансових інструментів.

Отже, досвід 2020–2022 років підтвердив, що управління змінами стало ключовим чинником збереження та розвитку туристичних підприємств. Кадрові, фінансові, технологічні й маркетингові трансформації дали змогу компенсувати частину втрат, зберегти конкурентоспроможність і сформулювати нові напрями розвитку, зосереджені на внутрішньому ринку та цифровізації [8].

У післявоєнний період стратегічними пріоритетами для туристичної сфери України залишатимуться відновлення та модернізація інфраструктури, інтеграція екологічних і соціальних аспектів у діяльність підприємств, підтримка внутрішнього туризму та його соціальної функції. Важливо також враховувати глобальні тенденції «зеленого відновлення» та концепції сталого туризму, які поєднують економічні, екологічні та культурні цілі розвитку.

Особливе значення матиме цифрова трансформація. Якщо в умовах кризи вона була інструментом виживання, то після завершення війни стане базою для інноваційного розвитку. Інтеграція електронних платформ бронювання, мобільних застосунків, CRM-систем, а також упровадження концепції «розумного туризму» забезпечать персоналізацію послуг, покращення сервісу та зміцнення позицій України на міжнародному ринку [3].

Важливим напрямом є також формування позитивного міжнародного іміджу України як безпечної та привабливої туристичної дестинації. Для цього необхідні комплексні маркетингові заходи: просування на зовнішніх ринках, участь у міжнародних виставках, активне позиціонування культурної спадщини й природного потенціалу. Це дозволить Україні інтегруватися у глобальний туристичний простір і зміцнити свої конкурентні позиції.

Таким чином, перспективи післявоєнного розвитку туристичної сфери України пов'язані з інфраструктурною модернізацією, інституційною підтримкою, цифровізацією та орієнтацією на сталий розвиток. Ефективне управління змінами в цих напрямках забезпечить не лише відновлення довоєнних показників, а й формування якісно нової моделі розвитку, заснованої на інноваційності, стійкості та довгостроковому зростанні.

**Висновки.** Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що управління змінами в організаціях туристичної сфери є ключовим чинником їхнього

виживання та розвитку в умовах глобальних і національних криз. Пандемія COVID-19 та повномасштабна війна стали безпрецедентними викликами для галузі, що спричинили різке скорочення міжнародних туристичних потоків, зниження зайнятості та падіння фінансових результатів підприємств. У цих умовах саме здатність до швидкої адаптації та ефективної реалізації організаційних трансформацій визначила стійкість підприємств і їхню конкурентоспроможність.

Аналіз показників діяльності у 2020–2022 роках засвідчив суперечливий характер розвитку: з одного боку, спостерігалось скорочення кадрового потенціалу та падіння обсягів послуг у готельно-ресторанному секторі, з іншого – у 2022 році виявлено ознаки фінансового відновлення та переорієнтацію на внутрішній ринок. Це підтверджує, що підприємства, які зуміли адаптувати бізнес-моделі, впровадити цифрові технології та диверсифікувати туристичні продукти, отримали відносну перевагу в умовах кризи.

Важливим чинником трансформації стала цифровізація, що сприяла підвищенню ефективності управління, збереженню клієнтської бази та формуванню нових сегментів попиту. Не менш значущим є розвиток внутрішнього туризму, який став основою стабілізації галузі в умовах скорочення виїзних і в'їзних потоків. Разом із цим актуальним завданням постає подолання опору змінам як з боку персоналу, так і з боку споживачів, що потребує

Отже, управління змінами в організаціях туристичної сфери має розглядатися як стратегічний інструмент забезпечення їхньої стійкості, інноваційності та конкурентоспроможності. Подальший розвиток галузі залежатиме від здатності туристичних підприємств поєднувати організаційні, фінансові, технологічні та маркетингові зміни, адаптовані до умов глобальної нестабільності, з активною державною політикою та інтеграцією у світовий туристичний простір.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Живко З. Б. Управління змінами: навч. посіб. Львів, держ. ун-т внутр. справ. Львів : ЛДУВС, 2019. 251 с.
2. Дунська, А. Р. Управління організаційним розвитком підприємств: навчальний наочний посібник. КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 187 с.
3. Гринь Є. Л. Ефективне управління організаційними змінами в менеджменті підприємств: стратегії, механізми, інструментарій : монографія. Харків : Смуґаста типографія, 2018. 350 с.
4. Буднік М. М., Іванова Я. Ю. Підходи та моделі управління змінами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2020. № 10. С. 370–376. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2020\\_10\\_47](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_10_47)
5. Покотило Т. В. Управління організаційними змінами як складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. С. 24–32.
6. Підгірна В. Н., Паламарюк М. Ю., Бойчук Н. А. Менеджмент конкурентних переваг ринку туристичних послуг України. *Економічний простір*. 2022. № 174. С. 43–49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/174-8>
7. Офіційний сайт Державного агентства розвитку туризму. URL: <https://www.tourism.gov.ua/>
8. Eurostat. URL: <http://ec.europa.eu/eurostat/>
9. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
10. Підгірна В. Н. Менеджмент: тренінговий курс. Навчальний практикум. Чернівці : Чернівецький нац. ун-т імені Юрія Федьковича, 2019. 160 с.
11. Приймак Н. Дихотомія управління змінами та його роль у діяльності підприємств. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/57/603.pdf>
12. 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: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.20.8>

13. Адієс І. К. Управління змінами / пер. з англ. Т. Семигіна. Київ : Book Chef, 2018. 640 с.
14. Андрєєва Т. С., Гетьман О. О., Терещенко Д. А. Вдосконалення методичних засад управління організаційними змінами. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2019. № 3 (9). С. 12–21.

#### REFERENCES

1. Zhyvko Z. B. (2019). *Upravlinnia zminamy: navch. posib.* [Change Management: Textbook]. Lviv, derzh. un-t vnutr. sprav. Lviv : LDUVS, 251 s.
2. Dunska, A. R. (2021). *Upravlinnia orhanizatsiinym rozvytkom pidpriemstv: navchalnyi naochnyi posibnyk*. KPI im. Ihoria Sikorskoho [Management of organizational development of enterprises: a textbook. Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute]. Kyiv : KPI im. Ihoria Sikorskoho, 187 s.
3. Hryn Ye. L. (2018). *Efektivne upravlinnia orhanizatsiinymy zminamy v menedzhmenti pidpriemstv: stratehii, mekhanizmy, instrumentarii : monohrafiia* [Effective management of organizational change in enterprise management: strategies, mechanisms, tools: monograph]. Kharkiv : Smuhasta typohrafiia, 350 s.
4. Budnik M. M., Ivanova Ya. Yu. (2020). *Podkhody ta modeli upravlinnia zminamy na pidpriemstvi* [Approaches and models of change management in the enterprise]. *Biznes Inform.* № 10. S. 370–376. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2020\\_10\\_47](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_10_47)
5. Pokotylo T. V. (2020). *Upravlinnia orhanizatsiinymy zminamy yak skladova zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva* [Organizational change management as a component of ensuring the competitiveness of an enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 22. S. 24–32.
6. Pidhirna V. N., Palamariuk M. Yu., Boichuk N. A. (2022). *Menedzhment konkurentnykh perevah rynku turystychnykh posluh Ukrainy* [Management of competitive advantages of the Ukrainian tourism services market]. *Ekonomichnyi prostir*. № 174. S. 43–49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/174-8>
7. Ofitsiinyi sait Derzhavnogo ahentstva rozvytku turyzmu [Official website of the state agency for tourism development]. URL: <https://www.tourism.gov.ua/>
8. Eurostat. URL: <http://ec.europa.eu/eurostat/>
9. Ofitsiinyi sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [Official website of the State Statistics Service of Ukraine]. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
10. Pidhirna V. N. (2019). *Menedzhment: treninhovyi kurs. Navchalnyi praktykum* [Management: training course. Training workshop]. Chernivtsi : Chernivetskyi nats. un-t imeni Yuriia Fedkovycha, 160 s.
11. Pryimak N. *Dykhotomiia upravlinnia zminamy ta yoho rol u diialnosti pidpriemstv* [The dichotomy of change management and its role in the activities of enterprises]. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/57/603.pdf>
12. Orlova-Kurylova O. V., Taran-Lala O. M., Ivanova L. S., Safronska I. M., Kondrikov I. D. (2021). *Modeli upravlinnia zminamy spozhyvchykh perevah ta innovatsiinym pidpriemnytstvom v umovakh hlobalizatsii: formuvannia instytutsionalnoi systemy tsilovoi stratehii derzhavnoi polityky* [Models of management of changes in consumer preferences and innovative entrepreneurship in the context of globalization: formation of an institutional system of a target strategy of state policy]. *Ahrosvit*. № 20. S. 8–13. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.20.8>
13. Adizes I. K. (2018). *Upravlinnia zminamy* [Change management] / per. z anhl. T. Semyhina. Kyiv : Book Chef, 640 s.
14. Andrieieva T. Ye., Hetman O. O., Tereshchenko D. A. (2019). *Vdoskonalennia metodychnykh zasad upravlinnia orhanizatsiinymy zminamy* [Improvement of methodological principles of organizational change management]. *Suchasnyi stan naukovykh doslidzhen ta tekhnolohii v promyslovosti*. № 3 (9). S. 12–21.

Стаття надійшла: 11.09.2023

Стаття прийнята: 17.10.2023

Стаття опублікована: 28.12.2023