

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ  
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

ЗІКІЙ НАТАЛІЯ ЛЕОНІДІВНА

УДК 005.591.4:338.486.2

**ДИСЕРТАЦІЯ**

**«РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ»**

08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

Економічні науки

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

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

\_\_\_\_\_ Н.Л. Зікій

Науковий керівник

Мельниченко Світлана Володимирівна  
доктор економічних наук, професор

Київ – 2021

## АНОТАЦІЯ

**Зікій Н.Л. Реструктуризація туристичних підприємств. – Рукопис.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Київський національний торговельно-економічний університет Міністерства освіти і науки України, Київ, 2021.

Дисертація є комплексним дослідженням теоретичних, методичних і практичних аспектів проведення реструктуризації туристичних підприємств.

Актуальність теми дисертаційного дослідження обумовлена впливом факторів зовнішнього середовища, які спричинені політико-економічними конфліктами, воєнними діями, загостренням конкуренції, змінами споживчих уподобань, зниженням попиту, стрімким розвитком інформаційних технологій, карантинним періодом, а також – внутрішніх факторів через зниження обсягів продажу туристичних продуктів, рентабельності, платоспроможності, що створюють передумови для реструктуризації туристичних підприємств. Успішність проведення реструктуризації є гарантом покращення фінансово-економічного стану підприємства в цілому.

Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретичних, методичних положень, розроблення практичних рекомендацій щодо реструктуризації туристичних підприємств.

Проведено компаративний аналіз теоретичних положень сутності реструктуризації підприємства. Виділено класифікаційні підходи до дефініції та поглиблено змістовні принципи процесу реструктуризації через долучення таких ознак, як науковість, безпечність і мотивованість, відповідність, ризикованість отриманих результатів, які сприяють уніфікації термінології. Систематизація термінології дозволила виділити багатогранність цілей проведення реструктуризації та поділити їх на зовнішні і внутрішні. Запропоновано класифікаційні ознаки реструктуризації туристичного підприємства: ініціатор проведення (долучено: посередник, споживач), мета проведення (розвиток підприємства, запобігання припиненню діяльності, вихід із кризової ситуації),

об'єкт управління (фінансова, трудова, виробнича, інформаційна, система якості) та отриманий результат (якісна, кількісна, комбінована), які, на відміну від наявних, відображають специфіку діяльності туристичних підприємств та дають можливість комплексно дослідити процес реструктуризації у хронологічному порядку. Введено поняття «реструктуризація туристичного підприємства», що передбачає комплексний процес змін, мету досягнення та специфіку і закономірності туристичної діяльності. Обґрунтовано науково-методичні засади визначення результативності реструктуризації туристичного підприємства шляхом кількісного оцінювання показників, об'єднаних у групи, за інвестиційним, операційним і соціальним підходами.

Розглянуто ринок туристичних послуг України загалом та проаналізовано діяльність туристичних підприємств. Визначено, що у загальній кількості функціонування туристичних підприємств переважають туристичні агентства фізичні особи-підприємці. Проте за кількістю обслугованих туристів лідирують туристичні оператори. Визначено основні конкурентні переваги їх діяльності. Проведено анкетне опитування споживачів для встановлення факторів, які впливають на діяльність туристичних суб'єктів господарювання. Визначено, що основними передумовами для проведення реструктуризації є рівень інформатизації підприємства, робота менеджера та диференціація туристичної пропозиції. Досліджено наявність електронного простору та використання соціальних мереж у туристичній діяльності, які впливають на функціонування підприємства в цілому. Запропоновано за допомогою методу економіко-математичного моделювання, а саме кореляційно-регресійного аналізу, встановити вплив факторів на діяльність підприємств, а також характер зв'язку між результативною та факторними ознаками. Досліджено реструктуризаційні заходи туристичних операторів та визначено результативність їх впровадження.

Систематизація факторів впливу на діяльність туристичних підприємств, комплекс заходів процесу реструктуризації та визначення її результативності дозволили розробити архітектоніку обґрунтування реструктуризації на підприємстві. Визначено критерії доцільності проведення реструктуризації.

Запропоновано та доведено доцільність використання дискримінантних моделей для визначення стану суб'єкта туристичної діяльності, готовності до реструктуризаційних змін та порогу банкрутства, що констатує часові обмеження необхідності впровадження реструктуризації. У зв'язку з відсутністю універсальної моделі розроблено етапи проведення реструктуризації туристичного підприємства. Залежно від виділених основних ринкових передумов, зокрема таких як пандемія COVID-19, поява нових конкурентів, природні і кліматичні катаклізми, воєнні дії, стрімкий розвиток інформаційних технологій, розроблено реструктуризаційні заходи для туристичного підприємства. За умови пандемії туристичному суб'єкту господарювання запропоновано комплекс реструктуризаційних заходів, які слід упроваджувати за трьома напрямками реструктуризації: підтримувати динамічну рівновагу, розвивати внутрішній туризм, здійснити диверсифікацію виробництва туристичної пропозиції шляхом виробництва 3D турів. Запропоновано та апробовано у туристичній діяльності застосування методу «дерево рішень» для вибору напрямку реструктуризації та розрахунку економічної вигоди обраної альтернативи.

Обґрунтовано доцільність та необхідність впровадження реструктуризаційних заходів залежно від напрямку туристичної діяльності суб'єкта господарювання. Доведено, що при прийнятті рішення про проведення реструктуризації керівництву необхідно враховувати не лише зовнішні фактори, але й внутрішнє середовище суб'єкта підприємницької діяльності. Визначено, що вибір напрямку реструктуризації залежить від фінансово-економічного стану підприємства, наявності ресурсів, фінансових можливостей.

В сучасних ринкових умовах запропоновано використовувати комплексний підхід до розроблених реструктуризаційних напрямів, оскільки підтримка динамічної рівноваги не передбачає кардинальних змін, а спрямована на отримання мінімального прибутку, або ж досягнення точки беззбитковості; розвиток внутрішнього туризму передбачає диверсифікацію туристичної пропозиції, зміцнення конкурентних позицій та отримання прибутку; розвиток

віртуальних турів має на меті збереження клієнтської бази споживачів, створення зацікавленості до відпочинку та мотивування до купівлі туру в перспективі, в офлайн-режимі. Застосування розроблених реструктуризаційних заходів у комплексі є запорукою успіху туристичної діяльності в перспективі. При цьому необхідно проводити щотижневий моніторинг діяльності конкурентів, туристичного попиту, стану виїзного туризму для задоволення потреб споживача та вчасного внесення коригувань реструктуризаційних заходів підприємства.

**Ключові слова:** реструктуризація, процес, зміна, туристичне підприємство, туристична пропозиція, туристична послуга, напрям реструктуризації, заходи реструктуризації, доцільність реструктуризації, банкрутство, дискримінантна модель.

## ABSTRACT

### **Zikii N.L. Restructuring of tourist enterprises. – Manuscript.**

Dissertation for the degree of Candidate of Economic Sciences, specialty 08.00.04 – Economics and Enterprise Management (according to the kind of economic activity). – Kyiv National University of Trade and Economics, the Ministry of Education and Science of Ukraine, Kyiv, 2021.

The dissertation is a complex research aimed at theoretical, methodical, and practical aspects of tourist enterprises restructuring.

The relevance of the dissertation research is due to the influence of external factors caused by political and economic conflicts, hostilities, increased competition, consumer preferences changes, falling demand, development of information technology, quarantine period, as well as the influence of internal factors that are connected with reduced tourist products sales and profitability. This creates the preconditions for tourism enterprises restructuring. Successful restructuring is a guarantee for improving financial and economic conditions of the enterprise as a whole.

The purpose of the dissertation is to substantiate the theoretical and methodological principles, develop practical recommendations for tourism enterprises restructuring.

We carried out a comparative analysis of the theoretical principles of the

enterprise restructuring essence. We also pointed out the classification approaches to the definition and deepened the substantive principles of the restructuring process by adding the characteristics of scientificity, safety and motivation, relevance, obtained results riskiness, that contributes to terminology unification. Systematization of terminology allowed highlighting the versatility of restructuring objectives and dividing them into external and internal ones. We proposed such classification features of tourist enterprise restructuring as: restructuring initiator (attached: intermediary, consumer), restructuring aim (development of the enterprise activity, termination prevention, crisis policy), object of management (financial, labor, production, information, quality system) and the obtained result (qualitative, quantitative, combined). This classification features in contrast to the existing ones, reflect the specifics of the tourist enterprises' activities and provide an opportunity to comprehensively investigate the restructuring process in chronological order. We introduced the concept of "tourist enterprise restructuring» which provides a comprehensive process of changes, purpose of achieving, specifics and patterns of tourist activity. We substantiated scientific and methodological principles of determining the restructuring effectiveness by quantitative evaluation of indicators grouped by investment, operational and social approaches.

We considered the market of Ukraine tourist services in general and analyzed the activity of tourist enterprises. It is determined that the total number of tourist enterprises functioning is dominated by individual travel agencies. However, tour operators are leaders in the number of tourists served. We determined the main competitive advantages of their activity. There was a consumer survey aimed at identifying factors that affect tourism businesses activity. We determined that the main prerequisites for restructuring are: the level of enterprise informatisation, the work of manager and tourist offer differentiation. We studied electronic space availability and a social network using that affects the functioning of the enterprise as a whole. Method of economic-mathematical modeling, namely correlation-regression analysis was proposed to be used to establish the influence of factors on the activities of enterprises, as well as the nature of the relationships between performance and factor characteristics. We investigated restructuring measures taken by tour operators and the

effectiveness of their implementation.

Systematization of factors influencing tourism enterprises activity, a set of restructuring process measures and their effectiveness allowed us to develop the architectonics of enterprise restructuring. The criteria of restructuring expediency have been determined. We proposed and proved the using of discriminant models to determine the state of the tourism entity, readiness for restructuring changes and the threshold of bankruptcy. This states that there are time limits for necessity of restructuring processes. There is no universal model, so we developed the stages of tourist enterprise restructuring. We developed restructuring measures for the tourism enterprise depending on the main modern market conditions, namely: COVID-19 pandemic, emergence of new competitors, natural and climatic cataclysms, hostilities. Under the pandemic conditions, the tourist entity is offered a set of restructuring measures to be implemented by three ways of restructuring: to stay "afloat", to develop domestic tourism, to diversify the production of tourist offer through the production of 3D tours. The use of the "decision tree", method for choosing the direction of restructuring and calculating the economic benefit of the chosen alternative has been proposed and tested in tourism.

We substantiated the expediency and necessity of restructuring measures introduction depending on the tourist activity direction of the business entity. When deciding on restructuring, management needs to take into account not only external, but also the internal factors of the business entity. The choice of restructuring direction depends on the financial and economic conditions of the enterprise, the availability of resources, financial opportunities.

In modern market conditions, we proposed to use a comprehensive approach to the developed restructuring areas, as far as remaining "afloat" does not involve radical changes, but is aimed at obtaining a minimum profit, or achieving a break-even point. Development of domestic tourism involves the diversification of the tourist offer, strengthening competitive positions and making a profit. Development of virtual tours aimed at preserving the customer base, creating interest in recreation and motivation to buy a tour in the future, in off-line mode. Complex application of the developed

restructuring measures is the key to the success of tourism in the future. At the same time, it is necessary to conduct weekly monitoring of competitors, tourist demand, the state of outbound tourism to meet consumer needs and timely enterprise restructuring measures adjustment.

**Key words:** restructuring, process, change, tourist enterprise, tourist offer, tourist service, direction of restructuring, restructuring measures, expediency of restructuring, bankruptcy, discriminant model.

### СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

#### Статті у наукових фахових виданнях України, у тому числі, що включені до міжнародних наукометричних баз даних

1. Зікій Н.Л. Еволюційний шлях розвитку поняття «реструктуризація підприємства» та його характерні ознаки // Економічний простір: зб. наук. пр. – 2015. – № 97. – С. 172–180 (0,56 д.а.) (*Index Copernicus, Google Scholar*).

2. Зікій Н.Л. Концептуальні основи дефініції «реструктуризація підприємства» // Наук. вісн. Мукачів. держ. ун-ту. Серія «Економіка»: зб. наук. пр. 2016. № 1(5). С. 154–159 (0,38 д.а.) (*Index Copernicus, Google Scholar*).

3. Мельниченко С., Зікій Н. Туристичні підприємства України: виклики реальності // Вісник КНТЕУ. 2019. № 3. С. 70–84 (*особистий внесок: досліджено діяльність туристичних підприємств – 0,94 д.а.*) (*Index Copernicus, Google Scholar*).

4. Зікій Н.Л. Передумови реструктуризації туристичних підприємств // Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 5–6. С. 59–65 (0,44 д.а.) (*Index Copernicus, Google Scholar*).

5. Зікій Н.Л. Коли доцільно проводити реструктуризацію? // Ефективна економіка. Електронне наукове фахове видання. 2020. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7951> (0,44 д.а.) (*Index Copernicus, Google Scholar*).

#### В інших наукових виданнях

6. Мельниченко С.В., Зікій Н.Л. Бар'єри процвітання туристичного бізнесу



// Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні: матеріали VIII Міжнар. бізнес-форуму (Київ, 19 березня 2015 р.). Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. С.173–175 (*особистий внесок: визначено передумови проведення реструктуризації туристичними підприємствами*) (0,2 д.а.).

7. Зікій Н.Л. Як вижити на туристичному ринку // Формування механізмів управління якістю та підвищення конкурентоспроможності підприємств: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. студ., асп. та молодих вчених (Дніпропетровськ, 26 березня 2015 р.). Дніпропетровськ: Університет Альфреда Нобеля, 2015. С. 117–119 (0,2 д.а.).

8. Зікій Н.Л. Чи важлива реструктуризація сьогодні? // Теорія і практика сучасної економіки: матеріали XVI Міжнар. наук.-практ. конф. (Черкаси, 19 листопада 2015 р.). Черкаси: ЧДТУ, 2015. Т.2. С. 22–24 (0,2 д.а.).

9. Зікій Н.Л. Концепт дефініції «реструктуризація підприємства» // Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання: матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф. (Черкаси, 24–25 березня 2016 р.). Черкаси: ЧДТУ, 2016. Т.1. С. 186–188 (0,2 д.а.).

10. Мельниченко С.В., Зікій Н.Л. Реструктуризація – інноваційний курс розвитку підприємства // Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні: матеріали IX Міжнар. бізнес-форуму (Київ, 17 березня 2016 р.). Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. С. 113–114 (*особистий внесок: формування теоретичного базису поняття «реструктуризація підприємства»*) (0,13 д.а.).

11. Зікій Н.Л. Інноваційна політика туристичних підприємств // Туристичний, готельний і ресторанний бізнес: інновації та тренди: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 7 квітня 2016 р.). Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. С.35–36 (0,13 д.а.).

12. Зікій Н.Л. Професійний менеджер – надійність туристичного підприємства // Проблеми та перспективи розвитку підприємництва: матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф. (Харків, 25 листопада 2016 р.). Харків: ХНАДУ, 2016. Т.3. С. 148–150 (0,2 д.а.).

13. Зікій Н.Л. Реалії діяльності туристичних підприємств // Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (Львів, 29 листопада 2016 р.). Львів: Львів. ін-т МАУП, 2016. Ч. 2. С. 309 – 312 (0,25 д.а.).

14. Зікій Н.Л. Туристичні підприємства: аналіз та специфіка діяльності // Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання: матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф. (Черкаси, 23–24 березня 2017 р.). Черкаси: ЧДТУ, 2017. Т.1. С.133–136 (0,25 д.а.).

15. Зікій Н.Л. Яку систему оподаткування обрати сьогодні? // Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні: матеріали XII Міжнар. бізнес-форуму (Київ, 22 березня 2019 р.). Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. С.63–64 (0,13 д.а.).

16. Зікій Н.Л. Стримуючі чинники функціонування туристичних підприємств // Туризм XXI століття: глобальні виклики та цивілізаційні цінності: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Пряшів, 10–11 квітня 2019 р.) / відп. ред. А.А. Мазаракі. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. С.72–73 (0,13д.а.).

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	<b>12</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА</b>	
1.1. Наукові засади реструктуризації підприємства.....	20
1.2. Характеристика проведення реструктуризації туристичного підприємства...	36
1.3. Механізм проведення реструктуризації .....	51
Висновки до розділу 1.....	64
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОВЕДЕННЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА</b>	
2.1. Моніторинг вітчизняного ринку туристичних послуг.....	66
2.2. Аналітична оцінка передумов реструктуризації підприємства.....	90
2.3. Оцінка ефективності проведення реструктуризації туристичного підприємства.....	114
Висновки до розділу 2.....	140
<b>РОЗДІЛ 3. МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА</b>	
3.1. Критеріальний базис проведення реструктуризації підприємства.....	143
3.2. Розробка напрямів реструктуризації туристичного підприємства.....	154
3.3. Моделювання процесу реструктуризації підприємства.....	171
Висновки до розділу 3.....	184
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	<b>187</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	<b>191</b>
<b>ДОДАТКИ</b> .....	<b>222</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Мінливість ринкового середовища, зумовлена політико-економічними конфліктами, війсьними діями, загостренням конкуренції, змінами споживчих уподобань, появою цифрових технологій, а також пандемією COVID-19, спонукає туристичні підприємства до проведення реструктуризаційних змін. Процес реструктуризації підприємств сприятиме збереженню і зміцненню позицій суб'єктів підприємницької діяльності на ринку, підвищить їх конкурентоспроможність, ринкову частку, покращить фінансово-економічний стан і в кінцевому результаті забезпечить уникнення імовірних банкрутств.

За даними Державної служби статистики України, у 2019 р. порівняно з 2018 р. кількість туроператорів збільшилася на 9 підприємств, туристичних агентств-юридичних осіб – на 16, а туристичних агентств-фізичних осіб – на 322. Проте пандемія призвела до значного зменшення обсягів продажів у туристичному бізнесі, безпрецедентного зниження туристичних потоків, спричинила нові виклики та обмеження для діяльності підприємств. Особливо вразливими є більшість туристичних підприємств, оскільки переважна їх кількість належить до мікробізнесу: 88,5% становлять туристичні агентства та суб'єкти, що здійснюють екскурсійну діяльність, та 11,5% – туристичні оператори (більшість з яких є суб'єктами малого та мікробізнесу). Це і зумовило гостру необхідність у розробленні реструктуризаційних заходів та впровадженні їх в діяльність, що дозволить туристичним підприємствам розвиватися за оптимістичним сценарієм.

Вагомий внесок у формування теоретичних засад, методологічних положень та прикладних рекомендацій з реструктуризації підприємств здійснили зарубіжні вчені-економісти М. Д. Аїстова, Л. П. Белих, М. Вандербош, Л. Водачек, П. А. Гохан, Є. А. Гришпун, О. Є. Карлик, К. Кордон, І. І. Мазур, Дж. Монтомері, М. Портер, Т. Пітерс, А. Стрікленд, А. Томсон, В. Н. Тренев, Є. А. Уткін, М. О. Федотова, Т. Фоллман, М. Хаммер, Т. Хокканен, В. Ф. Шапіро та ін.

Дослідженню етапів проведення реструктуризації, розробленню реструктуризаційних заходів та формуванню механізму управління процесом

реструктуризації присвячено, зокрема, роботи таких українських науковців, як: С. О. Ареф'єв, Д. О. Баюра, Т. Г. Бень, Р. І. Біловол, С. В. Войтко, І. В. Височин, Н. В. Волошанюк, О. Вятрович, Н. Л. Гавкалова, О. А. Гавриш, В. В. Дергачова, С. Б. Довбня, Г. А. Дорофєєва, Д. В. Дячков, Л. С. Зуєва, М. О. Кіпа, С. В. Климчук, С. В. Козаченко, Г. Т. Козицька, І. М. Крейдич, Ж. Л. Крисько, К. М. Леміш, І. А. Маркіна, Г. Г. Савіна, Н. О. Сімченко, Д. М. Стеченко, О. О. Тараненко, О. А. Терещенко, Л. В. Транченко, В. С. Ченаш, Г. К. Яловий.

Питання теорії та практики, в тому числі теоретичні і практичні аспекти розвитку туризму, ціннісно-орієнтованого управління в туризмі, геопросторової, соціально-економічної організації туризму, а також класифікаційні аспекти і специфіку діяльності туристичних операторів та агентств розглянуто у працях вітчизняних науковців, серед яких Ж. А. Богданова, М. Г. Бойко, М. В. Босовська, Г. О. Горіна, У. В. Іванюк, Ю. Б. Забалдіна, Н. С. Косар, Н. Є. Кузьо, А. А. Мазаракі, С. В. Мельниченко, А. Г. Охріменко, М. Г. Рега, Т. І. Ткаченко, Т. М. Ткачук, К. А. Шеєнкова та ін.

Високо оцінюючи теоретико-методологічний, науково-практичний внесок науковців щодо реструктуризації підприємства та підтримки розвитку туристичних суб'єктів господарювання, варто зазначити, що подальшого дослідження потребує визначення специфіки реструктуризації туристичних підприємств, розроблення комплексних реструктуризаційних заходів та економічне обґрунтування доцільності її проведення. Отже, актуальність дисертації зумовлена необхідністю розвитку теоретичних і методологічних положень реструктуризації туристичних підприємств.

**Зв'язок з науковими програмами, планами, темами.** Дисертацію виконано відповідно до плану науково-дослідних робіт Київського національного торговельно-економічного університету за темами: «Моделювання організаційно-економічного механізму управління підприємствами торгівлі та сфери послуг» (номер державної реєстрації 0114U000324), де авторкою обґрунтовано економічну сутність концепту «реструктуризація підприємства», систематизовано та доповнено специфічні ознаки процесу реструктуризації підприємства, розроблено

комплекс антикризових дій для туристичних підприємств; «Управління інтеграційними процесами туристичних підприємств» (номер державної реєстрації 0114U000326), здобувачкою визначено основні етапи реструктуризації підприємства, обґрунтовано та доповнено цілі проведення реструктуризації, запропоновано використання новітніх інформаційних технологій для підприємств туристичного бізнесу; «Інтеграція туристичної системи України до світового ринку послуг» (номер державної реєстрації 0117U000503), авторкою доповнено характеристику принципів процесу реструктуризації з огляду на специфіку діяльності туристичних підприємств, розроблено програму реструктуризаційних заходів для туристичних підприємств; «Реструктуризація підприємств туристичної сфери» (номер державної реєстрації 0117U000782), здобувачкою визначено специфіку діяльності туристичних операторів та туристичних агентств, досліджено основні перешкоди для успішної діяльності туристичних підприємств, запропоновано методичні підходи до оцінювання ефективності проведення реструктуризації, систематизовано основні реструктуризаційні зміни туристичних підприємств.

**Мета і завдання дослідження.** *Метою* дисертаційної роботи є обґрунтування теоретичних, методичних положень, розроблення практичних рекомендацій щодо реструктуризації туристичних підприємств.

Досягнення поставленої мети в роботі зумовлює вирішення таких *завдань*:

- розвинути теоретичний базис реструктуризації підприємства;
- охарактеризувати проведення реструктуризації туристичного підприємства;
- сформулювати методичні підходи до побудови механізму реструктуризації підприємства з урахуванням специфіки галузі;
- здійснити моніторинг вітчизняного ринку туристичних послуг;
- дослідити передумови реструктуризації підприємства;
- провести оцінювання ефективності проведення реструктуризації туристичного підприємства;
- обґрунтувати критеріальний базис

проведення реструктуризації підприємства;

- розробити напрями реструктуризації туристичного підприємства;
- здійснити моделювання процесу реструктуризації підприємства.

**Об'єктом дослідження** є процес реструктуризації туристичного підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та практичні засади реструктуризації туристичного підприємства.

**Методи дослідження.** Методологічною основою дисертаційної роботи є синтез результатів фундаментальних і прикладних досліджень українських та зарубіжних науковців щодо реструктуризації туристичних підприємств. Для отримання конкретних наукових результатів були застосовані такі загальнонаукові методи дослідження: абстрактно-логічний метод, системний підхід, методи аналізу та синтезу – для розкриття теоретичних положень поняття «реструктуризація підприємства» (п. 1.1, 1.2, 1.3), методи кількісного та якісного порівняння, аналогій, спостереження – для моніторингу стану та розвитку підприємств туристичного бізнесу (п. 2.1, 2.2, 2.3), графічний – для візуалізації основних положень дослідження, комплекс економіко-статистичних (п. 2.1, п. 2.3) і економіко-математичних методів аналізу та моделювання (п. 2.2, 3.1, 3.3) – для виявлення зв'язку та впливу факторних ознак, методи аналогії – при обґрунтуванні доцільності та розробці поетапності проведення реструктуризаційних заходів на підприємстві (п. 3.2).

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці українських та зарубіжних вчених, законодавчі та нормативні акти Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України, дані Державної служби статистики України, Всесвітньої туристичної організації, Всесвітнього економічного форуму, Всесвітньої ради з подорожей і туризму, а також дані фінансової звітності туристичних операторів, результати власних досліджень процесу реструктуризації туристичних підприємств.

Наукова новизна роботи полягає у поглибленні теоретичних засад, а також розв'язанні науково-практичних проблем щодо реструктуризації туристичного

підприємства. Основні положення наукової новизни полягають у такому:

*вперше:*

– введено в науковий обіг та розкрито сутність поняття «реструктуризація туристичного підприємства» як комплексного процесу змін операційної, фінансової, організаційної та соціальної сфер підприємницької діяльності, які пов'язані з виробництвом, розподілом, обміном, реалізацією і споживанням туристичного продукту, з метою задоволення потреб туристів, збільшення чисельності потенційних споживачів, збереження та зміцнення позицій підприємства на ринку, підвищення його конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості, запобігання банкрутству, або ж припиненню діяльності;

*удосконалено:*

– класифікацію цілей проведення реструктуризаційних заходів на підприємстві шляхом долучення таких, як зростання інвестиційної привабливості галузі (зовнішні цілі) та інформаційні і маркетингові (внутрішні цілі), що сприятиме поглибленню розуміння важливості та необхідності проведення реструктуризації підприємства;

– сутнісні характеристики таких класифікаційних ознак проведення реструктуризації, як: ініціатор проведення (долучено: посередник, споживач), мета проведення (розвиток підприємства, запобігання припиненню діяльності, вихід із кризової ситуації), об'єкт управління (фінансова, трудова, виробнича, інформаційна, система управління якістю) та отриманий результат (якісна, кількісна, комбінована), які, на відміну від наявних, відображають специфіку діяльності туристичних підприємств та дадуть можливість комплексно дослідити процес реструктуризації у хронологічному порядку;

– науково-методичні засади визначення результативності реструктуризації туристичного підприємства, що, на відміну від існуючого, реалізовано шляхом кількісного оцінювання показників, об'єднаних у групи за інвестиційним, операційним і соціальним підходами, які характеризують діяльність туристичного підприємства, і, порівнюючи з попередніми періодами, дозволяють визначити ефективність проведення реструктуризації;



– систему взаємодії етапів реструктуризації підприємства, яка, на відміну від існуючої, характеризується здійсненням аналізу фінансово-економічної діяльності підприємства до проведення реструктуризації через моніторинг факторів впливу на діяльність підприємства і визначення передумов проведення реструктуризації, розрахунком фінансових показників після здійснення реструктуризації та дозволяє контролювати і порівнювати отримані показники із запланованими і визначати поріг досягнення поставленої мети;

*набули подальшого розвитку:*

– поняття «реструктуризація підприємства», яке, на відміну від існуючого, містить такі сутнісні характеристики, як науковість, безпечність і мотивованість, відповідність, ризикованість отриманих результатів, що сприяє уніфікації термінології, усталеності, визначеності цієї дефініції;

– науково-методичні підходи до механізму реструктуризації, що, на відміну від існуючих, передбачають комплексну систему взаємопов'язаних елементів, методів, процесів та засобів, які забезпечують ефективність впровадження реструктуризаційних заходів на підприємстві;

– аналітичне обґрунтування впливу факторів на формування доходу від надання послуг туристичного оператора шляхом верифікації лінійної багатофакторної моделі кореляційно-регресійного аналізу, що надає можливість встановити взаємозв'язок факторних і результативної ознак, які характеризують господарську діяльність туристичного підприємства.

**Практичне значення отриманих результатів** у дисертації полягає в тому, що основні теоретичні та методичні положення процесу реструктуризації мають практичне значення для діяльності туристичних підприємств, а саме методики та рекомендації щодо:

– використання дискримінантних моделей, які прогнозують ймовірність настання банкрутства, що апробовані у діяльності туристичного оператора ТОВ «Анімар-Україна» (довідка № 20/01 від 20.01.2020);

– методичні рекомендації щодо вибору напрямів реструктуризаційних заходів за допомогою методу «дерево рішень» та ймовірнісного підходу, що дасть

змогу обрати оптимальні альтернативи розвитку діяльності туроператора ТОВ «ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП» (довідка № 51 від 01.12.2020).

Окремі положення дисертаційної роботи застосовані в освітньому процесі Вищого комерційного училища Київського національного торговельно-економічного університету під час розроблення опорного конспекту лекцій, тестових завдань, методичних рекомендацій для самостійної роботи з дисципліни «Основи менеджменту» та проведення занять предметного гуртка для студентів, які навчаються за спеціальністю «Товарознавство і комерційна діяльність» (довідка № 063/30-55 від 16.05.2017).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є самостійно виконаною, завершеною кваліфікаційною працею. Наукові положення, висновки та рекомендації, що виносяться на захист, одержані авторкою особисто і є власним науковим доробком. Усі положення відображено в опублікованих працях. Особистий внесок дисертантки в опублікованих у співавторстві працях наведено у списку наукових праць.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення та результати дисертації оприлюднено на міжнародних, всеукраїнських науково-практичних конференціях, форумах: «Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні» (м. Київ, 19 березня 2015 р., 17 березня 2016 р., 22 березня 2019 р.), «Формування механізмів управління якістю та підвищення конкурентоспроможності підприємств» (м. Дніпропетровськ, 26 березня 2015 р.), «Теорія і практика сучасної економіки» (м. Черкаси, 19 листопада 2015 р.), «Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання» (м. Черкаси, 24–25 березня 2016 р.; 24–25 березня 2017 р.), «Туристичний, готельний і ресторанний бізнес: інновації та тренди» (м. Київ, 7 квітня 2016 р.), «Проблеми та перспективи розвитку підприємництва» (м. Харків, 25 листопада 2016 р.), «Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи» (м. Львів, 29 листопада 2016 р.), «Туризм ХХІ століття: глобальні виклики та цивілізаційні цінності» (м. Київ, 10–11 квітня 2019 р.).

**Публікації.** За результатами дослідження опубліковано 16 наукових праць обсягом 4,34 друк. арк., з них 5 статей: 3 статті – у наукових фахових виданнях України, 2 статті – у наукових фахових виданнях України, включених до міжнародних наукометричних баз, та 11 – в інших наукових виданнях.

**Структура та загальний обсяг роботи.** Дисертаційна робота складається з анотацій, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Обсяг основного тексту дисертації становить 190 сторінок. Дисертаційна робота містить 41 таблицю, 39 рисунків та 13 додатків.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

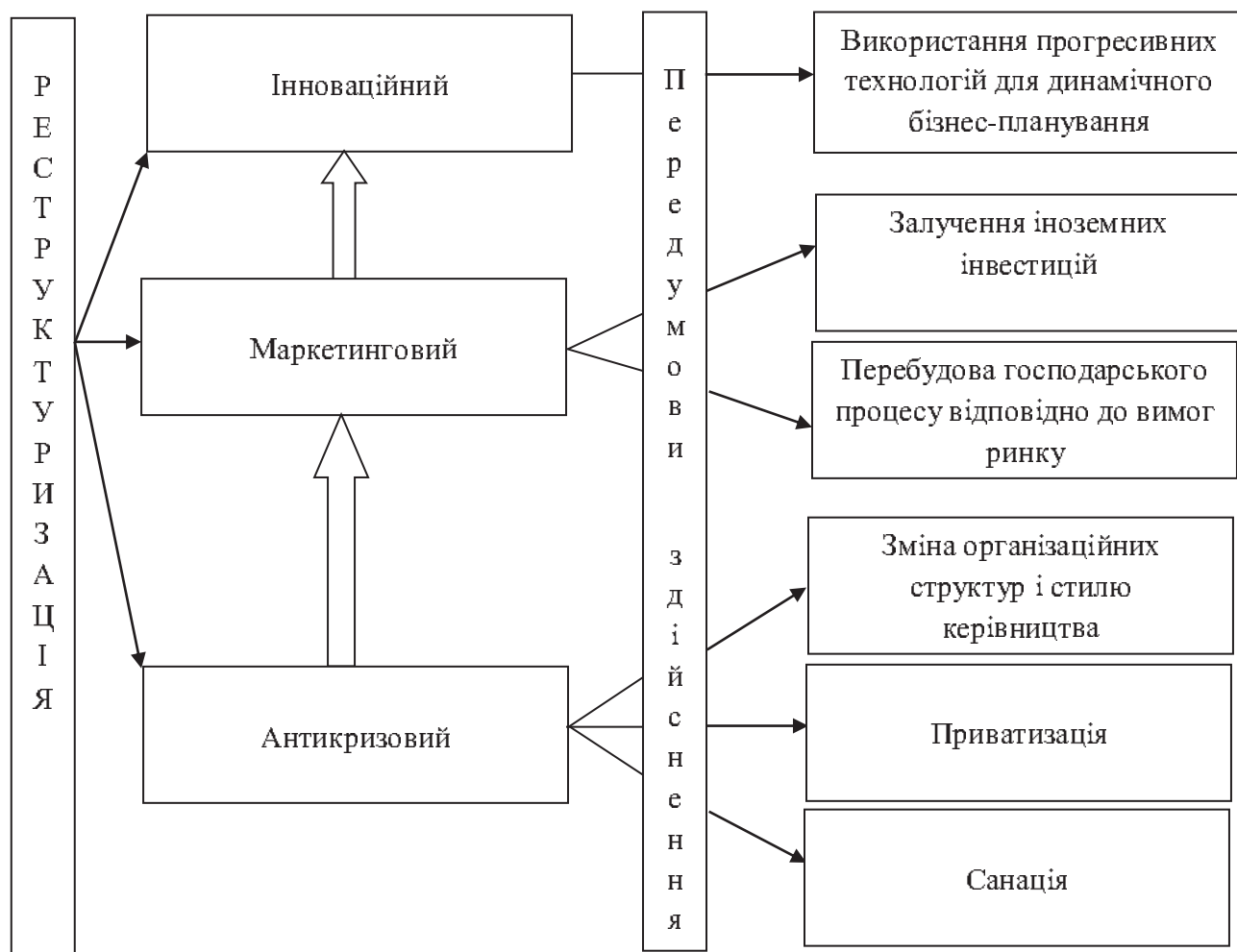
### 1.1. Наукові засади реструктуризації підприємств

Виникнення та введення в обіг поняття «реструктуризація підприємства» як економічної категорії пов'язують з початком 30-х років ХХ ст., періодом, під час якого у високорозвинених країнах світу (Англиї, Німеччині, Франції, США) почали реалізовуватися заходи, орієнтовані на реформування підприємств для підвищення ефективності їх функціонування в ринковому середовищі.

З початком 80-х років ХХ ст. інструменти реструктуризації набули широкого практичного застосування у багатьох країнах Західної Європи. У процесі переорієнтації економік країн Центральної та Східної Європи на ринкові механізми категорія «реструктуризації підприємства» зайняла чільне місце у наукових дослідженнях та практичних розробках, пов'язаних із реалізацією даних процесів [22].

Для професіонального використання термін «реструктуризація» (restructuring) було введено Джеком Велчем із General Electric на початку 80-х років минулого століття, який реструктуризацію інтерпретував як закриття неприбуткових видів бізнесу, що на сьогоднішній день відображає лише один із аспектів реструктуризаційних перетворень [275, с. 140].

В Україні поняття «реструктуризація підприємства» з'явилося на початку 90-х років ХХ ст. у зв'язку з ухваленням Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» (рис. 1.1). Необхідність використання поняття обумовлено початком перехідного періоду трансформації вітчизняної економіки, становленням ринкових засад та реалізацією ринкових механізмів бізнесу. Зважаючи на це, головною метою реструктуризації було подолання кризового стану суб'єктів господарювання та забезпечення їх виживання в умовах стрімкого зростання рівня конкуренції з боку як внутрішніх, так і зовнішніх підприємств-конкурентів [3].



**Рис. 1.1. Етапи змістовного становлення поняття «реструктуризація підприємства»**

*Джерело: сформовано та удосконалено автором на основі джерел [291; 330, с.56; 61, с.174]*

Зміна ринкових відносин, законодавчих вимог до підприємницької діяльності, конкурентна боротьба між підприємствами внесли корективи до поняття «реструктуризація підприємства», у результаті виник другий етап розвитку – маркетинговий. При цьому змінилися завдання реструктуризації: вихід у міжнародний простір, залучення іноземних інвестицій з метою забезпечення конкурентоспроможності.

Науково-технологічний прогрес зумовив виникнення третього етапу розвитку реструктуризації – інноваційного, який вимагав від суб'єктів підприємницької діяльності використання прогресивних технологій у всіх підрозділах з метою заощадження часу для вирішення різноманітних завдань як

на виробництві, так і в управлінській сфері.

Зміна економічної сутності поняття «реструктуризація підприємства» у процесі становлення та розвитку ринкових механізмів і реалізації трансформаційних перетворень національної економічної системи була обумовлена:

- особливістю галузей, форм власності та структур суб'єктів господарювання;
- визначенням та встановленням відповідності рівнів реалізації процесу реструктуризації (держава-регіон-підприємство);
- впливом чинників внутрішнього та зовнішнього середовища [329, с. 56].

Отже, розгляд еволюції поняття «реструктуризація підприємства» у вітчизняному обігу дає змогу зробити висновок про зміну його значення та трактування залежно від поставлених цілей, завдань, застосованих методів, напрямів реалізації.

У науковій літературі та економічній практиці представлено різні погляди щодо поняття «реструктуризація підприємства», але на сьогодні єдиного його тлумачення не існує.

Буквальний переклад терміна «реструктуризація» (лат. «re» – префікс, який означає зворотну або повторну дію, і «structura» – внутрішня будова чого-небудь, певний взаємозв'язок складових частин цілого) означає «зміну структури чого-небудь» [335].

Дослідження формулювання даного поняття дозволяє виділити основні варіанти трактування:

- антикризові заходи [8, с.17; 289, с.140];
- кардинальні зміни у діяльності суб'єкта господарювання [49; 30; 347];
- комплекс заходів, які спрямовані на перетворення усіх сфер діяльності підприємства, від структури фінансів до технічного переоснащення з метою покращення показників діяльності та завоювання нових ніш на ринку [294, с.296];
- комплексні та взаємопов'язані зміни структур, що забезпечують функціонування підприємства в цілому [107, с.62; 333, с. 146; 4; 28];

- заходи, спрямовані на злиття підприємств або поглинання [356; 357];
- комплекс реорганізаційних заходів, які мають на меті вихід підприємства із кризи і забезпечення його подальшого розвитку [80, с.50].

У вітчизняній літературі науковці трактують реструктуризацію як комплексні зміни, пов'язані з антикризовими заходами [18; 33; 47]. Інші стверджують, що реструктуризація – це кардинальні зміни організаційно-правової структури об'єкта господарювання [279].

Під реструктуризацією в усьому світі розуміється безперервний процес підвищення конкурентоспроможності підприємства за допомогою прийняття менеджментом комплексу внутрішніх заходів щодо адаптації системи управління бізнесом до постійно мінливих ринкових умов.

Бень Т. [46, с.31-32] трактує реструктуризацію як:

- структурну перебудову з метою забезпечення ефективності розподілу і використання всіх ресурсів підприємства (матеріальних, фінансових, трудових, землі, технологій);
- процес спрямований на створення умов ефективного використання усіх факторів виробництва з метою підвищення фінансової стійкості і зростання конкурентоспроможності;
- перебудову всіх його фондів з метою підвищення конкурентоспроможності.

Однак беручи до уваги той факт, що існування будь-якої організації – це взаємозумовлений вплив чинників функціонування та розвитку, найбільш емним формулюванням поняття реструктуризації він вважає таке: сукупність заходів щодо комплексного приведення умов функціонування підприємств у відповідність з умовами ринку, що змінюються, і виробленою стратегією розвитку [44, с.32].

Аналіз наукової літератури дозволяє виділити основні напрями в тлумаченні даного поняття: комплексні зміни для підвищення конкурентоспроможності підприємства; радикальні зміни, які не є частиною повсякденного життя підприємства; постійний і природний процес змін, який

перепроєктовує діяльність та підприємство в цілому для адаптації в мінливому середовищі (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

### Основні підходи до визначення поняття «реструктуризація підприємства»

№	Автор	Визначення поняття
1	2	3
1.	Ситнік Л. [289]	процес забезпечення найбільш ефективного управління активами, зобов'язаннями і власним капіталом через проведення змін в операційній, фінансовій та інвестиційній сферах діяльності з метою створення додаткової вартості бізнесу для власників підприємства
2.	Мазур І., Шапіро В. [96]	комплексна оптимізація системи функціонування підприємства відповідно до вимог зовнішнього оточення і виробленої стратегії його розвитку, сприяюча принциповому поліпшенню управління, підвищенню ефективності і конкурентоспроможності виробництва і продукції, що випускається, на базі сучасних підходів до управління, у тому числі методології управління якістю, реінжинірингу бізнес-процесів, інформаційних технологій і систем та ін.
3.	Яновський А. [336]	комплексна зміна методів функціонування підприємства, націлених на виділення з його існуючої структури найбільш ефективних самостійних бізнес-одиниць
4.	Дмитрієв М. [41]	створення бізнес-системи, яка, з одного боку, відповідатиме довгостроковим завданням власників, а з іншого – буде розвиватися відповідно до вимог навколишнього середовища
5.	Мендрул О., Кальніченко Л. [105]	спосіб адаптації до ринкових умов господарювання, забезпечення ефективності, фінансової стійкості і конкурентоспроможності їх діяльності
6.	Гарафонова О. [35, с. 8]	взаємопов'язаний в єдину систему комплекс організаційних, технологічних, інженерних, економічних, фінансових та управлінських заходів, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності кожної структури (підприємства), а також збереження її стійкого положення на конкурентному ринку в довгостроковій перспективі
7.	Страхова Л., Бурковська Г. [72]	проведення комплексу заходів організаційного, технічного, фінансового характеру, що дозволяють підприємству відновити конкурентоспроможність
8.	Тетутжян А. [323]	процес адаптації внутрішніх структур організації, незалежно від її масштабності і організаційно-правової форми, до постійно змінних під впливом всіляких чинників умов існування і розвитку зовнішнього середовища
9.	Мільнер Б. [106]	перебудова підприємства, націлена на підвищення його конкурентоспроможності і здійснювана завдяки змінам у використанні ресурсів та в напрямку діяльності для досягнення цілей підприємства
10.	Євсєєв А. [47]	зміни у виробництві, структурі капіталу або власності, що не є частиною повсякденного ділового циклу підприємства
11.	Комарецька П. [79]	здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на



1	2	3
		реорганізацію підприємства, зміну форм власності, управління, організаційно-правової форми, що сприятиме фінансовому оздоровленню підприємства, збільшення обсягів конкурентоспроможної продукції, підвищенню ефективності виробництва та задоволення вимог кредиторів
12.	Юн Г., Таль Г., Григор'єв І. [334]	процес зміни структури активів і пасивів підприємства, виробничої і організаційної структур управління, який не є частиною повсякденного ділового циклу підприємства
13.	Крисько Ж. [85]	зміна структури економічного суб'єкта (активів, власності, фінансів, управління) незалежно від його стану під впливом чинників зовнішнього чи внутрішнього середовища для підвищення конкурентоспроможності з подальшим зростанням вартості бізнесу
14.	Тимошик Л. [302]	природний процес, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності і ефективності функціонування підприємства, зростання їх ринкової вартості і інвестиційної привабливості
15.	Білик М. [11]	система організаційно-економічних та інших заходів, спрямованих на реформування його господарської діяльності та досягнення стратегічних цілей його розвитку

Терещенко О., Волошанюк Н. стверджують, що реструктуризація – це комплекс заходів (фінансово-економічних, організаційних і правових), спрямованих на зміни у структурі підприємства й управління, фінансів і виробництва, організаційно-правової форми діяльності, з метою вдосконалення фінансово-економічних відносин підприємства та забезпечення ефективного використання його потенціалу та збільшення ринкової вартості [299, с. 84].

Леміш К. підкреслює, що реструктуризація підприємства – це комплексне перетворення його діяльності, що полягає у зміні структури виробництва, активів, пасивів і системи управління з метою підвищення ефективності виробництва і конкурентоспроможності продукції підприємства на ринках збуту та адаптації до умов зовнішнього середовища [90, с. 112]. І перше, і друге трактування поняття (Терещенко О., Волошанюк Н. та Леміш К.) є подібними за комплексними реструктуризаційними заходами, а їх відмінністю є досягнення мети від проведених змін.

Андрієвська Є. погоджується з визначенням, даним Методичними

вказівками щодо проведення реструктуризації державних підприємств, що реструктуризація підприємств – це здійснення змін в управлінні, формі власності, організаційно-правової форми підприємства, здатних привести підприємство до фінансового оздоровлення, збільшення обсягів випуску конкурентної продукції, підвищення ефективності виробництва [2, с. 10].

Великий Ю., Косарева І., Прохорова В., Майборода О. під реструктуризацією розуміють спосіб забезпечення оптимального функціонування підприємства в безупинно мінливих ринкових умовах відповідно до стратегії його розвитку шляхом проведення комплексу заходів організаційно-економічного, техніко-технологічного та фінансового характеру, спрямованих на підвищення ефективності виробництва, зростання конкурентоспроможності і зміцнення фінансової стійкості [29, с. 40-41].

Козицька Г. стверджує, що реструктуризація – це процес реагування, у тому числі превентивного, на зміни зовнішнього середовища відповідно до стратегії розвитку підприємства, шляхом проведення комплексу організаційно-економічних, техніко-технологічних, правових і фінансових заходів, спрямованих на зростання його ринкової вартості [77].

Алпатова А., Бойко С., Євсєєва О. вважають, що реструктуризація – це спосіб адаптації діяльності підприємств до безперервно мінливих ринкових умов шляхом здійснення комплексу заходів організаційно-економічного, техніко-технологічного і фінансового характеру, які здатні забезпечити зростання ефективної діяльності, підвищення конкурентоспроможності і зміцнення фінансової стабільності [96].

Галушко А. визначає реструктуризацію як систему заходів щодо адаптації діяльності підприємства до ринкових умов, що в сукупності забезпечують зростання ефективності виробництва [34]. Попередні трактування поняття зосереджені на реагуванні підприємства на зміни зовнішнього середовища.

Ченаш В. зазначає, що реструктуризація підприємства – це процес системної оптимізації діяльності підприємства шляхом реалізації відповідного комплексу інноваційно спрямованих заходів щодо перебудови організаційної та

(або) управлінської сфери підприємства, який дає змогу забезпечити перманентну адаптивність і стійкість, зростання конкурентоспроможності, прибутковості, ринкової вартості та реалізацію потенціалу економічного розвитку підприємства у довгостроковому періоді. Автор виділяє важливі характеристики сутності поняття «реструктуризація підприємства» в сучасних економічних умовах:

1) реструктуризація є одним із ключових напрямів діяльності будь-якого суб'єкта господарювання, цільовим орієнтиром якого є забезпечення ведення успішного бізнесу;

2) реструктуризація передбачає системний характер діяльності підприємства. Адже процес реструктуризації базується на ефективній реалізації багатоаспектного взаємопов'язаного комплексу процесів, методів, заходів широкого діапазону дії від діагностики до реорганізації організаційної структури, бізнес-процесів шляхом використання сучасних інструментів менеджменту [330, с. 57].

Під терміном «реструктуризація» також розуміють поділ підприємства на складові частини, тобто розподіл цілісного майнового комплексу і створення декількох автономних суб'єктів господарювання. Ці процеси підкріплені відповідною законодавчою і методичною базою. Реструктуризація підприємства – це здійснення організаційно-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на зміну його структури, управління, форм власності, організаційно-правових форм, здатних привести підприємство до фінансового оздоровлення, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва [25].

Дослідження визначень даної дефініції дозволяє виділити спільні та відмітні риси у підходах до трактування реструктуризації підприємства (дод. А). Отже, спільним є те, що процес реструктуризації підприємства розглядається як система, тобто комплекс (сукупність) заходів (організаційно-економічних, правових, інформаційно-технологічних тощо), процедур, які спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства та ефективності його функціонування, а також на усунення суперечностей між вимогами ринку і

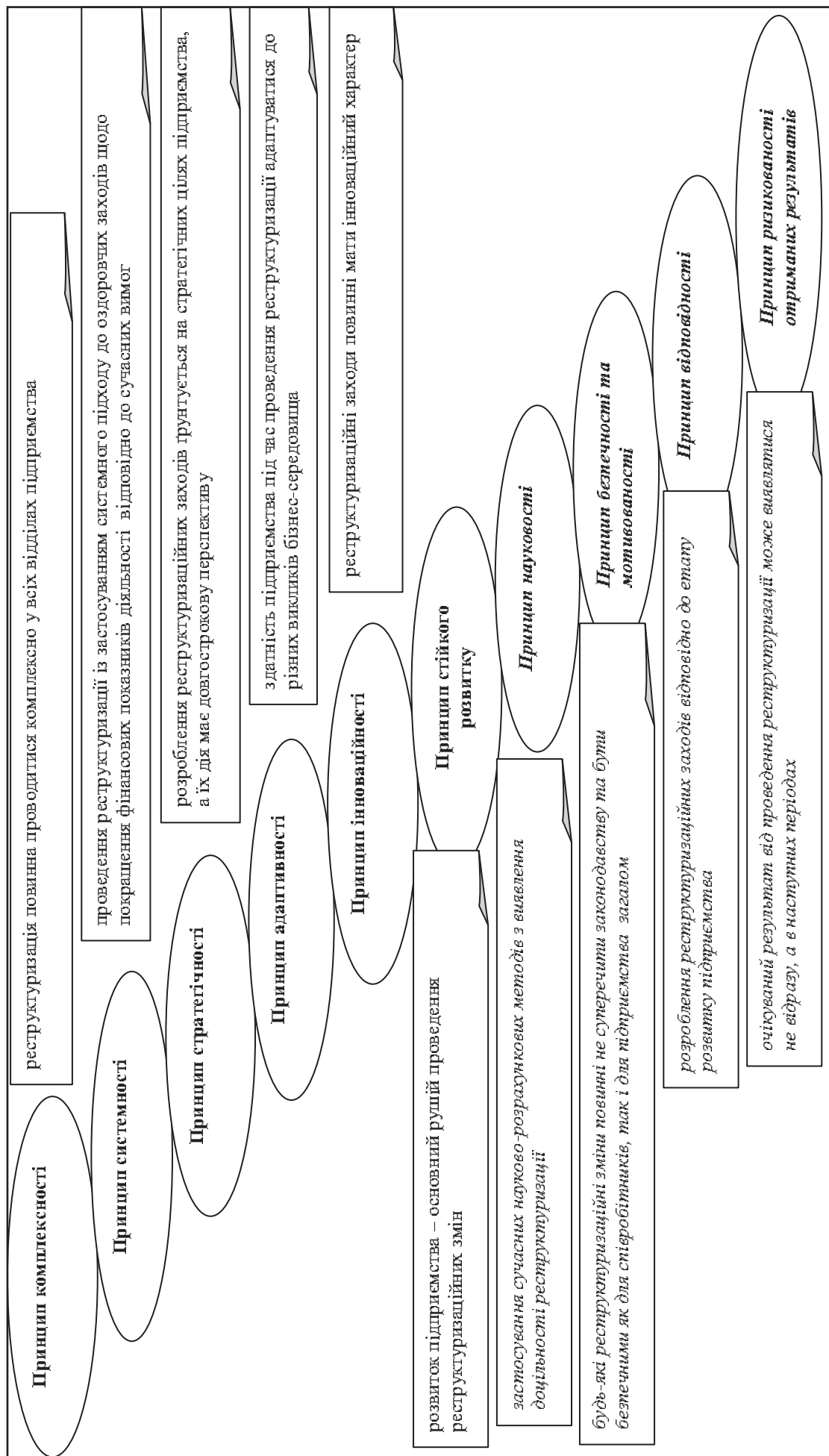
застарілою системою управління підприємством. Серед відмінностей слід виділити таке: одна група науковців здійснює розробку різноспрямованого комплексу процедур реалізації процесу змін на підприємстві; інші фахівці в галузі стратегічного управління визначають лише напрями реструктуризації, ототожнюючи зазначений процес із багатокomпонентною системою реструктуризації підприємства [277].

Аналіз зарубіжного досвіду реструктуризації дозволяє розглядати більш широке трактування реструктуризації як процесу підготовки й реалізації програми комплексних змін на підприємстві з метою підвищення його конкурентоспроможності й ринкової вартості. На думку Г. Дорошука, реструктуризаційні процеси на підприємстві можуть мати певну відособленість або бути підготовчим етапом для об'єднання, злиття з іншими підприємствами та структурами. Філософія реструктуризації на етапі внутрішнього розвитку полягає у наведенні «порядку» на підприємстві до досягнення домовленості з контрагентами – кредиторами, партнерами, інвесторами. Будь-які реструктуризаційні дії повинні розглядатися з погляду зростання вартості підприємства, тому що це є кінцевою метою функціонування будь-якого підприємства або організації. Цей критерій є прийнятним для всіх партнерів підприємства – акціонерів, споживачів, постачальників, кредиторів, держави [44, с.33].

Аналіз широкого спектру підходів вчених-економістів до визначення сутності поняття «реструктуризація підприємства» дає змогу зробити висновок, що це об'ємне, багатоаспектне та багатогранне поняття, яке включає організаційно-економічні, правові, технічні, фінансові заходи, спрямовані на зміну організаційної і функціональної структур підприємства [64, с.23].

Проведений аналіз наукових поглядів фахівців дозволив визначити наведені нижче найбільш характерні принципи, які мають бути покладені в основу визначення поняття «реструктуризація підприємства» як економічної категорії (рис.1.2).

1. Комплексність. Реструктуризація має комплексний характер і повинна



**Рис. 1.2. Принципи реструктуризації підприємства**

*Джерело: розроблено автором*

стосуватися всіх підрозділів підприємства, а не окремо взятого відділу. Дана властивість виявляється як при розробленні реструктуризаційних змін, так і під час їх впровадження, що в кінцевому результаті забезпечить отримання запланованого результату і максимальне досягнення поставлених цілей.

2. Принцип системності полягає у використанні системного підходу під час реалізації реструктуризаційних змін, що, в свою чергу, забезпечить оптимізацію господарської діяльності підприємства в ринкових умовах. Перелік заходів, які входять до програми реструктуризації, є досить різноманітним. Тому структурні зміни необхідно проводити після визначення мети, обґрунтованості доцільності впровадження змін та моніторингу викликів зовнішнього середовища.

3. Принцип стратегічності має подвійний характер: з одного боку стратегічність визначається тим, що розроблення програми реструктуризації буде ґрунтуватися на стратегічних цілях підприємства, а з іншого, – при імплементації реструктуризаційних заходів в діяльність підприємства дія результатів від упроваджених змін має довгострокову перспективу.

4. Адаптивність. Розглядаючи реструктуризацію підприємства як систему певних заходів, необхідно виділити таку властивість системи, як її адаптивність, тобто здатність оперативного врахування різноманітних змін бізнес-середовища і забезпечення гнучкої та адекватної реакції підприємства на дані зміни для збереження і підвищення його економічної стійкості. Дії щодо адаптації до нових умов господарювання можна вважати головною характеристикою реструктуризації. Таким чином, реструктуризацію підприємства не слід розглядати як разову реалізацію мети (наприклад, запобігання банкрутству), це постійний інструмент пристосування до нових умов господарювання.

5. Інноваційний характер запроваджуваних структурних змін. Проведення комплексу реструктуризаційних заходів має ґрунтуватися на використанні нововведень та створювати можливості для впровадження новітніх досягнень науки і техніки у подальшу діяльність підприємства [103, с. 114]. Інноваційність реструктуризації підприємств принципово вирізняє даний процес від інших видів перетворень, оскільки лише у процесі реструктуризації стає можливою реалізація

таких видів інноваційних змін [329, с. 59]:

- продуктові інновації реалізуються у процесі трансформації виробничої сфери підприємства і пов'язані з докорінними змінами відповідного виду продукції, що виробляється підприємством;

- технологічні інновації впроваджуються у процесі зміни техніко-технологічної сфери суб'єкта господарювання і передбачають застосування нових або значно технологічно вдосконалених продуктів та процесів;

- організаційні інновації пов'язані із застосуванням нових методів організації в діяльності підприємства та реалізуються у процесі трансформації організаційної сфери суб'єкта господарювання;

- управлінські інновації стосуються перетворень в управлінській сфері підприємства і передбачають зміну існуючої структури управління, використання нових технологій, інструментів, методів менеджменту у системі управління підприємством.

6. Принцип стійкого розвитку має важливе значення у процесі реструктуризації, оскільки є основним викликом, ініціатором впровадження та ключовим результатом реструктуризаційних заходів на підприємстві, що дає бачення необхідності реалізації структурних змін на підприємстві з урахуванням динамічного розвитку бізнес-середовища та мінливих умов ведення підприємницької діяльності.

7. Принцип науковості реструктуризації полягає у використанні новітніх наукових методів з визначення доцільності проведення реструктуризаційних заходів із урахуванням специфіки діяльності підприємства, а також у визначенні науково обґрунтованих показників діяльності, які свідчать про ефективність проведення змін. Вчасне визначення доцільності та обґрунтоване прийняття реструктуризаційних заходів гарантуватиме досягнення запланованих результатів.

8. Безпечність полягає в тому, що реструктуризаційні заходи не повинні суперечити законодавству та мають забезпечувати цілковиту безпечність як для працівників, так і для підприємства в цілому.

9. Відповідність. Розроблення реструктуризаційних заходів повинно

відповідати етапу розвитку підприємства, а їх підґрунтям має бути необхідність проведення змін.

10. Ризикованість від отриманих результатів. Керівництво підприємства при розробленні плану реструктуризації та визначенні ефективності від проведених змін має враховувати ризик несвоечасності отримання запланованих результатів, оскільки ефект від змін підприємство може відчутти не відразу, а в наступних періодах функціонування своєї діяльності.

У науковій літературі ведуться дискусії щодо розмежування та ототожнення понять «реформування» та «реструктуризація». Аістова М.Д. стверджує, що реформування є поняттям найбільш загальним і охоплює численні складові господарської діяльності підприємства, напрямки її перетворень, у тому числі реструктуризацію. Окрім реструктуризації, до реформ, що можуть проводити підприємства належать також націоналізація, приватизація і реприватизація [1].

Націоналізація – це перехід із приватної власності у державну земельних ділянок, промислових підприємств, комерційних банків тощо, приватизація є протилежним процесом – передача (продаж) підприємств, що належать державі у приватне володіння, а реприватизація – повернення націоналізованих раніше підприємств, банків та інших об'єктів приватним власникам. Як бачимо, вказані способи реформування підприємства відрізняються як за соціально-економічним, так і за політичним змістом. Вони, на відміну від структурних, характерних для реструктуризації, відображають конститутивні, базові перетворення, що змінюють устрій, концепцію діяльності господарюючого суб'єкта. Разом з тим, окремі дослідники під приватизацією суб'єкта господарювання розуміють реструктуризацію власності, або вважають, що реструктуризація повинна застосовуватись виключно до державних підприємств. Однак, приватизація є лише передумовою, хоча й обов'язковою, проведення реструктуризації [20].

Отже, поняття «реформування» і «реструктуризація» не можуть бути ототожнені, оскільки реформування є загальним та більш ширшим поняттям, а реструктуризація – один із механізмів реформування, який слугує підвищенню ефективності діяльності підприємства.



Подальше дослідження сутності реструктуризації вимагає визначення його місця серед таких категорій, як реінжиніринг та реорганізація, які характеризують структурне перепроєктування діяльності підприємства.

Реінжиніринг – це фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування бізнес-процесів з метою досягнення істотних поліпшень у таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності, як витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність [37].

Основними задачами реінжинірингу є радикальне перепрофілювання існуючої роботи (процесів) для отримання різких (стрибкоподібних) змін. Основною відмінністю реструктуризації по відношенню до задач реінжинірингу є процес формування максимально адаптивної моделі ведення бізнесу до мінливих факторів зовнішнього середовища як прямої, так і непрямой дії.

Аналіз наукової літератури показав тенденцію до розбіжності тверджень науковців, що досліджують проблематику реструктуризації та реінжинірингу. Існує наукова думка, що реструктуризація включає в себе реінжиніринг як один із інструментів реформування діяльності. Але з іншого боку, переважна більшість науковців схиляється до твердження, що реінжиніринг є незалежним по відношенню до реструктуризації.

Основною відмінністю реінжинірингу та реструктуризації є методи виконання проведених перетворень. Зокрема, реструктуризація передбачає поетапну зміну структури бізнесу компанії, засновану на модифікації і поліпшення діючих процесів. При цьому нова модель бізнесу може одночасно відповідати ознакам функціональної та командно-процесної орієнтації. Реінжиніринг – це завжди зміни, внаслідок яких підприємство набуває процесно-орієнтовану структуру бізнесу. У першому випадку розробник вивчає проблеми, у другому – можливості. У першому випадку, дії спрямовані на усунення проблем, у другому – на реалізацію можливостей [301].

На нашу думку, реструктуризація підприємства та реінжиніринг бізнес-процесів мають деякі схожості та відмінності. Адже в результаті застосування обох методів реформування діяльності підприємства кінцевим результатом є нова

структура бізнесу підприємства. Але при цьому, основна відмінність реінжинірингу полягає у орієнтації на радикальні зміни та формування бізнес-процесної моделі управління. На нашу думку, реструктуризація підприємства є більш ширшим за характером поняття, на відміну від реінжиніринг, хоча останній і являє собою глибинний і складний процес. Реінжиніринг є однією з форм чи заходів реструктуризації, так як, в першу чергу, крім вище наведених відмінних ознак даних явищ, реінжиніринг – це конкретно орієнтований процес, спрямований на заміну деяких процесів підприємства новими, а не шляхом поліпшення управління вже існуючих, а загальним підходом до здійснення змін на підприємстві, спрямованих на підвищення ефективності виробництва і змін умов ринку, є проведення реструктуризації підприємства. Деталізація відмінностей реструктуризації та реінжинірингу вимагає дослідження такого поняття як реорганізація.

Реорганізація підприємства – процес зміни організаційно-правової структури підприємства у формі злиття, поділу, виділення і перетворення. Реорганізаційні перетворення в діяльності підприємства супроводжуються гострою необхідністю зміни організаційно-правової форми підприємства для забезпечення максимізації прибутку та охоплення нових сегментів [51, с. 41-42].

Поняття «реструктуризація» є ширшим за поняття «реорганізація», так як, реорганізація підприємства – один з напрямів його реструктуризації.

При дослідженні сутності реструктуризації, реінжинірингу та реорганізації було виявлено, що всі перелічені процеси, незважаючи на свої відмінності один від одного, мають спільну рису – мету: створення конкурентоспроможного продукту, покращення фінансово-економічних результатів діяльності, зміцнення фінансової стійкості, забезпечення конкурентоспроможної господарської діяльності підприємства та здатності адекватно реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища [56, с. 187]. На нашу думку, слід підкреслити найвагоміші відмінності вище наведених дефініцій, оскільки такими є їх кінцевий результат. Так кінцевим результатом реорганізації є нова організаційно-правова форма підприємства, реструктуризація завершується побудовою нової

організаційної структури управління, кінцевим результатом реінжинірингу є перепроєктовані бізнес-процеси. Звідси випливає, що наукова дискусія даних концепцій триває саме через схожість інструментарію та прийомів, що застосовуються в процесі впровадження реінжинірингу, реструктуризації та реорганізації.

Процес реструктуризації повинен стосуватися всіх департаментів підприємства: у першу чергу, планово-фінансового, юридичного, бухгалтерії, маркетингу, в'їзного, виїзного та внутрішнього туризму, і, звичайно, вищого керівництва [65, с.118].

Необхідність реструктуризації підприємства зумовлена рядом проблем, які пов'язані із: системою управління, матеріально-технічним забезпеченням, відсутністю власних коштів, застарілою пропозицією продукції, низькою кваліфікованістю працівників. Вирішення цих проблем пов'язане, насамперед, із формуванням нових механізмів і методів управління, які відповідали б внутрішньому стану підприємств і умовам ринку. Головна мета проведення реструктуризації – забезпечення виживання на ринку та розвиток підприємства в цілому.

Більшість авторів схиляється до думки, що необхідність проведення реструктуризації підприємств може бути викликана наступними причинами [23, с. 25-26], необхідністю:

- пристосування до економічної системи, яка знаходиться у стані трансформації;
- забезпечення реалізації стратегії економічного розвитку підприємства, кінцевою метою розробки якої є підвищення ринкової вартості суб'єкта господарювання;
- попереднього підвищення інвестиційної привабливості підприємства при продажу вагомого пакета акцій чи при додатковій їх емісії з метою пошуку вигідних джерел залучення чи вкладення коштів;
- здійснення перед приватизаційної підготовки підприємства та безпосередньо його приватизації;

- подолання кризових явищ у розвитку підприємства та запобігання банкрутству;
- проведення перед ліквідаційної підготовки підприємства у випадку визнання його банкрутом;
- необхідністю створення умов для розвитку конкуренції;
- удосконалення системи управління корпоративного підприємства.

Отже, аналіз онтології поняття «реструктуризація підприємства» показав, що дане поняття виникло у минулому столітті, але з часом його значення та завдання змінювалися відповідно до розвитку економіки та вимог ринкового середовища. Дослідження показує, що реструктуризація підприємства відіграє принципово важливу і невід’ємну сучасну технологію менеджменту для забезпечення ефективності функціонування підприємства, стійкого економічного розвитку, зростання рентабельності та вартості суб’єкта підприємницької діяльності в цілому у довгостроковій перспективі за умов динамічних змін національної економіки.

## **1.2. Характеристика проведення реструктуризації туристичного підприємства**

Кожне підприємство під час свого функціонування зазнає впливу від розвитку економіки, політичних відносин в країні, технологій, конкуренції на ринку та партнерських відносин у бізнесі. Тому забезпечення успішної діяльності, стабільності та конкурентоспроможності суб’єкта підприємницької діяльності ґрунтується на постійному впровадженні змін. Одним із ефективних методів проведення змін є реструктуризація підприємства.

Дослідження поняття «реструктуризація підприємства» у попередньому підрозділі дає бачення про формування різноманітних цілей проведення реструктуризації. Ключовими завданнями при визначенні цілей є: аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на господарську діяльність підприємства, вибір виду реструктуризації підприємства, обґрунтування стратегічного розвитку підприємства, оцінювання можливості подолання труднощів у період

реструктуризації, розробка бізнес-плану реструктуризованого підприємства. Розробка цілей має ґрунтуватися на: 1) відповідності вимогам і пріоритетам розвитку підприємства, високій технологічності виробництва, конкурентоспроможності продукції; 2) особливості фінансово-економічного стану та можливостях ресурсів підприємства; 3) чітко визначеній і сформульованій меті [31].

Дослідження формулювання мети проведення реструктуризації різними науковцями (табл. 1.2) характеризується різноманітністю поглядів, які залежать від специфіки діяльності підприємства, стадії життєвого циклу, ринкових умов до функціонування підприємства та факторів впливу на його діяльність [57, с.156]. Проте отримання кінцевого результату полягає в забезпеченні виживання на ринку або ж підвищенні ефективності діяльності підприємства.

Таблиця 1.2

### Формулювання мети проведення реструктуризації різними науковцями

Автор	Мета реструктуризації
Андрієвська С. В. [2]	пристосування до змін ринкового середовища
Андрушків Б., Кирич Н., Погайдак О. [3, с.5]	підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності підприємства
Крисько Ж. [84]	підвищення конкурентоспроможності з подальшим зростанням вартості бізнесу
Мельнік М. А. [104]	поліпшення результатів діяльності підприємства і його ліквідності
Мішин С. І. [107]	підвищення ефективності роботи підприємства в цілому; адаптація до вимог оточуючого середовища; збереження життєздатності виробництва
Назаров Н. К. [110]	здійснення розроблених заходів, спрямованих на зростання конкурентоспроможності підприємства, розширення сфери діяльності, зміцнення його позицій на ринку
Дж. Пікота [346]	фінансове оздоровлення
Семакін А. В. [287]	підвищення ефективності роботи всіх функцій підприємства
Смиковчук Т. В. [294, с.296]	покращення показників діяльності та зростання ринкової вартості підприємства

Залежно від поставленої мети розробляються цілі, яких бажає досягнути підприємство в результаті проведення реструктуризації.

Олійник Г. Ю., узагальнивши думки фахівців, робить висновок, що основними цілями реструктуризації є підвищення ефективності на якісно новому рівні функціонування, збільшення потенціалу і вартості капіталу галузі [116].

Мішин С. І. серед головних цілей реструктуризації виділяє підвищення ефективності роботи підприємства в цілому, адаптацію до вимог оточуючого середовища, збереження життєздатності виробництва [110].

Прохорова В. В., Безугла Ю. Є. основними цілями реструктуризації вважають: швидке відновлення платоспроможності та фінансової стійкості підприємства для уникнення його банкрутства [285, с. 70].

Загальну класифікацію цілей проведення реструктуризації підприємства наведено на рис. 1.3.

Авторкою узагальнено наукові підходи до визначення цілей проведення реструктуризації та запропоновано умовно їх поділити на зовнішні і внутрішні.

До зовнішніх цілей відносять: створення конкурентоспроможних підприємств, підвищення ефективності суспільного виробництва, зростання надходжень до держбюджету, зниження рівня безробіття, розвиток конкуренції. У свою чергу, пропонуємо доповнити ці цілі «зростанням інвестиційної привабливості галузі».

До внутрішніх цілей відносять: 1) правові (зміна організаційно-правової форми підприємства, виокремлення окремих підрозділів у самостійні юридичні об'єкти, зміна форми власності та складу власників); 2) управлінські (формування нового стилю керівництва (автократичний, демократичний, ліберальний), впровадження економічних методів управління (розробка планово-економічних показників та механізмів їх досягнення), удосконалення системи мотивацій); 3) економічні (зростання прибутку, залучення інвесторів, зростання вартості підприємства); 4) фінансові (підвищення платоспроможності, забезпечення фінансової стійкості, покращення ліквідності); 5) виробничі (збільшення обсягів виробництва, освоєння нових видів продукції, диверсифікація діяльності); 6) структурні (поділ або поглинання підприємств, адаптація організаційної структури управління); 7) соціальні (збереження рівня зайнятості, підвищення доходів працівників). Авторкою запропоновано до соціальних цілей віднести *зростання продуктивності праці та забезпечення умов для професійного розвитку персоналу*. Водночас до внутрішніх цілей рекомендовано додати *інформаційні, які*

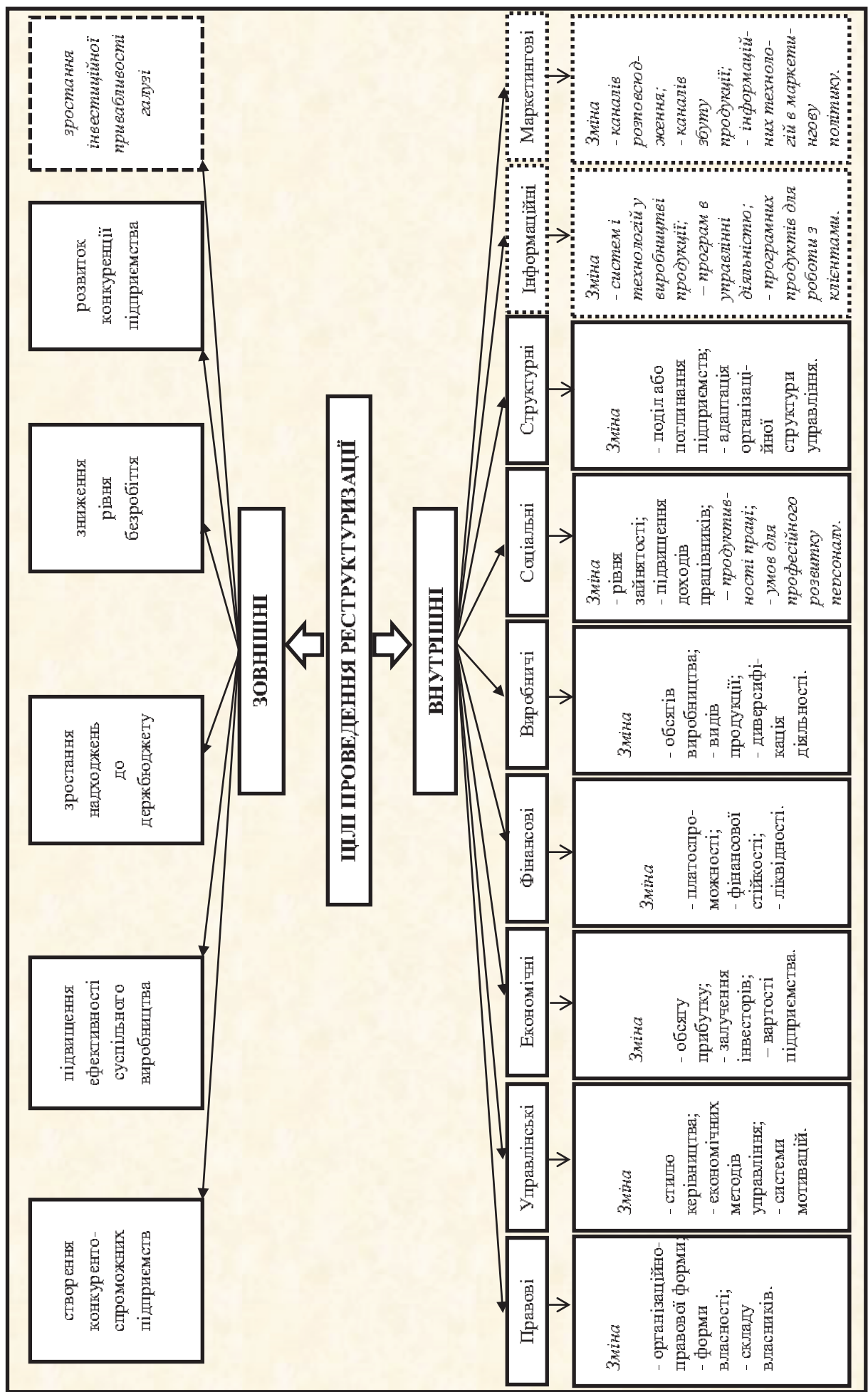


Рис. 1.3. Класифікація цілей проведення реструктуризації підприємства Джерело: розроблено автором

*передбачають використання новітніх інформаційних систем і технологій у виробництві продукції; впровадження нових програм для підвищення ефективності управління підприємством та співпраці з посередниками; застосування сучасних програмних продуктів для роботи з клієнтами; та маркетингові, до яких відносять збільшення кількості каналів розповсюдження з інформування діяльності підприємства, розширення каналів збуту продукції, постійне залучення інформаційних технологій в маркетингову політику підприємства.*

Аналіз мети та цілей дає змогу провести дослідження різноманітності видів реструктуризації. Класифікацією реструктуризаційних перетворень займалися такі науковці, як Л. Бєлих [9], М. Білик [11], Г. Дорофєєва [44], Т. Іванова [67], Ж. Крисько [86], Г. Козицька [77], О. Терещенко [299], Д. Стеченко, О. Омельченко [296] та ін. Але кожен підхід до класифікації не має універсального вигляду, постійно розвивається та доповнюється різними науковцями.

Наприклад, Н. Валінкевич поділяє реструктуризацію на такі види, як: 1) управлінську (зміна організаційної структури управління); 2) організаційно-правову (зміна організаційної структури); 3) технічну (забезпечення відповідного рівня технології та обладнання); 4) економічну (достатній рівень рентабельності); 5) фінансову (зміна структури та розміру капіталу). Водночас відповідно до завдань виділяє такі форми реструктуризації: а) стратегічна; б) оперативна [17].

Аїстова М. [1] виділяє шість ознак класифікації реструктуризаційних змін підприємства: 1) цілі (короткострокові (оперативні) та довгострокові (стратегічні)); 2) причини ініціювання (превентивні та кризові); 3) рівень перетворень (зміни у сфері внутрішніх або зовнішніх факторів); 4) функціональний зміст (структурні, управлінські, організаційні, виробничі, кадрові, фінансові, інформаційні); 5) тип стратегії перетворення (перетворення у межах наступальної стратегії, перетворення у межах оборонної стратегії); 6) модель (спосіб) здійснення перетворень (еволюційні, революційні).

Бабій І. вважає доцільним виділити такі форми реструктуризації, які



залежать від характеру розроблених заходів, а саме: 1) виробництва; 2) активів; 3) фінансова; 4) корпоративна (реорганізація); 5) продуктова: на основі конверсії, диверсифікації; 6) організаційно-управлінська: кадрова та функцій управління; 7) на основі розукрупнення [6].

Попова Е. [280] пропонує класифікувати реструктуризацію за такими ознаками: залежно від масштабів та строків проведення – стратегічна, тактична; від цілей – організаційно-правова, технічна, економічна, управлінська, фінансова, структурна, виробнича, соціальна; від характеру розвитку – активна (прогресивна), реактивна (регресивна); від характеру проблем – часткова (обмежена), комплексна (всебічна); від варіантів проведення – реорганізація, створення державної холдингової компанії з дочірніми підприємствами, покращення фінансового положення шляхом ефективного використання та розпорядженням майном підприємства, ліквідація підприємства.

Мішин С., узагальнюючи наукові погляди щодо класифікації реструктуризації, пропонує такі класифікаційні ознаки, як: 1) залежно від стану підприємства і умов оточуючого середовища: еволюційна, адаптивна, антикризова; 2) залежно від цілей та завдань: комплексна; часткова (локальна); 3) залежно від функціональної сфери підприємства: фінансова, виробнича; управлінська; організаційно-правова [110].

Отенко І. П. та Москаленко Н. О. [122] класифікують види реструктуризації залежно від рівнів ієрархії ознак, які мають за мету досліджувати та ефективно управляти процесами реструктуризації: перший – верхній рівень – включає види управління залежно від стану підприємства та цілей проведення реструктуризації (антикризове управління, управління розвитком); другий – середній рівень ієрархії – формує характер процесів реструктуризації залежно від масштабів проведення (обмежена або комплексна), інтенсивності проведених заходів (активна або пасивна) і відношення підприємств до реструктуризації (примусова або добровільна); третій – нижній рівень, показує об'єкт зміни структури залежно від інституціональної та функціональної сфери підприємства.

Варто зазначити, що класифікація реструктуризаційних перетворень

підприємства залежить від сфери та специфіки його діяльності. Сфера туризму є досить специфічною та неординарною, розвиток якої сприяє інвестиційній привабливості країни.

Туризм є сферою розвитку економіки, яка, включає в себе, не тільки реалізацію економічних функцій у підприємстві (отримання прибутку суб'єктами туристичного ринку), але й вирішення важливих соціальних, культурних і суспільних завдань. Цьохла С. Ю. вважає, що туристична діяльність сприяє відновленню зусиль і працездатності суспільства, збільшенню зайнятості та підвищенню життєвого рівня місцевого населення, раціональному використанню вільного часу та організації дозвілля населення, підвищенню культурного рівня населення, поширенню культурних цінностей, збагаченню соціально-економічної інфраструктури, покращенню міжрегіональної співпраці країн, держав та народів [328].

Ковальчук С. В. пропонує розглядати сферу туристичної діяльності за такими напрямками: функціонування туристського підприємства (визначення ефективних дій з управління виробництвом і персоналом); надання готельних послуг (послуги з прийому, проживання, харчування, оздоровлення в місцях розміщення); туристсько-екскурсійне обслуговування (організація різноманітних видів туристських маршрутів і екскурсій); організація транспортних подорожей (використання різних видів транспорту для комплексного ознайомлення з регіонами, країнами); організація спеціалізованого відпочинку і розваг (діяльність розважальних комплексів); екологічна діяльність (регулювання антропогенного впливу на природний комплекс у ході туристської діяльності) [76].

Момонт Т. В. особливостями туристичної діяльності виділяє: численність та різноплановість суб'єктів сфери туризму; обов'язковість ліцензування туроператорів, стандартизації і сертифікації туристичних послуг, визначення кваліфікаційних вимог до посад фахівців туристичної сфери; глибину та складність взаємозв'язків між складовими елементами сфери туризму; комплексність та багатоцільову функціональність; специфічність туристичного продукту та його безпосереднього споживача (туриста); нестабільність

(мінливість) зовнішнього середовища галузі; репутаційний (іміджевий) потенціал компанії та необхідність забезпечення його відповідно до запитів споживача; динамізм технологій та бізнес-процесів [111, с.72].

Розвиток ринкових відносин та зміни споживчого попиту впливають на тенденцію зміни ролі туристичного підприємства у системі задоволення споживчих потреб. Раніше підприємство створювали відповідно до існуючих ринкових потреб, а нині – для формування потенційного попиту на нові види туристичних продуктів, стимулюючи розвиток нових споживчих моделей у туризмі, які відповідають суспільному споживанню. При цьому перспективи розвитку туристичної діяльності формуватимуть саме споживчі уподобання та прагнення, що, в свою чергу, стануть основою подальших соціально-економічних трансформацій на туристичному ринку. Тобто, туристичні підприємства повинні впливати не тільки на пропозицію, але і на попит, створюючи сприятливі можливості для розвитку [95, с. 17].

Відповідно до Закону України «Про туризм» суб'єктами, що здійснюють та/або забезпечують туристичну діяльність, є:

- туристичні оператори;
- туристичні агенти;
- інші суб'єкти підприємницької діяльності, що надають послуги з тимчасового розміщення (проживання), харчування, а також екскурсійні, розважальні та інші види туристичних послуг;
- гіді-перекладачі, екскурсоводи, спортивні інструктори, провідники та інші фахівці туристичного супроводу;
- фізичні особи, які не є суб'єктами підприємницької діяльності та надають послуги з тимчасового розміщення (проживання), харчування тощо [283].

Основними організаторами туристичної діяльності є туроператори і турагенти.

Туристичні оператори – це юридичні особи, створені згідно із законодавством України, для яких виключною діяльністю є організація та забезпечення створення туристичного продукту, реалізація та надання

туристичних послуг, а також посередницька діяльність із надання характерних та супутніх послуг і які в установленому порядку отримали ліцензію на туроператорську діяльність [283].

Специфікою діяльності туристичних операторів вважаємо таке:

- правовий статус суб'єкта господарювання – юридична особа;
- вид діяльності: туроператорська та турагентська діяльність, тобто туроператори є виробниками комплексного туристичного продукту. Вони працюють над створенням турів, розробленням маршрутів, замовляють різноманітні туристичні послуги у своїх безпосередніх виробників (посередників) – готельних, транспортних підприємств, підприємств харчування, закладів культури, екскурсійних бюро тощо. На ринку туристичних послуг підприємство-туроператор виступає в ролі оптового продавця, тобто процес реалізації турів здійснюється за допомогою турагента, але туроператор може й самостійно продавати послуги безпосередньо туристам;
- є суб'єктом ліцензування, тобто для здійснення туроператорської діяльності необхідно отримати ліцензію;
- формування доходів (прибутків), тобто дохід від звичайної діяльності туристичних операторів формується шляхом різниці між вартістю сформованого туристичного продукту та вартістю його окремих елементів, які надаються контрагентами (транспортними підприємствами, готелями, закладами харчування, розважальними та екскурсійними організаціями);
- фінансове забезпечення діяльності: мінімальний розмір фінансового забезпечення туроператора має становити 20 тис. євро, а для туроператора, який надає послуги виключно з внутрішнього та в'їзного туризму – 10 тис. євро [283].

В результаті дослідження специфіки турагентської діяльності виявлено, що це суб'єкти підприємницької діяльності, які не підлягають ліцензуванню; мінімальний розмір фінансового забезпечення повинен становити не менше ніж 2 тис. євро; правовий статус суб'єкта господарювання – юридична, фізична особа; дохід від звичайної діяльності туристичних агентств формується за рахунок агентських комісій, встановлених підприємствами-продавцями туристичних

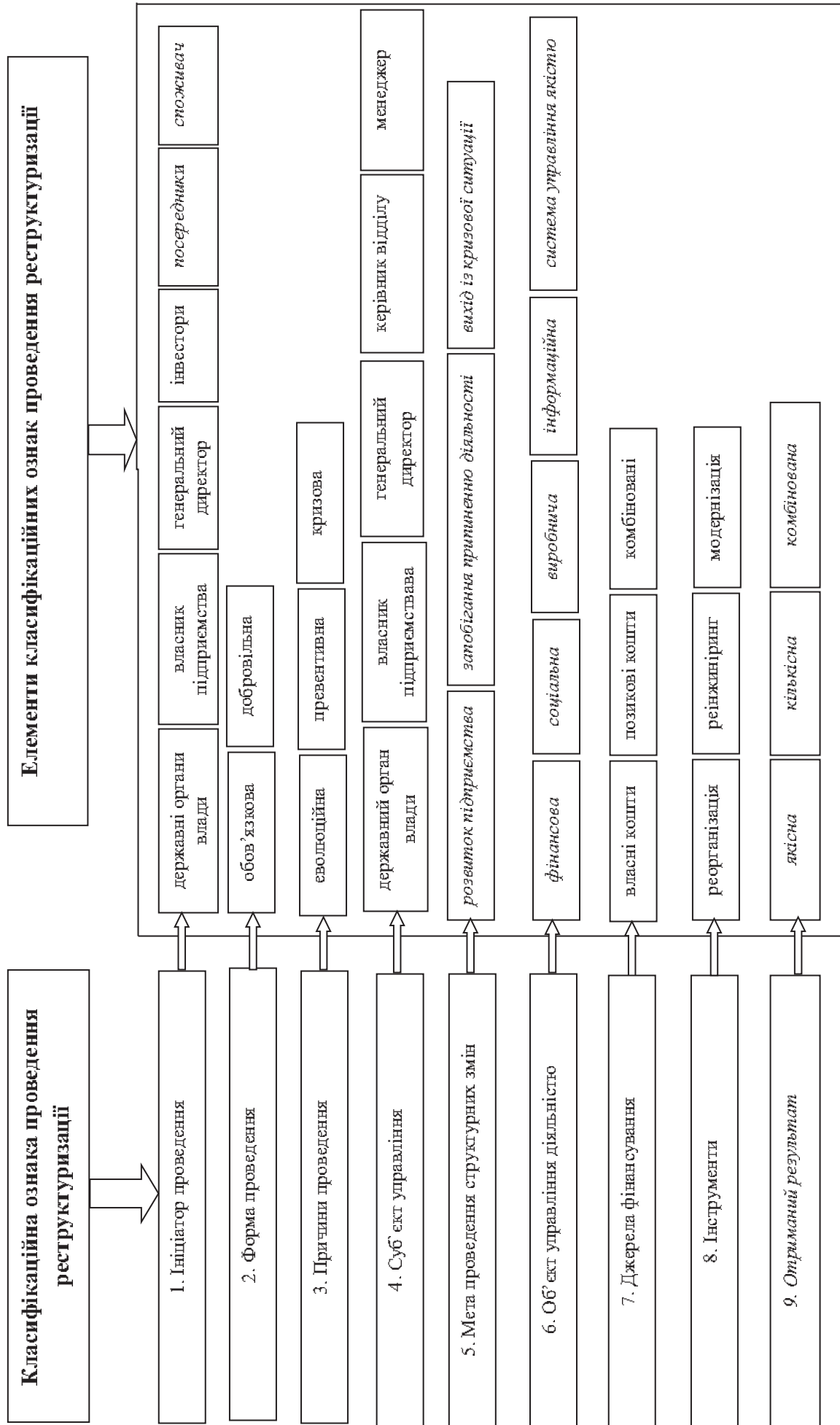
послуг; турагенти на ринку туристичних послуг виступають в ролі роздрібних продавців, тобто посередниками між виробниками туристичних послуг та туристами [63, с.135–136].

Отже, туроператорська та турагентська діяльність мають спільну мету – задоволення потреб та забаганок потенційних туристів. Позитивний імідж та активна діяльність будь-якого туристичного підприємства на ринку значно впливає на його вибір споживачами. Тому суб'єктам господарювання слід якісно обслуговувати туристів, надавати правдиву інформацію про туристичні напрямки, вчасно та правильно інтерпретувати запити потенційних споживачів у альтернативні пропозиції підприємства.

Дослідження різних поглядів як вітчизняних, так і зарубіжних науковців щодо трактування поняття «реструктуризація підприємства» у попередньому підрозділі та врахування специфіки діяльності туристичних підприємств дає можливість визначити поняття *«реструктуризація туристичного підприємства»*: *комплексний процес змін операційної, фінансової, організаційної та соціальної сфер підприємницької діяльності, які пов'язані з виробництвом, розподілом, обміном, реалізацією і споживанням туристичного продукту, з метою задоволення потреб туристів, збільшення чисельності потенційних споживачів, збереження та зміцнення позицій підприємства на ринку, підвищення його конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості, запобігання банкрутству, або ж припиненню діяльності.*

Класифікацію реструктуризації туристичного підприємства запропоновано і доповнено з огляду на специфіку його діяльності (рис. 1.4). Водночас наведено хронологію вибору ознак при прийнятті рішення щодо реструктуризаційних змін, тобто кожна наступна ознака взаємопов'язана з попередньою.

Оскільки проведення реструктуризації починається з ключової особи, яка ініціює процес змін, то при формуванні першої класифікаційної ознаки слід виділили ініціатора проведення, до якого можуть бути віднесені органи державного (регіонального) управління, власник(и) підприємства, генеральний директор, інвестори, а також *посередники* (контрагенти), тобто готельні, страхові,



**Рис. 1.4. Класифікація проведення реструктуризації туристичним підприємством**

*Джерело: розроблено автором*

транспортні підприємства, екскурсійні бюро та споживач, який має значний прямий вплив на діяльність туристичного підприємства.

Залежно від ініціатора змін за формою проведення виділяють обов'язкову та добровільну реструктуризацію. Обов'язкова реструктуризація здійснюється державними органами влади. Згідно зі статтею 7 ЗУ «Про туризм» туристичну діяльність в Україні регулює Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, центральний орган виконавчої влади, який забезпечує формування державної політики у сфері туризму та курортів, Верховна Рада Автономної Республіки Крим та Рада міністрів Автономної Республіки Крим, місцеві державні адміністрації, органи місцевого самоврядування, а також інші органи в межах їх компетенції [283]. Органи державної влади, органи місцевого самоврядування, їх посадові та службові особи здійснюють контроль за дотриманням вимог законодавства з питань туристичної діяльності (проводять перевірки якості надання туристичних послуг, дотримання ліцензійних умов, стандартів, норм і правил щодо здійснення туристичної діяльності) та відповідно до закону накладають стягнення і вживають інших заходів за порушення законодавства в галузі туризму (ст. 29 ЗУ «Про туризм»).

Добровільну реструктуризацію проводять за рішенням власників, генерального директора, інвесторів, контрагентів підприємства та споживача туристичних послуг.

Наступною ознакою слід виділити причини проведення, оскільки розуміючи причину, ініціатор буде розробляти мету і комплекс заходів, пов'язаний з її уникненням. Причина проведення структурних змін залежить від етапу розвитку підприємства, його стану, а також від ринку, ринкових відносин, економіки загалом та конкурентної боротьби. За причиною проведення розрізняють превентивну реструктуризацію, кризову та еволюційну. Превентивна реструктуризація передбачає цілеспрямований комплекс змін у системі функціонування підприємства, які завчасно враховують прогностичні зміни середовища з метою нарощування конкурентних переваг. Еволюційна реструктуризація включає комплекс заходів, спрямованих на адаптацію до умов

середовища та недопущення кризових явищ на підприємстві. Антикризова реструктуризація містить в собі комплекс змін, які спрямовані на виведення підприємства з кризового стану на якісно новий рівень розвитку [110].

За суб'єктом проведення виділяють орган державного (регіонального) управління, власника підприємства, генерального директора, керівника департаменту або менеджера.

Залежно від причин проведення структурних змін автором запропоновано за метою виділити реструктуризацію, спрямовану на *розвиток підприємства, запобігання припиненню діяльності* та на *вихід із кризового стану суб'єкта туристичної діяльності*.

За об'єктом управління діяльністю запропоновано виділити фінансову, соціальну, виробничу, інформаційну реструктуризацію та реструктуризацію системи управління якістю. Фінансова реструктуризація передбачає реструктуризацію кредиту, активів, позичкового капіталу, зміну структури і розміру власного капіталу, що в кінцевому результаті впливає на формування структури балансу.

*Соціальна реструктуризація – це процес реструктуризаційних заходів, які спрямовані на формування корпоративної культури підприємства з метою збільшення продуктивності праці працівників, підвищення їх професійних здібностей, покращення умов праці та розвитку соціальної відповідальності перед працівниками, споживачами, стейкхолдерами та зовнішнім середовищем в цілому.*

Виробнича реструктуризація передбачає структурні зміни у виробництві туристичної продукції, обслуговуванні, номенклатурі туристичної пропозиції, розробці та впровадженні нових турів у поєднанні із трудовими відносинами працівників, що спрямовані на їх розвиток (відкриття відділів на підприємстві, представництв, офісів з продажу), або ж скорочення (об'єднання відділів, скорочення середньооблікової чисельності працівників, що зумовлює розширення обов'язків та відповідальності співробітника).

Інформаційна реструктуризація спрямована на застосування в усіх аспектах



діяльності новітніх інформаційних технологій для економії часу, відповідно до розвитку та вимог ринку.

Реструктуризація системи управління якістю. Якість є одним із головних атрибутів ефективності діяльності туристичних підприємств. Адже і якість послуг, і якість обслуговування туристів, і розроблення та впровадження системи забезпечення якості продукції у туристичну діяльність створює позитивний імідж підприємства та посилює довіру клієнтів.

Залежно від джерела фінансування розрізняють реструктуризацію за рахунок:

- власних коштів підприємства;
- позикових коштів;
- комбінованих, які передбачають використання власних коштів і позикових одночасно.

Інструментами проведення реструктуризації є реорганізація, реінжиніринг, модернізація. До реорганізації відносять:

- злиття – створення однієї юридичної особи на основі двох або більше підприємств, що раніше функціонували, шляхом передачі майна, прав та обов'язків підприємству- правонаступнику;

- поглинання – купівля акцій підприємства іншою компанією при втраті першим самостійного статусу, але зі збереженням юридичної особи;

- поділ – ліквідація підприємства з одночасним створенням на його базі двох або більше нових самостійних підприємств;

- перетворення – зміна організаційно-правової форми підприємства;

- розширення діяльності, однією з яких в туристичному бізнесі є франчайзинг. Франчайзинг – організація підприємницької діяльності, за якою компанія (франчайзер) передає певній фізичній чи юридичній особі (франчайзі) право на продаж продукту і послуг цієї компанії. Франчайзі зобов'язується продавати цей продукт чи послуги, спираючись на визначені франчайзером закони і правила ведення бізнесу. В свою чергу, франчайзі використовує у своїй діяльності ім'я компанії, її репутацію (гудвіл), продукт та послуги, маркетингові

технології, експертизу і механізми підтримки. Франчайзинг як форма організації туристичного бізнесу створює широку мережу однорідних туристичних агентств з єдиною торговельною маркою, ідентичними умовами, стилем, методами і формами продажу туристичних послуг, найбільш важливими з яких є єдині вимоги до якості і єдині ціни, встановлені та врегульовані централізовано [36].

Реінжиніринг – комплексний радикальний процес перепроєктування бізнес-процесів на туристичному підприємстві, який ґрунтується на змінах в умовах ведення бізнесу та застосуванні сучасних електронних програм в управлінсько-виробничому процесі суб'єкта підприємницької діяльності.

Модернізація туристичного підприємства – інвестиційний процес змін операційної діяльності суб'єкта господарювання із застосуванням сучасних інноваційно-інформаційних технологій та окремих складових його основних засобів.

Залежно від *отриманого результату* пропонуємо виділяти *якісну, кількісну та комбіновану реструктуризацію*. Тобто результат проведення реструктуризації підприємства може бути оцінений кількісними (зміна фінансових показників діяльності, досягнута від впроваджених реструктуризаційних заходів), якісними показниками (формування позитивного іміджу підприємства, покращення якості туристичної продукції, підвищення рівня задоволеності споживачів, професійного рівня працівників підприємницької системи і т.д.), а також поєднувати і якісні, і кількісні показники.

Отже, туризм є однією з найперспективніших галузей економіки країни, яка динамічно розвивається. Туристична діяльність має певну специфіку, яку необхідно враховувати при здійсненні процесу реструктуризації підприємства.

Нині процес реструктуризації для успішного ведення бізнесу туристичних підприємств стає об'єктивною необхідністю, яка забезпечує конкурентоспроможність підприємства і його виживання на ринку туристичних послуг. Слід підкреслити, що ефективність прийняття управлінських рішень при проведенні реструктуризації залежить від грамотного обґрунтування необхідності проведення змін та бажаного результату для працівників підприємства, чіткого

розмежування функціональних обов'язків між ними з метою уникнення їх опору запланованим змінам.

### 1.3. Механізм проведення реструктуризації

Проведення реструктуризаційних змін туристичних підприємств є досить важким, довготривалим процесом, який потребує фінансового забезпечення та узгодженості всіх заходів із працівниками задля уникнення опору та конфліктних ситуацій. Людський фактор відіграє найважливішу роль у ефективному проведенні реструктуризаційних заходів. Керівництво підприємства має побудувати бізнес-план реструктуризації, чітко визначити цілі, мету, завдання та концепцію, вчасно та коректно повідомити персонал про необхідність реалізації заходів та аргументувати важливість втілення реструктуризаційного проекту в життя підприємства.

Бугайов Р. виокремлює традиційну та сучасну (інтеграційну) концепції реструктуризації. Традиційна концепція реструктуризації полягає в аналізі взаємодії підприємства та його зовнішнього середовища. Сучасний підхід до реструктуризації має свої особливості:

- 1) це реагування на можливі зміни, а не відповідь на зміни зовнішнього середовища;
- 2) об'єктом має бути підприємство та його зовнішнє середовище, а не окремі об'єкти та функції;
- 3) прямий зв'язок зі стратегічним плануванням;
- 4) досягнення синергетичного ефекту;
- 5) персонал має активно брати участь у реструктуризації, його основне завдання – якісне зростання;
- 6) демократичний стиль керівництва, а не авторитарний;
- 7) конкурентною перевагою мають бути нематеріальні активи та персонал на протигагу матеріальним та фінансовим активам [14].

При розробленні реструктуризації туристичного підприємства зазвичай ініціатор або суб'єкт управління реструктуризаційних змін ставить такі практичні

завдання: модернізацію виробничого процесу туристичних послуг; зміни у процесі управління діяльністю та трудових відносин; покращення якості послуг і якості обслуговування, які є головними атрибутами задоволеності споживачів туристичних послуг.

Загалом підприємство в межах реструктуризації зазвичай вирішує три основні практичні завдання: модернізація, заміна або скорочення надлишків існуючої виробничо-технологічної бази підприємства; суттєві зміни в системі управління та використання людських ресурсів підприємства; якісні зміни взаємовідносин зі споживачами та/чи створення нової цільової клієнтської групи [91].

Дослідженню етапів, моделей та методів реструктуризації значну увагу приділяли: Бабій І. В. [5], Булеєв І. П., Могилів Ю. М. [15], Гавриш О. А., Іванова Т. В. [32], Жданов В. В. [53], Коломицева Л. О. [78], Крисько Ж. Л. [85], Омельченко О. С. [120] та багато інших. У науковому полі і до сьогодні ведуться дискусії щодо розбіжностей виокремлення та застосування різних методик проведення реструктуризації, які залежать, передусім, від специфіки діяльності підприємства.

Слободчикова О. поділяє процес реструктуризації на методи:

- 1) першого рівня – внутрішні методи реструктуризації, які спрямовані на вдосконалення внутрішнього середовища підприємства, підвищення ефективності виробничого процесу (перепрофілювання діяльності підприємства, зміна структури управління, зміна технології виробництва продукції);
- 2) другого рівня – зовнішні методи реструктуризації, які проводять з метою адаптації підприємства до змін умов зовнішнього середовища (приватизація, злиття, приєднання, виокремлення, перетворення, ліквідація);
- 3) третього рівня – реінжиніринг бізнесу, які стосуються безпосередньо бізнес-процесів підприємства і потребують подолання обмежень функціональної побудови підрозділів організації [292].

Аналіз літературних джерел дозволив виділити сучасні методи реалізації реструктуризаційних заходів, які найчастіше використовуються на

підприємствах (табл. 1.3).

Важливу роль при проведенні реструктуризації відіграють засоби забезпечення, а саме: організаційно-методичні, трудові, матеріальні, фінансові та інформаційні ресурси. Матеріальні та фінансові ресурси визначаються ще на етапі виявлення потреби у проведенні реструктуризації.

Таблиця 1.3

### Методи, які застосовуються при проведенні реструктуризації

[293; 24; 31; 286; 116]

Метод	Коротка характеристика методу
1	2
ABS / ABM	Сукупність методів вартісного аналізу бізнес-процесів, ланцюжків створення вартості, окремих організаційно-структурних одиниць, а також методів підвищення економічної ефективності процесів управління; використовується як аналітичний засіб, що дає змогу визначити можливі шляхи поліпшення вартісних показників
Аутсорсинг	Означає передачу сторонньому виконавцю ряду функцій підприємства. При цьому аутсорсинг є формою взаємодії, при якій підприємство – сторонній виконавець, – продаючи замовнику свої товари або послуги, включається в «управлінські контури» підприємства-замовника як функціональний підрозділ, залишаючись при цьому юридично та організаційно відокремленим.
Бенчмаркінг	Процес знаходження і вивчення найкращих з відомих методів ведення бізнесу. Це спосіб оцінки діяльності підприємства порівняно з кращими підприємствами чи конкурентами. Його мета – підвищення ефективності власної діяльності та отримання переваг у конкурентній боротьбі.
Реінжиніринг бізнес-процесів (BPR)	Метод кардинальної перебудови бізнес-процесів з метою досягнення якісно іншого, більш високого рівня показників виробничо-господарської діяльності підприємства.
«Точно в термін» (JIT)	Сукупність методів підвищення якості робіт та обслуговування. Всі ресурси, необхідні для одержання продукції, що постачаються в той момент і в тих кількостях, які необхідні для своєчасного виконання робіт на всіх виробничих місцях та випуску продукції відповідно до виробничої програми. Необхідні умови: точність і узгодженість поставок; висока якість компонентів виробництва, які постачаються.
Управління знаннями (KM)	Це сукупність стратегічних та оперативних заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання інтелектуального капіталу підприємства з метою збільшення результативності діяльності.
Управління якістю (CPI / TQM)	Заснований на концепції управління якістю продукції, що випускається. Якість повинна бути спрямована на задоволення поточних і майбутніх потреб споживачів як найважливішої ланки виробничої лінії. Досягнення

1	2
	відповідного рівня якості вимагає постійного вдосконалення виробничих процесів.
Управління проектами (PM)	Методологія організації, планування, керівництва, координації трудових, матеріальних, фінансових ресурсів протягом проектного циклу, спрямована на ефективне досягнення його цілей шляхом застосування сучасних методів, техніки та технології управління для отримання визначених у проекті результатів за складом та обсягом робіт, вартості, часу, якості й задоволення учасників проекту.
CASE-методи: SADT, IDEF ARIS, SA/SD BSP, ERP	Сукупність методів проектування і розроблення складних систем програмного забезпечення, що підтримується комплексом засобів автоматизації, які взаємопов'язані. Використовуються для подолання обмежень при використанні структурних методологій проектування за рахунок їх автоматизації і інтеграції засобів, що підтримують.
Оцінка бізнесу	Його метою є оцінка підприємства в цілому, аналіз доцільності існування й перспектив розвитку підприємства в ринковому просторі.
Ситуаційний аналіз	Призначений для визначення ситуації, в якій перебуває підприємство, тобто місця, яке воно займає в загальному бізнесі-просторі, основних факторів, що впливають на його функціонування.

Організаційно-методичні ресурси полягають у визначенні конкретних реструктуризаційних заходів, які мають відповідати нормативно-правовій базі та системі договірних і податкових відносин.

Досить важливу роль у проведенні реструктуризації відіграють трудові ресурси, які повинні бути обізнаними, кваліфікованими та позитивно мотивованими. Зазвичай досягнення запланованого результату залежить від професійного рівня керівників підприємств.

Інформаційні ресурси при проведенні реструктуризації полягають не лише у створенні новітніх інформаційних технологій, але й у розповсюдженні інформації про реструктуризацію, її цілі та комплексу розроблених завдань широкому колу працівників, а іноді і в захищеності інформації.

Отже, проаналізовані вище основні методи, засоби забезпечення, принципи (у пункті 1.1) реструктуризації дають підставу сформулювати механізм реалізації реструктуризаційних заходів на підприємстві.

Фігурнова Н. П. під механізмом реструктуризації розуміє систему, визначальний порядок, виявлення напрямків, розробки й проведення заходів, спрямованих на ефективне системне реформування, а також контроль над їх

реалізацією [327, с. 527]. На нашу думку, дане трактування є досить вузьким та потребує уточнення.

Більш ширшим є визначення Коломицевої Л. О., яка окреслює механізм реструктуризації підприємства як сукупність організаційно і процедурно оформлених засобів та методів, які визначають послідовність здійснення змін у структурах підприємства, що спрямовані на створення умов для підвищення пристосованості до середовища функціонування, генерації нових цільових установок і більш ефективного їх досягнення [76, с. 32].

Денисова О. І. зазначає, що механізм реструктуризації – це впорядкована сукупність засобів і методів впливу, що визначає необхідність і ефективність здійснення реструктуризації підприємства під впливом зміни факторів зовнішнього середовища [39, с. 82]. Тобто, основними компоненти даного поняття є засоби та методи реструктуризації.

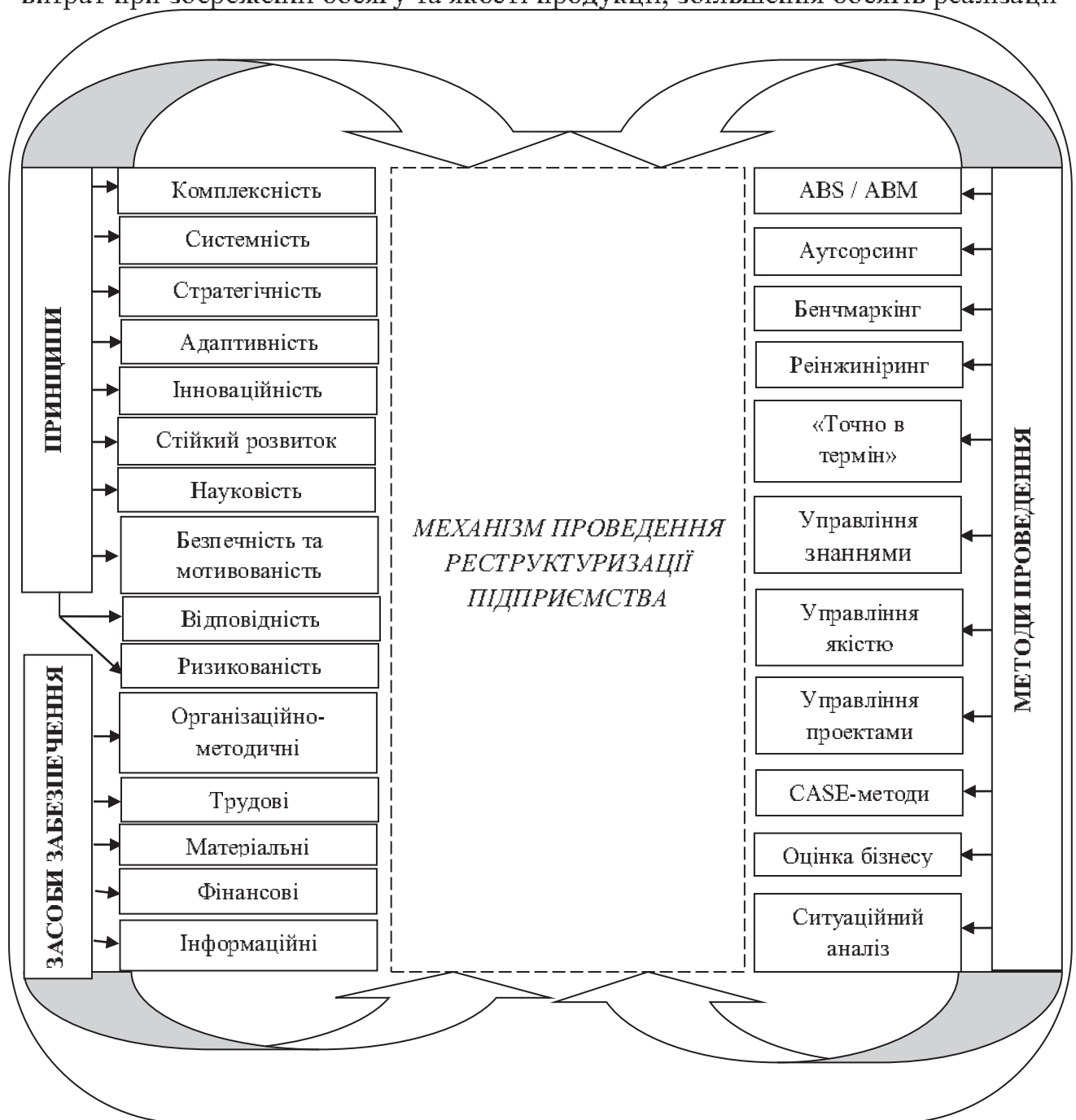
Жданов В. В. розуміє механізм реструктуризації як систему основних елементів реструктуризації: цілей, об'єктів, суб'єктів, мотивів та стратегій, а також методів, етапів та факторів реструктуризації [51, с. 54].

Дослідивши різні погляди науковців, пропонуємо під механізмом реструктуризації розуміти *комплексну систему взаємопов'язаних елементів, методів, процесів та засобів, які в цілому забезпечують ефективність впровадження реструктуризаційних заходів на підприємстві* (рис. 1.5).

Отже, аналіз сучасних методів проведення реструктуризації, визначення та характеристика її основних етапів із використанням відповідних ресурсів, а також формування механізму проведення реструктуризаційних заходів дає підставу дослідити методологію визначення ефективності проведення даного процесу. Значну увагу визначенню ефективності та результативності реструктуризації підприємств приділили Винник Т. М. [21] Крет І. З. [83], Кишеня В. И. [74], Майор О. В., Яворська Д. Д. [84], Ус Ю. В., Обиденнова Т. С. [326], Овсак О. П., Бараніченко Л. В. [117], Єфімова Г. В. [52] та багато інших.

На думку Дорофєєвої Г. про ефективність успіху проведеної реструктуризації можуть свідчити конкретні досягнуті результати: відновлення

платоспроможності, досягнення рівня самокупності; зниження виробничих витрат при збереженні обсягу та якості продукції; збільшення обсягів реалізації



**Рис. 1.5. Механізм проведення реструктуризації на підприємстві**

*Джерело: розроблено автором на основі джерел [83, 37]*

продукції при збереженні цінової та асортиментної політик; підвищення вартості підприємства; зростання рентабельності продукції та реалізації; зниження строків і витрат на розробку і впровадження новітніх технологій; підвищення інвестиційної привабливості підприємства; швидке реагування підприємства на зміни зовнішнього оточення; чіткий розподіл та балансування повноважень і



відповідальності; скорочення документообігу та підвищення швидкості інформаційного обміну [45].

Про результативність проведення реструктуризації туристичних підприємств свідчить зростання таких основних показників, як: дохід від реалізації; кількість обслугованих туристів; чистий прибуток; рентабельність діяльності.

Для оцінки результативності проведення реструктуризації підприємства пропонуємо виділити три методичні підходи: *інвестиційний*, *операційний* та *соціальний* (рис. 1.6).

*Інвестиційний підхід* до оцінки результативності від впроваджених заходів ґрунтується на створенні інтересу інвесторів до підприємства, включає основні фінансово-економічні показники, які характеризують діяльність суб'єкта господарювання в цілому: частка підприємства на ринку, чистий прибуток, рентабельність діяльності, рентабельність власного капіталу та статутного.

Частка підприємства на ринку відображає відсоток туристичного ринку, який займає підприємство відносно загальної кількості обслугованих туристів, і розраховується за формулою [38]:

$$ВЧП = K_r / \sum K_r \cdot 100\% , \quad (1.1)$$

де ВЧП – відносна частка підприємства;

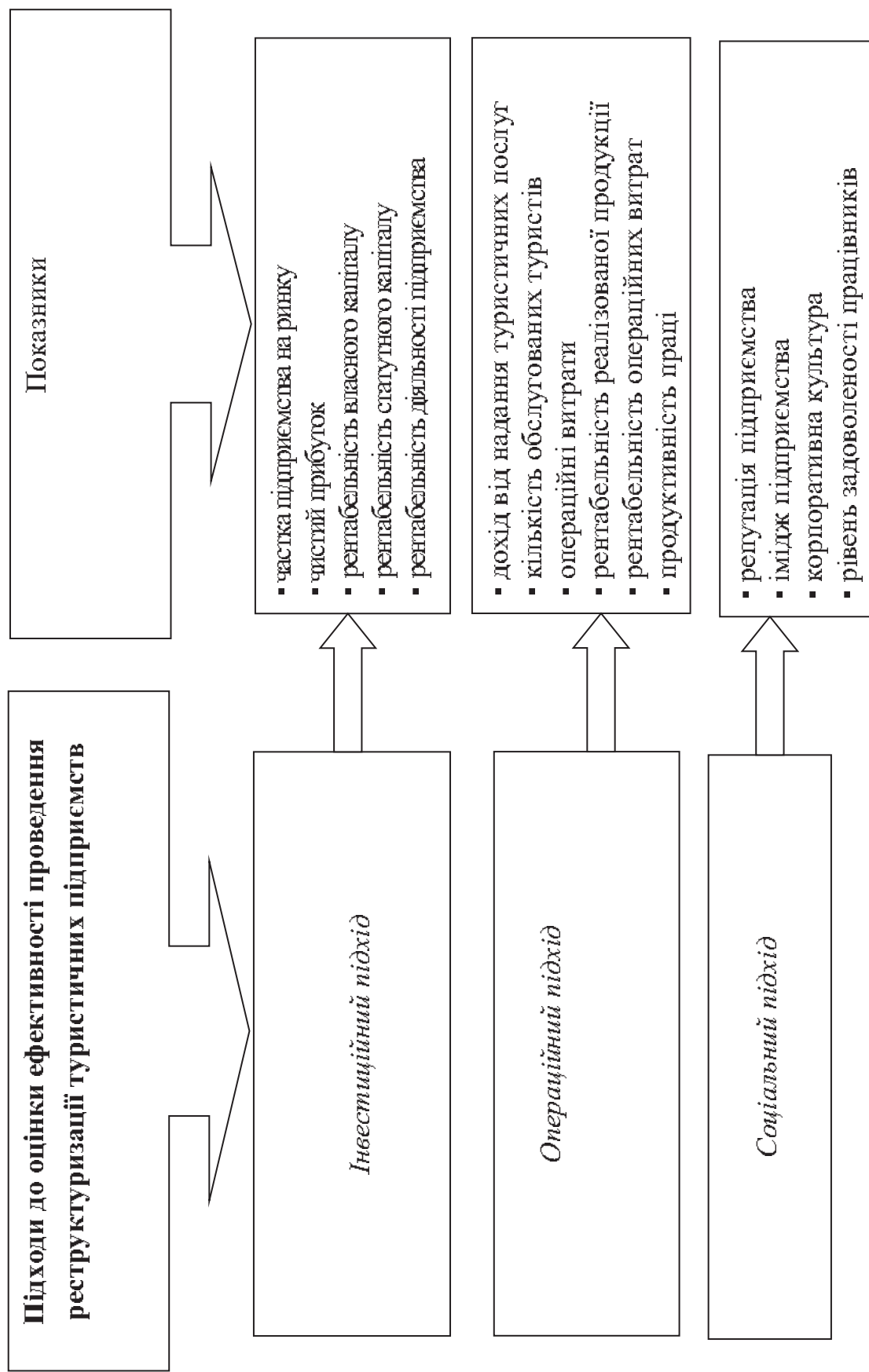
$K_r$  – кількість обслугованих туристів підприємством;

$\sum K_r$  – загальна кількість обслугованих туристів туристичними підприємствами.

Чистий прибуток – прибуток, отриманий від операційної діяльності, за вирахуванням податку на прибуток. Зростання суми прибутку здебільшого є однією із головних цілей проведення реструктуризації, про що свідчить результативність проведення даного процесу.

Рентабельність діяльності підприємства є одним із показників не лише результативності проведення реструктуризації, але й діяльності в цілому і розраховується як [73]:

$$P = ЧП / Д \cdot 100 , \quad (1.2)$$



**Рис. 1.6. Підходи до оцінки результативності проведення реструктуризації туристичного підприємства**

*Джерело: власна розробка автора*

де  $P$  – рентабельність діяльності підприємства;

ЧП – чистий прибуток;

Д – дохід від реалізації туристичної продукції.

Рентабельність власного та статутного капіталів визначає ефективність вкладених у підприємство засобів, а також показує взаємозв'язок прибутку і капіталу, інвестованого у формування активів з метою отримання прибутку [71]:

$$P_{BK} = \text{ЧП} / \text{BK} \cdot 100, \quad (1.3)$$

де  $P_{BK}$  – рентабельність власного капіталу;

ЧП – чистий прибуток;

BK – власний капітал.

$$P_{CK} = \text{ЧП} / \text{СК} \cdot 100, \quad (1.4)$$

де  $P_{CK}$  – рентабельність статутного капіталу;

ЧП – чистий прибуток;

СК – статутний капітал.

Позитивна тенденція зростання даних показників є стимулом для залучення додаткових засобів з метою розвитку підприємства [40].

*Операційний підхід* спрямований на оцінювання результативності виробничого процесу після реструктуризації. Основними показниками даного підходу є: дохід від надання туристичних послуг, кількість обслугованих туристів, обсяг операційних витрат, рентабельність реалізованої продукції, рентабельність операційних витрат, продуктивність праці [71]:

$$ПП = \text{Д} / \bar{Ч}, \quad (1.5)$$

де ПП – продуктивність праці;

Д – дохід від реалізації продукції;

$\bar{Ч}$  – середньооблікова кількість працівників;

$$P_{RP} = \text{ЧП} / \text{Сб}_{RP} \cdot 100, \quad (1.6)$$

де  $P_{RP}$  – рентабельність реалізованої продукції;

ЧП – чистий прибуток;

Сб<sub>RP</sub> – собівартість реалізованої продукції;

$$P_{OB} = \text{ЧП} / \text{OB} \cdot 100, \quad (1.7)$$

де  $P_{ОВ}$  – рентабельність операційних витрат;

ЧП – чистий прибуток;

ОВ – обсяг операційних витрат.

Дохід вважається оптимальним, якщо його вистачає для сплати податків, покриття витрат і утворення фонду саморозвитку підприємства. Така оптимізація вимагає обґрунтування ефективної структури джерел формування і напрямів використання доходу з виділенням тієї частки прибутку, яка необхідна для реінвестування з метою забезпечення сталого розвитку підприємства [332].

*Соціальний підхід* заснований на оцінюванні результативності проведення реструктуризації на основі якісних показників: репутації підприємства, іміджу, корпоративної культури та рівня задоволеності працівників умовами праці.

Репутація підприємства формується на основі громадської думки, тобто відгуків та коментарів споживачів туристичних послуг, а імідж – на основі запроваджених стандартів, принципів, методів роботи і спрямований на створення враження, емоцій від суб'єкта господарювання. Як репутація, так і імідж підприємства є основними атрибутами результативності його діяльності.

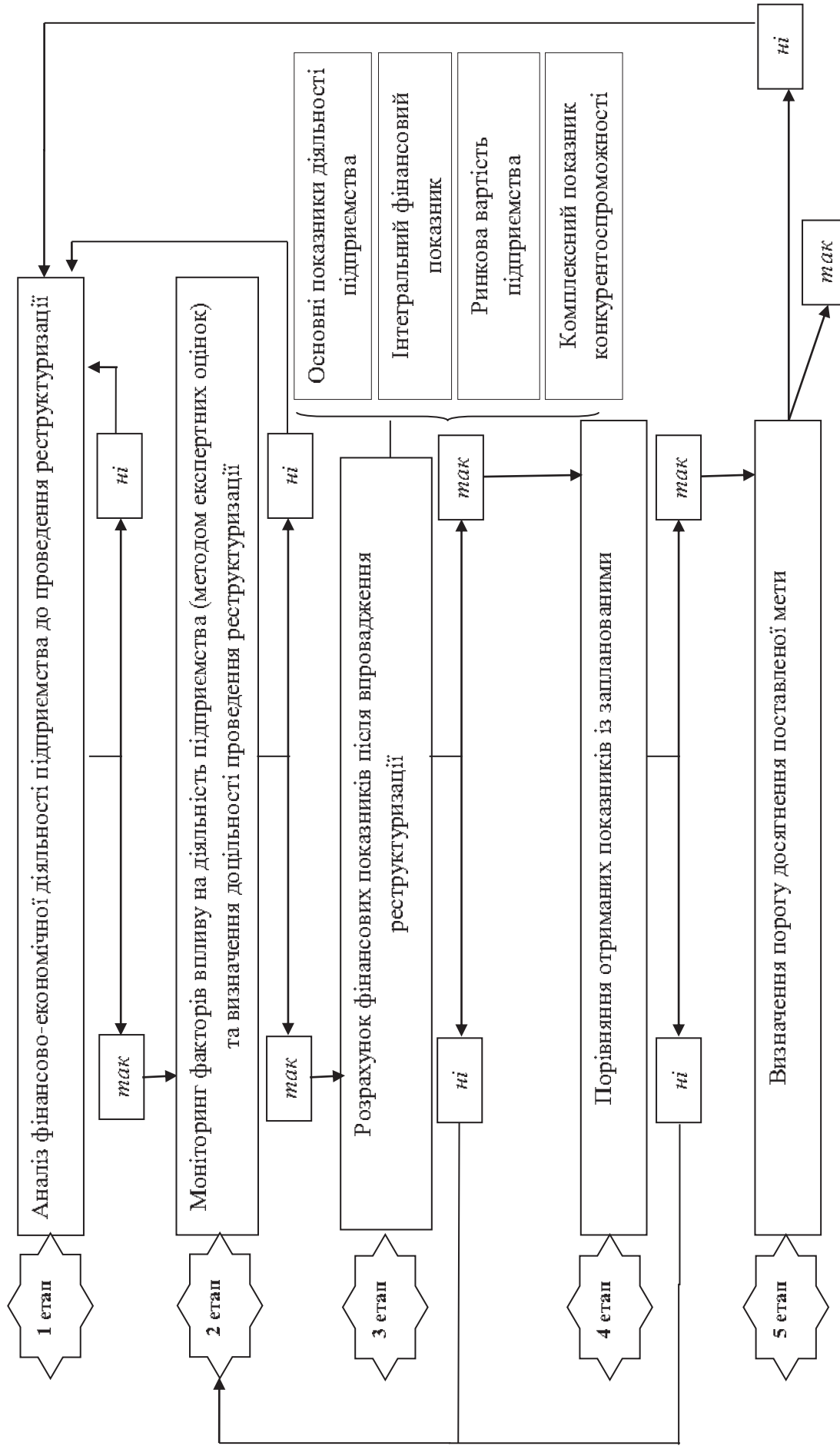
Корпоративна культура підприємства спрямована на створення та збільшення продуктивності праці працівників, побудову дружніх відносин між собою та керівництвом, а також формування цілісності, командного духу для досягнення кінцевої мети.

Для визначення рівня задоволеності працівників умовами праці необхідно розробити анкетне опитування та запровадити його проведення один раз на рік.

Інвестиційний, операційний та соціальний підходи є взаємопов'язаними між собою та формують комплексний процес оцінки результативності проведення реструктуризації на підприємстві, етапи розрахунку якого відображені на рис. 1.7.

При проведенні реструктуризації необхідно враховувати вплив факторів, які можуть негативно відобразитися на ефективності проведення реструктуризаційних заходів:

1. Неправильно обраний метод реструктуризації, тобто вибір напрямів реструктуризації визначається залежно від фінансово-економічного стану



**Рис. 1.7. Етапи розрахунку результативності проведення реструктуризації підприємства**

*Джерело: власна розробка автора*

підприємства, його цілей та стратегії.

2. Передчасна оцінка результатів реструктуризації. На практиці дуже складно визначити, на якому етапі реструктуризації можна побачити реальні результати структурних змін. Нерідко перші негативні наслідки реструктуризації менеджмент підприємства приймає за її результати. У цьому випадку вся програма може бути згорнута, а стратегічних цілей так і не досягнуто. Необхідне грамотне складання програми реструктуризації з докладним описом усіх проміжних результатів і цільових показників і чітким визначенням довгострокових цілей.

3. Недостатня кваліфікація представників органів управління компанії. Цей ризик можна мінімізувати через звільнення менеджменту компанії й залучення нової команди управлінців або шляхом проведення спеціалізованих семінарів та тренінгів для роз'яснення керівництву цілей і напрямів реструктуризації.

4. Неправильна оцінка необхідних для реструктуризації ресурсів. Через те, що підприємства недооцінюють складність реструктуризації, для її реалізації вони значно обмежують часові рамки, залучають незначну кількість фахівців, виділяють мізерне фінансування.

5. Низька мотивація осіб, які беруть участь у процесі реструктуризації. Цей ризик має на увазі як різну ступінь зацікавленості співробітників компанії у структурних змінах, так і конфлікт інтересів, який може виникнути між менеджментом і власниками компанії у процесі реструктуризації й негативно вплинути на їх мотивацію протягом проекту. Необхідно, щоб програма реструктуризації здійснювалася «зверху вниз», а не «знизу вгору». При цьому вкрай важлива потужна енергія власників компанії. Їх прагнення до досягнення цілей реструктуризації має передаватися як команді топ-менеджерів, так і керівникам середньої ланки, виконавцям низового рівня.

6. Виникнення негативних соціальних наслідків, що виявляються у масових скороченнях чисельності персоналу.

7. Неякісний юридичний супровід проекту. Нерідко у процесі реструктуризації виникає необхідність здійснити юридичні перетворення.

Найпоширеніші з них – створення на базі підприємства одного або декількох дочірніх товариств, нового господарського товариства спільно з підприємством – потенційним банкрутом і його власниками, банкрутство підприємства, реорганізація у формі поділу й у формі виділення. Достовірної статистики про те, скільки всього реструктуризацій було проведено за такими схемами останніми роками, в Україні немає. І очевидно, що проведення юридичної реструктуризації, не підкріпленої реальними організаційними змінами, змінами фінансових, виробничих систем, на практиці є лише напівзаходом. А помилки юридичного супроводу можуть звести нанівець перетворення, які вже здійснені в компанії.

Дорофеева Г. зазначає, що для оптимізації механізму здійснення реструктуризації та отримання запланованих результатів необхідна наявність ефективної системи управління реструктуризацією. Лише дотримання правильної послідовності етапів управління змінами дасть змогу досягти поставлених цілей. Таким чином, ефективне управління процесами реструктуризації на підприємстві має передбачати: залучення до складання проєктів із реструктуризації, а також до їх виконання досвідчених висококваліфікованих спеціалістів; чіткий розподіл прав, обов'язків та відповідальності між керівниками й підлеглими; відповідність розробленої стратегії реструктуризації загальній стратегії підприємства, його цілям і політиці; узгодженість і відповідність необхідних для виконання проєкту виробничих, фінансових та кадрових ресурсів наявним; відповідність конкретних заходів обраному напрямку реструктуризації; розуміння наявних ризиків та проблем, що можуть виникнути у процесі складання та реалізації проєкту з реструктуризації; упровадження заходів щодо їх усунення та мінімізації [43].

Отже, проведення реструктуризації, насамперед, вимагає детального аналізу підприємства професійними і кваліфікованими спеціалістами, виявлення факторів, які спричиняють перешкоди для активного та успішного ведення бізнесу, а також формування конкретних завдань і вибір сучасних методів проведення змін, з огляду на цілі та стратегії функціонування підприємства в цілому. Розроблення етапів реалізації реструктуризаційних заходів є індивідуальними для кожного підприємства, тобто не має чітко визначеної схеми

проведення реструктуризації, якої б дотримувалися підприємства будь-якої сфери діяльності.

Ефективність від проведення даних заходів залежить від швидкості реагування на зміни, виявлення проблемних зон на підприємстві, професійності розроблення програми реструктуризаційних заходів, постійного їх контролю та комплексності проведення. У свою чергу, запорукою успіху проведення будь-яких змін на підприємстві є підтримка персоналу, якого необхідно постійно заохочувати.

### **ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1**

1. На основі історичного аспекту поняття «реструктуризація» досліджено його виникнення та розвиток в Україні. Виокремлено етапи змістовного становлення дефініції – антикризовий, маркетинговий та інноваційний, які сформовано залежно від розвитку ринку, конкуренції та законодавчих вимог до підприємницької діяльності.

2. За результатами компаративного аналізу наукових поглядів на трактування поняття визначено спільні та відмітні риси. Сформовано наукові підходи: економічний, системний, трансформаційний, адаптаційний, структурний, комплексний, антикризовий, функціональний та інтеграційний, які дозволяють розкрити багатогранність поняття як у функціоналі, так і в отриманні результату.

3. Досліджено основні принципи реструктуризації та запропоновано доповнити принципами науковості, безпечності та мотивованості, відповідності, ризикованості отриманих результатів, які в сукупності характеризують цілісність даного процесу. Це дозволить визначити сутність поняття та сформувати його складові елементи.

4. Проведено критичний аналіз поглядів науковців щодо місця реструктуризації серед понять реформування, націоналізації, приватизації, реприватизації, реінжинірингу та реорганізації. Виявлено, що реформування є ширшим поняттям ніж реструктуризація; націоналізація, приватизація, реприватизація можуть бути передумовами проведення реструктуризації; реінжиніринг та реорганізація є одними із форм проведення реструктуризації.



5. За результатами розгляду наукових неоднозначних та різновекторних підходів до формування мети проведення реструктуризації підприємства запропоновано виділити основні цілі та умовно їх поділити на зовнішні і внутрішні, що дозволить конкретизувати отримання запланованого результату.

7. Відповідно до критичного аналізу варіативності підходів до тлумачення поняття «реструктуризація підприємства» запропоновано поняття «реструктуризація туристичних підприємства». Авторська інтерпретація цього поняття сприятиме розширенню меж наукового розуміння сутності реструктуризації відповідно до специфіки діяльності туристичних підприємств.

8. За результатами розгляду підходів до класифікації реструктуризаційних перетворень та з урахуванням особливостей діяльності туристичних підприємств визначено класифікаційні ознаки процесу реструктуризації: ініціатор проведення, форма, причини, суб'єкт, мета, об'єкт, джерела фінансування, інструменти та отриманий результат, що зумовить пришвидшення проведення реструктуризаційних заходів та їх результативність, враховуючи хронологічність викладу класифікаційних ознак.

9. За результатами компаративного аналізу механізму впровадження реструктуризації сформовано власне бачення поняття, яке поєднує всі складові реструктуризаційного процесу і трактується як комплексна система взаємопов'язаних елементів, методів, процесів та засобів, які загалом забезпечують ефективність впровадження реструктуризаційних заходів на підприємстві.

10. Сформовано методичні підходи до оцінювання результативності проведення реструктуризації: інвестиційний, операційний, соціальний. Запропоновано алгоритм визначення результативності реструктуризаційних заходів, які враховують специфіку діяльності туристичних підприємств. Це дозволить керівництву суб'єкта господарювання оцінити реальний стан підприємства та вчасно внести корективи до його реструктуризаційного плану.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОВЕДЕННЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

#### 2.1. Моніторинг вітчизняного ринку туристичних послуг

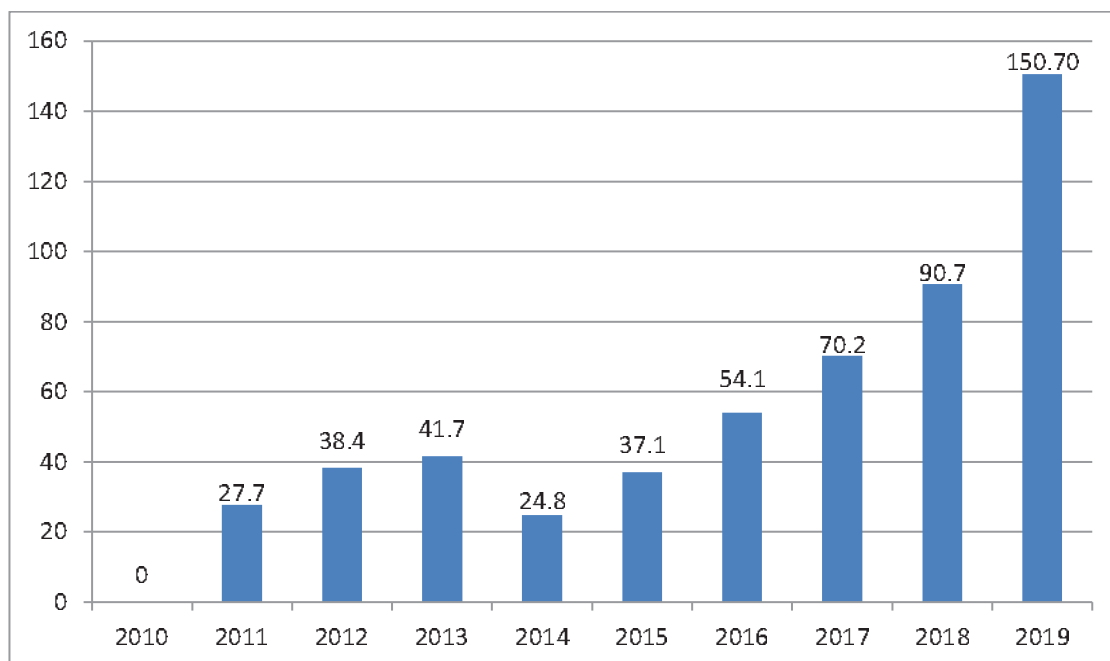
Туризм є каталізатором розвитку країни. Нині на туристичному ринку представлена широка пропозиція туристичних послуг на будь-який смак туриста. Туристична сфера є досить гнучкою та динамічно розвиваючою. Однак період карантину-2020, спричинений COVID-19, завдав жорсткого, непередбачуваного та неконтрольованого удару підприємствам туристичного бізнесу. Карантин вніс свої корективи на всі популярні маршрути світу: близько 72% туристичних напрямків заборонені для відвідування. Всесвітня туристична організація прогнозує у 2020 р. зменшення кількості міжнародних туристів на 60–80%. Це, в свою чергу, скоротить обсяг доходу від 910 млрд дол. до 1,2 трлн дол. та кількість зайнятих в туристичній сфері від 100 до 120 млн осіб [92].

Туризм становить 10,4% світового ВВП та об'єднує понад 319 млн осіб, створюючи при цьому кожне 11-те робоче місце [355]. Це унікальне явище, яке потребує постійної маркетингової підтримки та застосування новітніх інформаційних технологій. Важливе місце у розвитку туристичної сфери займає туристична інфраструктура, яка безпосередньо впливає на задоволеність споживачів.

Туризм є видом економічної діяльності та перспективним джерелом поповнення державної скарбниці країни. Розвиток туристичної сфери збагачує культурну спадщину країни, підвищує її інвестиційну привабливість, покращує фінансово-економічний стан в цілому, відкриває доступ до конкуренції на міжнародній арені та формує імідж країни [102, с. 173].

Розвиток туризму для країни відіграє важливу роль. Підтвердженням цього є обсяги надходжень від туристичного збору до Держбюджету України, запровадженого у 2010 р. І, як наслідок, збагачення державної скарбниці у 2018 р. на 90,7 млн грн, що на 29,2% більше ніж у 2017 р. (рис. 2.1). За даними Державної

фіскальної служби України, найбільші суми від сплати туристичного збору до місцевих бюджетів надійшли від: м. Києва – 33 млн грн, що становить 36,4% від загальної суми туристичного збору, Львівської області – 13,4 млн грн (14,8%), Одеської – 11,6 млн грн (12,7%), Закарпатської – 3,8 млн грн (4,2%) та Івано-Франківської області – 3,7 млн грн (4,1%) [69].



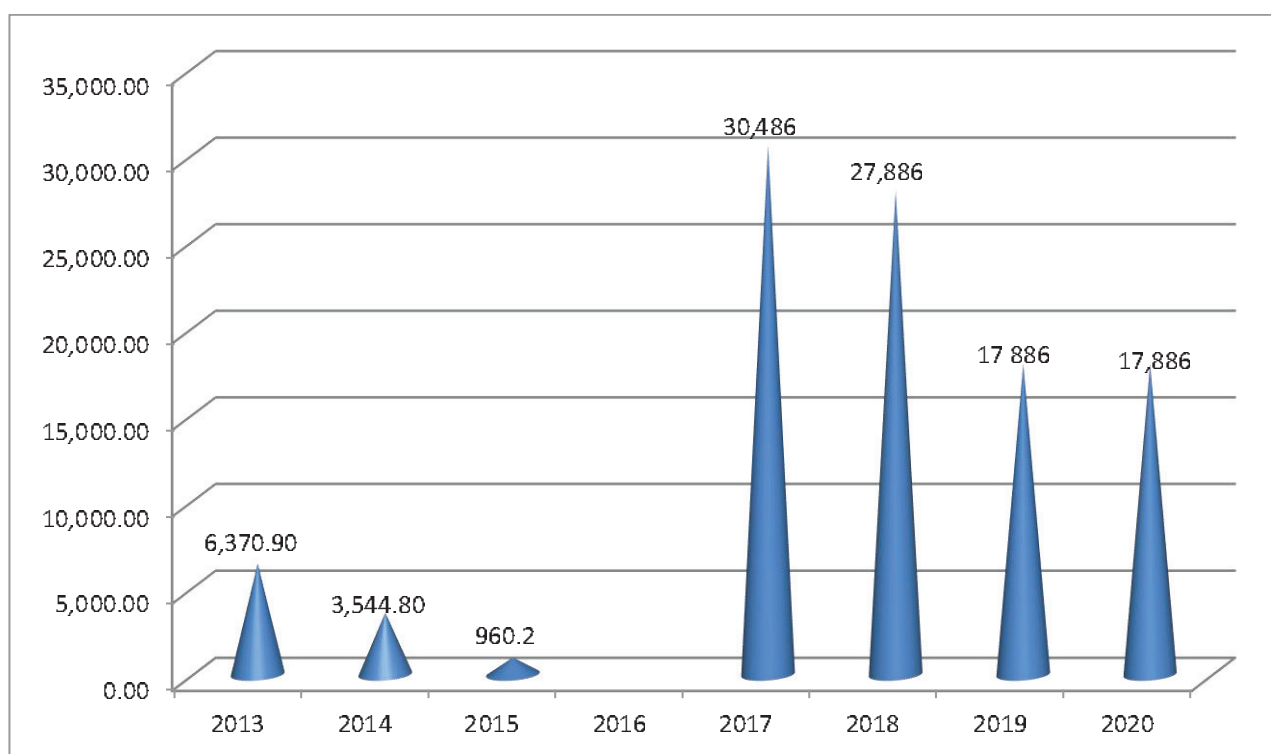
**Рис. 2.1. Надходження від туристичного збору до Держбюджету України за 2010–2019 рр., млн грн**

*Джерело: побудовано автором на основі [322]*

Варто зазначити, що при запровадженні туристичного збору його ставка становила 1% від вартості проживання, але з 1 січня 2019 р. ставка туристичного збору встановлюється за рішенням сільських, селищних, міських рад та рад об'єднаних територіальних громад за кожен добу тимчасового розміщення у місцях проживання (ночівлі) у розмірі до 0,5% мінімальної заробітної плати – для внутрішнього туризму та до 5% мінімальної заробітної плати – для в'їзного [321]. Отже, при встановленій з 1 січня 2019 р. мінімальній заробітній платі 4 173 грн сума туристичного збору за добу для внутрішнього туризму становитиме 20,9 грн, а для в'їзного – 208,7 грн.

За результатами моніторингу розмір надходжень від туристичного збору до держбюджету у 2019 р. становить 150,7 млн грн, що значно перевищує прогноз провідних спеціалістів із Асоціації міст України, які прогнозували збільшення

обсягу надходжень до 120 млн грн [106]. До областей з найбільшими обсягами надходжень туристичного збору до держбюджету за даний період увійшли: м. Київ – 43 млн грн, що на 10 млн грн більше ніж у 2018 р., Львівська обл. – 14 млн грн, що на 4,5 млн грн більше порівняно з 9-ма місяцями 2018 р. Серед лідерів також Одеська обл. – 12,921 млн грн, Херсонська обл. – 6,105 млн грн; Київська обл. – 5,948 млн грн; Дніпропетровська обл. – 5,479 млн грн; Закарпаття – 5,428 млн грн, Харківська обл. – 4,882 млн грн, Запорізька – 4,786 млн грн та Івано-Франківська обл. – 4,341 млн грн [42].



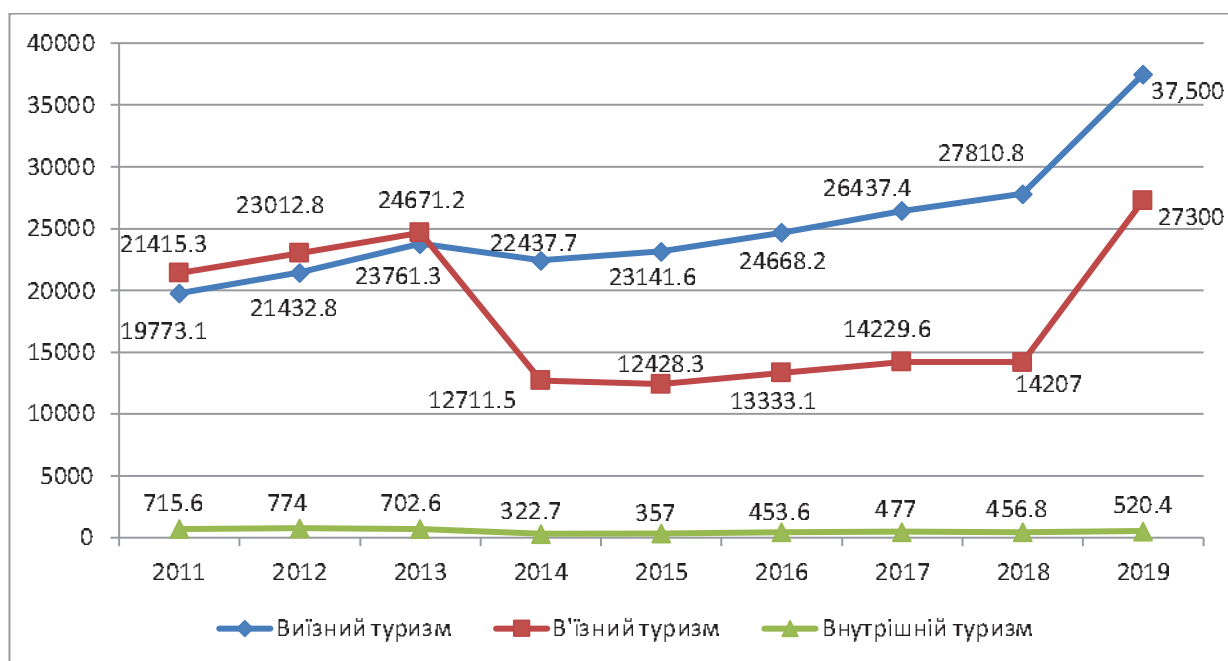
**Рис. 2.2. Державна фінансова підтримка розвитку туризму в Україні за 2013–2020 рр., тис. грн**

*Джерело: систематизовано автором на основі [282]*

У свою чергу, держава констатує про незначну щорічну фінансову підтримку туристичної сфери (рис. 2.2). Найбільше уряд виділив на розвиток туризму країни у 2017 р. Зазвичай дані кошти спрямовувалися на підвищення конкурентоспроможності туристичного продукту та поліпшення умов безпеки туристів, здійснення обліку туристичних ресурсів, проведення досліджень туристичного ринку, просування туристичного продукту шляхом презентацій про туристичні можливості України на міжнародному та внутрішньому ринках,

підготовки і видання відео- та друкованої поліграфічної продукції, створення та функціонування туристичного вебпорталу іноземними мовами, створення та поширення соціальної реклами у сфері туризму, організації та проведення заходів у сфері туризму за участі фахівців та експертів (семінари, конференції, круглі столи, прес-заходи, засідання міжвідомчих двосторонніх, багатосторонніх та міжнародних робочих груп з туризму) [282].

Компаративний аналіз туристичних потоків України за 2011–2019 рр., наведений на рис. 2.3, дозволяє виділити три ключові періоди: розквіту, різкого спаду та відновлення. Період розквіту спостерігається у 2012–2013 рр, першопричиною якого є проведення Євро-2012: кількість в'їзних іноземців перевищувала кількість виїзних українців за кордон. У 2012 р. кількість іноземців, які подорожували Україною, зростає на 1597,5 тис. осіб порівняно з 2011 р., тобто майже на 7,5%, у 2013 р. – на 1 658,4 тис. особи (+7,2%) відповідно до попереднього періоду. При цьому виїзний туризм у 2012 р. збільшився на 8,4%, а в 2013 р. на 10,9%.



**Рис. 2.3.** Динаміка туристичних потоків України за 2011–2019 рр, тис. осіб

*Джерело: побудовано автором на основі [69; 75]*

Різкий спад туристичного потоку припадає на 2014–2015 рр.: в'їзний туризм у 2014 р. зменшився на 11 959,7 тис. осіб (-48,5%), у 2015 р. – на 283,2 тис. осіб

(-2,2%). Основними дестабілізуючими факторами даного періоду є нестабільний економічний та політичний стан країни, наявність зон АТО на Сході України, тимчасова окупація Автономної Республіки Крим, погіршення стану туристичної інфраструктури та невідповідність цінової характеристики якості надання туристичних послуг [54, с. 35]. Обсяг потоку виїзного туризму у 2014 р. зменшився на 1 323,6 тис. осіб (-5,6%). Основними причинами зменшення чисельності українців, подорожуючих за кордон, є значне підвищення курсу іноземної валюти, зменшення доходів населення та зниження рівня безпеки подорожей за кордон (теракти у Бельгії, Франції, Туреччині, Єгипті, Марокко та Тунісі) [60, с. 310].

Період відновлення спостерігається у 2016–2019 рр.: в'їзний туризм у 2019 р. порівняно з 2015 р. збільшився на 14 871,7 тис. осіб (+119,7%), а виїзний туризм – на 4669,1 тис. осіб (+20,2%).

Стрімкий розвиток внутрішнього туризму за досліджуваний період спостерігається у 2012 р.: кількість туристів збільшилася на 58,3 тис. особи, тобто на 8,2%. У 2013–2014 рр. відбулося різке зниження кількості внутрішніх туристів на 71,3 тис. осіб (-9,2%) та 379,9 тис. осіб (-54,1%) відповідно. У 2015–2019 рр. відбувається повільне відновлення внутрішнього туризму: у 2015 р. кількість туристів збільшилася на 34,3 тис. осіб (+10,6%) порівняно з 2014 р., 2016 р. – на 96,5 тис. осіб (+27%) порівняно з попереднім періодом, у 2017 р. – на 23,4 тис. осіб (+5,2%) порівняно з 2016 р. У 2018 р. кількість внутрішніх туристів зменшилася на 20,2 тис. осіб, що на -4,2% менше ніж у 2017 р., але у 2019 р. зменшилася на 63,6 тис. осіб, що на 13,9% більше ніж у 2018 р. Хоча нині внутрішній туризм проходить стадію відновлення, але після значного скорочення кількості туристів (-58,3% у 2014 р. порівняно з 2012 р.) результат не оптимістичний. Основними причинами коливання кількості внутрішніх туристів є відсутність безпечних подорожей, зниження доходів населення, що призвело до падіння купівельної спроможності; підвищення курсу іноземної валюти, що спричинило зростання цін на товари та послуги; а також тимчасова окупація Автономної Республіки Крим.

Велике значення для економіки країни відіграє в'їзний туризм. Адже саме іноземні туристи поповнюють державну скарбницю, залишають свої інвестиції, за допомогою яких збільшуються можливості розвитку даної сфери, розвиваються туристичні рекреації і, як результат, відбувається збагачення країни. Дослідження в'їзного туризму у I півріччі 2017–2019 рр. дає змогу виділити 10 країн-лідерів, які відвідали Україну (табл. 2.1). Приріст із позитивною динамікою за I півріччя 2019 р. порівняно із I півріччям 2017 р. забезпечили туристи з Німеччини (+32,3%), Ізраїлю (+21,1%), Туреччини (+8,9%) та Росії (+0,5%). Водночас скоротилася частка туристів із Угорщини (-31,4%), Словаччини (-24,4%), Білорусі (-13,2%), Румунії (-11,7%), Молдови (-10,8%) та Польщі (-7,1%). Варто зазначити, що із перелічених країн лідирує у сфері туризму Угорщина.

Таблиця 2.1

**Динаміка іноземних туристів країн-лідерів, які прибули до України за I півріччя 2017–2019 рр.**

№	Країна / Рік	Кількість в'їзних туристів, тис. осіб			Темп зростання, %	
		I півріччя 2017 р.	I півріччя 2018 р.	I півріччя 2019 р.	2019/2017	2019/2018
		1.	Молдова	2 013,2		
2.	Білорусь	1 048	1 064,5	909,6	86,8	85,4
3.	Росія	620,3	645,3	623,6	100,5	96,6
4.	Польща	553	532,4	513,5	92,9	96,5
5.	Угорщина	608	447,4	417,3	68,6	93,3
6.	Румунія	400,6	354,8	353,7	88,3	99,7
7.	Словаччина	168,9	151,8	127,7	75,6	84,1
8.	Туреччина	115,5	134,2	125,8	108,9	93,7
9.	Ізраїль	99,9	125,7	121	121,1	96,3
10.	Німеччина	87,6	98,7	115,9	132,3	117,4

*Джерело: побудовано автором на основі [68]*

Моніторинг виїзного туризму показує (табл. 2.2), що найбільш привабливими країнами серед українців є Польща, Росія та Угорщина. У I півріччі 2019 р. порівняно з відповідним періодом 2017 р. спостерігається значний

позитивний приріст відвідування таких країн, як Німеччина (+118,1%), Єгипет (+109,8%), Словаччина (+33,1%), Румунія (+14,8%) та Туреччина (+12,3%). Менш значним приростом є відвідування Угорщини (+9,7%) та Польщі (+5,9%). У I півріччі 2019 р. порівняно з тим самим періодом 2018 р. відбувалося зростання зацікавленості серед українців Німеччиною (+60,9%), Єгиптом(+46%), Туреччиною (+14,5%), Росією (+14%), Словаччиною(+5,5%) та Угорщиною (+3,1%). Варто зазначити, що за результатами досліджуваного періоду зацікавленість українців до відвідування Молдови та Білорусі була знижена.

Таблиця 2.2

**Динаміка кількості вітчизняних туристів до країн, які найчастіше відвідують, за I півріччя 2017–2019 рр.**

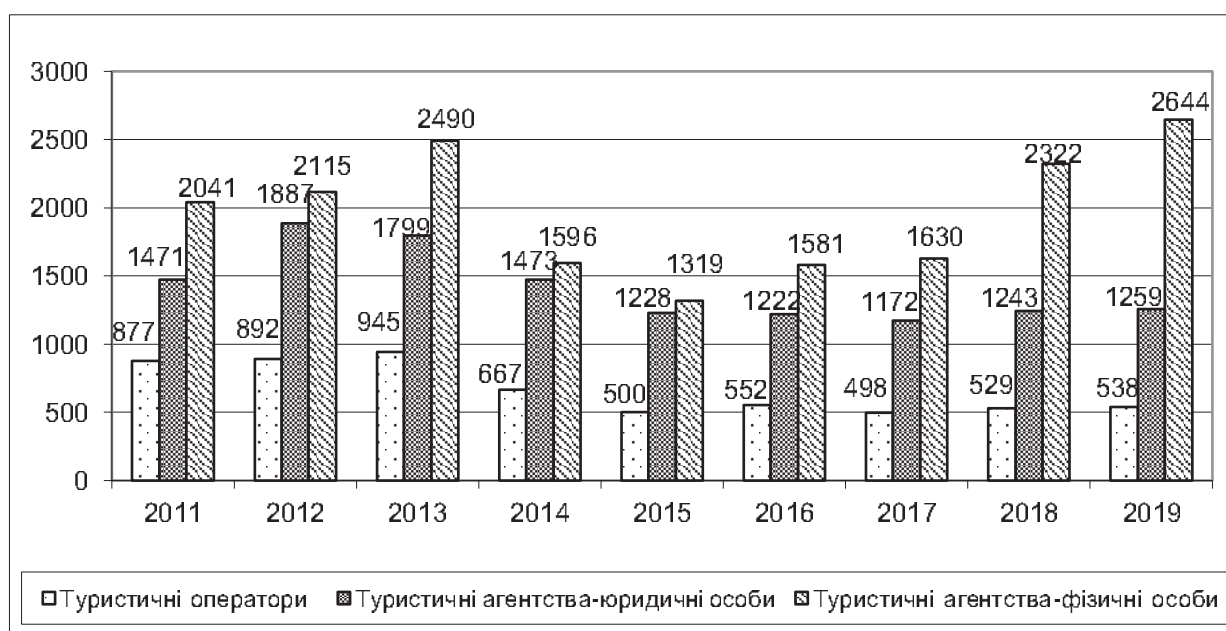
№	Країна / Рік	Кількість в'їзних туристів, тис.осіб			Темп зростання, %	
		I півріччя 2017 р.	I півріччя 2018 р.	I півріччя 2019 р.	2019/2017	2019/2018
		1.	Польща	4 341,8		
2.	Росія	2 673,6	1 847,3	2 106,6	78,8	114
3.	Угорщина	1 447,1	1 539,4	1 586,8	109,7	103,1
4.	Єгипет	350,1	503	734,4	209,8	146
5.	Молдова	753,9	793,4	694,4	92,1	87,5
6.	Туреччина	510,3	500,4	573,2	112,3	114,5
7.	Білорусь	570,7	627,8	559,4	98	89,1
8.	Румунія	460,5	564	528,6	114,8	93,7
9.	Словаччина	385	485,7	512,6	133,1	105,5
10.	Німеччина	151,7	205,6	330,9	218,1	160,9

*Джерело: побудовано автором на основі [68]*

Дослідження розвитку туризму в країні є підставою для розгляду стану туристичних підприємств, які займаються створенням, формуванням та реалізацією туристичних послуг. Аналіз динаміки кількості туристичних підприємств (рис. 2.4) свідчить про сприятливу ситуацію для ведення туристичного бізнесу у 2011–2013 рр.: у 2013 р. порівняно з 2011 р. відкрилося 68 туроператорів, темп зростання становив 7,8%, туристичних агентств-



юридичних осіб – 328 (+22,3%), а турагентств-фізичних осіб-підприємців – 449 (+22%). Проте події 2014 р. і дотепер негативно впливають на ділову активність ведення підприємницької діяльності: у 2019 р. на туристичному ринку конкурують 538 туроператорів, 1259 турагентств-юридичних осіб та 2644 турагентства-фізичні особи, але порівняно з 2013 р. кількість туроператорів зменшилася на 407 підприємств (-43,1%), туристичних агентств-юридичних осіб – на 540 підприємств (-30%), а кількість туристичних агентств-фізичних осіб-підприємців збільшилася на 154 підприємства (+6,2%).



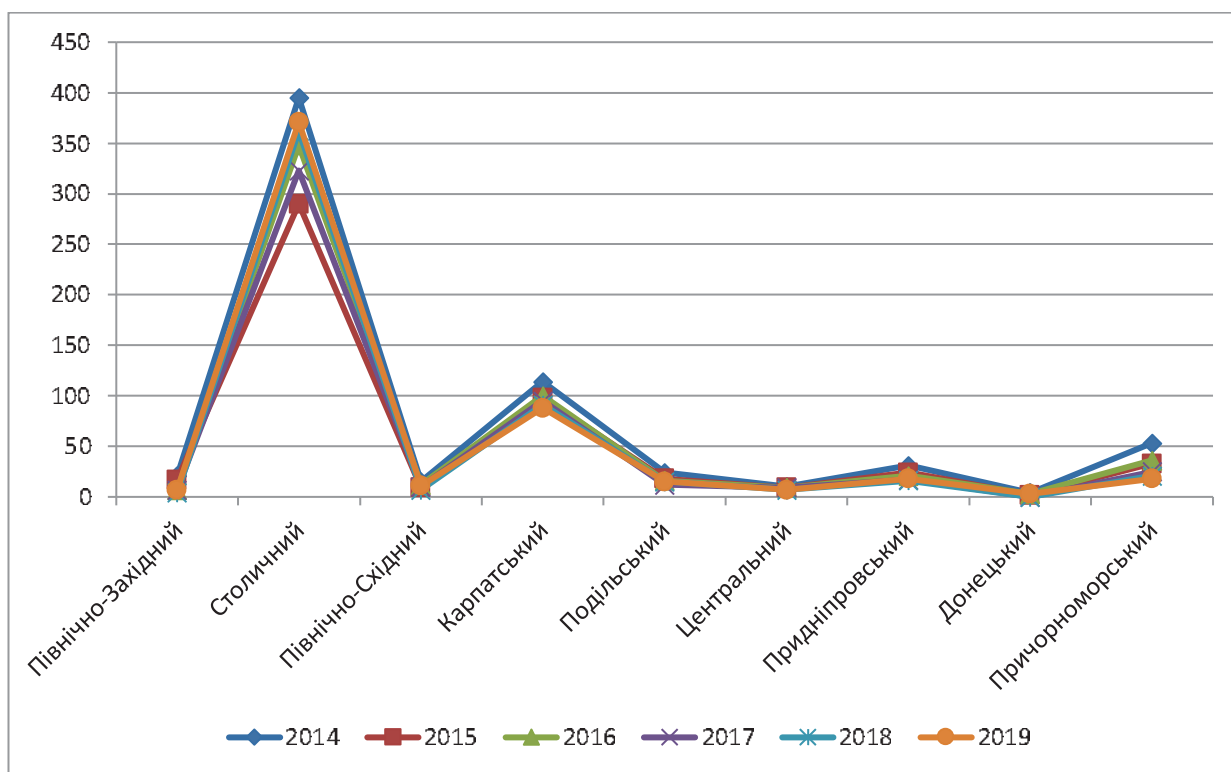
**Рис. 2.4.** Динаміка кількості туристичних підприємств за 2011–2019 рр., од.

*Джерело: побудовано автором на основі [313-321]*

За відсутності інформації через тимчасову окупацію Автономної Республіки Крим та непідконтрольних територій на Сході країни у 2014–2019 рр. до звітності не внесено діяльність туристичних підприємств в Автономній Республіці Крим, містах Севастополь, Сімферополь, частини підприємств в Луганській та Донецькій областях. У зв'язку з карантинем-2020 до кінця року спрогнозовано скорочення 10% туристичних об'єктів та втрату туристичним бізнесом України від 1 до 5 млрд дол США [311]. Туристичний ринок мали залишити близько 20% підприємств-туроператорів, а потенційних турагентств, які збанкрутують, значно більше [12].

Дослідження динаміки туристичних підприємств від початку загострення

економіко-політичної ситуації до 2019 р. є підґрунтям для визначення економічно вигідної локації суб'єктів господарювання в економіко-географічних районах. Моніторинг свідчить, що найсприятливішим бізнес-центром для розвитку туроператорської діяльності є Столичний район, зокрема м. Київ (рис. 2.5). У 2019 р. в м. Києві зареєстровано 361 підприємство-туроператор, що на 6,2% менше ніж у 2014 р., але більше на 28,5% порівняно з 2015 р., на 7,1% порівняно з 2016 р., на 15,3% порівняно з 2017 р. та на 2,6% порівняно з 2018 р. Наступним привабливим місцем для ведення операторської діяльності є Карпатський район, у якому домінуючою за кількістю підприємств є Львівська область – 61 суб'єкт господарювання.



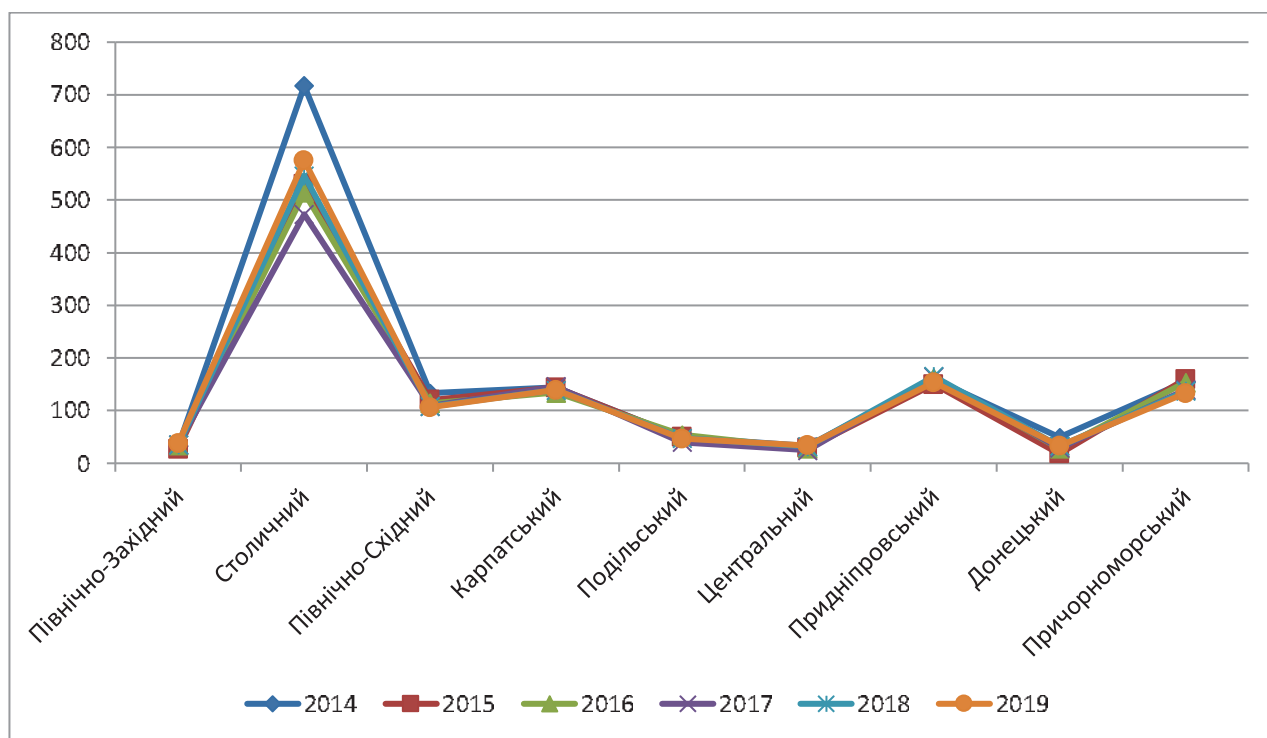
**Рис. 2.5. Динаміка кількості туристичних операторів за 2014–2019 роки у економіко-географічних районах України, од.**

*Джерело: побудовано автором на основі [313-321]*

Варто наголосити, що Львівська область є відносно стійкою для ведення підприємницької діяльності: незалежно від подій сьогодення у 2014–2015 рр. функціонувало 52 підприємства, 2016 р. – 60 підприємств, 2017 р. відкрилося ще три підприємства, але у 2018 р. їх кількість становила 58. Найбільш вразливим до подій сьогодення є Донецький район, який є центром воєнно-

політичних подій: у 2014 р. функціонувало 4 підприємства, 2015 р. – три, 2016 р. – два підприємства, 2017–2018 рр. – жодне підприємство не функціонувало, а в 2019 р. – 3 туроператори (дод. Б).

Аналіз динаміки кількості турагентств-юридичних осіб-підприємців за 2014–2019 рр. (рис. 2.6) свідчить про найбільше зосередження підприємств у Столичному районі, хоча і зі значною динамікою скорочення в усіх областях: 2014 р. – 717 підприємств, 2015 р. – 530, 2016 р. – 514, 2017 р. – 473, 2018 р. – 546, 2019 р. – 575 підприємств. Найбільшу частку за насиченістю підприємств у Столичному районі становить м. Київ: 2014 р. – 653 підприємства, 2015 р. – 466, 2016 р. – 456, 2017 р. – 421, 2018 р. – 489, а в 2019 р. – 504 підприємства.



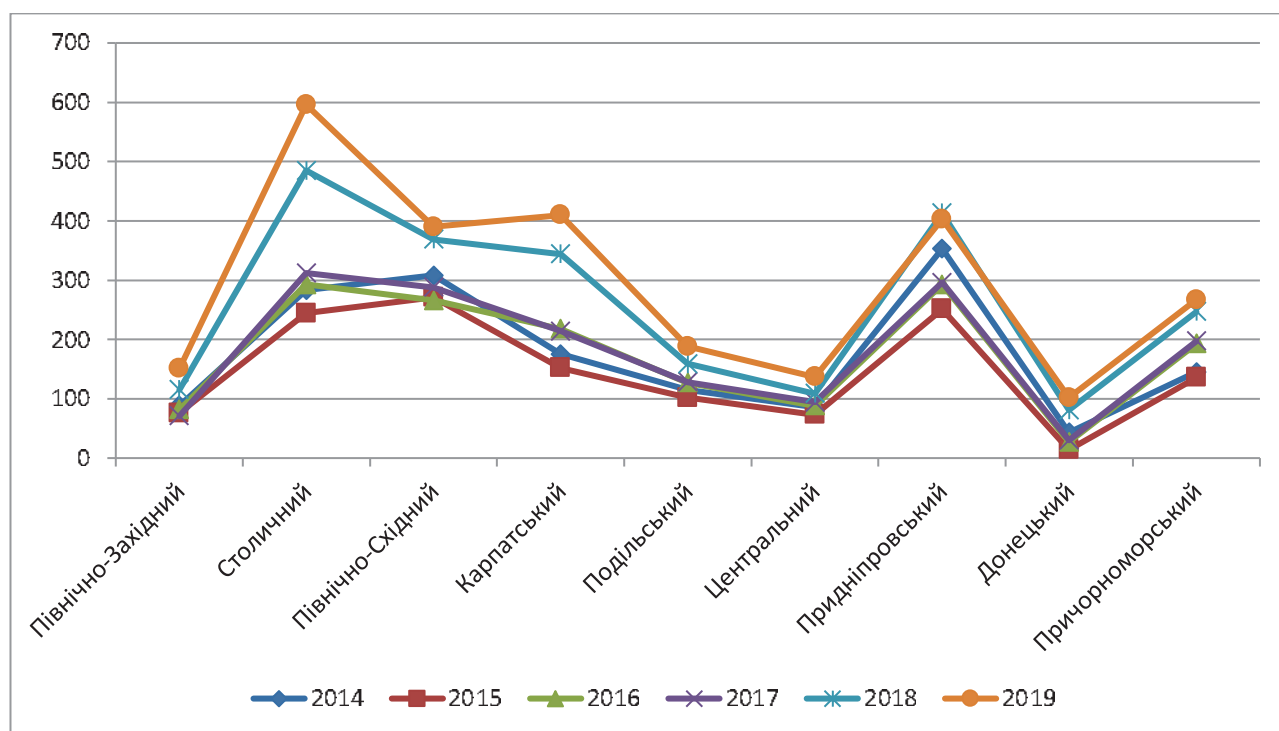
**Рис. 2.6.** Динаміка кількості туристичних агентств-юридичних осіб за 2014–2019 рр. в економіко-географічних районах України, од.

*Джерело: побудовано автором на основі [313–321]*

Варто зазначити, що у Придніпровському районі, який є другим за привабливим місцем відкриття турагентств з реєстрацією юридичної особи господарювання, у 2014 р. функціонувало 160 підприємств, але у 2015 р. закрилося 10 підприємств, проте у 2016 р. функціонувало 162 підприємства, 2017 р. – 164, 2018 р. – 165 підприємств, але у 2019 р. туристичний ринок

залишило 11 підприємств, тому їх кількість становить 154 суб'єкта господарювання. Найменше турагентств у 2014–2019 рр. зареєстровано у Центральному та Донецькому районах: 33, 29, 28, 25, 32, 34 підприємства та 49, 18, 28, 29, 33 та 33 підприємства відповідно (дод. В).

За результатами моніторингу динаміки кількості туристичних агентств-фізичних осіб-підприємців за 2014–2019 рр. (рис. 2.7) найбільш привабливими є Столичний, Карпатський та Придніпровський райони. У 2019 р. із тенденцією зростання у кожному з районів кількість підприємств становила відповідно 596, 410 та 403. Найменш привабливим для відкриття турагентства з реєстрацією фізичної особи-підприємця є Донецький район з позитивною тенденцією: у 2014 р. працювало 43 підприємства, 2015 р. – 14, 2016 р. – 27, 2017 р. – 30, 2018 р. – 81, 2019 – 102 туристичні агентства (дод. Г).



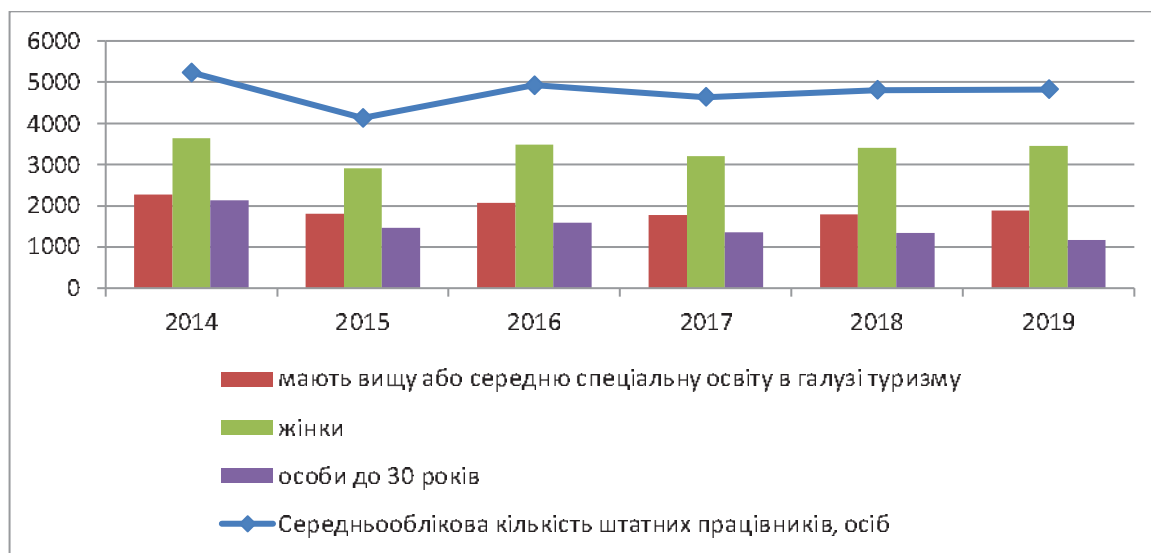
**Рис. 2.7.** Динаміка кількості туристичних агентств-фізичних осіб за 2014–2019 рр. в економіко-географічних районах України, од.

*Джерело: побудовано автором на основі [313–321]*

Важливу роль в ефективності функціонування туристичних підприємств відіграє персонал, а особливо менеджери з туризму, які безпосередньо контактують з туристами. Тому освіта, грамотність та професіоналізм впливають

на достовірність надання інформації, якість обслуговування туристів. Менеджери з туризму є певним атрибутом надійності підприємства. Важливо підкреслити таку професійну складову менеджера, як вміння та активність ведення ділових переговорів із партнерами, а саме: налагодження та підтримка постійного зв'язку, який, у свою чергу, надасть змогу володіти повною і актуальною інформацією про туристичні послуги та підвищить вірогідність задоволення туристів від якості обслуговування та подорожі в цілому [59, с. 149].

Моніторинг динаміки структури середньооблікової чисельності штатних працівників туристичних операторів за 2014–2019 рр. (рис. 2.8) свідчить про постійне коливання, пов'язане зі зміною кількості суб'єктів господарювання. Водночас можемо зробити висновок про те, що основну частку працівників туроператорської діяльності займають жінки та особи віком понад 30 років, тобто з досвідом роботи. Варто зазначити про працівників туроператорів з вищою або середньою спеціальною освітою у сфері туризму, відносна частка яких з кожним роком скорочується: у 2014 р. їх частка становила 43,3%, 2015 р. – 43,7%, 2016 р. – 41,9%, 2017 р. – 38,4%, 2018 р. 37,2%, у 2019 р. дещо підвищилася і становила 38,9% відносно загальної кількості працюючих.

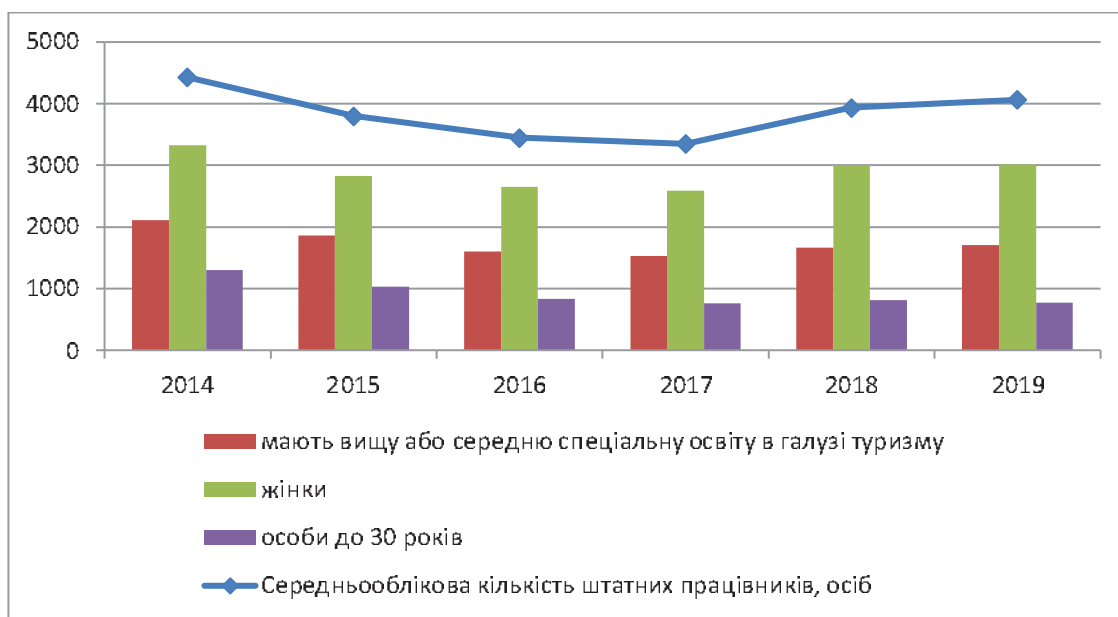


**Рис. 2.8.** Динаміка структури середньооблікової чисельності штатних працівників туристичних операторів України за 2014–2019 рр., осіб

*Джерело: побудовано автором на основі [313–321]*

Аналіз динаміки структури середньооблікової чисельності штатних

працівників туристичних агентств-юридичних осіб за 2014–2019 рр. (рис. 2.9) доводить, що їх чисельність зменшувалася до 2018 р.



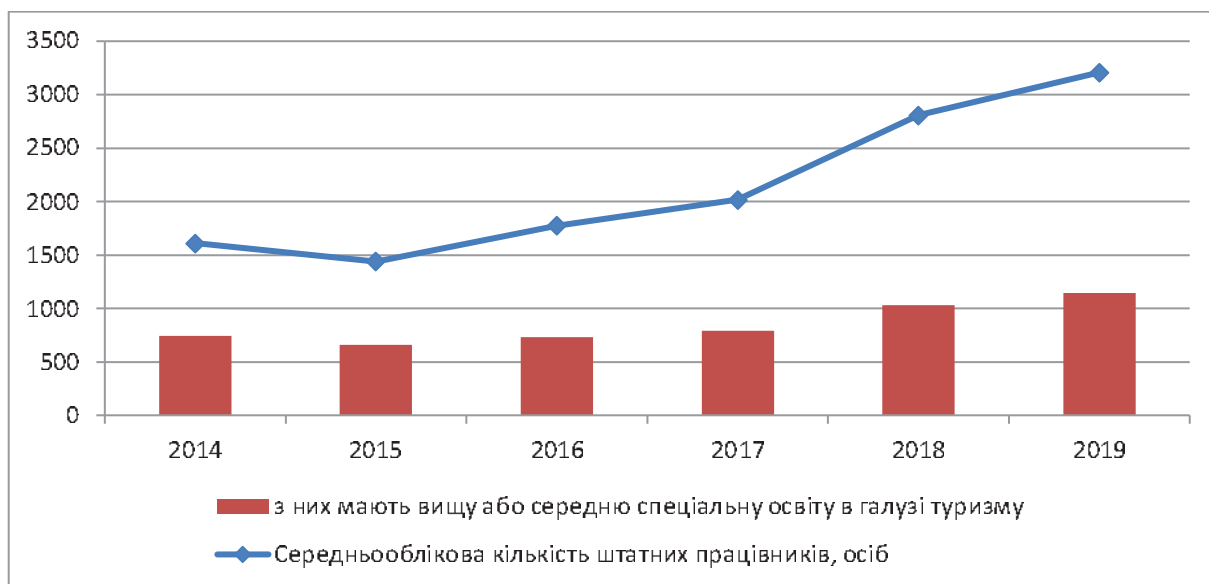
**Рис. 2.9. Динаміка структури середньооблікової чисельності штатних працівників туристичних агентств-юридичних осіб України за 2014–2019 рр., осіб**

*Джерело: побудовано автором на основі [31–321]*

У 2018 р. кількість працюючих збільшилася на 586 осіб (+17,5%), а в 2019 р. – на 130 (+3,3%). Загалом можемо зробити висновок, що серед працюючих у туристичних агентствах переважають жінки. При цьому, при порівнянні динаміки середньооблікової чисельності працівників та осіб, які мають вищу або середню спеціальну освіту в галузі туризму, спостерігається динаміка скорочення з 2015 р.: у 2014 р. 47,7% мали освіту в галузі туризму, 2015 р. – 49%, 2016 р. – 46,5%, 2017 р. – 45,5%, 2018 р. – 42,3%, у 2019 р. – 42%.

Моніторинг динаміки середньооблікової чисельності штатних працівників туристичних агентств фізичних осіб за 2014–2019 рр. (рис. 2.10) свідчить про її тенденцію до скорочення у 2015 р., але з 2015 р. набуває вектору зростання. Проте якісна складова зайнятих, тобто відносна частка освічених працівників відносно загальної кількості має протилежну тенденцію, починаючи з 2016 р.: у 2014 р. із 1609 осіб – 741 особа мала освіту в галузі туризму, тобто їх частка становила 46%, 2015 р. із 1438 осіб – 661 особа (46%), 2016 р. із 1776 осіб –

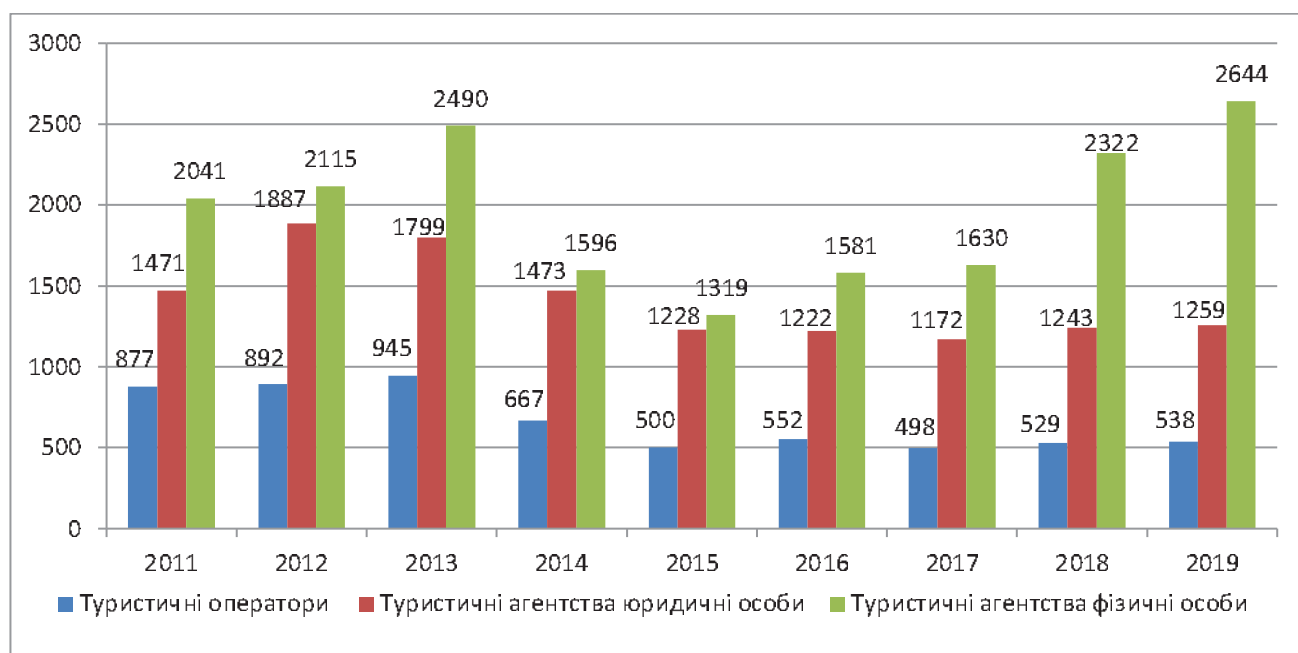
732 особи (41,2%), 2017 р. із 2018 осіб – 791 особа (39,2%), 2018 р. із 2808 осіб – 1029 осіб (36,6%), 2019 р. із 3208 осіб – 1144 особи (35,7%). Це свідчить про зацікавленість керівництва у наймі кваліфікованих кадрів з метою скорочення витрат на їх навчання, пришвидшення процесу офіційного працевлаштування та формування високопрофесійного обслуговування споживачів.



**Рис. 2.10. Динаміка структури середньооблікової чисельності штатних працівників туристичних агентств-фізичних осіб-підприємців України за 2014 – 2019 рр., осіб**

*Джерело: побудовано автором на основі [313–321]*

Моніторинг кількості суб'єктів туристичної діяльності та їх найманих працівників дає підстави для аналізу динаміки кількості обслугованих споживачів за 2011–2019 рр. (рис. 2.11), який свідчить про лідерство туроператорів з обслуговування туристів. Проте досліджена динаміка може мати похибку через подвійний підрахунок обслугованих туристів як туроператорами, так і туристичними агентствами. За досліджуваний період виявлено, що у 2019 р. туроператори обслуговували найбільшу кількість туристів – 3 134,1 тис. осіб. Туристичні оператори є виробниками туристичної продукції, надійними гарантами з продажу послуг, що і підвищило рівень довіри потенційних споживачів.



**Рис. 2.11. Динаміка кількості обслугованих туристів туроператорами та турагентствами за 2011–2019 рр., тис. осіб**

*Джерело: побудовано автором на основі [313–321]*

Розподіл кількості обслугованих туристів між турагенствами-юридичними та фізичними особами-підприємцями свідчить про перевагу юридичних осіб. Рекордної кількості обслугованих туристів за досліджуваний період турагентства-юридичні особи досягли у 2019 р. – 2 185,8 тис. осіб. Водночас у турагентствах-фізичних осіб-підприємців також спостерігалася динаміка щодо збільшення кількості обслугованих туристів: у 2016 р. – 299,5 тис. осіб (+46,1% порівняно з 2015 р.); 2017 р. – 402,4 тис. осіб (+34,6% порівняно з 2016 р.); 2018 р. – 599,8 тис. осіб (+49% порівняно з 2017 р.) та у 2019 р. – 812,1 тис. осіб (+35,4% порівняно з 2018 р.). У результаті у 2019 р. 51,1% туристів обслуговували туроператори, 35,6% – турагентства-юридичні особи та 13,2% – турагентства-фізичні особи.

Аналіз доходів туристичних підприємств за 2012–2019 рр. (табл. 2.3) свідчить як про негативну, так і позитивну тенденцію. У туроператорській діяльності значне скорочення обсягу доходу спостерігається у 2013–2015 рр.: у 2013 р. – на 3,6%, 2014 р. – на 11,8, 2015 р. – на 17,5%. Але з 2016 р. спостерігається стрімке збільшення доходу на 159,4% порівняно з 2015 р., 2017 р. – на 63,1% відносно 2016 р., 2018 р.– 13,3% порівняно з попереднім, а в 2019 р. –



на 53,4% відносно 2018 р. Результати моніторингу доходу турагентств-юридичних осіб свідчать про постійне коливання даного показника.

Таблиця 2.3

## Динаміка доходу туристичних підприємств за 2012–2019 рр.

Дохід / роки	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Дохід туристичних операторів, млн грн	6035	5816	5129,2	4233,7	10983,2	17917,4	20307,5	31 161
Дохід туристичних агентств-юридичних осіб, млн грн	288,4	344,1	294,1	549,8	518,4	552,1	715,2	744
Дохід туристичних агентств-фізичних осіб, млн грн	257,1	251,6	129,6	210,9	402,6	497	501,2	688,6
<b>Абсолютне відхилення, млн грн</b>								
Дохід туристичних операторів	-	-219	-686,8	-895,5	6749,5	6934,2	2390,1	10853,5
Дохід туристичних агентств-юридичних осіб	-	55,7	-50	255,7	-31,4	33,7	163,1	28,8
Дохід туристичних агентств-фізичних осіб	-	-5,5	-122	81,3	191,7	94,4	4,2	187,4
<b>Відносне відхилення, %</b>								
Дохід туристичних операторів	-	96,4	88,2	82,5	259,4	163,1	113,3	153,4
Дохід туристичних агентств-юридичних осіб	-	119,3	85,5	186,9	94,3	106,5	129,5	104
Дохід туристичних агентств-фізичних осіб	-	97,8	51,5	162,8	190,9	123,4	100,8	137,4

*Джерело: складено автором на основі [313–321]*

Водночас максимальне скорочення було зафіксовано у 2014 р. – -14,5%, а

найбільше зростання – у 2015 р. – +86,9%. У 2019 р. спостерігається найбільший обсяг доходу – 744 млн грн, що на 4% більше ніж у попередньому періоді. Дослідження доходу турагентств-фізичних осіб свідчить про негативну тенденцію у 2013 р. (- 2,2%) та 2014 р. (-48,5%). У 2015–2019 рр. обсяг доходу постійно збільшується: у 2015 р. – на 62,8%, 2016 р. – на 90,9%, 2017 р. – на 23,4%, 2018 р. – на 0,8% та в 2019 р. на 37,4%.

Моніторинг діяльності в цілому туристичних підприємств став підґрунтям для вивчення та розгляду діяльності конкретних топ-операторів туристичного ринку. У рейтингу (табл. 2.4), сформованим провідними спеціалістами Інтернет-видання *turprofi.com.ua*, за кількістю обслугованих туристів до першої трійки увійшли *Join Up*, *Anex Tour* та *TPG*, які складають 36%, 33,3% та 18,9% туристичного ринку.

Таблиця 2.4

**Рейтинг туристичних операторів України за кількістю обслугованих туристів у 2016, 2017 роках**

№ п/п	Назва туристичного оператора	Кількість обслугованих туристів, осіб		Абсолютне відхилення, осіб	Відносна частка підприємства на туристичному ринку, %	
		2016 р.	2017 р.		2016 р.	2017 р.
1	2	3	4	5	6	7
1.	<i>Anex Tour</i>	623 400	650 800	27 400	35,3	33,3
2.	<i>Join Up</i>	500 000	703 400	203 400	28,3	36
3.	<i>TPG</i>	300 000	370 000	70 000	17	18,9
4.	<i>Coral Travel</i>	170 000	199 800	29 800	9,6	10,2
5.	<i>TUI Ukraine</i>	100 000	292 000	192 000	5,7	14,9
6.	<i>TEZ Tour</i>	150 000	233 700	83 700	8,5	11,9
7.	<i>Pegas Touristik</i>	78 480	82 300	3 820	4,4	4,2
8.	Аккорд-тур	70 430	75 400	4 970	4	3,9
9.	Альф	61 490	65 300	3 810	3,5	3,3
10.	<i>GTO Travel Company</i>	30 890	41 551	10 661	1,7	2,1
11.	<i>Mouzenidis Travel</i>	54 000	32 000	-22 000	3	1,6
12.	Танго Тревел	18 870	24 900	6 030	1,1	1,3
13.	Оазіс Тревел	8 400	18 000	9 600	0,5	0,9
14.	Орбіта	10 782	16 000	5 218	0,6	0,8
15.	<i>Zeus Travel</i>	9 459	14 316	4857	0,5	0,7
16.	Феєрія	30 000	13 000	-17 000	1,7	0,7
17.	Туристичний клуб	6 452	8 170	1 718	0,4	0,4

1	2	3	4	5	6	7
18.	Ідріска	22 000	7 926	-14 074	1,2	0,4
19.	Міст-тур	6 342	7 900	1 558	0,4	0,4
20.	Веді-Тургруп	4 240	5 500	1 260	0,2	0,3
21.	Артекс'94	3 400	4 800	1 400	0,2	0,2
22.	1000 доріг	3 980	4 072	92	0,2	0,2
23.	Любосвіт	2 000	3 864	1 864	0,1	0,2
24.	Альянс	2 200	3 710	1 510	0,1	0,2
25.	<i>Ukrainian Global Company (UGC)</i> створена у 2017 році	-	3 500	-	-	0,2
26.	<i>Adria Hit</i>	3 000	3 400	400	0,2	0,2
27.	Арістея Тур	2 185	2 213	28	0,1	0,1
28.	<i>Xclusive Travel</i>	920	1 071	151	0,05	0,05
29.	Дрім Тревел	883	1 000	117	0,05	0,05

Джерело: складено автором на основі [304,306]

Зростання частки ринку до 14,9% досягнув туроператор *TUI Ukraine*, збільшивши кількість обслугованих туристів на 192 000 осіб. Варто також наголосити на позитивних досягненнях туроператорів *TEZ Tour* та *Coral Travel*, які займають відповідно 11,9% та 10,2% ринку. Туроператор *Pegas Touristik*, хоча і збільшив кількість обслугованих туристів на 3 820 осіб, проте втратив 0,2% ринку і в 2017 р. займав 4,2%; «Аккорд-тур» – 3,9%, «Альф» – 3,3%; «GTO Travel Company» збільшив свою частку ринку на 0,4% і займає 2,1%; *Mouzenidis Travel* втратив 22 000 туристів і зайняв 1,6% ринку; «Танго Тревел» займає 1,3%; інші туристичні оператори, зазначені у табл. 2.2, займають менше 1% ринку. Зазначимо, що у 2017 р. в операторів *Mouzenidis Travel*, «Феєрія» та «Ідріска» значно зменшилася кількість обслугованих туристів – на 22 000 осіб, 17 000 осіб та на 14 074 особи. У *Mouzenidis Travel* спостерігався різкий спад обслугованих туристів через зміну формату взаємодії з партнерами: до цього часу агентська винагорода була фіксованою ставкою, а зміна полягала у прямій залежності розміру агентської винагороди від кількості обслугованих туристів, задля докладання максимум зусиль як туроператора, так і турагенства для організації процесу продажу турів [112]. Зниження кількості обслугованих туристів туроператором «Феєрія» спричинене відмовою підприємства від турів до Йорданії, Марса-Аламу, інших неприбуткових туристичних напрямків та чартеру

до Хорватії, але, незважаючи на це, покращило фінансове становище [307]. Причиною різкого зниження продажів турів підприємством «Дріска» є його недостатня фінансова спроможність, яка призвела до невиконання своїх зобов'язань перед туристами і закриття підприємства.

Рейтинг туристичних операторів 2018 р. (табл. 2.5) свідчить про стрімкий розвиток туризму: лідери туристичного ринку зміцнюють свої позиції у рейтингу з позитивною динамікою збільшення кількості обслугованих туристів. Проте всі перелічені оператори мають динаміку збільшення за кількістю обслугованих туристів. У 2018 р. вийшов із туристичного ринку оператор «Оазіс Тревел» через конфлікт із авіакомпанією «*Bravo Airways*», який спричинив невиконання зобов'язань підприємства перед туристами. Судовий процес триває і дотепер [296].

Таблиця 2.5

**Рейтинг туристичних операторів України за кількістю обслугованих туристів у 2017–2018 рр.**

№ п/п	Назва туристичного оператора	Кількість обслугованих туристів, осіб		Абсолютне відхилення, осіб
		2017 рік	2018 рік	
1.	<i>Join Up</i>	703 400	902 000	198 600
2.	<i>Anex Tour</i>	650 800	680 000	29 200
3.	<i>TPG</i>	370 000	500 000	130 000
4.	<i>TEZ Tour</i>	233 700	320 000	86 300
5.	<i>TUI Ukraine</i>	292 000	300 000	8 000
6.	<i>Coral Travel</i>	199 800	257 000	57 200
7.	<i>Pegas Touristik</i>	82 300	160 000	77 700
8.	Аккорд-тур	75 400	140 000	64 600
9.	<i>GTO Travel Company</i>	41 551	105 435	63 884
10.	Альф	65 300	75 000	9 700
11.	<i>Mouzenidis Travel</i>	32 000	35 000	3 000
12.	<i>Zeus Travel</i>	14 316	20 014	5 698
13.	Танго Тревел	24 900	*	*
14.	Оазіс Тревел	18 000	-	-
15.	Орбіта	16 000	18 300	2 300
16.	Туристичний клуб	8 170	15 200	7 030
17.	Феєрія	13 000	10 300	-2700
18.	Міст-тур	7 900	*	*
19.	Веді-Тургруп	5 500	*	*
20.	Артекс'94	4 800	*	*
21.	1000 доріг	4 072	*	*
22.	<i>Ukrainian Global Company (UGC)</i>	3 500	5 232	1 732

1	2	3	4	5	6	7
23.	Альянс	3 710	*	*	1,2	0,4
24.	Любосвіт	3 864	4 000	136	0,4	0,4
25.	Adria Hit	3 400	3 800	400	0,2	0,3
26.	Арістея Тур	2 213	2 985	772	0,2	0,2
27.	Xclusive Travel	1 071	*	*	0,2	0,2
28.	Дрім Тревел	1 000	1 947	947	0,1	0,2

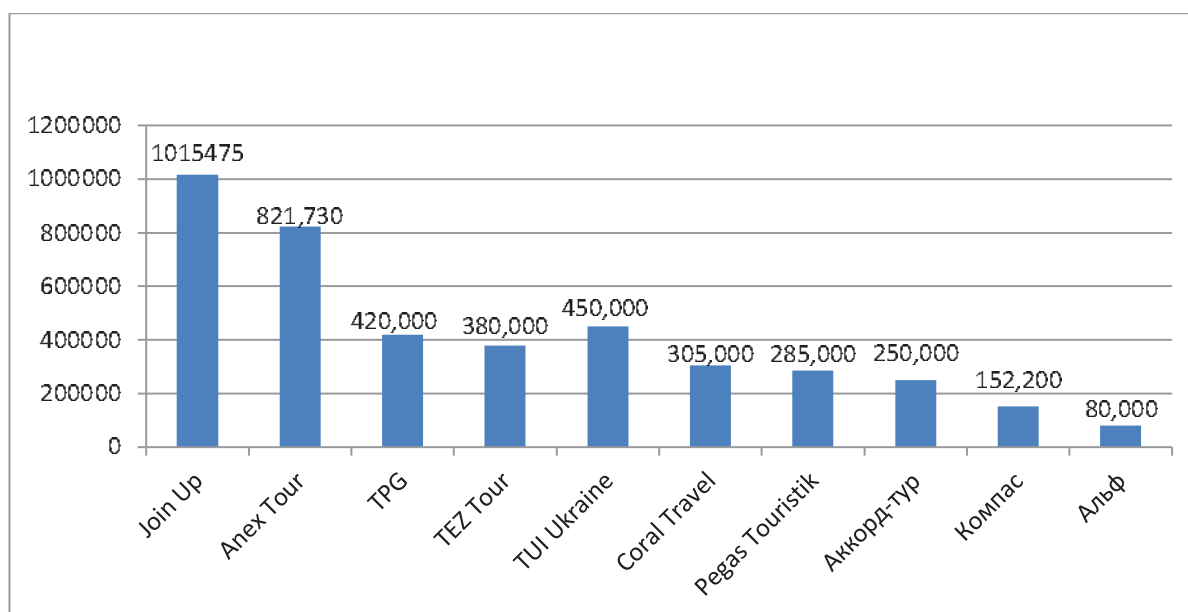
Примітка:

- підприємства, які вийшли із туристичного ринку;

\* підприємства, які не подали звітність

Джерело: сформовано автором на основі [308]

У рейтингу 2019 р. щодо кількості обслугованих туристів перші три позиції зайняли *Join Up*, *Anex Tour* та *TPG*, послугами яких скористалися 1 015,5 тис. туристів, 821,7 тис. туристів та 420 тис. туристів відповідно (рис. 2.12).



**Рис. 2.12. Рейтинг туристичних операторів України за кількістю обслугованих туристів у 2019 році, осіб**

Джерело: складено автором на основі [307]

Зміцнили свої позиції на ринку *TEZ Tour* (+60 тис. туристів), *TUI Ukraine* (150 тис. туристів), *Coral Travel* (48 тис. туристів), *Pegas Touristik* (125 тис. туристів), «Аккорд-тур» (110 тис. туристів) та «Альф» (5 тис. туристів). Туроператор «Компас» за два роки діяльності зміг розширити базу до 152,2 тис. туристів.

За результатами моніторингу найбільш популярними напрямками туристичного сезону 2019 р. (табл. 2.6) серед вітчизняних туристів є Єгипет і Туреччина, при цьому кількість бажаючих відпочити в цих країнах постійно зростає на 5,1% та на 10% порівняно з попереднім роком. Лідерами з продажу турів до Єгипту є туроператори *Join Up* та *Anex Tour*, які займають 43,8% та 22% туристичного ринку. Значну частку ринку, 10,3%, зайняв *Tez Tour*.

Таблиця 2.6

### Рейтинг найпопулярніших країн серед українців, 2019 р.

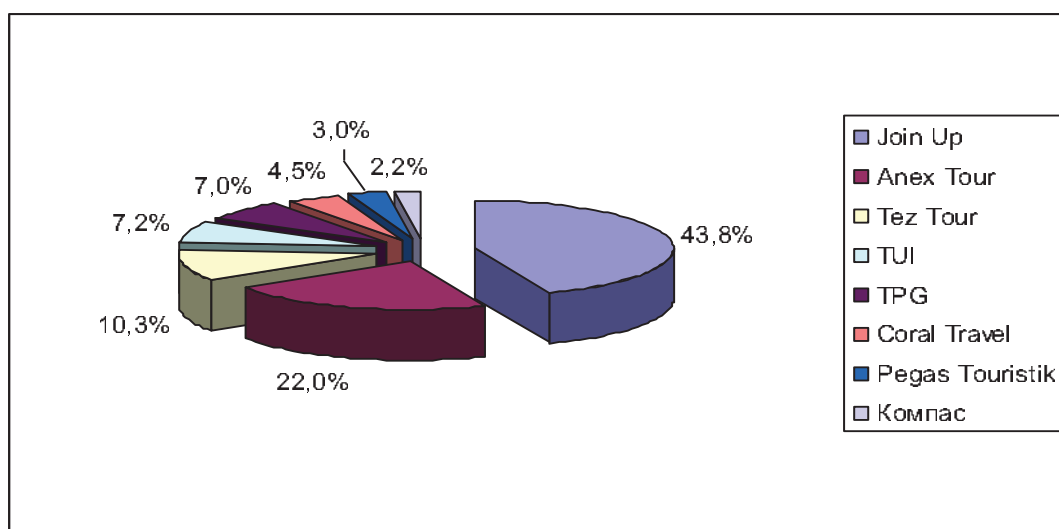
№ п/п	Назва країни	Відносна частка країни у загальній кількості туристичних напрямків, %
1.	Єгипет	71
2.	Туреччина	13
3.	ОАЕ	3
4.	Шрі-Ланка	2,5
5.	Таїланд	2,3
6.	Іспанія	1,8
7.	Італія	1,7
8.	Греція	1,5
9.	Болгарія	1,1
10.	Кіпр	1,1
11.	Європа (в першу чергу Угорщина, Австрія, Чехія)	1
	ВСЬОГО	100

Джерело: складено автором на основі [70]

До рейтингу за напрямком Єгипет ввійшли такі туроператори: *TUI* (7,2%), *TPG* (7%), *Coral Travel* (5,4%), *Pegas Touristik* (3%) та «Компас» (2,2%) (рис. 2.13).

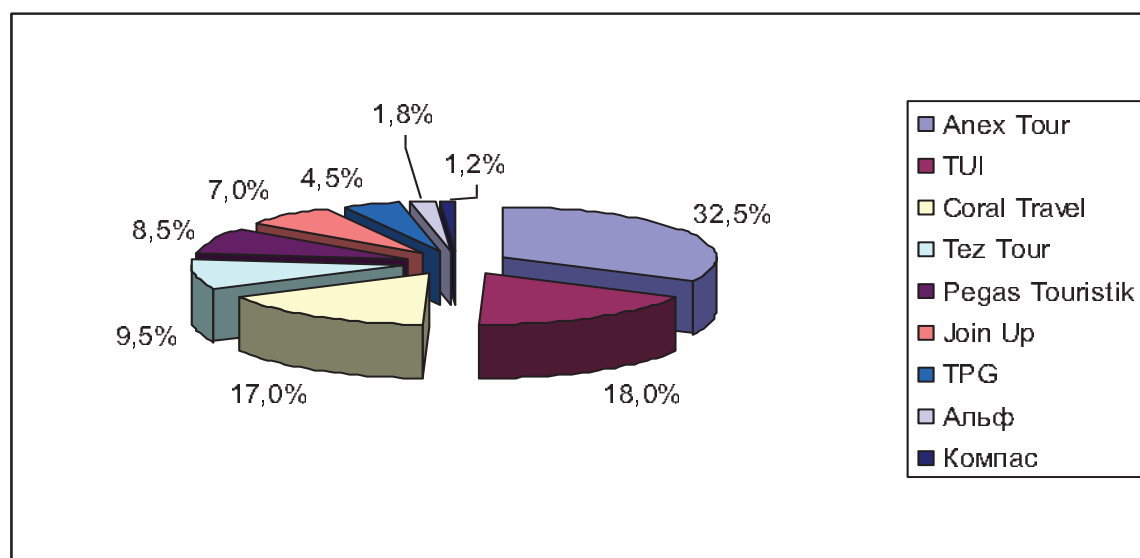
Лідерами рейтингу з продажу турів до Туреччини є *Anex Tour*, *TUI Ukraine* та *Coral Travel*, які займають 32,5%, 18% та 17% відповідно. До даного рейтингу також ввійшли такі туроператори, як: *Tez Tour* (9,5%), *Pegas Touristik* (8,5%), *Join Up* (7%), *TPG* (4,5%), «Альф» (1,8%) та «Компас» (1,2%) (рис. 2.14).

Експертами сайту *Turprofi.com.ua* було проведене опитування серед агентств щодо того, чи є довіра співпраці з туроператором, туристичною пропозицією яких є Єгипет та Туреччина (табл. 2.7). У дослідження було включено сім найбільших туроператорів. Згідно з опитуванням трьома найнадійнішими операторами є *Coral Travel*, *TEZ Tour* та *TUI Ukraine*. Наступні сходинки рейтингу зайняли *Pegas Touristik* (43 голоси), *TPG* (40 голосів) та



**Рис. 2.13. Рейтинг операторів за кількістю відправлених туристів на відпочинок до Єгипту, 2019 р.**

*Джерело: складено автором на основі [50]*



**Рис. 2.14. Рейтинг операторів за кількістю відправлених туристів на відпочинок до Туреччини, 2019 р.**

*Джерело: складено автором на основі [85]*

*Anex Tour* (38 голосів). *Join Up* отримав найменшу кількість голосів – 27 через неодноразові затримки рейсів до Єгипту.

*Таблиця 2.7*

**Результати опитування «Найнадійніший туроператор 2019 року»**

№ п/п	Назва туроператора	Кількість отриманих голосів, од.
1	2	3
1.	<i>Coral Travel</i>	314

3.	<i>TUI Ukraine</i>	82
4.	<i>Pegas Touristik</i>	43
5.	<i>TPG</i>	40
6.	<i>Anex Tour</i>	38
7.	<i>Join Up</i>	27
	УСЬОГО опитаних	752

Джерело: складено автором на основі [310]

За даними Міністерства економічного розвитку і торгівлі (рис. 2.15), першими трьома лідерами за обсягом прибутку стали *Anex Tour*, *TPG* і *TUI Ukraine*, які в 2017 р. отримали 5523, 3270 та 1950 млн грн прибутку. Наступними підприємствами, які увійшли в рейтинг, є «Київський супутник» з прибутком 237 млн грн, «Сієста» – 173 млн грн, *Yana Luxury Travel* – 123,3 млн грн, «Кий Авіа» – 111,2 млн грн, «Новий стандарт» – 100,3 млн грн, «Орбіта» – 57,3 млн грн та *Club Med* – 57,2 млн грн. Відомо, що дохід туристичних компаній у 2018 р. становив 16,9 млрд грн [114].

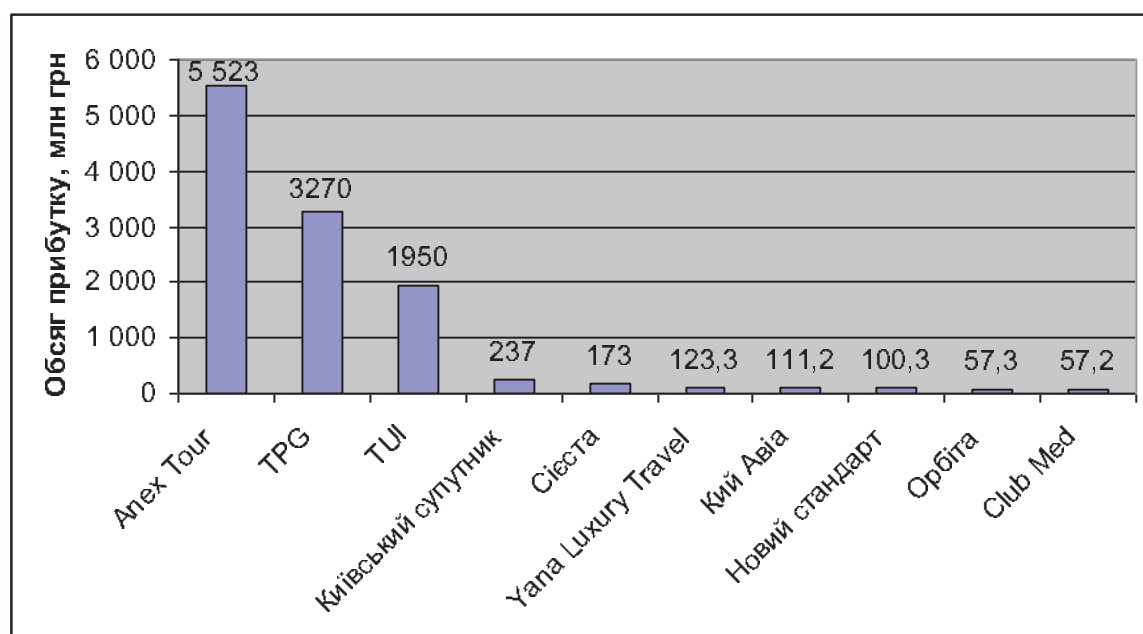


Рис. 2.15. Рейтинг туроператорів за обсягом отриманого прибутку 2017 р.  
Джерело: складено автором на основі [305]

Моніторинг діяльності туристичних підприємств та аналіз рейтингів за різними показниками дали змогу виявити низку гострих проблем:

- недостатність державної підтримки у розвитку діяльності туристичних підприємств;



- воєнні дії на Сході країни значно вплинули на кількість обслугованих туристів – як вітчизняних, так і зарубіжних;
- зниження кількості кваліфікованих працівників зі спеціальною освітою у сфері туризму, що призводить до втрати часу на навчання молодих спеціалістів, або ж до нестачі професіоналів туристичного бізнесу;
- недобросовісна співпраця туроператора і турагентства, яка спричиняє незадоволення туристів і, в кінцевому результаті, їх втрату;
- часті колапси між туроператорами та авіакомпаніями через затримку або перенесення рейсів, які супроводжуються невдоволенням туристів та фінансовими втратами підприємств;
- недобросовісна конкуренція туроператорів, пов'язана з раптовим демпінгом цінової політики, яка призводить до спорів та недовіри турагентств до операторів [100, с. 79].

Отже, дослідження вітчизняного ринку туристичних послуг доводить, що Україна після проведення Євро-2012 потрапила до міжнародних туристичних рейтингів як країна, яку обов'язково слід відвідати, але події, які тривають і донині, негативно відобразилися у 2014–2015 рр. З 2016 р. підприємницька туристична діяльність починає активно розвиватися. Проте карантин-2020 був неочікуваним та невідконтрольним фактором, який завдав значного удару як споживачу туристичних послуг, так і суб'єктам підприємницької діяльності. Прогнозують, що для відновлення туристичного бізнесу необхідно 5–7 років [82]. Тому туристичним підприємствам необхідно сконцентрувати всі свої зусилля на проведенні змін. Однією із таких реформ є реструктуризація підприємства.

Складна політико-економічна ситуація є об'єктивною умовою для розвитку внутрішнього туризму, оскільки Україна має всі можливості та багатий потенціал. Основними причинами значних коливань у кількості обслугованих туристів є зниження купівельної спроможності національної валюти, відсутність безпечного подорожування та зменшення рівня довіри до туристичного підприємства. Аналіз діяльності туристичних операторів та агентств свідчить про жорстку конкуренцію та важкість виживання на туристичному ринку. Лише лідери з постійною базою

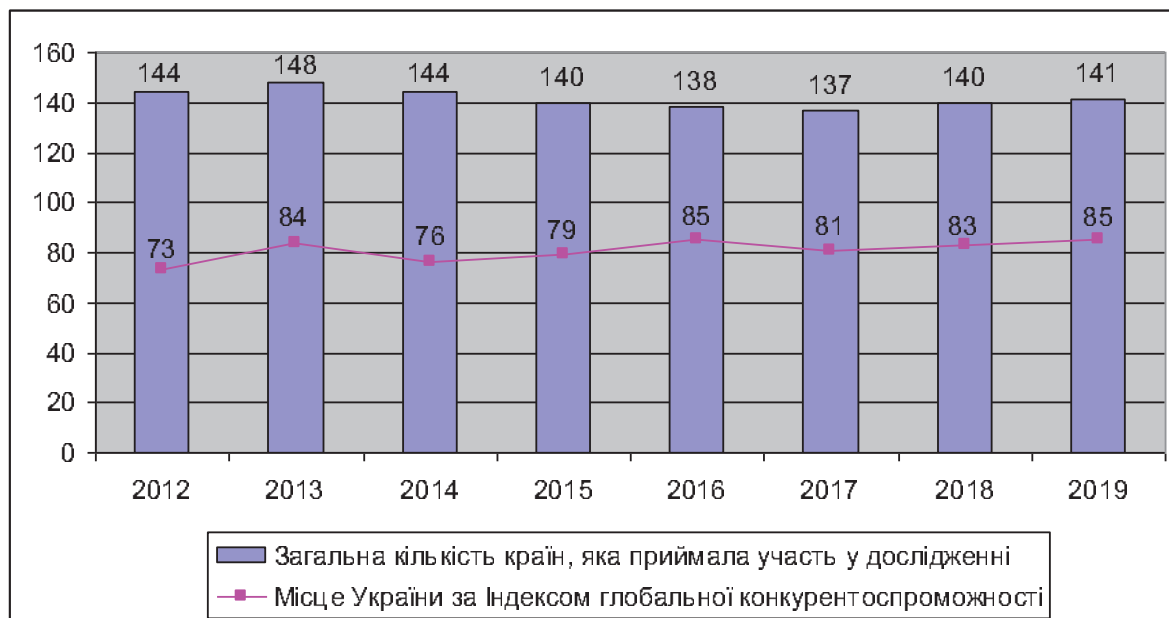
клієнтів утримують свої позиції, а також вчасно та швидко реагують на ринкові вимоги. Але для стабільності функціонування та розвитку підприємницької туристичної діяльності необхідна міцна державна підтримка.

## **2.2. Аналітична оцінка передумов реструктуризації підприємства**

Діяльність та розвиток туристичних підприємств супроводжується конкурентними позиціями держави у міжнародних рейтингах та сформованим іміджем країни, що в подальшому створюють інвестиційну привабливість як для країни, так і підприємства зокрема, відкритість для потенційних інвесторів. Оскільки туристичні суб'єкти господарювання спрямовують свою діяльність на розвиток не лише внутрішнього туризму, але і в'їзного, конкурентні позиції країни у міжнародному просторі відіграють для них важливу роль.

За Індексом глобальної конкурентоспроможності у 2019 р. порівняно з минулим роком Україна втратила дві позиції і посіла 85 місце у рейтингу серед 141 країни. Дослідження Індексу глобальної конкурентоспроможності проводить Всесвітній економічний форум. Звіт за 2019 рік опублікований за новою методологією, розробленою у 2018 р, містить 98 індикаторів, які об'єднані у 12 груп або драйверів продуктивності. Дослідження проводилося із застосуванням системного підходу за принципом: висока продуктивність в одній сфері не може компенсувати низьку продуктивність в іншій. За звітами ВЕФ автором проаналізовано конкурентоспроможність країни в динаміці (рис. 2.16) та виявлено, що найбільш конкурентні позиції країна займала у 2012 р.– 73 місце серед 144 країн. Це спричинене насамперед проведенням фіналу чемпіонату Європи з футболу, що дозволило здійснити прорив як в економіці країни, так і створити загальне позитивне враження у міжнародному просторі. Результати дослідження конкурентоспроможності країни 2019 р. порівняно з минулим роком свідчать про втрату двох позицій в рейтингу через занепад у сферах фінансової системи та охорони здоров'я. Незначним погіршенням, що вплинуло на рейтинг, стала втрата однієї позиції за показником впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, двох позицій – за показниками макроекономічної

стабільності та за інноваційними можливостями. Це спричинене складною економіко-політичною ситуацією в країні, війсьними діями на Сході, зростанням боргу країни, рівня інфляції, неефективністю правової бази, відсутністю реформування судової системи та низькою платоспроможністю банків.



**Рис. 2.16.** Динаміка рейтингу України за Індексом глобальної конкурентоспроможності у 2012–2019 рр.

*Джерело: складено автором на основі [29]*

Натомість драйверами позитивної динаміки у рейтингу є ринок праці, ринок товарів, інституціональний розвиток, освіта, рівень розвитку бізнесу та інфраструктура. Продуктивність зазначених показників досягнуто через розгалуженість транспортного сполучення (хоча якість доріг зовсім не ідеальна), трансформацію інноваційних технологій (застосування технологій штучного інтелекту, Інтернету речей, 3-D друку, 4-G зв'язку тощо.).

Досліджуваний період, 2014–2019 рр (табл. 2.8), є важким для України через загострення політико-економічного конфлікту, війну на Сході країни, значне підвищення курсу іноземної валюти, зростання цін на товари та послуги, зниження рівня безпеки, посилення конкуренції як в країні, так і у світі і т.д. Однак у 2019 р. країна змогла утриматися на світовій арені і досягнути позитивних зрушень:

- у рейтингу легкості ведення бізнесу (Doing Business) – 64 місце серед

190 країн, піднявшись на 7 позицій завдяки спрощенню вимог сертифікації на імпорт товарів, процедурі отримання дозволу на будівництво та зменшенню пайового внеску, умовам отримання електроенергії та запровадженню прозорості системи управління земельними ресурсами;

Таблиця 2.8

### Позиції України у світових рейтингах

Міжнародний рейтинг	Загальна кількість країн						Місце України у рейтингу					
	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік
Doing Business	190	189	137	190	190	190	87	83	80	76	71	64
Brand Finance Nation Brands	100	100	100	100	100	100	53	68	59	61	60	56
International Business Compass	174	174	174	174	162	*	109	89	130	134	131	*
Global Innovation Index	143	141	128	127	126	129	63	64	56	50	43	47
Global Liveability Ranking	140	140	140	140	140	140	124	132	131	131	118	117
Corruption Perceptions Index	175	168	176	176	180	180	142	130	131	130	120	126

\* даних дослідження немає

*Джерело: складено автором на основі [340-345]*

- 56 місце серед 100 країн у рейтингу національних брендів (Brand Finance Nation Brands), піднявшись на чотири позиції. Проте вартість бренду України не оприлюднили у дослідженні, оскільки були вказані показники лише перших десяти країн, але у 2018 р. показник становив 84 млрд дол США, що на 23,5% вартості більше, ніж у 2017 р.;

- у рейтингу інвестиційної привабливості (International Business Compass) у 2018 р. Україна посіла 131 місце серед 162 країн, піднявшись на три позиції порівняно з минулим роком. Даних дослідження за 2019 р. ще немає;

- у рейтингу оцінки якості життя (Global Liveability Ranking) столиця країни у 2019 р. посіла 117 місце серед 140 міст інших країн, піднявшись лише на одну

позицію. Рейтинг формується завдяки таким чинникам, як безпека, економіка, стабільність, охорона здоров'я, освіта, інфраструктура, екологія, доступність житла, клімат.

Водночас погіршилися позиції країни:

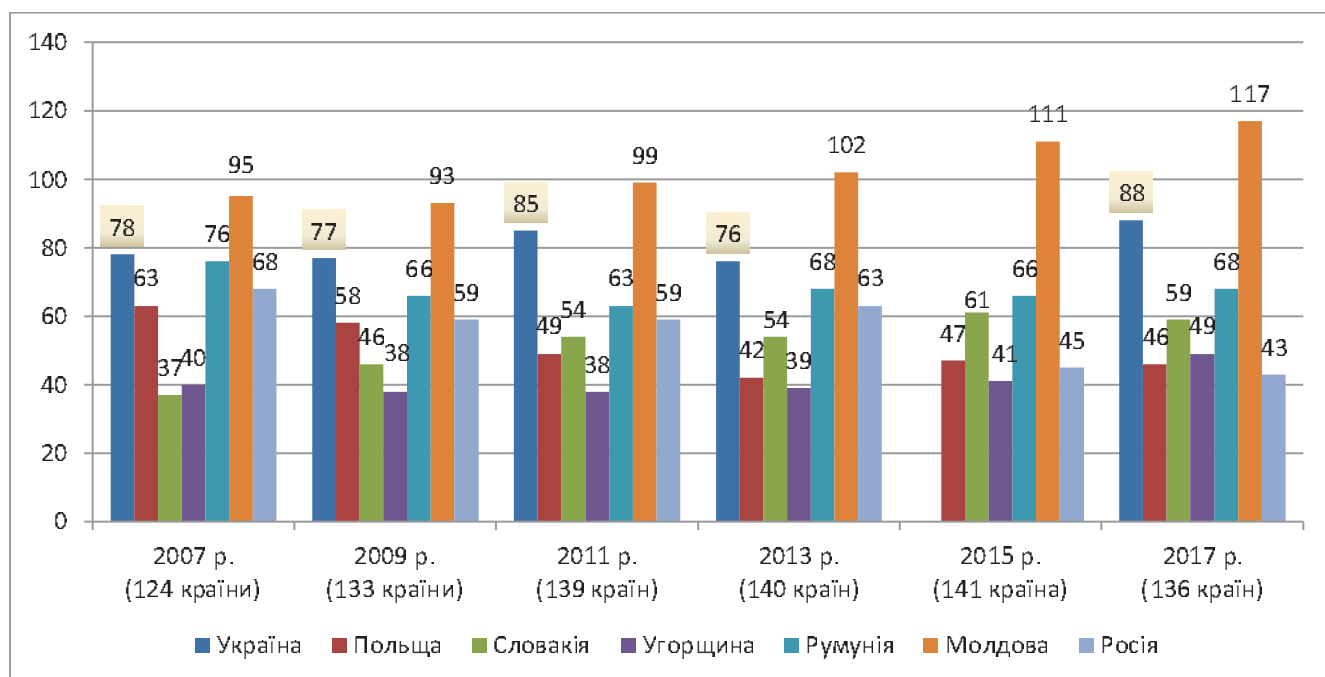
- у рейтингу інноваційності (Global Innovation Index) – 47 місце серед 129 країн, втративши при цьому 4 позиції порівняно з попередній роком. Дослідження проводиться на основі оцінок більше ніж 80 параметрів, серед яких основними рушійними для країни стали такі показники, як політична та операційна стабільність, верховенство права, легкість вирішення проблеми неплатоспроможності, екологічна стійкість та інвестиції. Першими трьома країнами в рейтингу є Швейцарія, Швеція, США;

- у рейтингу сприйняття корупції (Corruption Perceptions Index) – 126 місце серед 180 країн, втративши при цьому шість позицій. Хоча у 2018 р. відбулося значне покращення позиції нашої країни, однак залишилися невирішеними питання відсутності підзвітності в державних органах влади.

Місце України у світових рейтингах дає бачення про її конкурентне місце загалом на міжнародній арені. Для дослідження розвитку туристичної сфери доцільно проаналізувати позиції країни у міжнародному рейтингу «Індекс конкурентоспроможності у сфері подорожей і туризму», сформованому Всесвітнім економічним форумом.

Аналіз 2007–2019 рр. (рис. 2.17) доводить, що найбільш конкурентну позицію Україна займала у 2009 р. – 78 місце серед 124 країн. Але світова економічна криза досить негативно вплинула на всі сфери діяльності, особливо туристичну, про що свідчить 85 місце у рейтингу. Натомість проведення Євро-2012 підвищило конкурентоспроможність нашої країни – 76 місце у рейтингу. Україна не потрапила до рейтингу за підсумками 2015 р. у зв'язку з відсутністю необхідних даних, крізь призму економіко-політичних подій. У 2017 р. країна втратила 12 позицій і посіла 88 місце серед 136 країн порівняно з 2013 роком. Неконкурентна сходинка рейтингу була досягнута шляхом негативної оцінки експертами таких показників, як: рівень безпеки (127 місце); бізнес-середовище,

яке не сприяє розвитку туристичної діяльності, про що свідчить відведене 124 місце; та пріоритетність розвитку туризму для уряду країни – 122 місце. Разом з цим країна мала всі шанси для підвищення своєї позиції у наступному дослідженні, оскільки у рейтингу 2017 р. фактично не було враховано основні досягнення нашої країни: створення біометричних паспортів, введення безвізового режиму, які, в свою чергу, обумовили міжнародну відкритість нашої країни; підвищення уваги до туризму з боку державних органів: Міністерство економічного розвитку і торгівлі проголосило туризм як один із пріоритетних напрямів соціально-економічного розвитку, вперше виділено бюджет у розмірі 30 млн грн на цілі популяризації даної сфери [324].



**Рис. 2.17.** Динаміка змін позицій України та країн-сусідів за Індексом конкурентоспроможності у сфері подорожей та туризму

*Джерело: побудовано автором на основі джерел [348-352]*

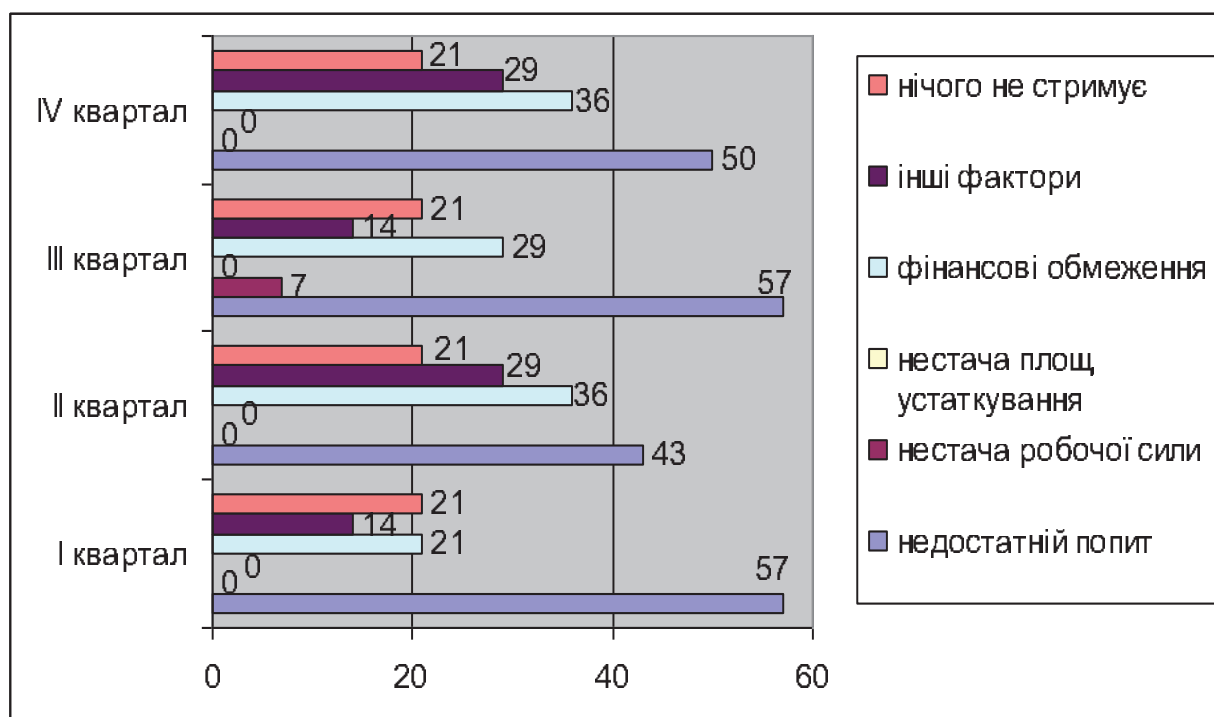
Проте за два роки Україна покращила свої позиції у рейтингу (+10 позицій) за рахунок таких показників: ділове середовище (зі 124 на 103 місце), безпека (зі 127 на 107 місце), міжнародна відкритість (із 78 на 55 місце) та загальна інфраструктура (із 79 на 73 місце).

Отже, бурхливий та динамічний розвиток подій в економічному і політичному полі країни спричиняє жорстку конкуренцію на арені

підприємницької діяльності.

Туристичний ринок є платформою для відкриття, розвитку та подальшого ведення бізнесу, але, в свою чергу, постійно потерпає від несподіваних правил для ведення підприємницької діяльності. Такими несподіваними правилами є фактори, які прямо чи опосередковано впливають на туристичний бізнес та змушують керівництво змінювати погляди на діяльність, проводити реструктуризацію підприємства.

Експерти Державної служби статистики провели опитування керівників підприємств туристичної сфери щодо оцінки впливу факторів, які стримують їх діяльність, за такими критеріями: недостатній попит; нестача робочої сили; нестача площ, устаткування; фінансові обмеження; інші фактори; нічого не стримує, оцінюючи кожний у 100 балів. Дослідження доводить, що найвпливовішими гальмівними факторами виявилися: недостатній попит, фінансові обмеження та нестача робочої сили (рис. 2.18) [62, с. 72].



**Рис. 2.18. Результати опитування щодо оцінювання впливу факторів, які стримують діяльність туристичних підприємств, 2018 р.**

*Джерело: побудовано автором на основі [274]*

У проаналізованих наукових працях, зокрема, таких вчених, як: І. Бурнашов

[16], Л. Дядечко [48], О. Кальченко [71], Г. Михайліченко [107], Т. Ткаченко [303], В. Шаповал, Т. Герасименко [331], С. Цьохла [329] розглядаються питання розвитку підприємств туристичної сфери та факторів впливу на їх діяльність.

Нами проведено анкетування серед споживачів послуг туристичних підприємств для виявлення факторів впливу на діяльність цих підприємств (дод. Д). В анкетуванні взяли участь 100 респондентів, які подорожували у 2019 році. За результатами дослідження 80% опитаних мають змогу відпочити один раз на рік, 15% – один раз на півроку та 100% опитаних використовують Інтернет при плануванні подорожі. Кількість туристів, які надали перевагу послугам туристичного оператора, – 47%, а послугам турагентства – 53%.

Найвпливовішими факторами впливу на діяльність туристичних підприємств респонденти вважають: активність використання соціальних мереж – 100%; підвищення рівня відповідальності підприємства перед туристами – 87% (тобто забезпечення рівня безпеки у країні перебування через постійне інформування споживача туристичних послуг про наявність економіко-політичної ситуації, природні катаклізми і т.д.); покращення рівня обслуговування через привітне ставлення до кожного туриста та надання правдивої інформації щодо турів та готельних підприємств – 68%.

З метою оцінювання діяльності туристичних підприємств запропоновано провести анкетне опитування № 2 (дод. Е), оцінивши кожен позицію від 1 до 10. Участь в анкетуванні взяли 80 споживачів (тобто опитано 5 туристів з кожного підприємства), які скористалися послугами 16 підприємств у 2019 році. За результатами дослідження найефективнішу політику діяльності здійснюють ТОВ «Anex Tour», ТОВ «TPG» і ТОВ «Аккорд-тур» (табл. 2.9). А також респонденти визначили пріоритетність фактору впливу на діяльність туристичних суб'єктів господарювання від 1 до 10 (1 бал – найменш пріоритетний, 10 балів – найбільш пріоритетний).

Результати анкетного опитування доводять, що найбільш пріоритетними факторами, які впливають на діяльність туристичних підприємств, є рівень інформатизації підприємства – 97,5%, робота менеджера – 93,7% та диференціація



Таблиця 2.9

## Результати оцінювання діяльності туристичних підприємств

Підприємство	Анімар-Україна	Join UP	TRG	TU Ukraine	Anex Tour	TEZ Tour	Coral Travel	Pegas Touristik	Mouzenidis Travel	Акорд-ТР	Micr-тур	Тур-Турн	Любовіт	Adria Hit	Арістея	Дрім Тревел
Локація підприємства	10,0	10,0	10,0	10,0	9,8	10,0	9,8	10,0	10,0	9,8	10,0	9,2	8,8	9,1	8,6	9,1
Рівень інформатизації	3,0	9,8	9,6	9,0	9,1	8,6	8,9	8,7	8,6	9,1	8,7	7,2	5,8	2,9	7,4	7,8
Багатофункціональність сайту та зручність у користуванні	7,6	9,8	9,6	9,2	9,6	9,4	9,0	9,0	9,8	10,0	10,0	9,8	8,2	7,8	8,2	7,8
Актуальність розміщеної інформації	8,2	10,0	10,0	10,0	10,0	9,2	10,0	10,0	10,0	10,0	9,8	9,6	9,0	9,2	8,4	8,6
Рівень використання цифрових технологій	7,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	9,8	9,6	6,0	7,0	6,0	5,2	6,4
Цінова політика	8,2	6,8	8,2	8,4	9,8	8,2	9,4	8,4	7,2	9,2	9,4	8,2	7,8	8,2	9,2	8,8
Програма лояльності	2,0	8,2	9,8	8,2	9,6	7,8	8,6	8,4	9,2	9,8	9,4	8,6	9,2	9,6	7,8	8,6
Відповідність ціни якості обслуговування та послуг, що входять до турпакета	9,6	9,8	9,6	9,4	9,8	8,6	9,4	8,8	9,6	9,8	8,8	8,6	7,6	7,6	7,8	8,4
Рівень задоволеності роботою менеджера	9,2	8,8	9,8	9,8	9,8	8,8	8,6	9,2	8,6	7,8	6,8	7,2	9,2	6,8	7,8	8,2
Широта туристичної пропозиції	2,4	9,8	9,8	9,8	9,8	9,8	9,8	9,8	8,8	9,2	9,0	8,4	8,2	8,6	8,0	8,2
<b>Загальний бал</b>	<b>67,2</b>	<b>93</b>	<b>96,4</b>	<b>93,8</b>	<b>97,3</b>	<b>90,4</b>	<b>93,5</b>	<b>82,3</b>	<b>91,8</b>	<b>94,5</b>	<b>91,5</b>	<b>82,8</b>	<b>80,8</b>	<b>75,8</b>	<b>78,4</b>	<b>81,9</b>

Джерело: розраховано автором

туристичної пропозиції – 87,5% (рис. 2.19). Не менш вагомими факторами є актуальність розповсюдженої інформації (81,3%), багатофункціональність сайту та його зручність у користуванні (75%), відповідність ціна якість (67,5%), цінова політика підприємства (62,5%), наявність програми лояльності (52,5%) та рівень використання цифрових технологій у туристичній діяльності (43,7%). Найменш пріоритетним фактором є локація підприємства – 25% відповідей.



**Рис. 2.19. Результати анкетування для визначення факторів впливу на діяльність туристичних підприємств, %**

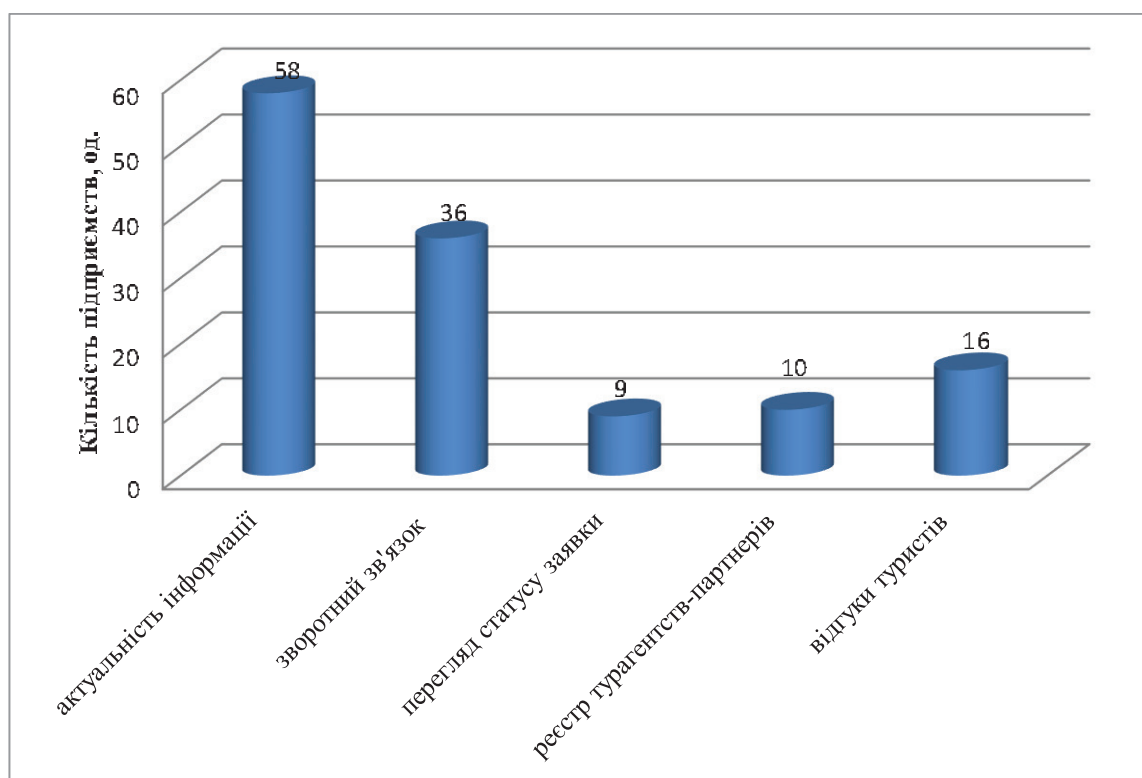
*Джерело: побудовано автором на основі анкетного опитування*

Збільшення споживчого попиту значною мірою залежить від наявності вебсайтів туристичних підприємств. Дослідження їх електронного простору в мережі Інтернет свідчить про різноманітність сайтів та їх багатофункціональність, що загалом впливає на ефективність діяльності.

Моніторинг функціоналу вебсайтів дослідженої вибірки туристичних операторів доводить, що вища ланка управління досить велику увагу приділяє розвитку діяльності підприємства через мережу Інтернет (рис. 2.20):

- 100% підприємств серед 64 проаналізованих: Київ (45), Львів (6), Одеса (5), Тернопіль (1), Дніпро (3), Харків (3), Черкаси (1) мають власні сайти;
- 90,6% досліджуваних підприємств розміщують актуальну інформацію на

власних сайтах, що свідчить про факт активної діяльності і дотепер, а також створюється позитивне враження у відвідувача сайту та підвищується рівень довіри до підприємства;



**Рис. 2.20. Функціональність web-сайтів досліджених туристичних операторів України**

*Джерело: сформовано автором на основі дослідження [дод.Ж]*

- 16 підприємств (25%) надають можливість залишити та оприлюднити відгуки туристів. Дана складова має два завдання: по-перше, відвідувач, який вперше зайшов на сторінку підприємства, або ж при виборі нового туристичного напрямку, може оцінити як роботу менеджерів з туризму, так і позитивні та негативні моменти під час подорожі; по-друге, керівництво має змогу вчасно визначити внутрішні критичні точки роботи підприємства, які можуть бути пов'язані як із якістю обслуговування менеджерів з туризму, так і з перевагами чи недоліками нового розробленого туристичного напрямку, і, відповідно, вчасно внести корективи для уникнення конфліктних ситуацій надалі;

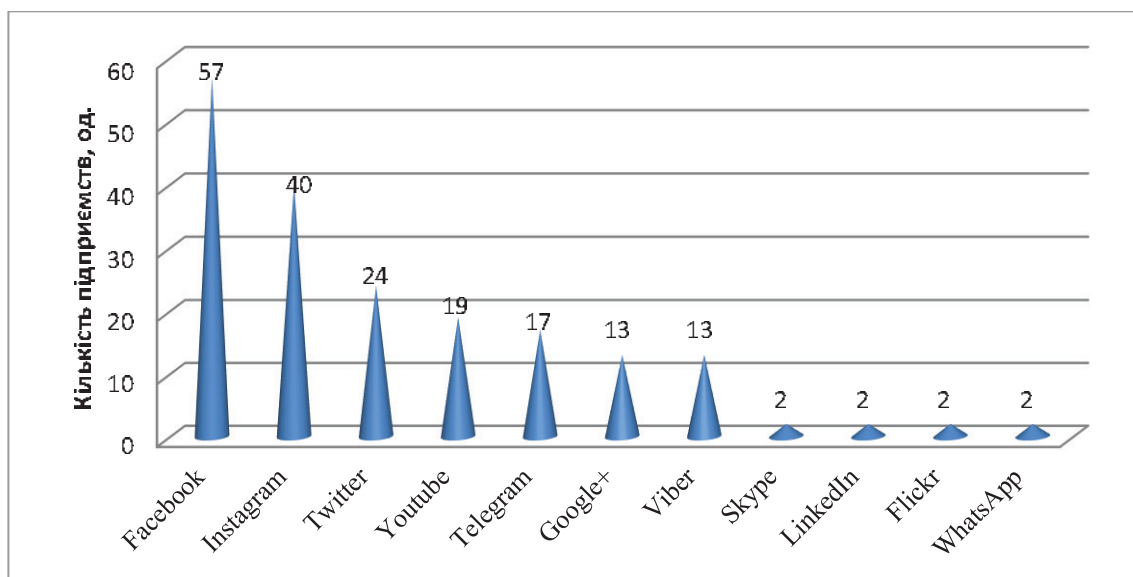
- 10 операторів (15,6% досліджуваних підприємств) станом на січень 2020 р. розмістили інформацію про партнерів – туристичні агентства, оскільки за новими Ліцензійними умовами, прийнятими 22 травня 2019 р., кожному туристичному

оператору необхідно розмістити інформацію у довільній формі про своїх партнерів із зазначенням повної назви підприємства, строку дії агентського договору та реквізитів установи, що надала гарантію банку, або іншої кредитної установи;

- 9 підприємств (14%) надають можливість туристу особисто переглянути статус заявки за її номером або номером закордонного паспорту, інші туроператори надають таку можливість зробити агентству через авторизацію в особистий кабінет.

Найпопулярнішими соціальними мережами серед досліджуваних туристичних операторів є Facebook (89%), Instagram (62,5%) та Twitter (37,5%). Youtube (29,7%), Telegram (26,6%), Google+ (20,3%) та Viber (20,3%) динамічно розвиваються у процесі обслуговування туристів і розповсюдження інформації про нові пропозиції, акції, нововведення підприємства.

Skype, LinkedIn, Flickr та WhatsApp виявилися менш популярними (рис. 2.21). Використання цифрових інформаційних технологій свідчить про гнучкість підприємства щодо обслуговування споживачів відповідно до їх уподобань в умовах сучасного ринку.



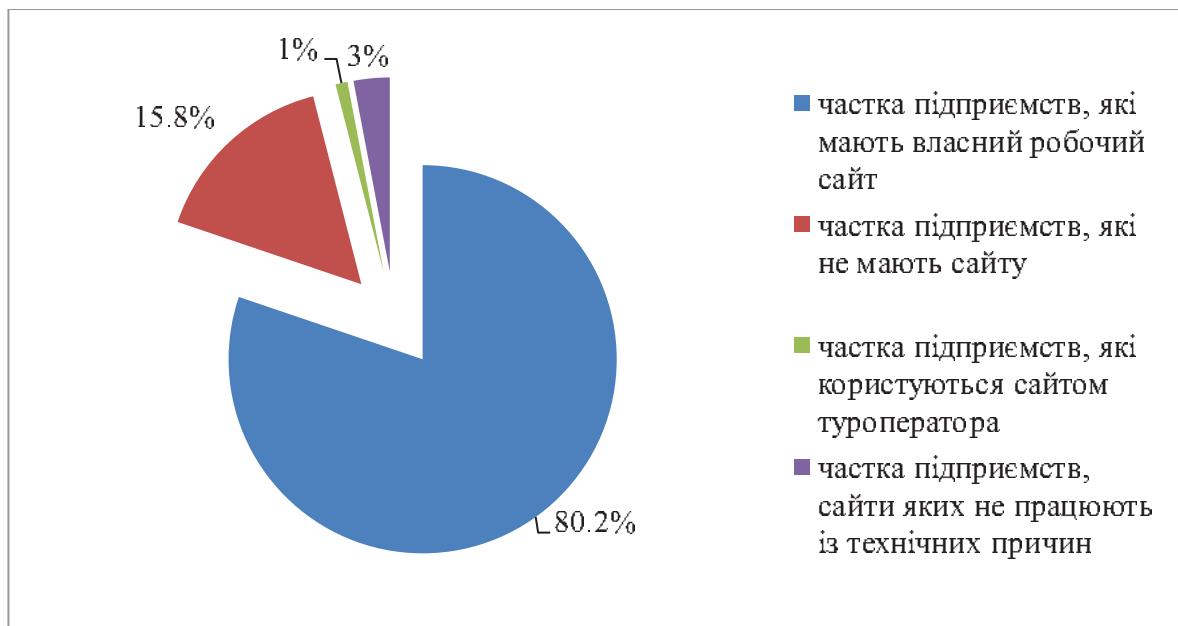
**Рис. 2.21.** Кількість туристичних операторів у соціальних мережах, од.

*Джерело: сформовано автором на основі дослідження [дод. Е]*

Діяльність будь-якого підприємства нині неможливо уявити без власного сайту. Але дослідження вебсайтів туристичних агентств доводить протилежне

(рис. 2.22), а саме із 101 досліджуваного підприємства:

- 81 туристичний агент має робочий сайт (80,2%);
- 16 підприємств не мають власного сайту (15,8%). Локація даних агентств зосереджена у містах Харкові, Одесі, Кривому Розі, Черкасах, Маріуполі, Кременчуці, Олександрії, Кам'янському, Чорноморську, Дніпрі та Хмельницькому;



**Рис. 2.22. Структура туристичних агентств за наявністю сайтів, %**

*Джерело: сформовано автором на основі дослідження [дод. II]*

- туристичне агентство «Глобус-Сервис» (Дрогобич) – власного сайту не має, але при обслуговуванні туристів використовує сайт <http://www.hottour.com.ua/> ;

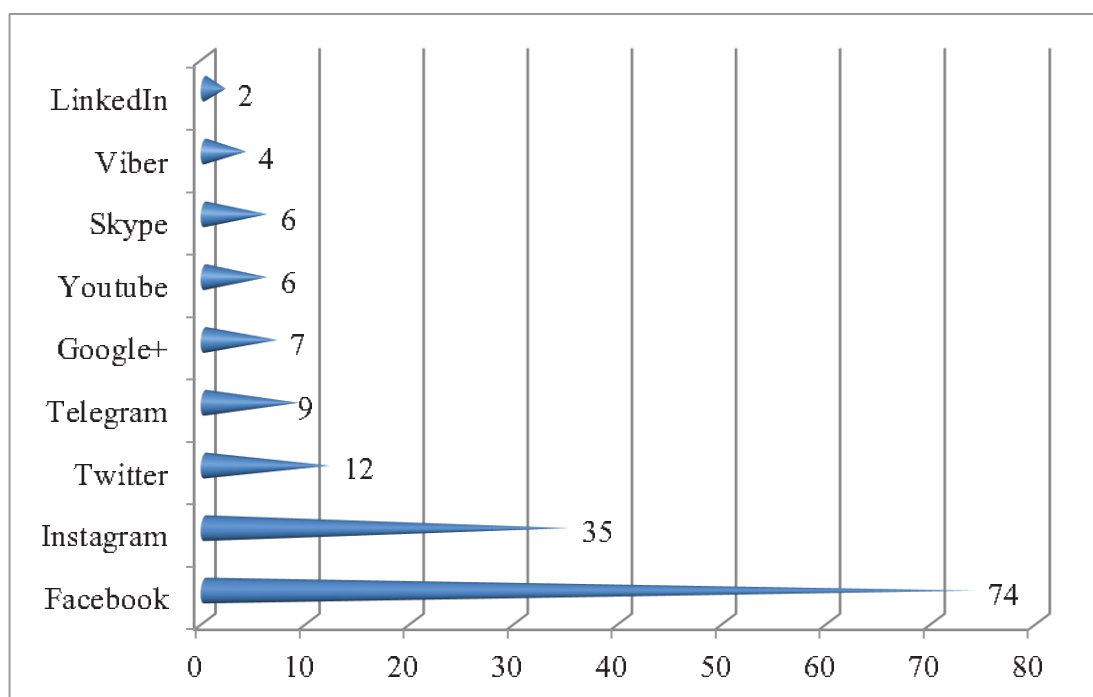
- через технічні причини не працює сайт турагентств «Гала-тур», ТОВ «Міко-тревел» (Дніпро) і «Веста М» (Кіровоград), що становить 3% досліджуваної вибірки.

Актуальність розміщеної інформації є фактором відображення ефективної та продуктивної діяльності підприємства, впливає на рівень довіри відвідувача сайту та створення образу підприємства. Моніторинг інформації, яку розмістили 81 агентство на своїх діючих сайтах, доводить, що у 17-ти серед них вона неактуальна. Це стосується таких модулів, як новини, інформації по турах (дати заїзду), а також неактивність вкладок «Про підприємство» та технічна

несправність пошукової системи.

На створення позитивного/негативного образу підприємства у потенційного споживача туристичних послуг та збільшення вірогідності купівлі впливають відгуки туристів, наявність зворотного зв'язку та можливість залишити заявку. Аналіз сайтів туристичних агентств доводить, що 23 підприємства мають встановлений модуль «Відгуки», 44 – зворотний зв'язок, 63 – надають можливість потенційному туристу залишити заявку.

За результатами дослідження кількості туристичних агентств у соціальних медіа (рис. 2.23) найбільша їх кількість зосереджена у Facebook – 74 підприємства, що становить 73,2% від загальної кількості досліджуваних агентств, Instagram – 35 підприємств (34,6%) та Twitter – 12 підприємств (11,9%).



**Рис. 2.23.** Кількість туристичних агентств у соціальних мережах, од.

*Джерело: сформовано автором на основі дослідження [дод. Ж]*

Отже, аналізуючи наявність та функціональність вебсайтів туристичних агентств, доведено, що 15,8% підприємств не мають власних сайтів, а в 16,8% – актуальність сайту втрачена. Причиною такої ситуації на підприємствах є: напрацьована, постійна база клієнтів, налагоджена система співпраці з туроператором, відсутність програми розвитку підприємства та бажання проводити зміни.

Важливим фактором для діяльності підприємств є система оподаткування. Існує два альтернативні варіанти вибору системи оподаткування: загальна або спрощена. Для туроператора як юридичної особи є дві можливості для обрання системи оподаткування: загальної або третьої групи - спрощеної. При виборі загальної системи оподаткування туроператор сплачує податок на прибуток у розмірі 18% та єдиний соціальний внесок у розмірі 22% від мінімальної заробітної плати. Варто зазначити, що туроператори, які не є платниками ПДВ, мають пам'ятати: якщо загальна сума від здійснення оподаткованих операцій з постачання товарів/послуг, поставлених протягом 12 календарних місяців, перевищує 1 млн грн (без ПДВ), то вони зобов'язані зареєструватися платниками ПДВ [277, п. 181.1 ст. 181]. У той час, коли туроператором не було досягнуто зазначеного обсягу, він має право добровільно зареєструватися платником ПДВ [277, п. 182.1 ст. 182].

При виборі спрощеної системи оподаткування туроператор сплачує 3% від доходу, якщо він є платником ПДВ або 5% від доходу для неплатників ПДВ. При цьому розмір ЄСВ становить 22% від мінімальної заробітної плати.

Для туристичного агентства як юридичної особи характерні перелічені вище, що і для туроператора, системи оподаткування. Турагент як фізична особа має такий вибір сплати розмірів податків та зборів:

- загальна система оподаткування: 18% від прибутку, ЄСВ – 22% від мінімальної заробітної плати;

- єдиний податок, I група (обмеження: дохід до 300 тис. грн, кількість найманих працівників – 0): 10% від прожиткового мінімуму для працюючих осіб, ЄСВ – 1/2 від мінімального страхового внеску, тобто 11%;

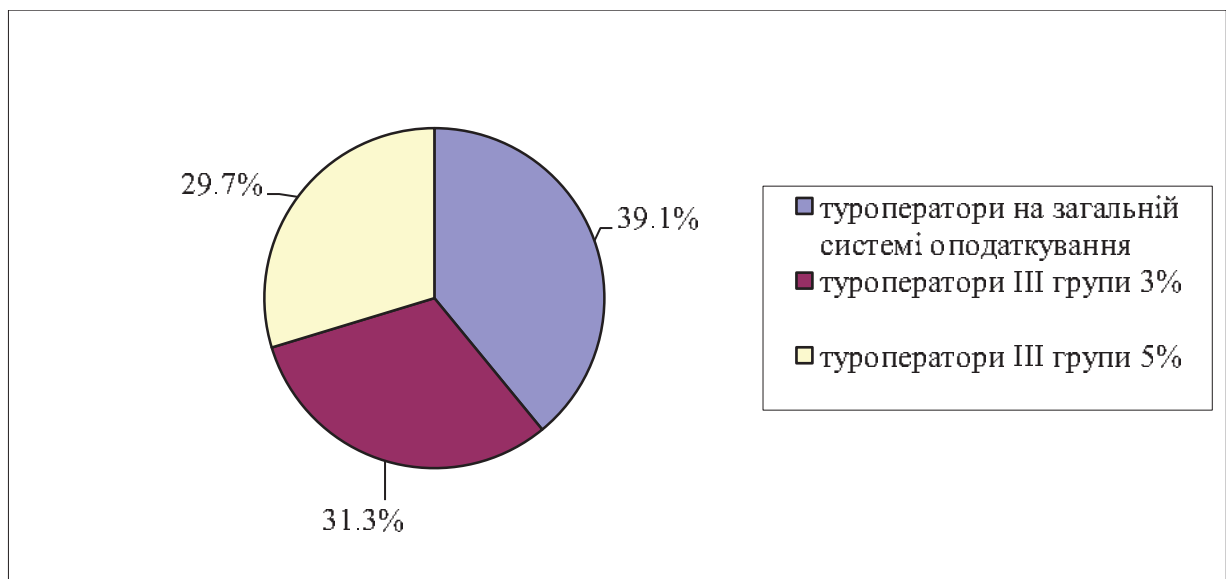
- єдиний податок, II група (обмеження: дохід до 1,5 млн грн, кількість найманих працівників – до 10): 20% від мінімальної заробітної плати, ЄСВ – 22% від мінімальної заробітної плати;

- єдиний податок, III група (обмеження: дохід до 5 млн грн, кількість найманих працівників – необмежена): 5% від доходу, ЄСВ – 22% від мінімальної заробітної плати.

За цих обставин турагент-ФОП незалежно від наявності доходу повинен сплачувати ЄСВ: 409,53 грн на спрощеній системі оподаткування I групи та 819,06 грн для всіх інших підприємців. ЄСВ зобов'язані щомісячно платити і ті підприємства, які зареєстровані, але фактично не здійснюють діяльність. В іншому випадку необхідно провести процедуру припинення діяльності.

Отже, вибір системи оподаткування є індивідуальним для кожного підприємства, залежно від встановлених обмежень та фінансово-економічних показників суб'єкта господарювання. Керівники підприємств мають змогу спрогнозувати свої податки при плануванні діяльності [66, с. 64].

Дослідження системи оподаткування діяльності 165 проаналізованих туристичних підприємств показує, що серед 64 туроператорів – 39,1% перебувають на загальній системі оподаткування, 31,2% - входять до третьої групи єдиного податку зі ставкою 3% та 29,7% підприємств - зі ставкою 5% (рис. 2.24).



**Рис. 2.24.** Розподіл досліджуваних туроператорів за системою оподаткування

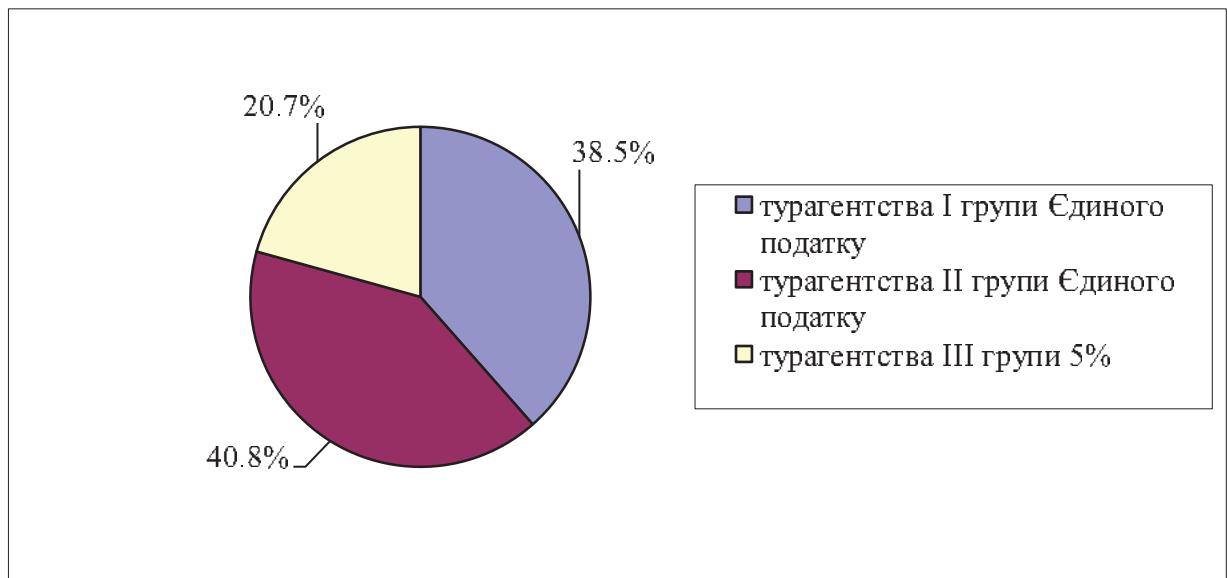
*Джерело: побудова автором на основі дослідження*

Дослідження діяльності 101 туристичного агентства доводить, що переважна більшість із них, 40,8% перебуває в другій групі єдиного оподаткування, 38,5% підприємств - у першій групі, а 20,7% сплачує єдиний податок 5% (рис. 2.25). Таким чином, для туроператорської діяльності оптимальною є загальна система оподаткування, а для турагентств – спрощена



II група.

Реструктуризацію туристичних підприємств може зумовити Проект Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України у сфері



**Рис. 2.25. Розподіл досліджуваних турагентств за системою оподаткування**

*Джерело: побудова автором на основі дослідження*

туризму», який передбачає:

- збільшення фінансової відповідальності: 5% від річного обсягу продажу за попередній рік, або ж не менше 200 тис. євро для туроператора з виїзного туризму та (або) внутрішнього та (або) в'їзного туризму; 10 тис. євро для турагента;

- введення нової категорії туроператорської ліцензії для турагентств, які формують індивідуальні туристичні пакети;

- якісне звітування підприємств за реальні обсяги діяльності та фінансову відповідальність за недостовірні дані;

- виключення обов'язкового страхування фінансової відповідальності для турагента, оскільки турагент – посередник між туроператором та туристом і через ненадання туристичних послуг відповідальність має нести туроператор [284].

На основі даних звітів «Про туристичну діяльність» за 2014-2018 рр. по основних показника діяльності на прикладі 16 туроператорів за допомогою методу економіко-математичного моделювання, а саме кореляційно-регресійного аналізу, встановлено конкретний вплив кожного фактору на діяльність підприємств, а також характер зв'язку між результативною та факторними

ознаками і виміряно тісноту зв'язку між ними (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Вихідні дані для кореляційно-регресійного аналізу впливу факторних величин на обсяг доходу туристичних підприємств**

Показник / Рік	2014	2015	2016	2017	2018
1	2	3	4	5	6
<b>ТОВ «Анімар Україна»</b>					
у, тис. грн	1 384,4	2 366,1	6 384,4	6 366,1	4 543,2
x <sub>1</sub> , осіб	180	230	319	530	229
x <sub>2</sub> , тис. грн	597,9	938,7	5517	1008,7	893,3
x <sub>3</sub> , осіб	2	4	5	7	8
<b>ТОВ «Join UP»</b>					
у, тис. грн	4 827 220	5 092 500	10 000 000	15 359 700	22 962 800
x <sub>1</sub> , осіб	321 800	339 500	500 000	703 400	902 600
x <sub>2</sub> , тис. грн	347 870	292 000	360 000	590 900	695 890
x <sub>3</sub> , осіб	234	220	258	280	305
<b>ТОВ «TPG»</b>					
у, тис. грн	3 025 500	3 840 000	6 468 000	7 321 900	15 982 700
x <sub>1</sub> , осіб	201 700	256 000	300 000	370 000	500 000
x <sub>2</sub> , тис. грн	250 400	340 000	480 000	650 900	820 920
x <sub>3</sub> , осіб	145	194	205	240	253
<b>ТОВ «TUI Ukraine»</b>					
у, тис. грн	1 200 587	1 245 000	2 000 000	5 840 000	7 732 600
x <sub>1</sub> , осіб	80 000	83 000	100 000	292 000	300 000
x <sub>2</sub> , тис. грн	28 200	24 000	45 000	64 000	72 900
x <sub>3</sub> , осіб	120	115	128	155	197
<b>ТОВ «Apex Tour»</b>					
у, тис. грн	4 888 500	6 157 500	12 468 000	13 012 900	17 378 500
x <sub>1</sub> , осіб	325 900	410 500	623 400	650 800	680 000
x <sub>2</sub> , тис. грн	362 500	198 990	368 090	450 900	578 300
x <sub>3</sub> , осіб	112	108	110	103	99
<b>ТОВ «TEZ Tour»</b>					
у, тис. грн	1 800 000	2 032 500	3 000 000	4 965 000	9 832 100
x <sub>1</sub> , осіб	120 000	135 500	150 000	233 700	320 000
x <sub>2</sub> , тис. грн	300 000	232 290	341 000	355 670	462 000
x <sub>3</sub> , осіб	98	103	108	112	120
<b>ТОВ «Coral Travel»</b>					
у, тис. грн	1 854 230	2 184 000	3 400 000	3 996 842	6 300 800
x <sub>1</sub> , осіб	120 000	145 600	170 000	199 800	257 000
x <sub>2</sub> , тис. грн	321 560	276 000	340 350	298 200	350 800
x <sub>3</sub> , осіб	95	99	105	107	112
<b>ТОВ «Pegas Touristik»</b>					
у, тис. грн	1 008 000	1 131 000	1 570 000	1 646 300	4 983 900
x <sub>1</sub> , осіб	67 200	75 400	78 500	82 300	160 000
x <sub>2</sub> , тис. грн	82 000	63 000	57 000	66 000	78 000
x <sub>3</sub> , осіб	75	70	80	82	85

1	2	3	4	5	6
<b>ТОВ «Mouzenidis Travel»</b>					
у, тис. грн	675 000	720 000	1 080 000	653 321	875 620
х <sub>1</sub> , осіб	45 000	48 000	54 000	32 000	35 000
х <sub>2</sub> , тис. грн	25 000	18 000	22 000	53 220	35 300
х <sub>3</sub> , осіб	89	85	80	87	78
<b>ТОВ «Аккорд-тур»</b>					
у, тис. грн	981 000	1 003 500	1 408 000	1 508 700	3 572 670
х <sub>1</sub> , осіб	65 400	66 900	70 400	75 400	140 000
х <sub>2</sub> , тис. грн	65 000	55 500	48 000	82 700	72 970
х <sub>3</sub> , осіб	102	110	115	120	132
<b>ТОВ «Міст-тур»</b>					
у, тис. грн	63 000	82 500	126 000	102 720	205 670
х <sub>1</sub> , осіб	4 200	5 500	6 300	7 900	8 200
х <sub>2</sub> , тис. грн	2 000	2 500	6 200	3 120	5 670
х <sub>3</sub> , осіб	39	39	39	38	40
<b>ТОВ «Тур-Груп»</b>					
у, тис. грн	70 500	78 000	76 000	98 650	237 500
х <sub>1</sub> , осіб	4 700	5 200	3 800	4 900	9 500
х <sub>2</sub> , тис. грн.	3 500	2 300	2050	4 820	7 500
х <sub>3</sub> , осіб	5	4	6	7	8
<b>ТОВ «Любовіт»</b>					
у, тис. грн	15 000	19 500	40 000	78 900	98 200
х <sub>1</sub> , осіб	1 000	1 300	2 000	3 900	4 000
х <sub>2</sub> , тис. грн	2 000	1 500	3 000	4 600	4 200
х <sub>3</sub> , осіб	4	4	5	6	7
<b>ТОВ «Adria Hit»</b>					
у, тис. грн	31 500	37 500	60 000	68 590	93 500
х <sub>1</sub> , осіб	2 100	2 500	3 000	3 400	3 800
х <sub>2</sub> , тис. грн	1 500	1 000	2 000	3 500	5 760
х <sub>3</sub> , осіб	5	5	6	6	6
<b>ТОВ «Арістея»</b>					
у, тис. грн	18 000	37 500	60 000	68 590	93 500
х <sub>1</sub> , осіб	1 200	1 000	2 200	2 200	3 000
х <sub>2</sub> , тис. грн	1 000	2 000	1 200	2 200	3 900
х <sub>3</sub> , осіб	5	8	7	6	7
<b>ТОВ «Дрім Тревел»</b>					
у, тис. грн	9 000	12 000	18 000	20 450	45 800
х <sub>1</sub> , осіб	600	800	900	1 000	1 900
х <sub>2</sub> , тис. грн	500	800	900	2 050	5 200
х <sub>3</sub> , осіб	5	5	7	7	8

Результативною ознакою діяльності туроператорів є дохід від надання туристичних послуг, оскільки саме цей показник характеризує якість роботи підприємства та його діяльність в цілому, а факторними ознаками – кількість

обслугованих туристів ( $x_1$ ), обсяг операційних витрат ( $x_2$ ) та середньооблікова кількість штатних працівників ( $x_3$ ).

Розрахунок коефіцієнта кореляції туристичних підприємств (табл. 2.11) дає змогу оцінити напрям зв'язку між доходом від надання туристичних послуг ( $y$ ) та факторними ознаками.

Таблиця 2.11

**Зведені дані кореляційної матриці факторних величин на обсяг доходу туристичних підприємств**

№	Туристичне підприємство	Значення парного коефіцієнту кореляції між $y$ та		
		$x_1$	$x_2$	$x_3$
1.	ТОВ «Анімар Україна»	0,771505	0,579454	0,716661
2.	ТОВ «Join UP»	0,997358	0,964481	0,978223
3.	ТОВ «TPG»	0,969669	0,928475	0,812276
4.	ТОВ «TUI Ukraine»	0,979104	0,96096	0,971833
5.	ТОВ «Anex Tour»	0,960839	0,830349	-0,822679
6.	ТОВ «TEZ Tour»	0,983739	0,920137	0,939837
7.	ТОВ «Coral Travel»	0,990307	0,597348	0,955613
8.	ТОВ «Pegas Touristik»	0,997631	0,365706	0,723048
9.	ТОВ «Mouzenidis Travel»	0,526088	-0,36296	-0,81652
10.	ТОВ «Аккорд-тур»	0,9973474	0,384575	0,904461
11.	ТОВ «Міст-тур»	0,777330	0,803209	0,657769
12.	ТОВ «Тур-Груп»	0,971414	0,913256	0,774267
13.	ПП «Любосвіт»	0,986399	0,933665	0,992815
14.	ТОВ «Adria Hit»	0,981679	0,948419	0,866291
15.	ТОВ «Арістея»	0,99719	0,739559	0,107422
16.	ТОВ «Дрім Тревел»	0,99633	0,984807	0,856143

*Джерело: власні розрахунки автора на основі дод. К*

Дослідження доводить сильний прямий зв'язок між факторною ознакою  $x_1$  та  $y$  в усіх досліджених підприємствах. Факторна ознака  $x_2$  має прямий сильний зв'язок із доходом на таких підприємствах, як: ТОВ «Анімар Україна», ТОВ «Join UP», ТОВ «TPG», ТОВ «TUI Ukraine», ТОВ «Anex Tour», ТОВ «TEZ Tour», ТОВ «Coral Travel», ТОВ «Міст-тур», ТОВ «Тур-Груп», ПП «Любосвіт», ТОВ «Adria Hit», ТОВ «Арістея», ТОВ «Дрім Тревел»; прямий слабкий зв'язок  $y$  ТОВ «Pegas Touristik» та ТОВ «Аккорд-тур». Проте у ТОВ «Mouzenidis Travel» факторна ознака  $x_2$  має зворотний зв'язок: при збільшенні обсягу операційних витрат обсяг доходу туроператора буде зменшуватись. Дослідження зв'язку факторної ознаки  $x_3$  та  $y$  показує сильний прямий зв'язок у ТОВ «Анімар

Україна», ТОВ «Join UP», ТОВ «TPG», ТОВ «TUI Ukraine», ТОВ «TEZ Tour», ТОВ «Coral Travel», ТОВ «Pegas Touristik», ТОВ «Аккорд-тур», ТОВ «Міст-тур», ТОВ «Тур-Груп», ПП «Любосвіт», ТОВ «Adria Hit» та ТОВ «Дрім Тревел»; незначний прямий зв'язок у ТОВ «Арістея», а також зворотний зв'язок у ТОВ «Anex Tour» та ТОВ «Mouzenidis Travel».

Для аналізу кількісних зв'язків між залежною змінною  $y$  та факторами  $x_1$ ,  $x_2$ ,  $x_3$ , що на неї впливають, за допомогою регресійного аналізу побудуємо економіко-математичну модель залежності доходу від надання туристичних послуг операторів від кількості обслугованих туристів, операційних витрат та середньооблікової кількості працівників підприємств [58, с.63].

Оскільки існує набір з трьох факторів, то завданням є визначення параметрів рівняння множинної регресії виду:

$$y = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + a_3x_3, \quad (2.1)$$

де  $y$  – залежна змінна;

$a_i$  – параметри моделі;

$x_i$  – незалежні змінні.

За допомогою MS Excel побудуємо факторні моделі, що відображають залежність доходу з надання туристичних послуг операторів від кількості обслугованих туристів, операційних витрат та середньооблікової кількості працівників підприємств.

У табл. 2.12 відображено економіко-математичні моделі.

Таблиця 2.12

### Економіко-математичні моделі впливу факторів на дохід туристичних підприємств

№	Туристичне підприємство	Вигляд економіко-математичної моделі
1	2	3
1.	ТОВ «Анімар Україна»	$y = -1410,9 + 7,5x_1 + 0,56x_2 + 457,7x_3$
2.	ТОВ «Join UP»	$y = -5787009,74 + 31,57x_1 - 1,86x_2 + 3136,92x_3$
3.	ТОВ «TPG»	$y = -2337897,14 + 80,07x_1 - 8,59x_2 - 58015,77x_3$
4.	ТОВ «TUI Ukraine»	$y = -4834868,43 + 14,2x_1 + 2,12x_2 + 41336,86x_3$
5.	ТОВ «Anex Tour»	$y = 7920304,93 + 22,36x_1 + 9,64x_2 - 121725x_3$
6.	ТОВ «TEZ Tour»	$y = -3591319,7 + 32,3x_1 + 8,51x_2 - 10721,34x_3$
7.	ТОВ «Coral Travel»	$y = -1592563,37 + 35,41x_1 + 9,11x_2 - 39301,53x_3$

1	2	3
8.	ТОВ «Pegas Touristik»	$y = -3666325,97 + 40,67x_1 + 2,11x_2 + 23196,61x_3$
9.	ТОВ «Mouzenidis Travel»	$y = 2307959,1 + 20,01x_1 + 8,14x_2 - 31185,45x_3$
10.	ТОВ «Аккорд-тур»	$y = -2589520,37 + 28,65x_1 - 1,65x_2 + 17232,06x_3$
11.	ТОВ «Міст-тур»	$y = -1640781,82 + 20,95x_1 + 5,73x_2 + 41024,12x_3$
12.	ПП «Тур-Груп»	$y = -139970,4 + 32,08x_1 - 10,97x_2 + 19345,55x_3$
13.	ПП «Любосвіт»	$y = -59032,69 + 13,99x_1 - 3,29x_2 + 16405,39x_3$
14.	ТОВ «Adria Hit»	$y = -45441,94 + 18,51x_1 + 5,26x_2 + 6157,18x_3$
15.	ТОВ «Арістея»	$y = -15968,07 + 25,29x_1 + 1,65x_2 + 308,14x_3$
16.	ТОВ «Дрім Тревел»	$y = -11894,36 + 21,27x_1 + 1,23x_2 + 1327,89x_3$

Джерело: власні розрахунки автора на основі табл. 2.10

У результаті побудови економіко-математичних моделей формування доходу туристичних підприємств під впливом трьох факторів можемо зробити висновок, що найбільший вплив на формування доходу туристичних підприємств має середньооблікова чисельність штатних працівників.

Проте для підприємств ТОВ «TPG», ТОВ «Anex Tour», ТОВ «TEZ Tour», ТОВ «Coral Travel» та ТОВ «Mouzenidis Travel» збільшення середньооблікової чисельності штатних працівників призведе до значного скорочення обсягів доходу від надання туристичних послуг.

Коефіцієнт множинної регресії  $R$  показує дуже щільний зв'язок між результативною та факторними величинами на всіх проаналізованих підприємствах, а коефіцієнт детермінації  $R^2$  - високий ступінь залежності доходу досліджуваних підприємств від кількості обслугованих туристів, обсягу операційних витрат та кількості працівників.

Для перевірки адекватності математичних моделей використовують критерій Фішера. Для всіх досліджуваних моделей значення F-критерію є більшим ніж табличне і це підтверджує адекватність наведених економіко-математичних моделей (табл. 2.13).

Для кількісної оцінки рівня значимості впливу кожного фактору на результативну ознаку розрахуємо коефіцієнти еластичності, які показують, на скільки відсотків зміниться результативна ознака, якщо значення однієї з факторних ознак зміниться на 1%, а значення інших факторів залишаться без змін.

Коефіцієнт еластичності розраховується за формулою

## Регресійний аналіз факторних величин туристичних підприємств

№	Туристичне підприємство	Показники регресійної статистики		Показники дисперсії	
		коефіцієнт множинної регресії $R$	коефіцієнт детермінації $R^2$	$F$	Значущість $F$
1.	ТОВ «Анімар Україна»	0,99669	0,99339	50,113	0,103
2.	ТОВ «Join UP»	0,99741	0,99483	64,177	0,091
3.	ТОВ «TRG»	0,9957	0,99138	38,33	0,118
4.	ТОВ «TUI Ukraine»	0,99965	0,9993	478,64	0,033
5.	ТОВ «Anex Tour»	0,9885	0,97713	14,24	0,192
6.	ТОВ «TEZ Tour»	0,9885	0,9772	14,29	0,191
7.	ТОВ «Coral Travel»	0,99999	0,99999	186977,2	0,002
8.	ТОВ «Pegas Touristik»	0,99946	0,99891	306,4	0,0419
9.	ТОВ «Mouzenidis Travel»	0,9847	0,96964	10,64	0,2207
10.	ТОВ «Аккорд-тур»	0,99733	0,99467	62,25	0,09
11.	ТОВ «Міст-тур»	0,9975	0,99500	66,39	0,089
12.	ПП «Тур-Груп»	0,99989	0,99978	1532,65	0,019
13.	ПП «Любосвіт»	0,99978	0,99956	750,28	0,0268
14.	ТОВ «Adria Hit»	0,99433	0,98870	29,17	0,1351
15.	ТОВ «Арістея»	0,99967	0,99934	504,0	0,0327
16.	ТОВ «Дрім Тревел»	0,99878	0,99756	136,59	0,0628

Джерело: власні розрахунки автора на основі табл. 2.10

$$E_i = a_i \cdot (\bar{x} / \bar{y}) \quad (2.2)$$

Розрахунок коефіцієнта еластичності розкриває відсоткову зміну обсягу доходу кожного туристичного підприємства (табл. 2.14). Найбільший вплив на обсяг доходу має:

1) ТОВ «Анімар Україна» – середньооблікова кількість штатних працівників: збільшення кількості працівників на 1% зумовить зростання обсягу доходу на 0,57%;

2) ТОВ «Join UP» – кількість обслугованих туристів: збільшення їх на 1% зумовить зростання обсягу доходу на 1,5%, зростання обсягу операційних витрат призведе до скорочення обсягу доходу на 0,07%;

3) ТОВ «TRG» – кількість обслугованих туристів: збільшення їх кількості на 1% зумовить зростання обсягу доходу на 3,55%, проте зростання обсягу операційних витрат та збільшення середньооблікової кількості штатних

працівників призведе до скорочення обсягу доходу на 0,6% та 1,64% відповідно;

4) ТОВ «TUI Ukraine» – середньооблікова кількість штатних працівників: збільшення їх кількості на 1% зумовить зростання обсягу доходу на 1,64%;

Таблиця 2.14

### Розрахунок коефіцієнта еластичності

№	Туристичне підприємство	Значення коефіцієнта еластичності		
		$x_1$	$x_2$	$x_3$
1.	ТОВ «Анімар Україна»	0,53	0,23	0,57
2.	ТОВ «Join UP»	1,5	-0,07	0,07
3.	ТОВ «TPG»	3,55	-0,6	-1,64
4.	ТОВ «TUI Ukraine»	0,67	0,03	1,64
5.	ТОВ «Anex Tour»	1,12	0,35	-1,2
6.	ТОВ «TEZ Tour»	1,43	0,67	-0,27
7.	ТОВ «Coral Travel»	1,78	0,82	-1,15
8.	ТОВ «Pegas Touristik»	1,82	0,07	0,88
9.	ТОВ «Mouzenidis Travel»	1,07	0,31	-3,26
10.	ТОВ «Аккорд-тур»	1,41	-0,06	1,18
11.	ТОВ «Міст-тур»	1,16	0,19	13,8
12.	ПП «Тур-Груп»	1,61	-0,39	1,04
13.	ПП «Любосвіт»	0,68	-0,2	1,7
14.	ТОВ «Adria Hit»	0,94	0,25	0,59
15.	ТОВ «Арістея»	1,28	0,09	0,05
16.	ТОВ «Дрім Тревел»	1,05	0,11	0,4

Джерело: власні розрахунки автора на основі табл. 2.10.

5) ТОВ «Anex Tour» – кількість обслугованих туристів: збільшення їх кількості на 1% зумовить зростання обсягу доходу на 1,12%, проте збільшення середньооблікової кількості штатних працівників призведе до скорочення обсягу доходу на 1,2%;

6) ТОВ «TEZ Tour» – кількість обслугованих туристів: збільшення їх кількості на 1% зумовить зростання обсягу доходу на 1,43%, проте збільшення середньооблікової кількості штатних працівників призведе до скорочення обсягу доходу на 0,27%;

7) ТОВ «Coral Travel» – кількість обслугованих туристів: збільшення їх кількості на 1% зумовить зростання обсягу доходу на 1,78%, проте збільшення середньооблікової кількості штатних працівників призведе до скорочення обсягу доходу на 1,15%;

8) ТОВ «Pegas Touristik» – кількість обслугованих туристів: збільшення їх



кількості на 1% зумовить зростання обсягу доходу на 1,82% та середньооблікова кількість штатних працівників при зміні на 1% зумовить зростання обсягу доходу на 0,88%;

9) ТОВ «Mouzenidis Travel» – кількість обслугованих туристів: збільшення їх кількості на 1% зумовить зростання обсягу доходу на 1,07%, проте збільшення середньооблікової кількості штатних працівників призведе до скорочення обсягу доходу на 3,26%;

10) ТОВ «Аккорд-тур» – кількість обслугованих туристів та середньооблікова кількість штатних працівників: збільшення їх кількості на 1% зумовить зростання обсягу доходу на 1,41% та 1,18% відповідно, однак негативний вплив на обсяг доходу має збільшення обсягу операційних витрат – збільшення на 1% призведе до скорочення доходу на 0,06%;

11) ТОВ «Міст-тур» – середньооблікова кількість штатних працівників та кількість обслугованих туристів: збільшення їх кількості на 1% зумовить зростання обсягу доходу на 13,8% та 1,16% відповідно;

12) ПП «Тур-Груп» – кількість обслугованих туристів та середньооблікова кількість штатних працівників: збільшення їх кількості на 1% зумовить зростання обсягу доходу на 1,61% та 1,04% відповідно, проте зростання обсягу операційних витрат призведе до скорочення обсягу доходу на 0,39%;

13) ПП «Любосвіт» – середньооблікова кількість штатних працівників та кількість обслугованих туристів: збільшення їх кількості на 1% зумовить зростання обсягу доходу на 1,7% та 0,68% відповідно, проте зростання обсягу операційних витрат призведе до скорочення обсягу доходу на 0,2%;

14) ТОВ «Adria Hit» – кількість обслугованих туристів та середньооблікова кількість штатних працівників: збільшення їх кількості на 1% зумовить зростання обсягу доходу на 0,94% та 0,59%, а зростання обсягу операційних витрат на 1% призведе до зростання обсягу доходу на 0,25%;

15) ТОВ «Арістея» – кількість обслугованих туристів: збільшення їх кількості на 1% зумовить зростання обсягу доходу на 1,28%, а зміна обсягу операційних витрат та середньооблікової кількості штатних працівників на 1%

приведе до незначного зростання обсягу доходу на 0,09% та 0,05% відповідно;

16) ТОВ «Дрім Тревел» – кількість обслугованих туристів: збільшення їх кількості на 1% зумовить зростання обсягу доходу на 1,05%, а зміна обсягу операційних витрат та середньооблікової кількості штатних працівників на 1% призведе до зростання обсягу доходу на 0,11% та 0,4% відповідно.

Отже, у результаті дослідження діяльності туристичних підприємств виділено основні передумови реструктуризації: розвиток маркетингової політики підприємства: наявність сайту підприємства, його модулів та зручність у їх користуванні, якісна та актуальна інформатизація підприємства із використанням сучасних інформаційних технологій. Діяльність будь-якого підприємства без його сайту неможливо уявити, але дослідження доводить протилежне: 15,8% досліджуваних турагентств не мають власної сторінки у мережі Інтернет.

### **2.3. Оцінка ефективності проведення реструктуризації туристичного підприємства**

Моніторинг ринку туристичних послуг, діяльності туристичних підприємств свідчить про мінливість ринкового середовища та високу гнучкість даної сфери діяльності.

Реструктуризація є важливим комплексом розроблення заходів, які забезпечують виживання та конкурентні переваги у туристичному бізнес-середовищі. Забезпечення конкурентоспроможності функціонування туристичних підприємств неможливе без постійного впровадження змін. До впровадження реструктуризації спонукають зміни законодавчих актів, жорсткі ринкові вимоги та конкуренція, зміна смаків та уподобань туристів, що в кінцевому результаті впливає на попит, а також фактори, які досліджені у підрозділі 2.2.

Моніторинг діяльності туристичних операторів упродовж 2015–2019 рр. свідчить про динамічний розвиток підприємств, які постійно впроваджують зміни. Із доступної інформації вдалося проаналізувати реструктуризаційні зміни восьми туристичних підприємств, які стосувалися виробничої, організаційної та корпоративної сфер управління діяльністю.

Туроператор «*Join Up*» – одне із найбільших багатoproфiльних підприємств України, який вийшов на ринок у 2001 р. як туристичний агент. З 2010 р. має ліцензію на здійснення туроператорської діяльності. На сьогодні до складу підприємства входить 150 туристичних агентств у 48 містах України із широкою туристичною пропозицією близько 39 напрямків. Головний офіс підприємства розташований у м. Києві.

Моніторинг реструктуризаційних змін діяльності ТОВ «*Join Up*» у виробничій, організаційній та соціальній складових свідчить про комплексну активність проведення змін підприємства у кожній з них (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

**Дослідження реструктуризаційних змін у діяльності ТОВ «*Join Up*»  
у 2015–2019 рр.**

Вид реструктуризації	Реструктуризаційні заходи				
	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
1	2	3	4	5	6
<b>Виробнича</b>	-Створення нового туристичного продукту – тури по Україні. -Розширення туристичної пропозиції до Туреччини та Єгипту. - Запровадження послуги Fast Way (швидкий трансфер до готелів, наявність окремої стійки при виході із аеропорту). -Запровадження послуги Nova Assistance – цілодобової консультації туристів щодо медичної	-Збільшення обсягу продажу турів до Таїланду у два рази. -Збільшення обсягу продажу турів по Україні втричі. -Відкриття нових туристичних напрямків у Туреччину: Бодрум, Даламам - Упровадження чартерної програми Київ – Ріміні (Італія) –	-Розширення туристичної пропозиції до Шрі-Ланки. - Відкриття нового напрямку на Балі	-Звуження туристичної пропозиції з 48 напрямків до 42. - Розширення туристичної пропозиції до Кіпру із Києва, Харкова, Львова та Одеси із політною програмою 6 разів на тиждень. - Упровадження послуги «Страхування від невіїзду». - Відкриття туристичного напрямку до	Звуження туристичної пропозиції – 39 напрямків

1	2	3	4	5	6
	страховки. - Упровадження послуги One moment - швидка відповідь (протягом 15 хв) на запитання від споживачів послуг	Київ. - Утримання лідерських позицій з продажу турів до Чорногорії, Болгарії, Шрі-Ланки, ОАЄ, Ізраїлю та на Мальдіви		Китаю, Албанії та о.Тенерифе. - Скасування чартерної програми від МАУ і Windrose	
<b>Організаційна</b>	Збільшення кількості працівників: 1) відділ бронювання – менеджер з напрямку Туреччина для опрацювання заявок на відслуговування; 2) запровадження роботи гідів у базових готелях туроператора, які працюють цілодобово	- Відкриття двох офісів у Білорусі: Гомель, Брест. - Відновлення діяльності офісу в Дніпрі	- Відкриття офісу в Молдові. - Збільшення точок продажу турів (100 офісів)	Створення власного стратегічного авіапартнера SkyUp Airlines	Розширення діяльності: 150 офісів, із них - 20 власних, інші працюють на умовах франчайзингу
<b>Фінансова</b>	<i>Даних немає</i>	<i>Даних немає</i>	<i>Даних немає</i>	<i>Даних немає</i>	<i>Даних немає</i>
<b>Соціальна</b>	- Проведення заходу «Road Show TurKEY Premium» закритого типу для своїх працівників та агентств. - Проведення road show «Warm Hospitality» в Києві, Дніпрі, Одесі, Харкові, Львові, який базувався на презентації нової	- Проведення тренінгів з підвищення кваліфікації менеджерів за напрямками. - Участь у благодійному конкурсі із забігу. - Впровадження проекту року Yacht Race (взяли	Проведення масштабного заходу «Wonderland» у Полтаві для найкращих агентств та турецьких партнерів. - Участь у проєкті «Карпатські вечорниці» - Організація та	- Проведення масштабного заходу «Wonderland» у Полтаві для найкращих агентств та турецьких партнерів. - Проведення першої церемонії нагородження Winner	Проведення масштабного заходу «Wonderland» у Полтаві для найкращих агентств та турецьких партнерів

1	2	3	4	5	6
	концепції відпочинку в Туреччині. -Організація рекламних турів для працівників туристичних підприємств. -Участь у проекті «Карпатські вечорниці»	участь 10 команд із 50 агентств у парусній гонці). -Участь у футбольному чемпіонаті між командами, учасниками яких є працівники підприємств туристичного бізнесу. -Участь у проекті «Карпатські вечорниці»	проведення рекламного туру до Андорри. -Проведення гольф-турніру для агентств	в Єгипті	

*Джерело: складено автором на основі джерела [220]*

Аналіз виробничої політики доводить, що реструктуризація у 2015 – 2017 рр. була спрямована на розширення пропозиції туристичних напрямків, а саме на відкриття нових горизонтів та створення нових послуг і впровадження їх у діяльність. У 2018–2019 рр. реструктуризація спрямовувалася на концентрацію популярних напрямків, які мають найбільший попит, що, в свою чергу, призвело до закриття 9 напрямків.

Проведення організаційної реструктуризації протягом досліджуваного періоду спрямоване на розширення діяльності - від збільшення кількості працівників у головному офісі у 2015 р. до відкриттів нових підприємств з продажу та представництв за кордоном у 2016–2019 рр.

Соціальна реструктуризація спрямована на розвиток персоналу, постійне проведення різноманітних заходів, які згуртовують колектив, підвищують професійний рівень працівників, а також сприяють налагодженню контактів із партнерами.

Аналіз фінансових показників діяльності туроператора при проведенні реструктуризації за досліджуваний період (табл. 2.16) свідчить про позитивну

динаміку обсягу отриманого доходу, чистого прибутку, кількості обслугованих туристів.

Таблиця 2.16

**Основні показники діяльності туроператора «Join Up»  
за 2015–2019 рр.**

Показники діяльності	Роки				
	2015	2016	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6
Дохід від реалізації продукції, млн грн	5 092, 5	10 000	15 359, 7	22 962, 8	28 941
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	220	258	280	305	310
Кількість обслугованих туристів, осіб	339 500	500 000	703 400	902 600	1 015 475
Обсяг операційних витрат, млн грн	3 432, 2	7 589, 3	11 569, 3	18 492, 8	22 321, 5
Чистий прибуток, млн грн	329, 7	541, 3	832, 1	989, 9	1 231, 1
Продуктивність праці, млн грн / осіб	23, 1	38, 8	54, 9	75, 3	93, 4
Рентабельність діяльності, %	6,47	5,41	5,42	4,31	4,25
Ринкова частка підприємства, %	16,81	19,61	25,06	19,80	16,56
<b>Абсолютне відхилення, + / –</b>					
Дохід від реалізації продукції, млн грн		4 907, 5	5 359, 7	7 603, 1	5 978, 2
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб		38	22	25	5
Кількість обслугованих туристів, осіб		160 500	203 400	199 200	112 875
Обсяг операційних витрат, млн грн		4 157, 1	3 980	6 923, 5	3 828, 7
Чистий прибуток, млн грн		211, 6	290, 8	157, 8	241, 2
Продуктивність праці, млн грн / осіб		15, 7	16, 1	20, 4	18, 1
Рентабельність діяльності, %		-1,06	0,01	-1,11	-0,06
Ринкова частка підприємства, %		2,80	5,45	-5,26	-3,24
<b>Темп зростання, %</b>					
Дохід від реалізації продукції		196,4	153,6	149,5	126
Середньооблікова чисельність штатних працівників		117,27	108,53	108,93	101,64
Кількість обслугованих туристів		147,28	140,68	128,32	112,51
Обсяг операційних витрат		221,1	152,4	159,8	120,7
Чистий прибуток		164,2	153,7	119	124,4
Продуктивність праці		168	141,5	137,2	124
Рентабельність діяльності		83,61	100,08	79,58	98,67
Ринкова частка підприємства		116,66	127,81	79,02	83,62

*Джерело: сформовано автором на основі джерела [220]*

Однак слід звернути увагу на низький відсоток рентабельності діяльності, який має тенденцію до спаду, і в 2019 р. становив 4,25%, а також на втрату

підприємством ринкової позиції: найбільшу частку обслугованих туристів відносно загальної кількості відправлених споживачів туристичних послуг оператор мав у 2017 р. і займав 25,06% ринку, а в 2019 р. – 16,56% ринку, втративши за два роки 8,5%.

Підприємство «TUI Україна», яке розташоване та функціонує в м. Києві, створено в 2009 р. на основі підприємства «Вояж Київ» та мережі туристичних агентств «Галопом по Європах», входить до міжнародного туристичного холдингу «TUI Group». У 2013 р. відбулося злиття підприємств – до ТОВ «TUI Україна» приєднався один із потужних операторів «Turtess Travel».

Виробнича реструктуризація 2015-2019 рр. спрямована на покращення сайту підприємства, збільшення його функціоналу та поліпшення зручностей користування ним, а також на оновлення і розширення туристичної пропозиції. Організаційна реструктуризація характеризувалася своєю активністю у 2017-2019 рр. шляхом розширення точок збуту, відкриття офісів і першого в Україні власного інтерактивного офісу. Соціальна реструктуризація спрямована на розвиток персоналу. Підприємство досить тісно співпрацює із соціумом, проводить різноманітні акції, що дозволяє зблизитись зі своїми потенційними клієнтами (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

### Дослідження реструктуризаційних змін у діяльності туристичного оператора «TUI» у 2015–2019 роках

Вид реструктуризації	Реструктуризаційні заходи				
	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
1	2	3	4	5	6
<b>Виробнича</b>	Оновлення сайту компанії	Створення мобільного додатку для своїх клієнтів	- Оновлення програм відпочинку для всієї сім'ї, для молоді та розвиваючі клуби для дітей, відповідно до власної концепції	- Розширення туристичної пропозиції (розроблення нових турів на острови Корфу та Родос) до Греції - Відкриття прямого	- Розробка чартерної програми до Апулії (Італія). - Розширення програми польоту до Єгипту

1	2	3	4	5	6
			підприємства -Впровадження чартерної програми до Єгипту	авіаперельоту до Ламеції Терме – місто-курорту в Калабрії (Італія). - Відновлення програми польотів до Тунісу	
<b>Фінансова</b>	<i>Даних немає</i>	<i>Даних немає</i>	<i>Даних немає</i>	<i>Даних немає</i>	<i>Даних немає</i>
<b>Організаційна</b>			-Відкриття нового офісу TUI MICE. - Відкриття двох нових офісів TUI New Style в Києві	- Відкриття офісу нового стилю TUI New Style ЖК «Квартет» - Відновлення офісу TUI New Style у столичному ТРЦ «Dream Town» 1 -Відновлення офісу TUI New Style у Львові. - Відкриття першого нового офісу TUI New Style у Рівному. - Відкриття нового офісу TUI New Style у Дніпрі	-Відкриття нового офісу TUI в Житомирі. - Відкриття нового офісу TUI в Чернівцях. -Відкриття першого в Україні інтерактивного офісу TUI SHOWROOM
<b>Соціальна</b>	-Створення нової стратегії соціально-екологічної відповідальності	Створення Європейської бізнес-асоціації. - Участь у міні-	-Проведення міжнародної стажировки в Туреччині - Проведення різноманітних соціальних	Проведення різноманітних соціальних акцій	Постійне проведення соціальних конкурсів разом із «Viva!», «Єдинствен-н



1	2	3	4	5	6
Соціальна	- Проведення різноманітних соціальних акцій	футболі між представниками туристичного бізнесу -Проведення різноманітних соціальних акцій	акцій - Проведення конкурсу «8 днів на морі»		ная»

Джерело: сформовано автором на основі джерела [201]

Дослідження динаміки фінансових показників діяльності туроператора (табл. 2.18) підтверджує ефективність та доцільність проведення реструктуризації, про що свідчить зростання обсягу доходу, чистого прибутку, кількості обслугованих туристів та продуктивності праці. У 2019 р. підприємство займає 7,34% туристичного ринку, а рентабельність становить 4,5%.

Таблиця 2.18

**Основні показники діяльності туроператора «TUI Україна»  
за 2015-2019 рр.**

Показники діяльності	Роки				
	2015	2016	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6
Дохід від реалізації продукції, млн грн	1 245	2 000	5 840	7 732,6	12969,8
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	115	128	155	197	200
Кількість обслугованих туристів, осіб	83 000	100000	292 000	300 000	450000
Обсяг операційних витрат, млн грн.	690, 8	990, 9	2 216, 7	4 790, 1	8 984, 2
Чистий прибуток, млн грн.	59,9	76,5	195	250	589
Продуктивність праці, млн грн / осіб	10, 8	15, 6	37, 7	39, 3	64, 8
Рентабельність діяльності, %	4,8	3,8	3,3	3,2	4,5
Ринкова частка підприємства, %	4,11	3,92	10,40	6,58	7,34
<b>Абсолютне відхилення, + / -</b>					
Дохід від реалізації продукції, млн грн		755	3 840	1 892,6	5 237,2
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб		13	27	42	3
Кількість обслугованих туристів, осіб		17 000	192 000	8 000	150 000
Обсяг операційних витрат, млн грн.		300,1	1 225,8	2 573,4	4 194,1
Чистий прибуток, млн грн.		16,6	118,5	55	339
Продуктивність праці, млн грн / осіб		4,8	22,1	1,6	25,5

1	2	3	4	5	6
Рентабельність діяльності, %		-1	-0,5	-0,1	1,3
Ринкова частка підприємства, %		-0,19	6,48	-3,82	0,76
<b>Темп зростання, %</b>					
Дохід від реалізації продукції		160,64	292,00	132,41	167,73
Середньооблікова чисельність штатних працівників		111,30	121,09	127,10	101,52
Кількість обслугованих туристів		120,48	292,00	102,74	150,00
Обсяг операційних витрат		143,43	223,71	216,09	187,56
Чистий прибуток		127,7	254,9	128,2	235,6
Продуктивність праці		144,33	241,14	104,18	165,21
Рентабельність діяльності		79,2	86,8	97	140,6
Ринкова частка підприємства		95,44	265,28	63,27	111,48

*Джерело: сформовано автором на основі джерела [201]*

Туристичне підприємство «Аккорд-Тур» засноване на вітчизняному ринку 2004 р., і основним напрямком його є організація автобусних турів до Європи. Юридична адреса підприємства – м. Львів. Займається як туроператорською, так і турагентською діяльністю. Аналіз реструктуризаційних змін діяльності туроператора «Аккорд-тур» за 2015-2019 рр. (табл. 2.19) свідчить про максимальне зосередження зусиль підприємства на виробничому процесі: постійне оновлення програм турів, створення нових турів, відкриття нових туристичних напрямків, розширення функціоналу сайту доданням таких модулів, як: Поради туристам, Найближчі тури, Корпоративний та діловий туризм, Пропозиції та рекомендації, а також щомісячне проведення розіграшу за відгуками туристів, що дає змогу підприємству вчасно реагувати на покращення якості як самої послуги, так і обслуговування в цілому.

Активність проведення виробничої реструктуризації свідчить і про її ефективність: щорічне зростання доходу, чистого прибутку та отримання довіри 250 тис. споживачів туристичних послуг, що дало змогу завоювати 4,08% ринку у 2019 р. Виробнича реструктуризація є виправданою, адже у 2015 р. оператор мав 66 900 обслугованих туристів, а в 2019 р. – 250 000, із щорічним темпом приросту при цьому 5,2%, 7,1%, 85,7% та 78,6% порівняно з попередніми періодами (табл. 2.20).

## Дослідження реструктуризаційних змін у діяльності туристичного оператора «Аккорд-тур» у 2015-2019 роках

Форми реструктуризації		Реструктуризаційні заходи				
		2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
1	2	3	4	5	6	
Виробнича	<p>- Створення нового туру «Поза конкуренцією або швейцарсько-італійська бездоганність»</p> <p>- Розробка нових турів:</p> <p>- «Маленька французька подорож!»</p> <p>- «Пригоди у великому Парижі!»</p> <p>- «Акорд для Парижа!»</p> <p>- Розробка нових турів:</p> <p>«Швейцарська прогулянка!»</p> <p>«Ось вона – Switzerland»</p> <p>«Вільні і красиві! Нідерланди і Швейцарія!»</p> <p>«Розкішні сусідки: Франція і Швейцарія»</p> <p>-Розробка нових турів до Карпат.</p>	<p>- Оновлення програми туру «Полька Саксонії...»</p> <p>- Створення нового туру «А над Говерлою зимові хмари»</p> <p>- Доповнення програми туру «Промениста відпустка...»</p> <p>готельною базою</p> <p>- Доповнення готельною базою програми для автобусних турів до м. Кушадаси</p> <p>-Створення нового туру «Вікенд у Варшаві!»</p> <p>-Оновлення програми туру «З вітерцем до Європи»</p> <p>Створення нових турів:</p> <p>- «Відпустка різнобарвна, немов сон»</p>	<p>-Створення нового додаткового модулю сайту «Найближчі тури»</p> <p>- Створення нових турів:</p> <p>- «Кохання без кордонів!!</p> <p>Стамбул+Париж»</p> <p>- «Безумний коктейль або моя Східно-Європейська подорож...</p> <p>Стамбул, Брюссель, Амстердам та Париж!».</p> <p>- Оновлення програми туру «Грація північної Італії».</p> <p>- Оновлення програми турів до Стамбулу: нова готельна база + більш привабливі ціни.</p> <p>Оновлення програми турів:</p>	<p>-Створення нового туру «Французький поцілунок або Вікенд у Парижі!!»</p> <p>-Оновлення програми туру «Королі пригод Disneyland + Ешгорпарк».</p> <p>-Створення нового туру «Європейські Вершки: Берлін, Прага, Мюнхен, Зальцбург, Відень, Будапешт, Краків!»</p> <p>- Оновлення програми туру «Амстердам та Париж ... заохотив та захопив...»</p> <p>-Створення нового туру «Два дні раю у Закарпатті».</p> <p>-Створення нового туру «Безумний вікенд в Італії! Венеція, Верона, Краків, Прага, Відень, Будапешт».</p>	<p>-Створення нового туру «Одного разу в Німеччині: Берлін, Дрезден, Мюнхен + Прага!»</p> <p>- Створення нового туру «Куди приводять мрії: Варшава, Берлін, Прага, Відень, Будапешт!»</p> <p>-Оновлення турів до Стамбулу (нова готельна база).</p> <p>-Створення нової програми туру «Прикольними містами: Дрезден + Прага + Брно + Краків!!»</p> <p>-Створення нового туру «Венеція – Amore Mio!»</p> <p>-Створення нового туру «Ідеальний Вікенд: Краків, Прага, Відень, Будапешт».</p> <p>Створення нового туру «Зустріч у Португалії».</p> <p>- Створення нового туру «Святковий Краків</p>	

1	2	3	4	5	6
	<p>-Зміна програми туру «Казка чарівних гір!!»</p> <p>-Зміна програми туру «Подорож до Трансильванії...»</p> <p>-Створення додаткового модулю сайту «Поради туристам» для кожної програми турів</p> <p>-Оновлення програми туру «Гурецький сафїр – Істанбул...»</p> <p>-Оновлення програми туру «Побачення з Вампіром!»</p> <p>-Створення нових турів до Амстердаму: - «Романтика Амстердаму та Праги»</p> <p>«Танго утрюх... Амстердам, Прага та Гамбург...»</p> <p>Відновлена програма туру «Шоколадний рецепт для Італійки»</p> <p>-Створення нового туру «Щукерочно-букетні</p>	<p>- «Одеса – секрет народження гарного настрою!!!»</p> <p>-Створення акаунту в Instagram.</p> <p>-Оновлення програм турів до Великої Британії завжди!</p> <p>Флоренція, Неаполь та Венеція!».</p> <p>«Щасливе сомбреро! Барселона, Ніцца та Венеція!».</p> <p>«Посмішка Кармен! Мілан, Барселона, Ніцца та Венеція!».</p> <p>«Подаруй мені, подаруй... Егер, Відень та Будапешт!»</p> <p>«Під звуки музики! Відень, Зальцбург та Будапешт».</p> <p>«А я в Парижі! + Діснейленд!»</p>	<p>- «Рим прекрасний»</p>	<p>Падуя!»</p> <p>-Створення нового туру «Мій Італійський вікенд».</p> <p>-Створення тревел-блогу на YouTube.</p> <p>-Створення додаткового модулю сайту</p> <p>«Корпоративний, діловий туризм» для покращення обслуговування групових турів.</p> <p>-Створення нової функції: в кінці програми турів – «Пропозиції та рекомендації» для підвищення якості подорожей туристів.</p> <p>-Оновлення програми туру «Happy days!!!...Берлін, Відень, Будапешт...».</p> <p>-Оновлення програми туру «Mia Italia!»</p>	<p>та</p> <p>-Створення нового туру до Польщі</p> <p>«Активний вікенд: Морське око + Сплав».</p> <p>-Створення новинок до Скандинавії</p> <p>1) Романтика Півночі + Фіорди</p> <p>2) Краса Норвегії + Фіорди.</p> <p>-Створення туру «Віденський експрес!»</p> <p>-Оновлення програми туру «Геплий вікенд – Закарпаття + Словаччина».</p> <p>-Розширення функціоналу сайту – можливість вибрати тур з урахуванням бажаного міста відправлення або підсадки.</p> <p>-Створення туру «Казка про Прованс-фіолетовий тур»</p> <p>-Створення нових турів відпочинку на морі:</p> <p>«Пристрасть по-іспанськи!».</p>

Продовження табл. 2.19

1	2	3	4	5	6
	<p>пригоди: Нідерланди, Франція та Швейцарія...»</p> <p>-Створення нового туру «Моя Португалія!»</p> <p>-Покращення програми туру «Струни іспанського серця...» за тєю ж ціною</p> <p>-Організація поїздки до дитячого будинку «Добре серце»</p>				<p>«Іспанська сіеста...»</p> <p>-Створення нових турів відпочинку на морі:</p> <p>«Серця трьох: Варшава, Прага, Краків».</p> <p>«Танго із зірками: Варшава та Прага».</p> <p>-Створення нового туру</p> <p>«Мюнхен та компанія: Краків, Прага, Відень!»</p> <p>-Створення авіатуру «Романтичний Лісабон!»</p> <p>-Створення нового туру «Гиждень пригод – Україна та Румунія»</p> <p>- Створення нового туру «До Парижа на 2 дні!»</p> <p>- Створення нового туру «Усім до вподоби!!! Франція та Швейцарія ...»</p> <p>-Оновлення програми туру «Солодощі Скандинавії»</p>

1	2	3	4	5	6
<b>Організаційна</b>	<i>Інформації немає</i>	<i>Інформації немає</i>	<i>Інформації немає</i>	<i>Інформації немає</i>	Скандинавіи»
<b>Фінансова</b>	<i>Інформації немає</i>	<i>Інформації немає</i>	<i>Інформації немає</i>	<i>Інформації немає</i>	<i>Інформації немає</i>
<b>Соціальна</b>	-Організація та проведення семінару для студентів Національного університету «Львівська політехніка». -Організація соціальних акцій з подарунковими сертифікатами та розіграшів смартфонів. -Організація поїздки до дитячого будинку «Добре серце»	-Проведення щомісячного інтернет-опитування споживачів послуг з приводу задоволеності від подорожей. -Організація соціальних акцій з подарунковими сертифікатами та розіграшів смартфонів	-Проведення щомісячного інтернет-опитування споживачів послуг з приводу задоволеності від подорожей. -Організація соціальних акцій з подарунковими сертифікатами та розіграшів смартфонів. - Організація соціальних акцій з подарунковими сертифікатами та розіграшів смартфонів.	-Проведення щомісячного інтернет-опитування споживачів послуг з приводу задоволеності від подорожей. -Організація соціальних акцій з подарунковими сертифікатами та розіграшів смартфонів	-Проведення щомісячного інтернет-опитування споживачів послуг з приводу задоволеності від подорожей. -Проведення щомісячного опитування працівників та агентств задля безпешкодної співпраці. - Отримання нагороди «Вибір року 2019» в номінації «Автобусні тури року»

Джерело: сформовано автором на основі джерела [207]

**Основні показники діяльності туроператора «Аккорд-тур»  
за 2015-2019 рр.**

Показники діяльності	Роки				
	2015	2016	2017	2018	2019
Дохід від реалізації продукції, млн грн	1 003, 5	1 408	1 508, 7	3 572, 7	7 890, 6
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	110	115	120	132	135
Кількість обслугованих туристів, осіб	66 900	70400	75 400	140 000	250000
Обсяг операційних витрат, млн грн	789, 5	891, 2	955, 7	1 987, 6	4 690, 3
Чистий прибуток, млн грн	12,1	18,9	25,1	62,1	122
Продуктивність праці, млн грн / осіб	9, 1	12, 2	12, 6	27, 1	58, 4
Рентабельність діяльності, %	1,2	1,3	1,7	1,7	1,5
Ринкова частка підприємства, %	3,31	2,76	2,69	3,07	4,08
<b>Абсолютне відхилення, + / -</b>					
Дохід від реалізації продукції, млн грн		404, 5	100, 7	2 064	4 317, 9
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб		5	5	12	3
Кількість обслугованих туристів, осіб		3 500	5 000	64 600	110 000
Обсяг операційних витрат, млн грн		101, 7	64, 5	1 031, 9	2 702, 7
Чистий прибуток, млн грн		6,8	6, 2	37	59,9
Продуктивність праці, млн грн / осіб		3, 1	0, 3	14, 5	31, 3
Рентабельність діяльності, %		0,1	0,4	0	-0,2
Ринкова частка підприємства, %		-0,55	-0,07	0,39	1,01
<b>Темп зростання, %</b>					
Дохід від реалізації продукції		140,31	107,15	236,80	220,86
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб		104,55	104,35	110,00	102,27
Кількість обслугованих туристів		105,23	107,10	185,68	178,57
Обсяг операційних витрат		112,88	107,24	207,97	235,98
Чистий прибуток		156,2	132,8	247,4	196,5
Продуктивність праці		134,21	102,69	215,28	215,95
Рентабельність діяльності		108,3	130,8	100	88,2
Ринкова частка підприємства		83,36	97,30	114,34	132,72

*Джерело: сформовано автором на основі джерела [207]*

Досліджено діяльність туроператора із Казахстану ТОВ «Компас» в контексті його виходу на український ринок у жовтні 2018 р. спільно із туроператором ТОВ «Туристична онлайн-платформа» (GTO) із концепцією збільшення кількості обслугованих туристів та завоювання частки туристичного ринку. Однак за рік співпраці, проаналізувавши попит українських туристів, підприємство виходить із об'єднання, змінює концепцію діяльності: основний акцент ставиться не на кількість обслугованих туристів, а на якість обслуговування.

**Дослідження реструктуризаційних змін у діяльності ТОВ «Компас» в Україні у 2018-2019 рр.**

Форми реструктуризації	Реструктуризаційні заходи	
	2018 р.	2019 р.
<b>Виробнича</b>	Концепція: збільшення кількості обслугованих туристів та завоювання частки туристичного ринку	Впровадження рейсів із Києва на курорти Домініканської республіки
		Переорієнтація бізнесу, зміна концепції: ефективність діяльності підприємства ґрунтується не на кількості обслуговуючих туристів, а на якості обслуговування
		Пропозиція GDS турів
<b>Організаційна</b>	Злиття з туроператором ТОВ «Туристична онлайн-платформа» (GTO)	Ребрендинг та функціонування як самостійного суб'єкта господарювання ТОВ «Компас»
		Відкриття офісу в Білорусі
		Відкриття офісів у Дніпрі, Львові, Одесі
<b>Фінансова</b>	<i>Інформації немає</i>	<i>Інформації немає</i>
<b>Соціальна</b>		Постійне проведення тренінгів, семінарів для підвищення кваліфікації працівників
		Організація та проведення рекламних турів для співробітників
		Постійний контроль за відгуками туристів, що забезпечує підвищення якості обслуговування від процесу бронювання до повернення туриста

*Джерело: сформовано автором на основі джерел [195; 228]*

Отже, керівництво підприємства досить велику увагу приділяє як професіоналізму працівників (проводить тренінги, пропонує проходження курсів), так і контролю якості обслуговування - від першого контакту із потенційним споживачем до його повернення. А для приваблення споживачів урізноманітнює туристичні послуги, а також, з огляду на розвиток інформаційних систем і технологій та зміни попиту туристів, пропонує GDS тури. На сьогодні туроператор має розгалужену локацію офісів по Україні – міста Київ, Дніпро, Харків, Одеса, Львів. За карантинний період керівництво підприємства створило новий загальний сайт (спільно з головним офісом Казахстану), наповнивши його різноманітними вкладками та інформаційно-навігаційними вікнами, які спростили роботу в обслуговуванні і туристів, і турагентств, а також скоротили час клієнтів на пошук необхідної інформації (табл. 2.21).



Підприємство на українському ринку працює один рік, що унеможливило аналіз фінансових показників та їх динаміку. За статистичними даними у 2018 р. кількість обслугованих туристів спільно з ТОВ «Туристична онлайн-платформа» становила 105,4 тис. осіб, а в 2019 р. підприємство самостійно обслуговувало 152,2 тис. туристів [307].

ТОВ «Pegas Touristik», створене у 2004 р., динамічно розвивається, основною його стратегією є розширення туристичної пропозиції, концентрація уваги на нових туристичних напрямках та розвиток регіональних представництв. Юридична адреса підприємства – м. Київ (табл. 2.22).

Таблиця 2.22

**Дослідження реструктуризаційних змін у діяльності туристичного оператора «Pegas Touristik» у 2015–2019 рр.**

Форми реструктуризації	Реструктуризаційні заходи				
	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік
1	2	3	4	5	6
<b>Виробнича</b>	<i>Інформації немає</i>	<i>Інформації немає</i>	Розробка нового туристичного напрямку Азербайджан. Відкриття продажу турів до Вірменії	<i>Інформації немає</i>	Оновлення програм турів до Єгипту, Туреччина, ОАЄ, Тунісу, Таїланду, Індії та В'єтнаму
<b>Організаційна</b>	<i>Інформації немає</i>	<i>Інформації немає</i>	Відкриття турагентства у Харкові	Відкриття нових офісів у Дніпрі, Ірпіні, Мукачеві, Чорноморську, Вінниці, Обухові, Києві	Відкриття офісу в Одесі та Львові
<b>Фінансова</b>	<i>Інформації немає</i>	<i>Інформації немає</i>	<i>Інформації немає</i>	<i>Інформації немає</i>	<i>Інформації немає</i>
<b>Соціальна</b>		Проведення семінарів по готелях та напрямках	Проведення різноманітних соціальних акцій	- Проведення регіональних семінарів та інфотурів	<i>Інформації немає</i>

Джерело: сформовано автором на основі джерела [199]

При моніторингу суб'єкта господарської діяльності виявилось, що, крім туроператорської діяльності, підприємство займається: 1) наданням в оренду офісних машин і устаткування, у тому числі комп'ютерів; 2) наданням в оренду повітряних транспортних засобів; 3) наданням інших послуг із бронювання та пов'язана із цим діяльність [115]. Це констатує факт, що підприємство різнопрофільне за видами діяльності і в разі впливу дестабілізуючих факторів у підприємства є можливість протриматися на ринку.

Аналіз фінансових показників діяльності туроператора свідчить про щорічне зростання обсягів доходу від реалізації туристичної продукції, чистого прибутку та кількості обслугованих туристів (табл. 2.23). Підприємство у 2015 році обслужило 75 400 туристів, зайнявши при цьому 3,7% ринку, а в 2019 році кількість обслугованих туристів склала 285 000 осіб, що дало змогу підприємству завоювати 4,65% туристичного ринку. При цьому, спостерігаємо зниження показника рентабельності діяльності із 7,2% до 3,5%, тобто за п'ять років спад досягнув 3,7%.

Таблиця 2.23

**Основні показники діяльності туроператора «Pegas Touristik»  
за 2015-2019 рр.**

Показники діяльності	Роки				
	2015	2016	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6
Дохід від реалізації продукції, млн грн	1 131	1 570	1 646, 3	4 983, 9	7 980, 3
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	70	80	82	85	85
Кількість обслугованих туристів, осіб	75 400	78 500	82 300	160 000	285 000
Обсяг операційних витрат, млн грн.	63	57	66	78	4 220, 5
Чистий прибуток, млн грн.	82,1	89	98,9	221	280
Продуктивність праці, млн грн / осіб	16, 2	19, 6	20, 1	58, 6	93, 9
Рентабельність діяльності, %	7,2	5,7	6	4,4	3,5
Ринкова частка підприємства, %	3,73	3,08	2,93	3,51	4,65
<b>Абсолютне відхилення, + / -</b>					
Дохід від реалізації продукції, млн грн		439	76,3	3 337,6	2 996,4
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб		10	2	3	0
Кількість обслугованих туристів, осіб		3100	3800	77700	125000
Обсяг операційних витрат, млн грн.		-6	9	12	4 142,5
Чистий прибуток, млн грн.		6,9	9,9	122,1	59
Продуктивність праці, млн грн / осіб		3,4	0,5	38,5	35,3

1	2	3	4	5	6
Рентабельність діяльності, %		-1,5	0,3	-1,6	-0,9
Ринкова частка підприємства, %		-0,65	-0,15	0,58	1,14
<b>Темп зростання, %</b>					
Дохід від реалізації продукції		138,82	104,86	302,73	160,12
Середньооблікова чисельність штатних працівників		114,29	102,50	103,66	100,00
Кількість обслугованих туристів		104,11	104,84	194,41	178,13
Обсяг операційних витрат		90,48	115,79	118,18	5410,90
Чистий прибуток		108,4	111,1	223,5	126,7
Продуктивність праці		121,46	102,30	292,05	160,12
Рентабельність діяльності		79,2	105,3	73,3	79,5
Ринкова частка підприємства		82,47	95,25	119,72	132,38

*Джерело: сформовано автором на основі джерела [199]*

Підприємство «Тревел Профешнл Груп» є національним оператором туристичних послуг, який працює на ринку з 1994 року. Має широку пропозицію туристичних напрямків, займається як індивідуальними турами, так і груповими та екскурсійними. Багато уваги підприємство приділяє корпоративному обслуговуванню, пропонує організацію корпоративних семінарів, конференцій, тренінгів, бізнес-турів та індивідуальних ділових поїздок. Головний офіс туropератора розташований у м. Київ.

Моніторинг реструктуризаційних змін свідчить про активну діяльність підприємства як у виробничій, так і в організаційній та соціальній складових (табл. 2.24). Виробничі зміни пов'язані із розширенням туристичної пропозиції як напрямків, так і ексклюзивних послуг, програм та підписання договорів із новими партнерами з метою підвищення привабливості підприємства і комфорту та задоволеності від відпочинку.

Організаційні зміни спрямовані на розширення локації офісів підприємства. Туropератор значну увагу приділяє соціальній реструктуризації, організовує різноманітні семінари, тренінги, фестивалі та унікальні проекти, згуртовує персонал та будує командний дух підприємства, а також проводить різноманітні акції, спрямовані на допомогу дитячим будинкам, дітям із Охмандиту та організацію відпочинку для дітей із зони АТО.

Моніторинг показників діяльності туристичного оператора за період

**Дослідження реструктуризаційних змін у діяльності національного туристичного оператора  
«Гревел Профешнл Груп» у 2015–2019 рр.**

Реструктуризаційні заходи					
Форми реструктуризації	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік
1	2	3	4	5	6
<b>Виробнича</b>	Впровадження чартерної програми із України на Мальту з Air Malta	Відкриття можливості подорожувати із аеропорту Кривий Ріг до Бургаса (Болгарія)	Розширення туристичної пропозиції: із 150 країн та курортів до 211	Розробка та впровадження унікального проекту Rixos Express, який ґрунтується на відкритті «нового» Єтипу VIP-рівня	Зменшення можливості подорожувати з регіональних аеропортів. За результатами перегляду програми польотів це аеропорти таких міст: Київ, Львів, Чернівці, Харків та Одеса
	Відкриття можливості подорожувати із аеропорту Кривий Ріг до Бургаса (Болгарія)	Збільшення точок авіаперевезень: Київ, Харків, Дніпро, Львів, Одеса	Відкриття туристичного напрямку: - Північний Єгипет, чартерна програма до Мерса Матрух; - Алканте (Іспанія); - Гоа (Індія) прямий переліт; - Ізмір (Туреччина)	Ексклюзивна чартерна програма на Генерифе	
	Збільшення точок авіаперевезень: Київ, Харків, Дніпро, Львів, Одеса	Відкриття можливості подорожувати із аеропорту Кривий Ріг до Бургаса (Болгарія)	Відкриття регіональних аеропортів для чартерних вилетів до Туреччини (Херсон, Вінниця, Чернівці, Запоріжжя)	Збільшення чартерної програми в Домініканську республіку	
<b>Організаційна</b>	Розвиток франчайзингу:	Розвиток	Розширення	Розширення	Стипендіальна

1	2	3	4	5	6
	<p>120 офісів (+80 генств), навч. програма для новачків. -Організація шести випусків лекцій для 134 студентів, 50 із яких стали працівниками підприємства. -Проведення 4 стипендіальної програми для студентів із 8 закладів вищої освіти країни</p>	<p>Франчайзингу: 140 офісів, навчальна програма для новачків, запровадження унікальної послуги для туристичного ринку <i>Bitflex.ua</i> (юридична підтримка) П'ята стипендіальна програма для студентів найкращих ЗВО України</p>	<p>Франчайзингової діяльності (+25 офісів)</p>	<p><i>Інформації немає</i></p>	<p>програма студентів</p>
<b>Фінансова</b>	<i>Інформації немає</i>	<i>Інформації немає</i>	<p>Збільшення виплат по податках та інших обов'язкових платежах на суму більш ніж 198 782 662,84 грн</p>	<i>Інформації немає</i>	<i>Інформації немає</i>
<b>Соціальна</b>	<p>-Організація безкоштовного відпочинку на Мальді для чотирьох дітей із зони АТО. -Допомога хворим дітям. -Благодійна допомога дитячим будинкам. -Організація проведення висококваліфікованих тренінг-турів у найкращих готелях ОАЕ, Кіпру, Греції, Єгипту</p>	<p>-Школа професійної майстерності TRG. -Допомога хворим дітям з кожного проданого туру</p>	<p>Участь у туристичних фестивалях: в ОАЕ, Туреччині, Франції, на Кіпрі та у футбольному чемпіонаті між туристичними та авіакомпаніями. -Співпраця з Охмадит</p>	<p>-Членство у ВТО . -Проведення унікальних проєктів: TRG Caribbean Roadshow, UAE Travel Week, Travel Professional Weekend, Discover Cyprus, «Погружение в Индию», Miss Travel Ukraine 2018, Travel Professional Awards 2018, Мастер-классы кипрской кухни та футбольный фестиваль</p>	<p>Організація та проведення унікальних проєктів: Miss Travel Ukraine 2019, Travel Professional Awards 2019, футбольний фестиваль. Допомога хворим дітям</p>

Джерело: сформовано автором на основі джерела [251]

проведення реструктуризації у 2015–2019 рр. свідчить про активність та ефективність проведення реструктуризаційних заходів у 2015–2018 рр. (табл. 2.25).

Таблиця 2.25

**Основні показники діяльності туроператора «Тревел Профешнл Груп»  
за 2015–2019 рр.**

Показники діяльності	Роки				
	2015	2016	2017	2018	2019
Дохід від реалізації продукції, млн грн	3 840	6 468	7 321,9	15 982,7	11 760,7
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	194	205	240	253	260
Кількість обслугованих туристів, осіб	256 000	300 000	370 000	500 000	420 000
Обсяг операційних витрат, млн грн	340	480	650,9	820,9	800,9
Чистий прибуток, млн грн	145	290	327	712	576
Продуктивність праці, млн грн / осіб	19,8	31,5	30,5	63,2	45,2
Рентабельність діяльності, %	3,7	4,5	4,5	4,5	4,9
Ринкова частка підприємства, %	12,68	11,77	13,18	10,97	6,85
<b>Абсолютне відхилення, + / -</b>					
Дохід від реалізації продукції, млн грн		2 628	853,9	8 660,8	- 4 222
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб		11	35	13	7
Кількість обслугованих туристів, осіб		44 000	70 000	130 000	-80 000
Обсяг операційних витрат, млн грн		140	170,9	170	-20
Чистий прибуток, млн грн		145	37	385	-136
Продуктивність праці, млн грн / осіб		11,7	-1	32,7	-18
Рентабельність діяльності, %		0,8	0	0	0,4
Ринкова частка підприємства, %		-0,91	1,42	-2,21	-4,12
<b>Темп зростання, %</b>					
Дохід від реалізації продукції		168,44	113,20	218,29	73,58
Середньооблікова чисельність штатних працівників		105,67	117,07	105,42	102,77
Кількість обслугованих туристів		117,19	123,33	135,14	84,00
Обсяг операційних витрат		141,18	135,60	126,12	97,56
Чистий прибуток		200	112,8	217,7	80,9
Продуктивність праці		159,40	96,69	207,07	71,60
Рентабельність діяльності, %		121,6	100	100	108,9
Ринкова частка підприємства, %		92,83	112,05	83,21	62,43

*Джерело: сформовано автором на основі джерела [251]*

Позитивні зрушення є в обсягах доходу, чистого прибутку, кількості обслугованих туристів. Проте у 2019 р. зменшення кількості обслугованих туристів на 80 000 осіб порівняно з 2018 р. призвело як до втрати ринкової частки підприємства (з 10,97% до 6,85%), так і до зменшення обсягів доходу (26,42%) та

чистого прибутку (-19,1%). При цьому рентабельність діяльності підприємства становить 4,9%, що є найвищим значенням, якого оператор досягнув за проаналізований період. Слід звернути увагу на зменшення показника продуктивності праці, який відіграє значну роль в обслуговуванні туристів, створенні довіри та формуванні іміджу підприємства. Тому необхідно звернути увагу на управлінську діяльність підприємства.

Туристичний оператор «Тур-Груп» є приватним підприємством, юридичною адресою якого є м. Рівне, а фактичною – м. Львів. На туристичному ринку підприємство функціонує як монотуроператор по Болгарії.

Реструктуризаційні зміни у діяльності ТОВ «Тур-Груп» у 2015–2019 рр. (табл. 2.26) спостерігалися у виробничій та корпоративній сферах.

Таблиця 2.26

### Дослідження реструктуризаційних змін у діяльності ТОВ «Тур-Груп» у 2015–2019 рр.

Форми реструктуризації	Фактори, які спричиняють реструктуризаційні зміни				
	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік
<b>Виробнича</b>	<i>Інформації немає</i>	<i>Інформації немає</i>	Постійний акцент на цінову політику.  Проведення знижок та акцій як для турагентств, так і для туристів	- Акцент на якості обслуговування – підписання договору на перевезення туристів до Болгарії новими автобусами. - Проведення знижок та акцій як для турагентств, так і для туристів. - Удосконалення та зміна маршруту Львівського рейсу. Створення групи у вайбері	- Оновлення туристичної пропозиції за напрямком Болгарія. Проведення знижок та акцій як для турагентств, так і для туристів
<b>Організаційна</b>	<i>Інформації немає</i>	<i>Інформації немає</i>	<i>Інформації немає</i>	<i>Інформації немає</i>	<i>Інформації немає</i>
<b>Фінансова</b>	<i>Інформації немає</i>	<i>Інформації немає</i>	<i>Інформації немає</i>	<i>Інформації немає</i>	<i>Інформації немає</i>
<b>Соціальна</b>	<i>Інформації немає</i>	<i>Інформації немає</i>	- Організація інфотуру до Болгарії.	Організація безкоштовного інфотуру за	Організація вип-інфотуру до

			-Проведення семінару «Сезон Греції, Болгарії». Організація інфотуру Болгарія + Греція. Створення конусної програми для партнерів	Бонуси	Болгарії. Організація інфотуру «Літо + зима в Болгарії»
--	--	--	--	--------	---

Джерело: сформовано автором на основі джерела [196, 254]

Виробничі реструктуризаційні зміни спрямовані на вдосконалення програм турів, якості обслуговування, а також постійні зміни стосувалися цінової політики підприємства шляхом проведення акцій, бонусів для клієнтів, додаткової безкоштовної ночі в готелях.

Підприємство реалізовує заходи для підвищення рівня професіоналізму обслуговуючого персоналу, про що свідчить постійне проведення та організація семінарів, інфотурів.

Результативність проведення реструктуризації на підприємстві протягом досліджуваного періоду підтверджує зростання показників доходу, чистого прибутку та кількості обслугованих туристів. Ринкова частка підприємства коливається на рівні 0,2%, а рентабельність діяльності за п'ять років зросла на 0,17% (табл. 2.27).

Таблиця 2.27

**Основні показники діяльності туроператора «Тур-Груп»  
за 2015–2019 рр.**

Показники діяльності	Роки				
	2015	2016	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6
Дохід від реалізації продукції, млн грн.	78	76	98,6	237,5	350,3
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	4	6	7	8	8
Кількість обслугованих туристів, осіб	5 200	3 800	4 900	9 500	15 000
Обсяг операційних витрат, млн грн.	2,3	2	4,8	7,5	180
Чистий прибуток, млн грн.	1	0,9	1,2	2,9	5,2
Продуктивність праці, млн грн / осіб	19,5	12,7	14,1	29,7	43,8



1	2	3	4	5	6
Рентабельність діяльності, %	1,31	1,24	1,22	1,26	1,48
Ринкова частка підприємства, %	0,26	0,15	0,17	0,21	0,24
<b>Абсолютне відхилення, + / -</b>					
Дохід від реалізації продукції, млн грн		-2	22, 6	138,9	112, 8
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб		2	1	1	0
Кількість обслугованих туристів, осіб		-1 400	1 100	4 600	5 500
Обсяг операційних витрат, млн грн.		-0,3	2, 8	2,7	172,5
Чистий прибуток, млн грн.		-0,1	0,3	1,7	2,3
Продуктивність праці, млн грн / осіб		-6, 8	1, 4	15,6	14, 1
Рентабельність діяльності, %		-0,07	-0,02	0,04	0,2
Ринкова частка підприємства, %		-0,1	0,03	0,03	0,04
<b>Темп зростання, %</b>					
Дохід від реалізації продукції		97,4	129,8	240,8	147,5
Середньооблікова чисельність штатних працівників		150	116,7	114,3	100,0
Кількість обслугованих туристів		73,1	128,9	193,9	157,9
Обсяг операційних витрат		89,1	235,1	155,6	2400,0
Чистий прибуток		90	133,3	241,7	179,3
Продуктивність праці		64,9	111,3	210,7	147,5
Рентабельність діяльності		94,6	98,4	103,3	117,5
Ринкова частка підприємства		57,9	117,2	119,4	117,4

*Джерело: сформовано автором на основі джерела [196, 254]*

Туроператор «Анімар-Україна» функціонує на туристичному ринку з 2010 р., основним напрямком його діяльності є Австрія. Дослідження реструктуризаційних змін на підприємстві протягом 2015–2019 рр. свідчить про не досить активну діяльність підприємства, що насамперед пов'язано з оновленням програм турів, створенням нових програм, відкриттям нових туристичних горизонтів для приваблення потенційних туристів та задоволення їх вимог.

Туроператор проводив і реструктуризаційні зміни в соціальній сфері, які спрямовані на розвиток та вдосконалення професійних якостей обслуговуючого персоналу (табл. 2.28). Варто зазначити, що інформація на сайті цього туроператора є застарілою, а також підприємство не має пошукової системи, що є вагомим у туроператорській діяльності при обслуговуванні туристів та турагентств, а лише форму заявки на туристичне обслуговування.

**Дослідження реструктуризаційних змін у діяльності ТОВ «Анімар-Україна»  
у 2015–2019 рр.**

Вид реструктуризації	Реструктуризаційні заходи				
	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
<b>Виробнича</b>	Організація індивідуальних турів VIP-рівня до Австрії	Розширення туристичної пропозиції турів на правах посередника – агентства	Оновлення програм для турів вихідного дня до Австрії	Організація автобусних турів	Оновлення програм екскурсійних турів
	Відкриття туристичної спеціалізації «Полювання та риболовля» та розробка нових турів	Організація навчання за кордоном.	Розроблення турів з оздоровлення та лікування в Австрії		Організація акцій раннього бронювання
<b>Соціальна</b>	Участь у туристичних фестивалях	Участь у рекламних турах по Європі для менеджерів підприємства	Інформації немає	Інформації немає	Участь у туристичній виставці.
					Організація та проведення рекламних турів до Австрії

*Джерело: сформовано автором на основі джерела [211]*

Аналіз основних показників діяльності підприємства після проведення реструктуризаційних змін має як позитивну, так і негативну динаміку (табл. 2.29).

*Таблиця 2.29*

**Основні показники діяльності туроператора «Анімар-Україна» за  
2015-2019 рр.**

Показники діяльності	Роки				
	2015	2016	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6
Дохід від реалізації продукції, тис. грн	2366,1	6384,4	6366,1	4543,2	6609,3
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	4	5	7	8	5
Кількість обслугованих туристів, осіб	230	319	530	229	315
Обсяг операційних витрат, тис. грн.	938,7	5517	1008,7	893,3	6366,1
Чистий прибуток, тис. грн.	87,8	59,6	237,5	132,4	12,8

1	2	3	4	5	6
Продуктивність праці, тис. грн / осіб	591,5	1276,9	909,4	567,9	1321,9
Рентабельність діяльності, %	3,7	0,9	3,7	2,9	0,2
Ринкова частка підприємства, %	0,011	0,013	0,019	0,005	0,005
<b>Абсолютне відхилення, + / -</b>					
Дохід від реалізації продукції, тис. грн		4018,3	-18,3	-1822,9	2066,1
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб		1	2	1	-3
Кількість обслугованих туристів, осіб		89	211	-301	86
Обсяг операційних витрат, тис. грн.		4578,3	-4508,3	-115,4	5472,8
Чистий прибуток, тис. грн.		-28,2	177,9	-105,1	-119,6
Продуктивність праці, тис. грн / осіб		685,4	-367,4	-341,5	753,96
Рентабельність діяльності, %		-2,8	2,8	-0,8	-2,7
Ринкова частка підприємства, %		0,002	0,006	-0,014	0
<b>Темп зростання, %</b>					
Дохід від реалізації продукції		269,8	99,7	71,4	145,5
Середньооблікова чисельність штатних працівників		125	140	114,3	62,5
Кількість обслугованих туристів		138,7	166,1	43,2	137,5
Обсяг операційних витрат		587,7	18,3	88,6	712,6
Чистий прибуток		67,9	398,5	55,7	9,7
Продуктивність праці		215,9	71,2	62,4	232,8
Рентабельність діяльності		24,3	411,1	78,4	6,9
Ринкова частка підприємства		118,2	146,1	26,3	100

Загалом у 2019 р. порівняно з попередній роком досягнуто зростання обсягу доходу від реалізації туристичних послуг (+45,5%), кількості обслугованих туристів (+37,6%), обсягу операційних витрат (+612,6%) та продуктивності праці (+132,8%). Проте підприємство зменшило кількість працівників на 3 особи, зазнало скорочення чистого прибутку на 90,4% та рентабельності діяльності на 93,4%, а також не покращило свою ринкову позицію, зайнявши 0,005% ринку.

Аналіз реструктуризації туристичних підприємств розкриває основні стратегічні цілі, які ставлять керівники підприємств, – зміцнення позиції на ринку та завоювання більшої його частки, розширення локації представництв, урізноманітнення асортименту туристичних послуг, підвищення професіоналізму обслуговуючого персоналу, корпоративної культури, а також удосконалення виробничого процесу туристичних послуг шляхом застосування нових інформаційних програм і технологій, покращення процесу обслуговування через

оновлення сайту підприємства, використання різноманітних соціальних мереж, мобільних додатків, які забезпечать комфорт та швидкість спілкування.

Дослідження основних показників діяльності туристичних операторів, широти їх реструктуризаційних заходів та визначення ефективності проведення реструктуризації дозволяє здійснити поділ підприємств на три рівні:

- низький, який характеризується низькою ефективністю впроваджених заходів та відсутністю стабільності у показниках частки ринку і рентабельності (ТОВ «*Join UP*», «ТUI Україна», ТОВ «*TPG*», ТОВ «Анімар-Україна»);
- середній, який ґрунтується на активному проведенні реструктуризації та утриманні стабільних позицій на ринку (ТОВ «Аккорд-тур», ПП «Тур-Груп»);
- високий, який зосереджений на забезпеченні ефективності від впроваджених змін (ТОВ «*Pegas Touristik*»).

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

1. За результатами дослідження проаналізовано роль, значення та важливість розвитку туристичної сфери для країни. Виявлено, що з початку запровадження нарахування туристичного збору найменші відрахування до держбюджету були у 2014–2015 рр. у зв'язку із економіко-політичною нестабільністю та воєнними діями на Сході країни. У 2019–2020 рр. державна фінансова підтримка становила 17,9 млн грн.

2. Компаративний аналіз туристичних потоків свідчить про позитивну динаміку протягом досліджуваного періоду лише виїзного туризму. Основними дестабілізуючими факторами розвитку в'їзного та внутрішнього туризму 2014 р. є відсутність безпеки під час подорожувань, спричинена загостренням конфлікту на Сході країни, анексія Автономної Республіки Крим, зменшення доходів населення, що призвело до зниження купівельної спроможності, а також підвищення курсу іноземної валюти, що спричинило зростання цін на товари та послуги. Проте з 2015 року позитивна динаміка починає відновлюватися.

3. Аналіз вітчизняного ринку діяльності туристичних підприємств свідчить про щорічне переважання кількості туристичних агентств-фізичних осіб.

У 2019 р. 59,5% відносно загальної кількості підприємств займають туристичні агентства-фізичні особи, 28,3% - туристичні агентства-юридичні особи та 12,2% – туристичні оператори. Визначено, що найпривабливішим бізнес-середовищем для суб'єктів туристичної діяльності є м. Київ. Однак, незважаючи на кількісну складову туристичних підприємств, 51,1% туристів обслуговано туристичними операторами, 35,7% – туристичними агентствами-юридичними особами та 13,2% – туристичними агентствами-фізичними особами.

4. У результаті дослідження туристичних підприємств на вітчизняному ринку виявлено основних конкурентів за кількістю обслугованих туристів, визначено їх ринкову частку, проаналізовано популярні туристичні напрямки та обсяги отриманих прибутків.

5. Для виявлення факторів впливу на діяльність туристичних підприємств проведено два анкетні опитування серед споживачів туристичних послуг: 1) без прив'язки до суб'єкта обслуговування з метою виявлення факторів впливу на діяльність туристичного підприємства. Визначено, що активність використання соціальних мереж, інформаційних технологій, рівень відповідальності підприємства перед туристом (забезпечення рівня безпеки у країні перебування через постійне інформування споживача туристичних послуг про наявність економіко-політичної ситуації, природні катаклізми і т.д.), рівень обслуговування та надання правдивої інформації по турах та готельних підприємствах є найвпливовішими факторами успішної діяльності туристичних підприємств; 2) серед споживачів відомих туристичних операторів з метою виділення основних переваг у виборі підприємства та визначенні їх конкурентної політики.

6. Дослідження електронного простору туристичних підприємств у мережі Інтернет свідчить про багатогранність сайтів, широку функціональність та простоту одночасно, що загалом впливає на результативність діяльності. Проте виявлено, що 15,8% туристичних агентств не мають власного сайту у зв'язку з відсутністю необхідності у його створенні. З'ясовано, що найпопулярнішими соціальними мережами у діяльності як туристичних операторів, так і туристичних агентств є Facebook, Instagram та Twitter.

7. За результатами дослідження системи оподаткування діяльності туристичних підприємств вияснено, що більшість туроператорів використовують загальну систему оподаткування, а туристичних агентств – другу групу єдиного оподаткування.

8. За допомогою кореляційно-регресійного аналізу визначено вплив фактору на діяльність підприємств, а також характер зв'язку між результативною (дохід від надання туристичних послуг) та факторними ознаками (кількість обслугованих туристів, обсяг операційних витрат, середньооблікова чисельність штатних працівників).

9. Компаративний аналіз реструктуризаційних змін свідчить про активність впровадження кожного із досліджуваних туристичних операторів упродовж 2015-2019 років. Ефективність проведення реструктуризації підтверджують позитивні значення показників діяльності підприємств «Тревел Профешнл Груп», «Аккорд-тур», «TUI Україна», «Тур-Груп». Загалом позитивні зрушення після реструктуризаційного процесу спостерігаються в «Join Up», «Pegas Touristik» та «Анімар-Україна», проте кожен з них має одиничний показник негативних зрушень, який пов'язаний зі зниженням рентабельності, втратою ринкових позицій, зменшенням обсягу чистого прибутку.

## РОЗДІЛ 3

### МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

#### 3.1. Критеріальний базис проведення реструктуризації підприємства

Дослідження реструктуризаційних заходів туристичних підприємств та визначення ефективності діяльності від їх впровадження у попередньому розділі стало підґрунтям для визначення та формування основних критеріїв доцільності проведення реструктуризації. Успіх підприємства залежить від чітко розробленої стратегії його діяльності, яка повинна піддаватися вчасному коригуванню. Без впровадження корективів у роботу відділів підприємства зростання конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості суб'єкта господарювання ставиться під сумнів. Але керівництву важливо знати, коли доцільно впроваджувати реструктуризацію та коли розроблення цих заходів є життєво важливим і необхідним для підприємства.

На нашу думку, основними критеріями доцільності реструктуризації туристичних підприємств є:

- зниження обсягів продажу туристичної продукції;
- скорочення обсягів доходу від надання туристичних послуг;
- зменшення обсягів прибутку підприємства;
- скорочення коефіцієнта рентабельності діяльності підприємства;
- втрата конкурентної позиції підприємства на ринку;
- зростання рівня заборгованості;
- складність у відносинах із банківськими установами та державними органами влади [55].

Задля уникнення непередбачуваного стану будь-якого туристичного підприємства пропонуємо проведення реструктуризації за етапами, наведеними на рис. 3.1.

Для діагностики діяльності підприємства необхідно:

- дослідити основні фінансові показники діяльності та їх динаміку;

- проаналізувати продуктову, маркетингову та цінову політику підприємства;
- оцінити корпоративну культуру підприємства;
- зробити моніторинг діяльності кожного окремого відділу та визначити результати їх роботи;
- визначити ефективність роботи відділів між собою, тобто налагодженість взаємозв'язку;
- дослідити основні внутрішні та зовнішні фактори, які вплинули на результати діяльності;
- зробити моніторинг діяльності конкурентів [55].



**Рис. 3.1. Архітектура проведення реструктуризації на підприємстві**

*Джерело: власна розробка автора*

Після проведення моніторингу діяльності підприємства порівнюємо основні показники його діяльності з показниками конкурентів та визначаємо критичні моменти у роботі або ж при успішному функціонуванні підприємства приймаємо



рішення про проведення реструктуризаційних заходів, пов'язаних із розвитком суб'єкта підприємницької діяльності.

На третьому етапі необхідно оцінити доцільність реструктуризації за методологією дискримінантного аналізу, а саме моделей, які можуть спрогнозувати процес банкрутства підприємства. Для проведення розрахунків використано зарубіжні та вітчизняні моделі, які відображені в табл. 3.1.

Після вибору моделі досліджуємо необхідні показники для розрахунку прогнозу діяльності підприємства. Для цього формуємо інформативну базу із звіту про фінансові результати та балансу за три роки діяльності для отримання максимально точного прогнозного результату. Розраховуємо коефіцієнти, які входять до прогновної моделі, і визначаємо значення дискримінантної функції.

Розраховані значення прогновної моделі порівнюємо з критичними порогоми та визначаємо ступінь ймовірності настання банкрутства, що і є умовою доцільності проведення реструктуризації.

Визначаємо слабкі сторони підприємства, розробляємо комплекс реструктуризаційних заходів для уникнення небажаних наслідків для підприємства та впроваджуємо їх в діяльність суб'єкта господарювання.

Підкреслюємо, що даний процес є комплексним, взаємопов'язаним між собою, безперервним та необхідним атрибутом ефективного функціонування туристичного підприємства.

Для визначення необхідності проведення реструктуризації та оцінки ймовірності банкрутства запропоновано використати зарубіжні та вітчизняні моделі на прикладі реально діючого туристичного оператора ТОВ «Анімар-Україна», який функціонує в м. Київ, та здійснити аналіз доцільності їх застосування в туристичній сфері.

Імплементація моделі Альтмана на прикладі діяльності туристичного оператора за 2017–2019 рр. підтверджує стабільний фінансовий стан підприємства, а розрахунок інтегрального показника - низький рівень ймовірності банкрутства. Проте аналіз методики у розрізі розрахованих коефіцієнтів не свідчить про ідеальний фінансовий стан підприємства:

## Дослідження розвитку дискримінантних моделей прогнозування банкрутства підприємств

№	Назва моделі	Коефіцієнти, які використовуються в моделі	Дискримінаційна функція моделі	Умови (ймовірність настання банкрутства)
1.	2 Модель Альтмана (США) [338, 339]	3 $k_1$ – коефіцієнт ліквідності (робочий капітал / активи) $k_2$ – коефіцієнт прибутковості (нерозподілений прибуток / активи) $k_3$ – коефіцієнт рентабельності (операційний прибуток (прибуток до сплати податків і відсотків) / активи) $k_4$ – коефіцієнт фінансової стійкості (власний капітал / заборгованість) $k_5$ – коефіцієнт оборотності (виручка / активи)	4 <b>1968 рік</b> $Z = 1,2 \cdot k_1 + 1,4 \cdot k_2 + 3,3 \cdot k_3 + 0,6 \cdot k_4 - 0,999 \cdot k_5$	5 $Z \leq 1,8$ – імовірність банкрутства дуже висока; $1,8 < Z \leq 2,7$ – імовірність банкрутства висока; $2,7 < Z \leq 2,9$ – імовірність банкрутства можлива; $Z > 2,9$ – фінансова стабільність.
2.	Модель М. Спрінггейта (для підприємств США і Канади) [290]	$k_1$ – коефіцієнт ліквідності (робочий капітал / активи) $k_2$ – коефіцієнт рентабельності (прибуток до сплати податків і відсотків / активи) $k_3$ – коефіцієнт рентабельності заборгованості (прибуток до сплати податків і відсотків / короткострокову заборгованість) $k_4$ – коефіцієнт оборотності (виручка / активи)	<b>1985 рік</b> $Z = 0,717 \cdot k_1 + 0,847 \cdot k_2 + 3,107 \cdot k_3 + 0,420 \cdot k_4 + 0,998 \cdot k_5$	$Z \leq 1,23$ – імовірність банкрутства висока; $1,23 < Z \leq 2,9$ – імовірність банкрутства можлива; $Z > 2,9$ – фінансова стабільність.
3.	Модель Р. Ліса (Великобританія) [119, с. 105]	$k_1$ – коефіцієнт ліквідності (робочий капітал / активи) $k_2$ – коефіцієнт прибутковості (прибуток до сплати податків і відсотків / активи) $k_3$ – нерозподілений прибуток / активи $k_4$ – фінансовий важіль (власний капітал / позичковий капітал)	<b>1978 рік</b> $Z = 1,03 \cdot k_1 + 3,07 \cdot k_2 + 0,66 \cdot k_3 + 0,4 \cdot k_4$	$Z < 0,862$ – підприємство виступає потенційним банкрутом; $Z = 0,862$ – імовірність банкрутства дуже висока; $Z > 2,451$ – імовірність банкрутства низька.
			<b>1972 рік</b> $Z = 0,063 \cdot k_1 + 0,092 \cdot k_2 + 0,057 \cdot k_3 + 0,001 \cdot k_4$	Критичне значення $Z \leq 0,037$ – імовірність банкрутства дуже висока

1	2	3	4	5
4.	<p>Модель Р. Таффлера і Г. Тішоу (Великобританія)[352]</p>	<p><math>k_1</math> – коефіцієнт прибутковості (прибуток до сплати податків і відсотків / активи)  <math>k_2</math> – оборотні активи / активи  <math>k_3</math> – короткострокові зобов'язання / активи  <math>k_4</math> – коеф. оборотності (виручка / активи)</p>	<p><b>1977 рік</b></p> $Z = 0,53 \cdot k_1 + 0,13 \cdot k_2 + 0,18 \cdot k_3 + 0,16 \cdot k_4$	<p>Критичне значення  <math>Z \leq 0,2</math> – імовірність банкрутства дуже висока</p>
5.	<p>Модель О.О. Терещенка (Україна) [298]</p>	<p><math>k_1</math> – cash-flow / зобов'язання  <math>k_2</math> – валюта балансу / зобов'язання  <math>k_3</math> – прибуток / валюта балансу  <math>k_4</math> – прибуток / виручка від реалізації  <math>k_5</math> – виробничі запаси / виручка від реалізації  <math>k_6</math> – оборотність основного капіталу (виручка від реалізації / валюта балансу)</p>	<p><b>2003 рік</b></p> $Z = 1,5 \cdot k_1 + 0,08 \cdot k_2 + 10 \cdot k_3 + 5 \cdot k_4 + 0,3 \cdot k_5 + 0,1 \cdot k_6$	<p><math>Z &gt; 2</math> – відсутня ймовірність настання банкрутства  <math>1 &lt; Z &lt; 2</math> – низька вірогідність настання банкрутства  <math>0 &lt; Z &lt; 1</math> – високий ризик банкрутства  <math>Z &lt; 0</math> – підприємство є напівбанкрутом</p>
6.	<p>Модель А.В. Матвійчука (Україна) [95]</p>	<p><math>k_1</math> – коефіцієнт мобільності активів (оборотні активи / необоротні активи)  <math>k_2</math> – коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (чистий дохід від реалізації / поточні зобов'язання)  <math>k_3</math> – коефіцієнт оборотності власного капіталу (чистий дохід від реалізації / власний капітал)  <math>k_4</math> – коефіцієнт окупності активів (баланс / чистий дохід від реалізації)  <math>k_5</math> – коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами ((оборотні активи – поточні зобов'язання) / оборотні активи)  <math>k_6</math> – коефіцієнт концентрації залученого капіталу (довгострокові зобов'язання + поточні зобов'язання) / баланс)  <math>k_7</math> – коефіцієнт покриття боргів власним капіталом (власний капітал / (довгострокові зобов'язання + поточні зобов'язання))</p>	<p><b>2010 рік</b></p> $Z = 0,033 \cdot k_1 + 0,268 \cdot k_2 + 0,045 \cdot k_3 - 0,018 \cdot k_4 - 0,004 \cdot k_5 - 0,015 \cdot k_6 + 0,702 \cdot k_7$	<p><math>Z &gt; 1,104</math> – низька ймовірність настання банкрутства  <math>Z &lt; 1,104</math> – високий ризик банкрутства</p>

- високий показник ліквідності свідчить про неефективну стратегію управління фінансовими ресурсами;
- збільшення обсягу дебіторської заборгованості за надання туристичних послуг призводить до скорочення коефіцієнта рентабельності;
- при аналізі ліквідності балансу туроператора за 2017–2019 рр. виявлено, що підприємство не є абсолютно ліквідним (табл. 3.2) [55].

Таблиця 3.2

**Розрахунок коефіцієнтів та інтегрального показника ймовірності  
банкрутства туроператора за моделлю Е. Альтмана за 2017–2019 рр.**

<b>Коефіцієнт / рік</b>	<b>2017 р.</b>	<b>2018 р.</b>	<b>2019 р.</b>
$k_1$ (баланс код 1195 / код 1300)	0,988	0,988	0,985
$k_2$ (баланс код 1420 / код 1300)	0,018	0,028	0,052
$k_3$ (звіт про фін. рез. код 2290 / баланс код 1300)	0,01	0,009	0,012
$k_4$ (баланс код 1495 / код 1595+1695)	12,34	12,78	8,34
$k_5$ (звіт про фін. рез. код 2000 / баланс код 1300)	0,175	0,129	0,159
<b>Z (1968 р.)</b>	<b>8,82</b>	<b>9,05</b>	<b>6,46</b>
<b>Z (1985 р.)</b>	<b>6,11</b>	<b>6,26</b>	<b>4,45</b>

*Джерело: розрахунки автора на основі звітності підприємства*

Глибинний аналіз моделі та її розрахунок дозволили виділити основні недоліки: наявний вид не пристосований до сучасних умов України, а її розрахунок не дасть змоги отримати об'єктивний результат [7]; застарілість моделі вимагає періодичного тестування на нових вибірках даних для досягнення більшої точності отриманих результатів, які слугують основою для прийняття управлінських рішень [26].

Безпосередньо для підприємств Великої Британії Р. Ліс розробив прогностичну модель загрози неплатоспроможності. В основу моделі покладено визначення ефективності використання активів підприємства, що створюють умови для погашення заборгованості. З огляду на те, що при розрахунку коефіцієнтів використовують загальну суму активів, що, в свою чергу, не відображає структурування їх за ступенем ліквідності, то прогностична модель не дає змоги реально відобразити рівень загрози неплатоспроможності підприємства, а тільки

відображає рівень загрози його автономності [121, с.105].

Проведений аналіз діяльності туроператора за моделлю Ліса (табл. 3.3) доводить, що стан суб'єкта господарювання хоча і перебуває поза критичною межею (0,037), але й не набагато перевищує ступінь ймовірності настання банкрутства. Найбільшу вагомість у моделі має коефіцієнт ліквідності.

Таблиця 3.3

**Розрахунок коефіцієнтів та інтегрального показника ймовірності банкрутства туроператора за моделлю Р. Ліса за 2017–2019 рр.**

Коефіцієнт / рік	2017 р.	2018 р.	2019 р.
$\kappa_1$ (баланс код 1195 / код 1300)	0,988	0,988	0,985
$\kappa_2$ (звіт про фін. рез. код 2290 / баланс код 1300)	0,01	0,009	0,012
$\kappa_3$ (баланс код 1420 / код 1300)	0,018	0,028	0,052
$\kappa_4$ (баланс код 1495 / код 1695)	12,34	12,78	8,34
<b>Z</b>	<b>0,077</b>	<b>0,077</b>	<b>0,07</b>

*Джерело: розрахунки автора на основі звітності підприємства*

Р. Таффлер і Г. Тішоу у 1977 р. розробили дискримінантну функцію із чотирьох факторів [353]. Найбільш вагомим у прогностичній моделі є коефіцієнт прибутковості, який у 3-4 рази більший за інші коефіцієнти. Найбільш значимими показниками, які впливають на прогностичний результат, є валовий прибуток та короткострокові зобов'язання (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Розрахунок коефіцієнтів та інтегрального показника ймовірності банкрутства туроператора за моделлю Таффлера за 2017–2019 рр.**

Коефіцієнт / рік	2017 р.	2018 р.	2019 р.
$\kappa_1$ (звіт про фін. рез. код 2290 / баланс код 1300)	0,01	0,009	0,012
$\kappa_2$ (баланс код 1195 / код 1300)	0,988	0,988	0,985
$\kappa_3$ (баланс код 1695 / код 1300)	0,075	0,073	0,107
$\kappa_4$ (звіт про фін. рез. код 2000 / баланс код 1300)	0,175	0,129	0,159
<b>Z</b>	<b>0,175</b>	<b>0,167</b>	<b>0,179</b>

*Джерело: розрахунки автора на основі звітності підприємства*

Розрахунок прогностичної моделі діяльності туроператора показує критичний

стан підприємства і потребує негайних антикризових заходів, пов'язаних зі збільшенням валового прибутку та зменшенням операційних витрат.

Наступну модель, яка була побудована в 1978 р. на основі методу Е. Альтмана, розробив Гордон Спрінгейт. Для дослідження було взято фінансові показники діяльності п'ятдесяти підприємств із середнім балансом 2,5 млн дол. США. Спочатку до моделі було включено 19 фінансових коефіцієнтів, які потім зменшили до чотирьох [290]. Розрахунок інтегрального показника за моделлю Спрінгейта свідчить про середній рівень ймовірності настання банкрутства туроператора (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Розрахунок коефіцієнтів та інтегрального показника ймовірності банкрутства туроператора за моделлю Спрінгейта за 2017–2019 рр.**

Коефіцієнт / рік	2017 р.	2018 р.	2019 р.
$k_1$ (баланс код 1195 / код 1300)	0,988	0,988	0,985
$k_2$ (звіт про фін. рез. код 2290 / баланс код 1300)	0,01	0,009	0,012
$k_3$ (звіт про фін. рез. код 2290 / баланс код 1695)	0,13	0,12	0,11
$k_4$ (звіт про фін. рез. код 2000 / баланс код 1300)	0,175	0,129	0,159
<b>Z</b>	<b>1,2</b>	<b>1,18</b>	<b>1,19</b>

*Джерело: розрахунки автора на основі звітності підприємства*

Найбільший вплив на розрахунок моделі має показник  $k_2$ , що відображає відношення фінансового результату до оподаткування до загальної вартості активів та свідчить про неефективне використання активів у 2018 р. порівняно з 2017 р. Найменший вплив має  $k_4$ , але аналіз свідчить про скорочення обсягів реалізованих турів у 2018 та 2019 рр. порівняно з 2017 р. Отже, оскільки підприємство за моделлю Спрінгейта може стати потенційним банкрутом, керівництву необхідно розробити заходи щодо раннього запобігання банкрутству, які повинні мати програму з розширення асортиментної політики туристичної пропозиції та маркетингових методів розповсюдження інформації про туроператора та його товарну політику, а також інші заходи, пов'язані зі збільшенням кількості обслугованих туристів.

Основною перевагою моделі є її висока точність (90%). Недоліками моделі Спрінгейта вважають:

- під час розрахунків не були враховані умови розвитку економіки різних країн, орієнтовано на Канаду і США;
- необхідна корекція на національну валюту, яка, в свою чергу, порушує безперервність;
- значення змінних в оригінальних моделях надані в канадських і американських доларах. Тому варто враховувати відхилення, які пов'язані зі зміною курсу валюти [89].

Проте імплементація досліджених зарубіжних моделей у діяльність туристичного оператора та їх розрахунок може мати неточний результат, похибку. Причиною цього є розбіжності у розвитку та стані економіки країн, сфері діяльності підприємств, їх розмірах за обсягом доходу, курсі валют. Першим спробував подолати зазначені бар'єри вітчизняний економіст О. О. Терещенко. Науковець розробив універсальну дискримінантну функцію, яка пристосована до умов розвитку вітчизняної економіки та відповідає реальному фінансовому стану підприємств, а також дозволяє адекватно спрогнозувати діяльність суб'єкта підприємницької діяльності [297].

Розроблена у 2003 р. дискримінантна модель О. О. Терещенка має значні переваги над традиційними методиками:

- модель є зручною у застосуванні;
- розроблена на використанні вітчизняних статистичних даних;
- враховується сучасна міжнародна практика;
- за рахунок використання різноманітних модифікацій базової моделі до підприємств різних видів діяльності розв'язує проблему критичних значень показників;
- враховує галузеві особливості підприємства.

Однак дана методика не є досконалою і має свої недоліки:

- відсутність поглибленої класифікації стійкості фінансового стану (існує лише задовільний та незадовільний фінансовий стан);

- широкий інтервал невизначеності, що зобов'язує проводити додатковий аналіз для ідентифікації стійкості фінансового стану;
- недостатнє теоретичне та емпіричне обґрунтування критичних точок (чи інтервалів) для окремих фінансових індикаторів, що призводить до неточного фіксування нормативних значень фінансових показників [325].

Глибинний аналіз моделі О. О. Терещенка та її коефіцієнтів зокрема дає змогу зробити висновок про неможливість її застосування у діяльності туристичних підприємств, оскільки до моделі включено такий показник, як виробничі запаси, що є нехарактерним для підприємств туристичного бізнесу. Отже, дана модель не враховує специфіку діяльності підприємств.

Практичне значення у прогнозуванні банкрутства діяльності туристичних підприємств має модель А. В. Матвійчука. Вчений розробив модель на основі інструментарію нечіткої логіки із використанням концептуального підходу. До моделі включено інформативні показники, які найбільш точно характеризують фінансовий стан підприємства, – загальна вартість оборотних та необоротних активів, обсяг чистого доходу від реалізації довгострокових та поточних зобов'язань, власного капіталу [95]. Основним недоліком є виділення лише двох порогів ймовірності настання банкрутства (висока, низька), що є недостатнім для характеристики фінансового стану підприємства.

Розрахунок коефіцієнтів за моделлю А. Матвійчука на прикладі діяльності туроператора за 2017–2019 рр. (табл. 3.6) показує стійкий фінансовий стан підприємства, а кінцевий результат моделі, що становить 11,928, 12,04 та 8,399 відповідно, підтверджує стабільність та значно перевищує критичний стан діяльності суб'єкта підприємництва – 1,104.

Таблиця 3.6

**Розрахунок коефіцієнтів та інтегрального показника ймовірності банкрутства туроператора за моделлю Матвійчука за 2017–2019 рр.**

Коефіцієнт / рік	2017 р.	2018 р.	2019 р.
1	2	3	4
$k_1$ (баланс код 1195 / код 1095)	83,008	82,691	68,326



1	2	3	4
$\kappa_2$ (звіт про фін. рез. код 2000 / баланс код 1695)	2,332	1,781	1,485
$\kappa_2$ (звіт про фін. рез. код 2000 / баланс код 1495)	0,189	0,139	0,178
$\kappa_4$ (баланс код 1300 / звіт про фін. рез. код 2000)	5,721	7,738	6,29
$\kappa_5$ (баланс код 1195 – код 1695 / код 1195)	0,924	0,927	0,891
$\kappa_6$ (баланс код 1595 + код 1695 / код 1300)	0,075	0,073	0,107
$\kappa_7$ (баланс код 1495 / код 1595 + код 1695)	12,34	12,78	8,34
<b>Z</b>	<b>11,928</b>	<b>12,04</b>	<b>8,399</b>

*Джерело: розрахунки автора на основі звітності підприємства*

Отже, застосування зарубіжних моделей у прогнозуванні діяльності туристичних підприємств є можливим, але є ймовірність відображення результатів, які не відповідають реальному стану, враховуючи перелічені вище недоліки (табл. 3.7).

*Таблиця 3.7*

### Зведені результати розрахунків прогнозних моделей діяльності туроператора

№ п/п	Модель	Стан діяльності підприємства / оцінка ризику банкрутства		
		2017 р.	2018 р.	2019 р.
1.	Модель Альтмана (1968 р.)	<b>8,82</b> > 2,9 мінімальний	<b>9,05</b> > 2,9 мінімальний	<b>6,46</b> > 2,9 мінімальний
2.	Модель Альтмана (1985 р.)	<b>6,11</b> > 2,9 мінімальний	<b>6,26</b> > 2,9 мінімальний	<b>4,45</b> > 2,9 мінімальний
3.	Модель Р. Ліса (1972 р.)	<b>0,077</b> > 0,037 банкрутство не загрожує, але ризик є	<b>0,077</b> > 0,037 банкрутство не загрожує, але ризик є	<b>0,07</b> > 0,037 банкрутство не загрожує, але ризик є
4.	Модель Р. Таффлера і Г. Тішоу (1977 р.)	<b>0,175</b> < 0,2 загроза банкрутства	<b>0,167</b> < 0,2 загроза банкрутства	<b>0,179</b> < 0,2 загроза банкрутства
5.	Модель М. Спрінгейта (1978 р.)	0,862 < <b>1,2</b> < 2,451 банкрутство не загрожує, але ризик є	0,862 < <b>1,18</b> < 2,451 банкрутство не загрожує, але ризик є	0,862 < <b>1,19</b> < 2,451 банкрутство не загрожує, але ризик є
6.	Модель А. Матвійчука (2010 р.)	<b>11,9</b> > 1,104 стабільність/низька ймовірність	<b>12</b> > 1,104 стабільність/низька ймовірність	<b>8,4</b> > 1,104 стабільність/низька ймовірність

*Джерело: сформовано на основі розрахунків автора*

Розгляд вітчизняних моделей дав змогу виділити неможливість застосування моделі О. О. Терещенка через відсутність включення до моделі

специфіки діяльності туристичних підприємств. Визначено, що найоптимальнішою моделлю з прогнозування діяльності підприємств туристичного бізнесу є модель А. В. Матвійчука.

### **3.2. Розробка напрямів реструктуризації туристичного підприємства**

Моніторинг реструктуризації туристичних підприємств (підрозділ 2.3), визначення її принципів та класифікаційних ознак (підрозділ 1.2) є підґрунтям того, що реструктуризація є комплексним процесом змін усіх департаментів на підприємстві, постійним інструментом управління, який підлягає коригуванню дій, операцій та завдань під час реструктуризаційного процесу, для досягнення поставлених цілей. Водночас цей процес є складним, багатофункціональним, трудомістким, а запланований результат можемо отримати не відразу (після впровадження реструктуризаційних змін), а в наступних періодах.

Універсальної моделі проведення реструктуризації не існує. При плануванні даного процесу необхідно враховувати специфіку діяльності підприємства, його фінансово-економічний стан, етап розвитку суб'єкта підприємницької діяльності, наявність ресурсів, які перебувають у його розпорядженні (фінансових, матеріальних, трудових, інформаційних) та можливості їх використання. На підставі вищезазначених критеріїв розроблено загальну модель проведення реструктуризації, яка адаптована у діяльність туристичних підприємств (рис.3.2). Процес реструктуризації пропонуємо проводити за чотирма кроками: підготовчий, організаційний, впроваджувальний та оцінювальний, які охоплюють етапи відповідно до здійснення реструктуризаційних задумів.

*I етап* – прийняття рішення про доцільність проведення реструктуризації. Для цього необхідно сформувати інформаційну базу для моніторингу, використовуючи баланс, звіт про фінансові результати, і визначити основні показники діяльності підприємства, при цьому порівнюючи їх із минулим періодом: дохід від реалізації туристичних послуг, середньооблікову чисельність штатних працівників, обсяг операційних витрат, чистого прибутку, кількість обслугованих туристів, рентабельність діяльності, продуктивність праці, ринкову

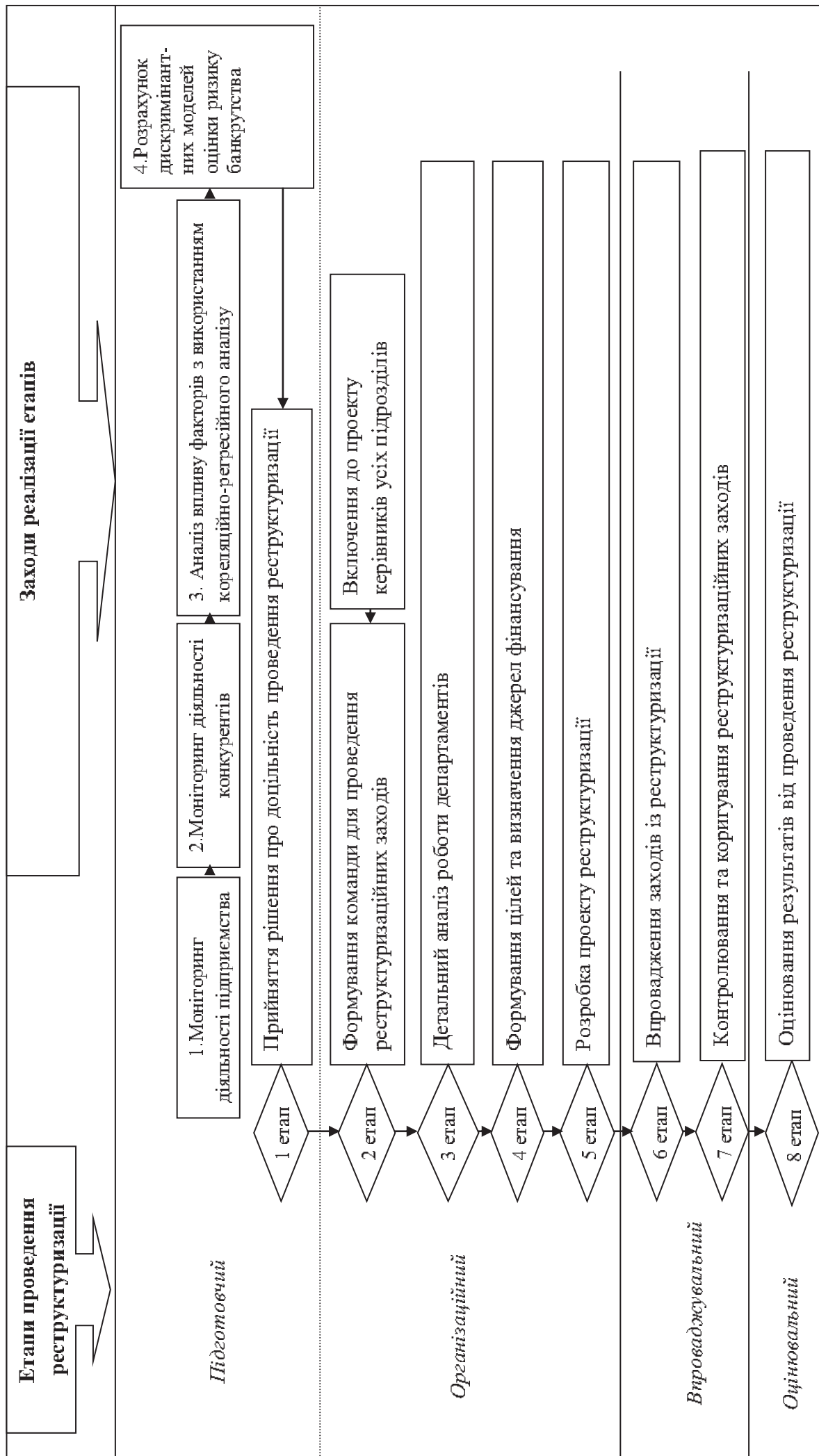


Рис. 3.2. Етапи проведення реструктуризації на туристичному підприємстві

Джерело: власна розробка автора

частку підприємства. Залежно від напрямків туристичної пропозиції, сегмента споживачів та локації підприємства визначаємо основних конкурентів туристичного бізнесу та аналізуємо їх фінансово-економічну діяльність, туристичну пропозицію, цінову політику, встановлюємо ринкову частку кожного із них.

Як було зазначено у підрозділі 2.2, визначаємо вплив факторів на діяльність підприємства методом економіко-математичного моделювання, формуємо результативну та факторні ознаки і за допомогою кореляційно-регресійного аналізу встановлюємо характер зв'язку та вимірюємо тісноту зв'язку між ними. Розраховуємо дискримінантні моделі, запропоновані у підрозділі 3.1, які дадуть можливість визначити стан діяльності підприємства та спрогнозувати можливість банкрутства суб'єкта підприємницької діяльності. У результаті отримуємо підґрунтя для впровадження реструктуризаційних заходів, необхідності та доцільності розроблення реструктуризаційного проекту.

*II етап* – формування команди для проведення реструктуризаційних заходів. Для досягнення ефективності запланованих результатів процес реструктуризації на підприємстві повинен проводитись комплексно, із залученням до нього кожного відділу.

Тобто для формування команди реструктуризаційного проекту повинні бути залучені керівники всіх департаментів, які є на підприємстві. При цьому, важливим при створенні робочої групи є обґрунтування важливості, необхідності проведення реструктуризаційних змін для кожного співробітника для уникнення опору, конфліктних ситуацій і т.д.

*III етап* – детальний аналіз роботи департаментів. Моніторинг діяльності кожного окремого департаменту розкриває його точність та ефективність функціонування. На цьому етапі порівнюємо обсяги продажу турів з попереднім періодом, визначаємо туристичні напрямки, які втратили свою популярність, а також ті, що мали найбільший попит серед туристів, аналізуємо роботу кожного працівника та розраховуємо його продуктивність.

*IV етап* – формування цілей проведення реструктуризації та визначення джерел

фінансування. Після аналізу роботи департаментів визначаємо напрямки розвитку діяльності підприємства, основні проблеми функціонування, формулюємо цілі, ставимо завдання. Важливим моментом на цьому етапі є визначення джерел фінансування на впровадження реструктуризаційного проекту в діяльність підприємства: за рахунок власних коштів суб'єкта підприємницької діяльності чи за рахунок залучення коштів із зовнішніх джерел (кредиторів, інвесторів і т.д.).

*V етап* – розробка проекту із реструктуризації. Проект реструктуризаційних заходів повинен охоплювати діяльність усіх підрозділів підприємства, які загалом відображатимуть форми реструктуризації (виробничу, організаційну, фінансову, корпоративну). Важливо при розробленні заходів чітко встановити відповідальність працівників і терміни виконання.

*VI етап* – впровадження заходів із реструктуризації. На цьому етапі доцільно кожному працівнику донести важливість реструктуризації підприємства, показати запланований результат та мотивувати їх для підвищення захищеності, впевненості, рішучості у запроваджених змінах.

*VII етап* – контролювання та коригування реструктуризаційних заходів. Важливість контролю та вчасного коригування запроваджених змін є запорукою успіху від проведення реструктуризації, тому керівнику проекту необхідно постійно стежити за реструктуризаційним процесом.

*VIII етап* – оцінювання діяльності підприємства від впровадження реструктуризаційних заходів. На даному етапі відбувається порівняння показників діяльності підприємства до та після реструктуризації, порівнюються витрати до отриманого результату та отримані показники із запланованими.

Варто зазначити, що реструктуризаційні зміни повинні:

- не суперечити стратегічній діяльності підприємства;
- задовольняти вимоги керівництва, враховувати інтереси працівників та бути привабливими як для партнерів, так і для потенційних інвесторів;
- відображати необхідність проведення змін / загрозу діяльності підприємства;
- мати комплексний підхід, враховувати роботу департаментів;

- ґрунтуватися на змінах, які у процесі реалізації зумовлюють досягнення поставлених цілей;
- розробляти конкретні реструктуризаційні заходи із чітким розмежуванням обов'язків та термінів виконання;
- відображати та обґрунтовувати наслідки (кількісні, якісні) від впровадження змін.

Відображення поетапності проведення реструктуризації підприємства має загальнокомплексний характер, який ілюструє сам процес проведення реструктуризаційних заходів у цілому. Проте, залежно від видів реструктуризації, ініціаторів проведення, інвесторів, досліджуваних у пункті 1.2, глобальних економічних процесів та ринкових умов існують різні напрямки реструктуризації.

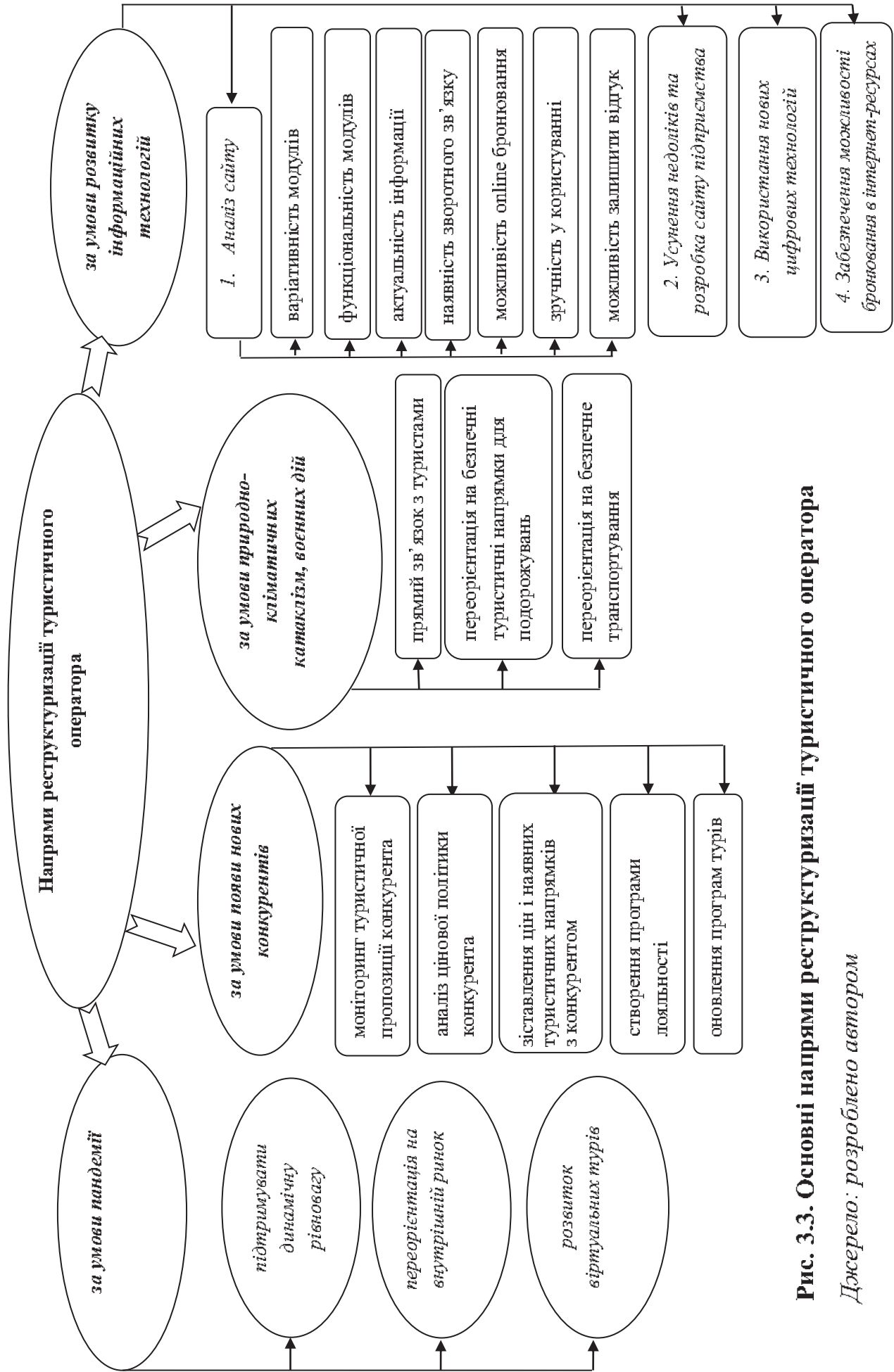
Нині основними передумовами розроблення реструктуризаційних заходів для туристичних підприємств є:

- пандемія COVID-19;
- поява нових конкурентів;
- природні і кліматичні катаклізми, військові дії;
- стрімкий розвиток інформаційних технологій.

Запропонований перелік розроблення реструктуризаційних заходів туристичних операторів залежно від обраної мети проведення реструктуризації наведено на рис. 3.3.

Пандемія COVID-19 є настільки непередбачуваним форс-мажорним явищем, що вплив його неможливо було і спрогнозувати. Період карантину змусив туристичних суб'єктів господарювання переформатувати свій бізнес, змінити вектор розвитку підприємства та внести корективи у стратегічні цілі для зменшення обсягу понесених витрат і утримання своїх позицій на туристичному ринку. Водночас слід зауважити, що в центрі туристичного бізнесу стоїть споживач та гарантування його безпеки на всіх етапах туристичного обслуговування.

Нині основною метою будь-якого суб'єкта туристичної діяльності є утримання своїх позицій на ринку шляхом одержання мінімального прибутку або



**Рис. 3.3. Основні напрями реструктуризації туристичного оператора**

*Джерело: розроблено автором*

досягнення точки безбитковості за умови, коли дохід від реалізації туристичних послуг дорівнюватиме сумі постійних та змінних витрат. Отримання підприємством зазначених результатів надасть можливість уникнути процесу банкрутства, а в іншому випадку може призвести до його ліквідації.

Для здійснення реструктуризації туристичних операторів за умови пандемії необхідно застосовувати різні напрями, серед яких *підтримувати динамічну рівновагу*. Даний напрям передбачає зміну виробничої та цінової політики при постійному моніторингу умов подорожувань. Така зміна повинна бути спрямована на реалізацію можливості перенесення заброньованих турів на інший період (після закінчення карантину, спричиненого пандемією), зміну напрямку відпочинку, «замороження» суми на депозиті, яку можна використати у зручний для туриста час, навіть за умови зміни туристичного напрямку, анулювання бронювання без накладення санкцій за два тижні до початку туру, у випадку закриття кордонів країни відвідування повертати кошти, сплачені туристом, у повному обсязі.

Постійний моніторинг умов подорожування дає можливість своєчасно відреагувати на зміни карантинних обмежень у країнах відвідування, надати оперативну інформацію на сайті туристичного оператора та у соціальних мережах.

Другий напрям передбачає *переорієнтацію на внутрішній ринок*. Реалії сьогодення стали парадигмою для розроблення реструктуризаційних заходів, спрямованих на диверсифікацію виробництва туристичних послуг, оскільки зосередження на окремому туристичному напрямку або певному сегменті споживачів не дозволять туристичним підприємствам вижити в умовах пандемії. Тому, розвиток внутрішнього туризму є необхідною умовою діяльності як туристичних операторів, так і туристичних агентств задля утримання своєї позиції у бізнес-середовищі та отримання обсягу доходу, який перекриє витрати, понесені підприємством у процесі туристичної діяльності в умовах пандемії.

Популяризація внутрішнього туризму та диверсифікація пропозиції даного туристичного напрямку є важливим завданням кожного туристичного підприємства. Варто зазначити про спад актуальності розвитку МІСЕ-туризму – у



сучасних умовах ділові зустрічі здебільшого проходять в онлайн-форматі, не зазнаючи при цьому значних фінансових витрат та витрат часу на їх організацію. Під загрозою опинилися і групові тури – якщо раніше кількість туристів налічувала 50 осіб, то в умовах карантину – 30 осіб з дотриманням карантинного режиму, що є не вигідним та невиправданим для туристичних підприємств. При впровадженні локдаунів вихідного дня тури даної тривалості втратять свою популярність.

Доцільно розвивати інклюзивний (створення та розвиток туристичної пропозиції для споживачів з обмеженими можливостями) і медичний (у зв'язку з достатньо високою якістю надання медичних послуг та відносно низькою їх вартістю порівняно з європейськими країнами) види туризму [101], а також креативний у поєднанні з екзистенційним, який характеризується пошуком самого себе [273, с. 383]. Формами екзистенційного туризму є автостоп, бекпекінг, різноманітні варіанти робінзонади, пошуки себе у випробуваннях гірського або екстремального туризму [337, с.57-58.]. Активне використання соціальних мереж у період повного локдауну стало підґрунтям для розвитку і візуального туризму. Популярними туристичними destinations візуального туризму є Бакота (Хмельниччина), Джарилгач (Херсонщина), проте основною метою відвідування туристів є фотографування та селфування. Туристичні напрямки мають попит серед споживачів туристичних послуг, але є недостатньо розвиненими, характеризуються незручностями щодо транспортування.

У зв'язку з вищезазначеним туристичним операторам необхідно розробляти туристичні маршрути до привабливих destination, таких як:

- Полтавська область: «Полтава – Диканька – Опішня»;
- Харківська область: «Пархомівка» (Пархомівський історико-художній музей). Село розташоване на березі річки Котельва, де доцільно розробити маршрут з байдарками, велосипедами, пішими доріжками і т.д.;
- Тернопільщина: екскурсійні тури до замків, печер;
- Івано-Франківська область: смт Вигода розвиває сільський зелений туризм, вабить фермами з конями, козами, вівцями;

- Теробовля (Тернопіль), Нова Каховка (Херсон) [118].

Переорієнтація туристичних операторів на внутрішній туризм передбачає розроблення маркетингових заходів, які спрямовані на інформування та рекламування нових продуктів підприємства, а саме розміщення на сайті, в соціальних мережах турпакетів, відеороликів про можливості та переваги відвідуваності туристичної дестинації.

Однак основними ризиками внутрішнього туризму на сьогодні є:

- пандемія COVID-19 стала фактором невизначеності не тільки для міжнародного, але й для внутрішнього туризму. Важко оцінити невідконтрольний фактор, швидкість його поширення та спрогнозувати діяльність туристичних стейкхолдерів, які перебувають в епідеміологічних зонах поширення вірусу;

- відсутність налагодженого партнерства між туроператором, готелем та перевізником, що призводить до складності встановлення гуртових знижок, спецпропозицій, відсутність взаємного інтересу покращення рівня гостинності під час туристичної подорожі;

- невідповідність ціни та якості. Вітчизняні готельні підприємства зазвичай встановлюють завищені ціни порівняно з відпочинком за кордоном, при цьому надають сервіс нижчої якості;

- якість доріг, води у водоймах, чистота пляжів не відповідає міжнародним критеріям;

- високі ціни на засоби розміщення спонукають туристів подорожувати самостійно [27].

Третій напрям передбачає *розвиток віртуальних турів*. Принцип 3D-туру ґрунтується на візуальній передачі всіх елементів подорожі у поєднанні зі створенням вражень від перегляду та заохоченням до купівлі туру в майбутньому. Додатковими елементами віртуального туру можуть бути: панель управління; карта і радар; підказки, вікна із інформацією про товари/послуги; звуковий супровід; анімація і відеоролики; інтерактивний список панорам у мініатюрі; зміна часу доби в турі (день/ніч), варіанти оформлення [309]. Це дозволить створити комфортні умови для споживання туристичних послуг у зручний час для

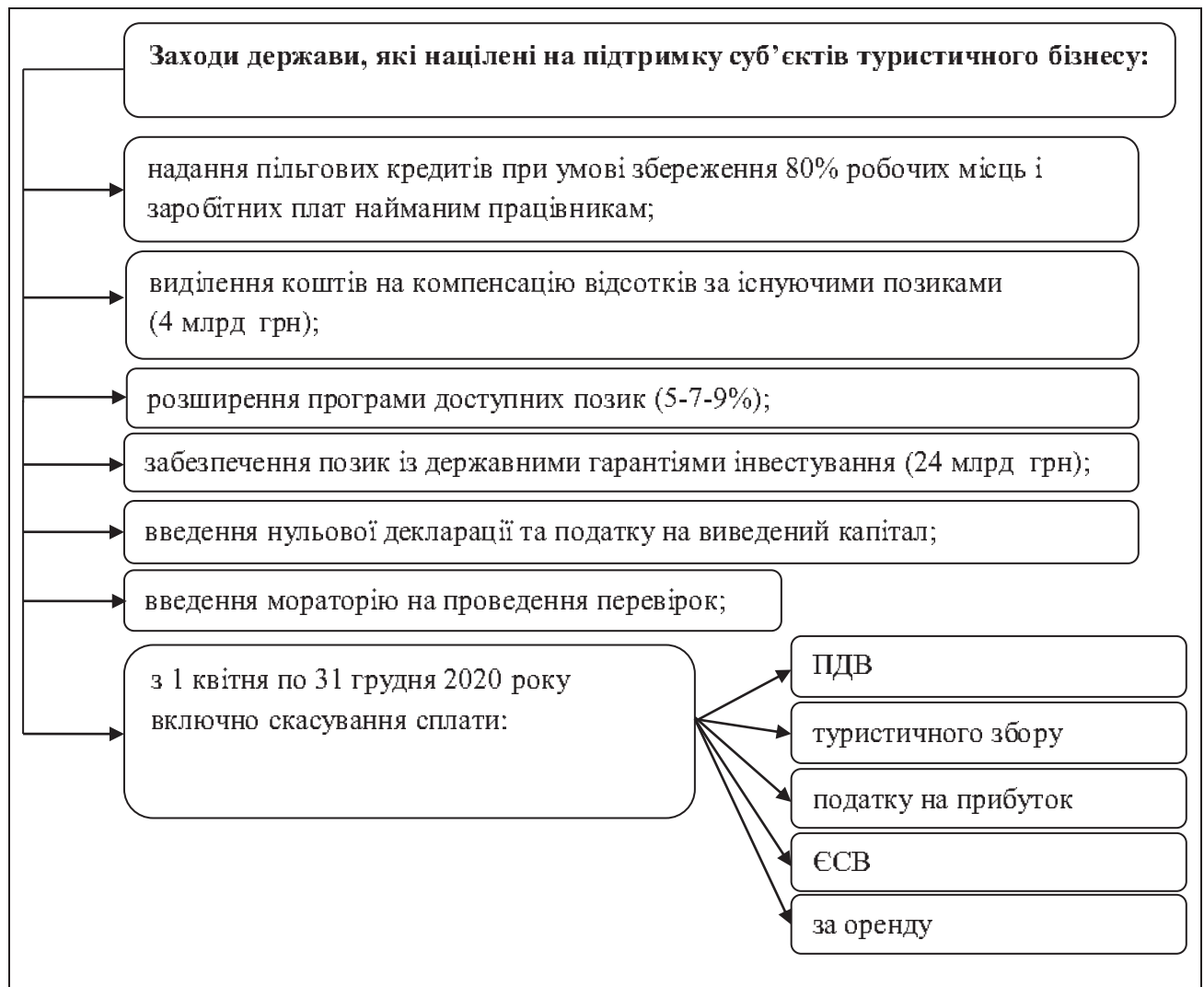
потенційних туристів. Для туроператора використання 3D-турів дозволить зберегти конкурентні позиції підприємства та розширити коло потенційних споживачів туристичних послуг.

Для виробництва 3D-турів туристичним операторам необхідно:

- створити віртуальну платформу для розвитку бізнесу, яка спрямована на залучення до співпраці приймаючої сторони, транспортних підприємств, засобів розміщення та екскурсійних бюро;
- вибір платформи розміщення віртуальних послуг;
- створення відділу 3D-технологій, забезпечення необхідними програмними продуктами;
- введення до штатного розпису посад фотографа та програміста, який компонуватиме тур;
- розробити програму лояльності, яка спрямована на створення інтересу потенційного споживача туристичних послуг і включатиме можливість перегляду одного безкоштовного 3D-туру та розміщення відгуку.

При створенні та реалізації віртуальних турів перед керівниками є вибір власного виробництва, тобто створення відділу, найм кваліфікованого персоналу для формування туру та відображення туристичних стейкхолдерів у режимі реального часу, або ж скористатися послугами аутсорсингової компанії. Оскільки пропонуємо створення пропозиції 3D-турів, а не обмеженої їх кількості, а також повсякденної диверсифікації туристичних послуг, тому доцільно створити власний відділ.

Однак, крім зазначених вище напрямів, для виходу із пандемії важливу роль та підтримку підприємницької діяльності відіграє держава. Основні заходи, які впроваджені державними органами влади для пом'якшення впливу пандемії на діяльність підприємств і гарантують захист суб'єктів туристичного бізнесу, відображені на рис. 3.4. Проте пом'якшувальні заходи податкового навантаження можуть тривати не постійно через відсутність додатково виділених коштів, оскільки першочерговими заходами на державному рівні є фінансування медичної сфери з метою уникнення поширення вірусу та ремонт автошляхів.



**Рис. 3.4. Державна підтримка туристичного бізнесу в умовах COVID-19**

*Джерело: систематизовано автором на основі джерел [101; 281]*

Для забезпечення подальшої державної підтримки пропонуємо:

- впровадження туристичних ваучерів і кредитних ліній для підтримки внутрішнього туризму;

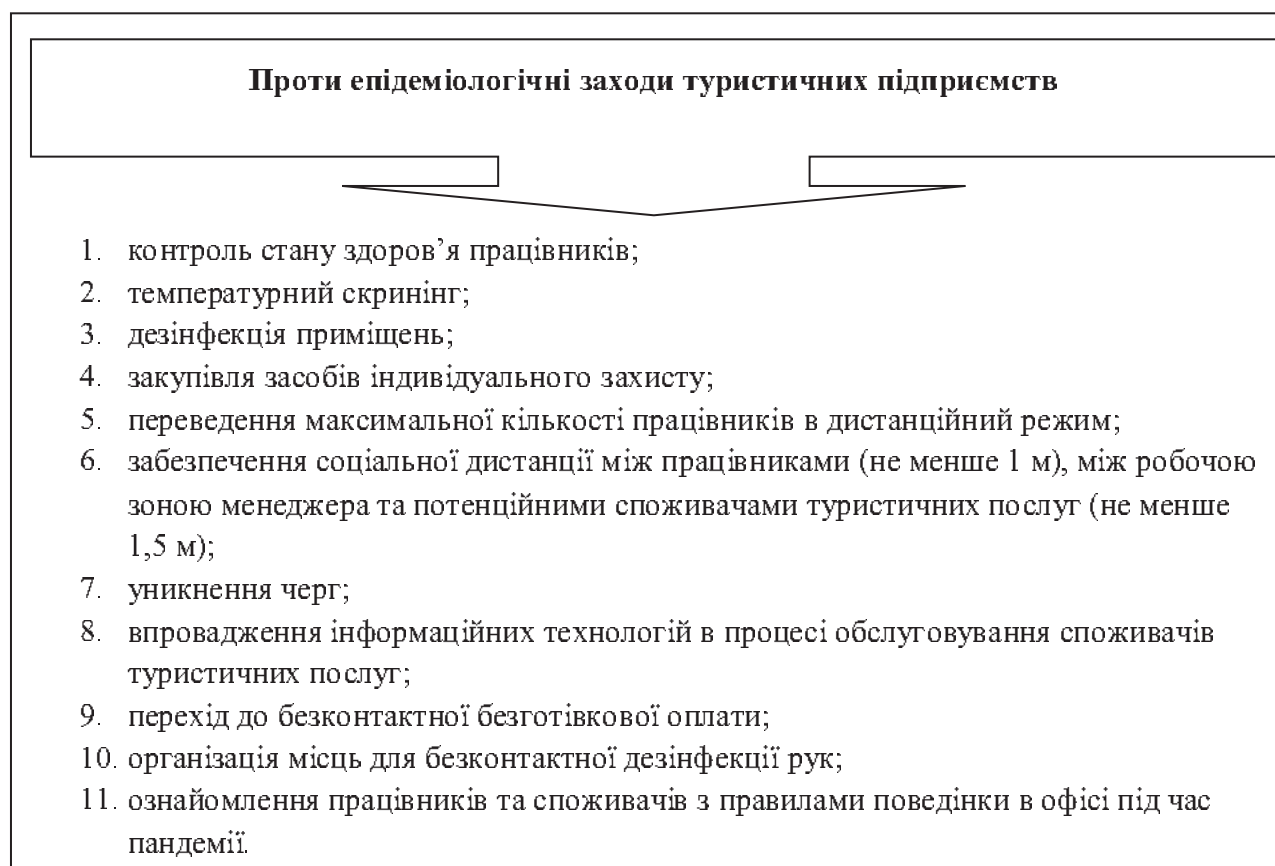
- створення офіційного та надійного інформаційного порталу, де буде розміщуватись актуальна інформація про пандемію в туристичних дестинаціях країни, із зазначенням вимог до організації роботи туристичних суб'єктів господарювання. Введення такої платформи в інформаційному просторі створить нормативне поле зі стандартами та протоколами, спрямованими на відкриття, адаптування та можливості доступу до нових туристичних напрямків підприємств;

- створення «туристичних карток» або сертифікатів, за допомогою яких працівники підприємств зможуть отримати знижку на відпочинок у межах країни. Запровадження таких карток та їх використання дозволить зберегти туристичні внески в економіку країни;

- розробка імунопаспортів, зокрема QR-кодів, які міститимуть інформацію про стан здоров'я громадянина країни [276].

Отже, в умовах сьогодення реструктуризація туристичних підприємств, яка спрямована на диверсифікацію виробництва послуг, є необхідною умовою утримання своїх позицій в конкурентному середовищі.

Проте впровадження запропонованих напрямів реструктуризаційних заходів має відбуватися з дотримання розроблених протиепідеміологічних заходів, які наведено на рис. 3.5.



**Рис. 3.5. Методичні рекомендації щодо роботи туристичних підприємств**

*Джерело: сформовано автором на основі джерела [94]*

За умови появи нових конкурентів реструктуризація туристичних підприємств ґрунтується на змінах виробничої, цінової політик та повинна

включати такі заходи:

1) моніторинг туристичної пропозиції. Для цього, використовуючи сайт конкурента, соціальні мережі, необхідно проаналізувати туристичні напрямки, їх специфіку, тривалість відпочинку, варіативність можливостей розміщення туристів та наявність додаткових послуг;

2) аналіз цінової політики конкурента. Водночас із дослідженням диференціації туристичних послуг розкривається цінова політика підприємства. На цьому етапі необхідно здійснити моніторинг вартості відпочинку та визначити метод ціноутворення, який застосовує конкурент у своїй діяльності;

3) зіставлення цін та наявних туристичних напрямків з конкурентом. Моніторинг специфіки діяльності та цінової політики конкурента дозволить провести порівняння із диверсифікацією послуг власного виробництва, ціновою політикою та визначити конкурентні переваги як підприємства, так і конкурента;

4) створення програми лояльності. Після аналізу діяльності конкурента, вартості турів необхідно привабити як постійних, так і потенційних споживачів матеріальними та нематеріальними програмами лояльності. Нематеріальна програма лояльності має включати заходи постійного, індивідуального та зручного контактування менеджера з клієнтом через поширені платформи, зокрема, e-mail, Viber, Telegram, Whats up, Messenger, які відповідають обраному формату спілкування, швидкості надання відповіді та точній пропозиції відповідно до запиту туриста. Нематеріальна програма лояльності спрямована на створення афективного (емоційного) ставлення споживача до підприємства. Матеріальна програма лояльності має включати комерційну вигоду як суб'єкта туристичної діяльності, так і споживача особисто. Формат надання знижок/акцій у даному реструктуризаційному напрямку є неактуальним, оскільки передбачає короточасну дію та створює застереження у потенційних клієнтів щодо купівлі туру такого формату через відчуття неякісного обслуговування упродовж туру або неактуальність туристичного напрямку.

Тому туристичним підприємствам необхідно:

- для внутрішніх туристів запровадити програму лояльності чотирьох рівнів

«Турист», «Мандрівник», «VIP Мандрівник» та «Почесний Мандрівник». Для цього споживачу туристичних послуг необхідно встановити мобільний додаток, зареєструвати банківську картку і кількість бонусних балів нараховуватиметься за оплату карткою у визначених додатком точках (партнерах програми) та залежатиме від рівня користувача (чим він вищий, тим більше балів нараховується) [312];

- для всіх інших споживачів запровадити картку туриста, куди зараховуватимуться бали після оплати туру, а накопичені бали можна використати у день народження клієнта;

5) оновлення програм турів ґрунтується на включенні додаткових екскурсій, ексклюзивних послуг з метою приваблення уваги потенційних споживачів та їх зацікавлення у придбанні туристичного продукту. Важливо власну туристичну пропозицію розширити відкриттям нової країни, ексклюзивного напрямку, що не тільки кількісно збагатить специфіку діяльності підприємства, але й розширить сегмент потенційних споживачів туристичних послуг.

*За умови природно-кліматичних катаклізм, воєнних дій* напрями реструктуризаційних заходів туристичних підприємств мають включати зміни виробничої, цінової та соціальної політик і спрямовуватися на:

1) забезпечення безпеки туристів, які вже відпочивають (тобто забезпечення максимального комфорту відпочинку, своєчасного повернення споживача) та своєчасне інформування потенційних туристів про стан подій;

2) переорієнтація на безпечні туристичні напрямки для подорожувань. При виникненні форс-мажорних обставин такого характеру необхідно переглянути туристичну пропозицію підприємства, виключити небезпечний відпочинок та перепрофілюватися на туристичні напрямки, які забезпечать комфорт та безпеку перебування споживачів. У випадку, коли туристи вже забронювали тур, запропонувати альтернативний напрямок та час відпочинку;

3) перепрофілювання на безпечне транспортування потенційних споживачів туристичних послуг. На цьому етапі керівництву підприємства необхідно виключити всі можливості перетину життєво небезпечних територій, що, в свою

чергу, внесе зміни до виробничої і цінової політик. Зміни виробничої політики полягають у зміні транспорту для подорожувань, а цінової – у перерахуванні собівартості туру. У протилежному випадку, без зміни виду транспорту, коригування відбудуться у ціновій політиці, які виходитимуть із транспортних витрат для уникнення локацій, які можуть бути потенційною загрозою життю та здоров'ю туристів.

*Розвиток інформаційних технологій та їх застосування у підприємницькій діяльності завжди відіграє важливу роль у функціонуванні підприємства. Але у період пандемії використання цифрових інформаційних технологій стає необхідною умовою встановлення, підтримки зв'язку зі споживачами туристичних послуг, а в кінцевому рахунку – отримання результату від контактування – купівлі туру.*

З кожним роком кількість користувачів мережею Інтернет зростає – майже 60% населення світу. При цьому до кінця 2020 року вчені очікують, що більша половина із них використовуватиме соціальні мережі. Відомо, що через мобільні пристрої підключаються 92% світових користувачів Інтернету. Тому 53,3% всіх вебзапитів припадає на смартфони, 44% – на ПК і ноутбуки, 2,7% – на планшети і ще 0,07% – на інші гаджети. Найактивнішою соціальною платформою є Facebook, 2,449 млрд активних користувачів/місяць, YouTube (2 млрд) та WhatsApp (1,6 млрд) [43].

За результатами проведених у підрозділі 2.2 досліджень, популярність Facebook підтверджена тим, що 89% туристичних операторів та 73,2% туристичних агентств із загальної вибірки 165 підприємств використовують платформу у своїй діяльності.

Тому розвиток інформаційних технологій є однією із передумов проведення реструктуризації туристичних підприємств, яка повинна включати такі етапи:

1) аналіз сайту підприємства. Електронна сторінка суб'єкта туристичної діяльності справляє першочергове враження на потенційного споживача. Проведений нами моніторинг сайтів туристичних підприємств у підрозділі 2.2 дозволив зробити висновок про переваги та недоліки їх застосування у діяльності



суб'єктів господарювання. Пропонуємо кожному керівнику підприємства переглянути свої сторінки та врахувати зазначені нижче характеристиками, які забезпечать конкурентні переваги у первинному виборі суб'єкта обслуговування:

- зручне, доступне розташування модулів;
- наявність навігації при переході сторінок;
- розміщений текст має бути відформатованим та зручним для читання;
- розміщення лише актуальної інформації;
- адаптованість сайту до мобільних гаджетів, оскільки кількість користувачів стаціонарних комп'ютерів зменшується;
- наявність зворотного зв'язку, який пришвидшує процес контактування менеджера із потенційним туристом;
- можливість онлайн-бронювання,
- наявність можливості розміщення відгуку про відпочинок у загальнодоступному режимі;
- наявність курсу валюти та представлення вартості турів не лише в національній валюті, але й іноземній.

2) усунення недоліків, оновлення / розробка сайту. Для усвідомлення, визнання та усунення всіх недоліків керівництву підприємства необхідно провести власний моніторинг, врахувати пропозиції працівників підприємства і споживачів;

3) використання нових цифрових технологій, які забезпечать безперешкодне та комфортне спілкування із потенційним споживачем туристичних послуг. Процес диджиталізації туристичного бізнесу набуває все більшої актуальності. Серед новітніх цифрових технологій у сфері транспортних послуг та послуг розміщення є електронне бронювання, електронні квитки, електронні візи, які за допомогою Skyscanner, Airbnb, Couchsurfing, Maps.me стали ще доступнішими для кожного туриста. Тому роль інформаційних технологій у діяльності туристичних підприємств має важливе значення, забезпечуючи при цьому їх конкурентні позиції. Кожний суб'єкт господарювання має бути гнучким в обслуговуванні до своїх потенційних споживачів, використовуючи при цьому індивідуальний підхід;

4) забезпечення можливості бронювання в інтернет-ресурсах, які використовує підприємство у своїй діяльності. Це допоможе пришвидшити процес обслуговування споживача та збільшити вірогідність придбання туру, оскільки за дослідженням, проведеним Trip Advisor, із 23 тис. респондентів лише 1% для бронювання туристичних послуг звернулися за допомогою до туристичних агентств [94].

Під час проведення реструктуризації туристичних підприємств доцільно враховувати ризики, які прямо чи опосередковано впливатимуть на кінцевий результат:

- неправильно визначені цілі проведення реструктуризації. На першому етапі реструктуризації необхідно зробити детальний аналіз діяльності підприємства, прорахувати вплив кожного фактору та визначити причини виникнення такого стану суб'єкта підприємницької діяльності. Після цього сформувані чіткі та реальні (досяжні) цілі;

- недостатня кваліфікованість керівника реструктуризаційного проєкту. Процес реструктуризації є складним, тривалим процесом, який вимагає відповідної грамотності, стресостійкості, стратегічного та креативного підходу керівника;

- помилка у визначенні наявних ресурсів. Необхідно визначити обсяг ресурсів, які є в розпорядженні підприємства, оскільки при плануванні змін розраховується бюджет витрат, який необхідно покрити за рахунок власних коштів, або ж із залученням зовнішніх джерел фінансування;

- передчасна оцінка результатів від проведення реструктуризації. Варто враховувати те, що при впровадженні змін керівники відразу очікують побачити запланований результат і при визначенні невідповідності закривають проєкт, хоча результат може бути у більш пізньому періоді;

- відсутність мотивації працівників, задіяних у реструктуризаційних змінах. Тобто при прийнятті рішення про впровадження змін, по-перше, керівництву необхідно донести інформацію до кожного співробітника, довести важливість проведення реструктуризації та очікуваного результату, по-друге, розробити мотиваційну програму для працівників для уникнення їх опору і підвищення

впевненості, захищеності;

- соціальний ризик. Часто реструктуризація суб'єкта підприємницької діяльності призводить до скорочення кількості працівників, відділів, тому необхідно зосередитися і не втратити цінних кадрів для підприємства;

- виробничий ризик. При виробничій реструктуризації, а особливо при розширенні туристичної пропозиції є ризик порушення / невиконання договорів контрагентами туристичного бізнесу, неналагодженої співпраці з перевізниками, наявності форс-мажорних обставин;

- ризик стабільності. При проведенні реструктуризації підприємства можуть бути виявлені додаткові недоліки його функціонування, тому керівництву необхідно забезпечити гнучкість реструктуризаційних заходів.

Отже, запропоновані заходи з впровадження реструктуризації є рекомендаційними для туристичних підприємств, які забезпечать ефективність перебігу даного процесу, безперешкодне отримання запланованих показників при врахуванні зазначених вище ризиків і, як результат, досягнення поставлених цілей.

### **3.3. Моделювання процесу реструктуризації підприємства**

Динамічний розвиток ринкових умов та некерований фактор COVID-19 значно вплинули на діяльність туристичних підприємств, змінили цілі їх стратегічних програм та створили можливості для утримання на ринку, подальшого функціонування, нарощування конкурентних переваг. Запропоновані актуальні напрямки реструктуризаційних заходів у попередньому підрозділі формують різні моделі проведення реструктуризації туристичних підприємств, охоплюючи при цьому їх виробничу, цінову, фінансову та соціальну сфери діяльності.

Для економічної обґрунтованості вибору запропонованих напрямків реструктуризаційних заходів (підрозділ 3.2) в умовах пандемії пропонуємо використати «дерево рішень».

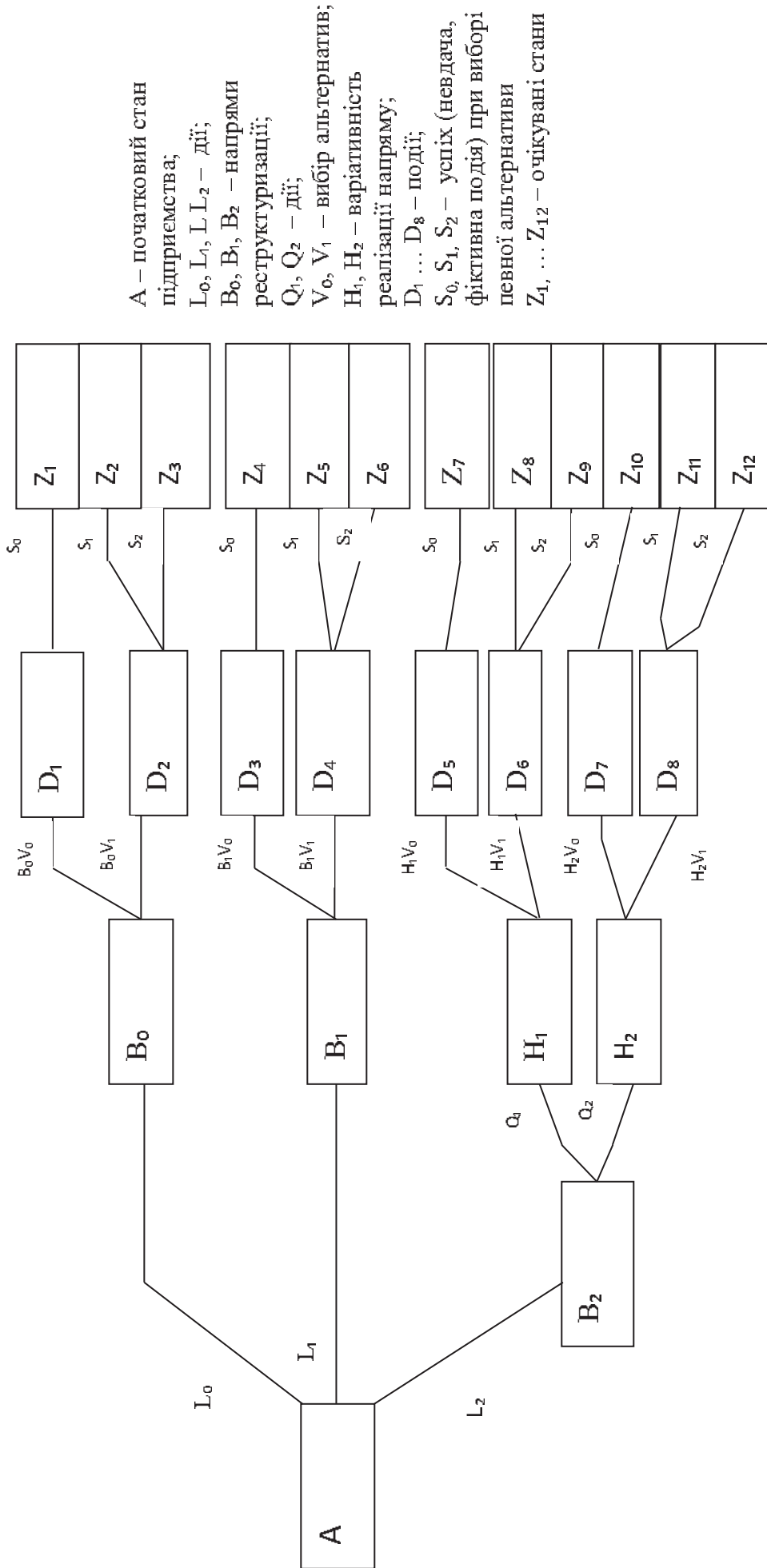
В умовах пандемії перед туристичними підприємствами постає три можливі напрями реструктуризаційних заходів (підтримувати динамічну рівновагу, переорієнтуватися на внутрішній ринок та розвивати віртуальні тури), серед яких

необхідно вибрати найбільш оптимальний для ефективної діяльності, або ж доцільність застосування реструктуризаційних заходів у комплексі, а також визначити ймовірності події та корисності наслідків. Для вибору економічно обґрунтованого напрямку пропонуємо скористатися «деревом рішень», основними елементами якого є два типи вершин: рішення та випадки. Перший тип вершин характеризується вибором напрямку реструктуризаційних змін, а другий визначає ймовірності при виборі певного реструктуризаційного напрямку. Оптимальною альтернативою для керівництва туристичних підприємств буде та, яка відповідатиме максимальній корисності, задовольнятиме потреби суб'єкта підприємницької діяльності в цілому та матиме мінімальний ризик отримання негативного результату.

Апробацію запропонованих реструктуризаційних напрямків в умовах пандемії здійснено на прикладі ТОВ «TPG» із використанням методики «дерево рішень» (рис. 3.6). Перед керівництвом туристичного оператора у нинішній актуальний час стоїть три альтернативні напрями реструктуризаційних змін: підтримувати динамічну рівновагу ( $B_0$ ), переорієнтуватися на внутрішній ринок ( $B_1$ ) та розвивати віртуальні тури ( $B_2$ ).

До того ж при виборі останньої альтернативи є вибір переходу підприємства до стану  $H_1$ , який пропонує для створення 3D-турів залучати аутсорсингові компанії, та перехід підприємства до стану  $H_2$ , який спрямовує на власне виробництво турів такої специфіки. Серед даних вершин, обраних ситуацій мають місце такі варіанти:  $V_0$  – фіктивна подія,  $V_1$  – впровадження реструктуризації, спрямованої на розвиток внутрішнього туризму,  $V_2$  – вибір реструктуризаційних заходів для розвитку віртуальних турів.

Проведений детальний моніторинг діяльності ТОВ «TPG» у підрозділі 2.3 показав, що обсяг доходу від реалізації туристичних послуг у 2019 р. становив 11 760,7 млн грн, разом з цим обсяг операційних витрат – 800,9 млн грн. Проте, враховуючи вплив пандемії та результати опитування, проведене Спілкою українських підприємців, прогнозують як мінімум 50-відсоткове скорочення обсягів доходів туристичних підприємств та 10-25% скорочення кількості штатних працівників [81].



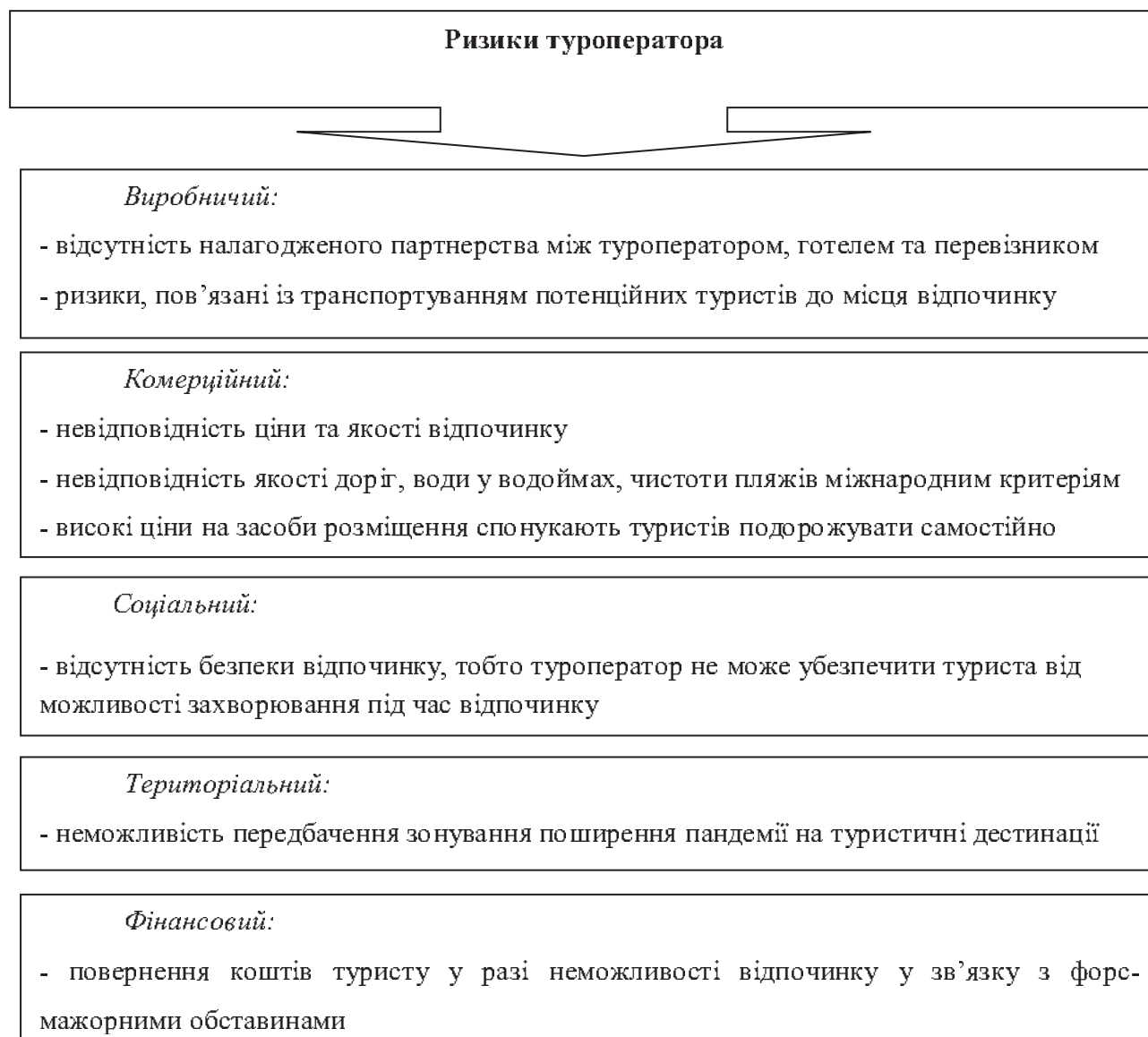
**Рис. 3.6. Графік «дерево рішень»: вибір альтернативних напрямків проведення реструктуризації за умови пандемії**

*Джерело: власна розробка автора*

При цьому варто зазначити, що допомогу від держави отримають підприємства при збереженні 80% штатних працівників (підрозділ 3.2), тому для обчислення візьмемо середній показник 17,5%, тобто для варіанта  $V_0$ , у 2020 р. (за відсутності статистичних даних підприємства) умовно визначаємо прогнозований обсяг доходу 5 880,3 млн грн. Логічно, що при розрахунку прогнозного значення розміру витрат спочатку необхідно врахувати 50% скорочення доходу, потім близько 17,5% скорочення персоналу (у 2019 р. 260 працівників) при середній заробітній платі на підприємстві 15 тис. грн, тобто – 46 осіб · 15 тис. грн = 690 тис. грн. Тобто прогнозований обсяг витрат становить  $800 / 2 - 0,690 = 399,7$  млн грн. Варто наголосити, що при будь-якому виборі реалізації реструктуризаційних заходів обсяг доходу необхідно обирати на рівні 2020 року, оскільки основним завданням туристичних підприємств на сьогодні є досягнення точки беззбитковості, або ж отримання хоча б мінімального прибутку. Прогнозований обсяг доходу від варіанта  $V_1$  (розвиток внутрішнього туризму) становить 5 880,3 млн грн, розмір витрат – 399,7 млн грн + 50% збільшення обсягу кількості турів по Україні середньою вартістю 6 800 грн. За опитуванням працівників туроператора кількість проданих турів за 2020 рік становить 1500. Розмір витрат при виборі варіанта  $V_1 = 399,7$  млн грн + 6800 грн · 1500 = 409,9 млн грн.

Дослідження ризиків, з якими підприємство зустрічається при впровадженні реструктуризаційного напрямку з розвитку внутрішнього туризму (рис. 3.7), дозволяє виділити їх різноманітність: виробничий, комерційний, соціальний, територіальний і фінансовий. Крім цього, дослідження умов бронювання туроператора ТОВ «TPG» показує фінансові ризики споживача туристичних послуг шляхом відшкодування % від вартості туристичних послуг і залежить від тривалості до дати початку туру: у разі відмови за 30 днів – 15%; за 29-20 днів – 50%; за 19-15 днів – 80%; за 14 днів і менше – 100% [304].

При виборі варіанта  $V_2$  (впровадження реструктуризаційних заходів, спрямованих на розвиток віртуальних турів) при події  $H_1$  (виробництво віртуальних турів за допомогою аутсорсингових компаній) прогнозований обсяг



**Рис. 3.7. Дослідження ризиків розвитку внутрішнього туризму**

*Джерело: систематизовано автором на основі джерел [251; 27]*

доходу становить 5 880, 3 млн грн, а обсяг витрат буде включати 399,7 млн грн (попередньо визначена сума операційних витрат) + вартість створення туру\*прогнозовану кількість створення.

Розвиток віртуальних турів є актуальним напрямом розвитку туристичних підприємств, особливо в умовах пандемії, коли більшість свого часу потенційні споживачі туристичних послуг проводять вдома. Пропозиція 3D-туру – це можливість зацікавити споживача, утримати у своїй «базі клієнтів» та зумовити бажання придбати тур у майбутньому, побувавши в даній туристичній локації фізично.

Віртуальні тури – це тури, виробництво яких супроводжується сучасними інформаційними технологіями, відповідними програмами та комунікаційними

мережами, призначені для створення і отримання максимально реалістичної сенсуальної інформації про бажану дестинацію з числа реально існуючих без фактичного переміщення в неї. Віртуальний туризм є перспективним напрямком розвитку не тільки діяльності туристичних підприємств, але й самої туристичної дестинації, оскільки при ознайомленні з культурними, історичними, рекреаційними можливостями відпочинку потенційний споживач може обрати, що йому до вподоби [94].

Дослідження вартості виготовлення турів такої технології доводить, що стандартний тариф, який включає обробку одного фото, варіюється від 600 до 900 грн, а створення повноцінного продукту становитиме близько 16 000 грн. Варто зазначити, що вказана вартість включає зображення лише одного туристичного об'єкта (музею, театру, церкви і т.д.), тоді як виготовлення 3D-туру коштуватиме дорожче [126].

Для визначення прогнозованої кількості виробництва турів такого формату необхідно прибуток туроператора, отриманий у 2019 році, 576 млн грн умовно скоригувати під умови 2020 року, поділивши на 2:  $576 \text{ млн грн} / 2 = 288 \text{ млн грн}$ , а потім поділити на вартість створення туру і отримаємо 180 турів.

Тобто, прогнозований обсяг витрат становитиме  $399,7 \text{ млн грн} + 0,016 \text{ млн грн} \cdot 180 = 687,7 \text{ млн грн}$ .

При виборі варіанта  $B_2$  (впровадження реструктуризаційних заходів, спрямованих на розвиток віртуальних турів) при події  $H_2$  (власне виробництво віртуальних турів) прогнозований обсяг доходу становитиме 5 880,3 млн грн, а обсяг витрат буде включати 399,7 млн грн (попередньо визначена сума операційних витрат) + вартість створення туру\*прогнозовану кількість створення.

Першочерговим етапом створення 3D-туру є формування 3D-панорами туристичного об'єкта. Цифрова технологія 3D-панорами – спеціальна фотографія, що охоплює весь простір навколо однієї певної точки: на  $360^\circ$  горизонтально і не менше  $180^\circ$  вертикально. Віртуальна 3D-панорама збирається з кількох фотографій, знятих ширококутним об'єктивом і об'єднаних за допомогою програмного забезпечення в одне безшовне зображення, що створює повне



враження присутності споживача у певній точці. Для кінцевого етапу формування 3D-туру необхідно поєднати декілька 3D-панорам з прямими або перехресними переходами.

Технологія створення 3D-турів вимагає використання не однієї цифрової технології та інформаційної програми, а комплексне їх поєднання: технологія з фотографування 3D-панорам, програми для обробки фотографій, програми для склейки 3D-панорам та програми для створення 3D-турів.

Моніторинг насиченості інформаційного ринку свідчить про широку різноманітність диджиталізації та можливості їх вибору залежно від вимог, потреб та фінансового стану замовника. Серед досліджуваних цифрових технологій огляду 3D-панорам (дод. К) *Adobe Shockwave player* є найбільш доцільним у використанні через відсутність недоліків у користуванні, а також невеликий розмір, відсутність додаткового завантаження, передачу плавності руху та можливості додавання хотспотів.

Наступним кроком є вибір інформаційної технології для редагування фото з метою уникнення негативних проявів при фотозйомці та передачі яскравого, надзвичайного зображення. Основну їх різноманітність відображено в дод. Л.

Adobe Photoshop, хоча це і одна із найдорожчих технологій, проте є однією із найпоширеніших у професійних користувачів та найдосконалішою. Для початку є можливість використати безкоштовно пробну версію протягом місяця. Після цього відбувається етап склейки панорам, який формується за допомогою різноманітних технологій, зазначених у дод. М.

Проте доцільним є вибір *PanoramaTools*, оскільки технологія пристосована до Adobe Photoshop і є безкоштовною.

Кінцевий етап формування віртуальних турів відбувається з використанням інформаційних програм, основні з яких визначено у дод. П. З фінансово-економічної точки зору варто обрати програму JATC, яка є безкоштовною та призначена для створення як віртуальних турів, так і 3D-панорам. Отже, дослідження інформаційно-цифрових можливостей створення віртуальних турів дає можливість розрахувати витрати на придбання спеціального оснащення:

- 1) технологія Adobe Shockwave player для фотографування панорам – безкоштовно;
- 2) технологія Adobe Photoshop для обробки зображень один місяць безкоштовно, проте вартість становить 699 дол. США, що за курсом на 29.12.2020 відповідає 19 830,63 грн;
- 3) технологія для склейки панорам PanoramaTools – безкоштовно;
- 4) програма JATC для створення віртуальних турів – безкоштовно.

Таким чином, витрати на придбання технічного супроводу для виробництва 3D-турів становитиме 19 830,63 грн. Моніторинг заробітної плати працівника, 3D-модельєра, показує її варіативність від 15 до 25 тис. грн [127], тобто в середньому витрати на заробітну плату працівника даної посади становитимуть 20 000 грн. Проте середньооблікова чисельність штатних працівників ТОВ «TPG» у 2019 р. становить 260 осіб, тому вважаємо за доцільне зі штату виділити одного працівника, а в подальшому, за необхідності, можливо і більше, та оплатити навчальні курси з вивчення роботи у спеціальних програмах, які забезпечать формування, комплектування та створення 3D-турів. Аналіз різноманітних інтернет-ресурсів доводить, що вартість даних курсів варіюється від 4 000 до 7 600 грн, тобто в середньому витрати на навчальні курси підприємству становитимуть 5 800 грн/особу. Загальні витрати підприємства на власне виробництво турів становлять  $19\,830,63 + 5\,800 = 25\,630,63$  грн.

Повноцінний туристичний продукт, 3D-тур, включатиме трансфер, варіанти розміщення, перелік можливих екскурсій з музичним супроводом та анімаційними вікнами.

Прогнозна кількість виробництва турів такого формату становить  $(576 \text{ млн грн} / 2) / 25\,630,63 \text{ грн} = 112$  турів.

Тобто, прогнозований обсяг витрат буде складати  $399,7 \text{ млн грн} + 25\,630,63 \text{ грн} \cdot 112 = 687,7 \text{ млн грн}$ .

Для визначення оптимальної альтернативи виникає необхідність вибору варіанта подальшої діяльності підприємства за допомогою побудови «дерева рішень», де початковий стан позначимо як А, а кінцеві стани -  $Z_1 \dots Z_n$ , стани

розгалужень –  $V_i, H_i$ .

Із початкового стану А виходять три гілки (події):  $L_0$  – підтримання динамічної рівноваги,  $L_1$  – вибір розвитку внутрішнього туризму,  $L_2$  – вибір розвитку віртуальних турів. Із стану  $V_2$  виходять дві гілки, які означають такі події:  $Q_1$  – розвиток віртуальних турів із залученням послуг аутсорсингової компанії,  $Q_2$  – розвиток віртуальних турів за рахунок власного виробництва. Від подій D виходять гілки  $S_1, S_2$ , які характеризують успіх та невдачу при виборі певної альтернативи та  $S_0$ , що свідчить про відсутність альтернатив відносно успіху або невдачі. При виборі вершини  $V_0$ , яка передбачає вибір моделі реструктуризації підтримання динамічної рівноваги, необхідно обрати одну із альтернатив, які передбачають події.

Якщо перевага надається альтернативі  $V_0$ , то ймовірність  $P(S_0)$  отримання як прибутку, так і збитку дорівнює нулю ( $E_1 = 0$ ). При виборі  $V_1$  можливий успіх із ймовірністю  $P(S_1) = 0,5$ , при цьому  $E_2 = 5\,880,3$  млн грн, при невдачі ймовірність становитиме  $P(S_2) = 0,5$ , а можливі витрати  $E_3 = 399,7$  млн грн. Припустимо, що при виборі моделі реструктуризації, яка спрямована на розвиток внутрішнього туризму, будуть такі показники:  $E_4 = 0$ ,  $E_5 = 5\,880,3$  млн грн,  $E_6 = 409,9$  млн грн. При виборі моделі реструктуризації, яка спрямована на розвиток 3D-турів, можливі показники:  $E_7 = 0$ ,  $E_8 = 5\,880,3$  млн грн,  $E_9 = 687,7$  млн грн,  $E_{10} = 5\,880,3$  млн грн,  $E_{11} = 687,7$  млн грн.

Для подальшого аналізу застосуємо елементи теорії ймовірності з метою зменшення ризику та більшої впевненості при виборі оптимальної альтернативи. Оскільки події  $S_1$  та  $S_2$  характеризують позитивні та негативні наслідки, то має місце рівність  $P(S_1) + P(S_2) = 1$  [86, с. 157].

Розрахуємо відповідні ймовірності для альтернатив  $H_i$ :

$$H_1 = P(Q_1/S_1); P(Q_2/S_1) = 1 - P(Q_1/S_1) \quad (3.1)$$

$$H_2 = P(Q_2/S_2); P(Q_1/S_2) = 1 - P(Q_2/S_2) \quad (3.2)$$

Провівши розрахунки, отримуємо:

$$V_0 = P(S_1) = 0,5; P(S_2) = 1 - P(S_1) = 0,5$$

$$V_1 = P(S_1) = 0,5; P(S_2) = 1 - P(S_1) = 0,5$$

$$H_1 = P(Q_1/S_1) = 0,4; P(Q_2/S_1) = 1 - P(Q_1/S_1) = 0,6$$

$$H_2 = P(Q_2/S_2) = 0,4; P(Q_1/S_2) = 1 - P(Q_2/S_2) = 0,6$$

Наступним кроком аналізу є обчислення умовним ймовірностей, для знаходження яких застосовуємо формулу Т. Баєса:

$$P(S_i/Q_i) = \frac{P(Q_j/S_j) \cdot P(S_j)}{P(Q_j)}; i = 1,2; j = 1,2 \quad (3.3)$$

Враховуючи конкретні числові значення, отримуємо:

$$P(S_1/Q_1) = \frac{0,4 \cdot 0,5}{P(Q_1)} = \frac{0,2}{P(Q_1)}$$

$$P(S_2/Q_1) = \frac{0,6 \cdot 0,5}{P(Q_1)} = \frac{0,3}{P(Q_1)}$$

Оскільки має місце рівність  $P(S_1/Q_1) + P(S_2/Q_1) = 1$ , то:

$$\frac{0,2}{P(Q_1)} + \frac{0,3}{P(Q_1)} = 1$$

Звідси ймовірність успішної програми реструктуризації  $Q_1$  становитиме 0,5 та негативних наслідків  $Q_2$  – 0,5. Оскільки маємо числові значення ймовірностей, розрахуємо:

$$P(S_1/Q_1) = \frac{0,2}{0,5} = 0,4; P(S_2/Q_1) = \frac{0,3}{0,5} = 0,6$$

$$P(S_1/Q_2) = \frac{0,6 \cdot 0,5}{0,5} = 0,6; P(S_2/Q_2) = \frac{0,4 \cdot 0,5}{0,5} = 0,4$$

Перейдемо до вибору оптимальної альтернативи прийняття управлінського рішення для ТОВ «TPG». Під оптимальною альтернативою будемо вважати вибір такої моделі реструктуризації підприємства, яка за заданих умов дає найбільший приріст прибутку. Обчислимо показники результативності для  $V_0$ ,  $V_1$  та  $V_2$ , який має вибори  $H_1$  та  $H_2$ , враховуючи отримані ймовірності за формулою

$$E_i = \sum_{i=1}^n E_{ij} \cdot P(S_i/Q_i) \quad (3.4)$$

Отримаємо такі показники:

$$V_0 = \left. \begin{array}{l} D_1=0 \\ D_2=(5\,880,3 \cdot 0,5) - (399,7 \cdot 0,5) = 2\,740,3 \text{ млн грн} \end{array} \right\}$$

$$V_1 = \left. \begin{array}{l} D_3=0 \\ D_4=(5\,880,3 \cdot 0,5) - (409,9 \cdot 0,5) = 2\,735,2 \text{ млн грн} \end{array} \right\}$$

$$\begin{array}{l}
 H_1 = \left. \begin{array}{l} D_5=0 \\ D_6 = (5\,880,3 \cdot 0,4) - (687,7 \cdot 0,6) = 1\,939,5 \text{ млн грн} \end{array} \right\} \\
 H_2 = \left. \begin{array}{l} D_7=0 \\ D_8 = (5\,880,3 \cdot 0,6) - (687,7 \cdot 0,4) = 3\,253,1 \text{ млн грн} \end{array} \right\}
 \end{array}$$

Проаналізувавши можливі переваги та недоліки, можемо зробити висновок, що альтернатива  $H_2$  є найбільш оптимальною. Варто зазначити, що при виборі події  $H_2V_2$  можливість отримати негативні результати є мінімальними.

Проаналізувавши можливі переваги та недоліки із урахуванням відповідних ймовірностей, повертаємось до стану А та обираємо альтернативу  $V_0$ ,  $V_1$  чи  $V_2$ . Оптимальним рішенням для керівництва туристичного оператора буде вибір альтернативи  $V_2$  із дотриманням сценарію  $H_2$  впровадження реструктуризаційного напрямку, спрямованого на розвиток віртуальних турів за рахунок власного виробництва, оскільки можливий приріст прибутку становитиме найбільший обсяг. Таким чином, враховуючи події сьогодення, альтернативним варіантом для туристичних суб'єктів господарювання з метою утримання на ринку є реструктуризація підприємства, спрямована на диверсифікацію виробництва туристичної пропозиції. Для ТОВ «TPG» розширення турпропозиції ґрунтується на розвитку віртуальних турів. Виробництво 3D-турів пропонуємо розвивати за рахунок власних зусиль, тобто виділення працівника зі штату та коштів для проходження курсів. Отже, ефективність та доцільність запропонованих реструктуризаційних заходів, спрямованих на розвиток 3D-турів, за умови прогнозного обсягу доходу (5 880,3 млн грн) та обсягу витрат (687,7 млн грн), є виробництво 112 турів, що, в свою чергу, для підприємства принесе приріст прибутку загальним обсягом 3 253,1 млн грн за мінімальної ймовірності отримання негативного результату (0,4).

Мотивуючись результатом проведеного дослідження, вибір реструктуризаційного напрямку за допомогою методу «дерево рішень»,

побудуємо багатофакторну модель. Для цього застосуємо метод економіко-математичного моделювання, а саме кореляційно-регресійного аналізу, встановимо вплив прогнозованої кількості обслугованих туристів ( $x_1$ , чисельності працівників ( $x_3$ ) та прогнозованого обсягу операційних витрат ( $x_2$ ) на діяльність підприємства, а також характер зв'язку між прогнозованим обсягом доходу та факторними ознаками ( $x_1, x_2, x_3$ ) і вимірємо тісноту зв'язку між ними.

Розрахунок кореляційної матриці (табл. 3.8) дає змогу зробити висновок про значну залежність між результативним показником ( $y$ ) та факторними величинами ( $x_1, x_2, x_3$ ). Окрім цього, важливо наголосити на сильному зв'язку факторних величин між собою.

Таблиця 3.8

### Кореляційна матриця ТОВ «ТРГ»

	Y	$x_1$	$x_2$	$x_3$
Y	1			
$x_1$	0,9382492	1		
$x_2$	0,9312916	0,9594842	1	
$x_3$	0,827901	0,8394362	0,9345938	1

*Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків*

За допомогою регресійного аналізу, використовуючи MS Excel, побудуємо економіко-математичну модель залежності прогнозованого обсягу доходу від надання туристичних послуг підприємства ТОВ «ТРГ» від прогнозованих показників: кількості обслугованих туристів, операційних витрат та середньооблікової чисельності працівників.

$$y = -1\,948\,347,073 + 19,52464959 x_1 + 11,9497869 x_2 - 13848,13489 x_3$$

Побудова багатофакторної моделі свідчить про значний вплив середньооблікової кількості працівників на обсяг доходу від надання туристичних послуг: збільшення чисельності працівників призведе до скорочення обсягу доходу підприємства.

У процесі виявлення кореляційно-регресійних зв'язків між результативним показником та факторними величинами, окрім побудови економіко-математичної

моделі, було розраховано коефіцієнт множинної регресії, коефіцієнт детермінації, показники дисперсії, що графічно наведено у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

### Показники регресійного аналізу ТОВ «ТРГ»

Показники регресійної статистики	
Коефіцієнт множинної регресії R	0,945350888
Коефіцієнт детермінації $R_2$	0,893688301
Нормований коефіцієнт детермінації $R_2$	0,787376602
Показники, що характеризують достовірність моделі	
F	8,41
Значущість F	0,057

*Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків*

Коефіцієнт множинної регресії  $R = 0,945$  підтверджує факт щільного зв'язку між результативним показником та факторними величинами. Значення коефіцієнта детермінації  $R^2$  отриманої кореляційно-регресійної моделі  $R^2 = 0,894$ , тобто залежність обсягу доходу на 89,4%, обумовлена обраними факторними величинами. Решта 10,6 % зумовлена іншими факторами, що впливають на обсяг отримання доходу від надання туристичних послуг, але не є включеними в модель регресії.

Показник дисперсії, значущості F та показника F-статистики свідчить про достатній рівень достовірності результатів оцінювання і є підтвердженням адекватності побудованої економіко-математичної моделі, оскільки  $F=8,41$ , що є більшим за табличне значення.

Прийняття рішення про проведення реструктуризації туристичного оператора вимагає глибокого та чіткого розуміння передумов проведення змін з метою правильного вибору напряму реструктуризаційних заходів. До того ж необхідно комплексно підходити до даного процесу: враховувати вплив зовнішніх факторів, внутрішній потенціал підприємства, який визначається фінансово-економічним станом, наявністю ресурсів, фінансових можливостей, що загалом формує готовність підприємства до проведення змін.

Основними напрямками реструктуризації в сучасних ринкових умовах, за умови пандемії, є: підтримання динамічної рівноваги, розвиток внутрішнього туризму та розвиток віртуальних турів.

Перший варіант не передбачає кардинальних змін, а спрямований на отримання мінімального прибутку, або ж досягнення точки беззбитковості, другий напрям передбачає диверсифікацію туристичної пропозиції, зміцнення конкурентних позицій та отримання прибутку, а третій – має на меті збереження клієнтської бази споживачів, створення зацікавленості до відпочинку та мотивування до купівлі туру в перспективі, в офлайн-режимі. Доцільним є впровадження щотижневого моніторингу діяльності конкурентів, туристичного попиту, стану виїзного туризму, що надасть підприємству визначити рівень задоволеності потреб споживачів та рівень готовності суб'єкта господарювання задовольняти їх потреби.

Отже, кожне підприємство, враховуючи власні можливості, має обирати свій напрям реструктуризації, або ж застосовувати їх у комплексі, що дозволить швидко пристосуватися до динамічних ринкових умов, вчасно та коректно відреагувати та, в кінцевому результаті, забезпечити безперешкодне досягнення успішності реструктуризаційного проекту.

### **ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3**

1. На основі визначення основних критеріїв доцільності реструктуризації туристичних підприємств, які включають сучасні ринкові умови, розроблено процес архітектоніки оцінювання доцільності проведення реструктуризації, який передбачає такі етапи: діагностика діяльності підприємства; виявлення потреби у проведенні реструктуризації; оцінювання доцільності реструктуризації за методологією дискримінантного аналізу, який визначає стан діяльності підприємства та поріг банкрутства (тобто розрахунок показників моделей, які прогнозують можливість банкрутства підприємства та визначення значення цієї функції); визначення критичності та необхідності проведення реструктуризації; розроблення реструктуризаційних заходів для



підприємства; проведення реструктуризації підприємства.

2. Проведено імплементацію зарубіжних та вітчизняних моделей оцінки ймовірності банкрутства в діяльність туристичного оператора ТОВ «Анімар-Україна», визначено їх переваги, недоліки та можливості застосування в туристичній сфері. Визначено, що найоптимальнішою моделлю з прогнозування діяльності підприємств туристичного бізнесу є модель А. В. Матвійчука.

3. У зв'язку з відсутністю універсальної моделі проведення реструктуризаційних заходів підприємства процес реструктуризації пропонуємо проводити за чотирма кроками: підготовчий, організаційний, впроваджувальний та оцінювальний, які охоплюють етапи відповідно до здійснення реструктуризаційних задумів. Основними етапами реструктуризаційного процесу є: прийняття рішення про доцільність проведення реструктуризації; формування команди для проведення реструктуризаційних заходів; детальний аналіз роботи кожного департаменту; формування цілей проведення реструктуризації та визначення джерел фінансування; розробка реструктуризаційного проекту; впровадження реструктуризаційних заходів; контролювання та коригування реструктуризаційних заходів; оцінка діяльності підприємства від впровадження реструктуризаційних заходів.

4. Сформовано вимоги до процесу проведення реструктуризації. Розроблено та запропоновано реструктуризаційні напрями для туристичних підприємств залежно від основних умов ринку: пандемія; поява нових конкурентів; за умови природно-кліматичних катаклізмів, воєнних дій; стрімкий розвиток інформаційних технологій. Водночас визначено ризики підприємства від проведення реструктуризації.

5. Для економічної обґрунтованості вибору запропонованих напрямів реструктуризаційних заходів в умовах пандемії запропоновано застосувати метод «дерево рішень». Це дозволило зробити прогнозні розрахунки, відповідні висновки та обрати оптимальний варіант реструктуризаційної альтернативи.

6. Побудова багатофакторної моделі є підґрунтям доцільності обраного варіанта реструктуризації, яка характеризує вплив реструктуризаційних заходів на

формування доходу від надання туристичних послуг підприємства, встановлює зв'язок між доходом та кількістю обслугованих туристів, обсягом операційних витрат та середньообліковою кількістю працівників. Це дозволить спрогнозувати діяльність підприємства та вчасно внести реструктуризаційні корективи в даний процес.

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено узагальнення теоретичних положень та запропоновано практичні рекомендації з реструктуризації туристичних підприємств. Проведені дослідження підтверджують актуальність обраної проблематики. Результати роботи дозволили зробити такі висновки:

1. Еволюція поняття «реструктуризація підприємства» детермінується впливом ринкових відносин, законодавчих вимог до підприємницької діяльності, конкуренції, цифрових інформаційних технологій, що спричиняє зміну цілей, завдань, застосування методів та напрямів реалізації реструктуризації. Це дозволило виділити антикризовий, маркетинговий та інноваційний етапи змістовного становлення даного поняття. Систематизація наукових поглядів дефініції визначає складність та комплексний характер процесу реструктуризації. Уточнення змістовних принципів та долучення нових, таких як науковість, безпечність та мотивованість, відповідність, ризикованість отриманих результатів, дозволило розширити та сформулювати цілісність процесу реструктуризації.

2. Компаративний аналіз наукових підходів до поняття «реструктуризація» та дослідження специфіки діяльності підприємств туристичного бізнесу дали можливість виділити багатогранність цілей проведення даного процесу, що дозволило поділити їх на зовнішні і внутрішні та зумовило визначення поняття «реструктуризація туристичного підприємства», яке характеризується особливістю заходів реструктуризації суб'єктів туристичної діяльності. На основі цього запропоновано комплекс класифікаційних ознак проведення реструктуризації: ініціатор проведення (державні органи влади, власник, генеральний директор, інвестори, посередник, споживач), форма (обов'язкова, добровільна), причини (еволюційна, превентивна, кризова), суб'єкт (державний орган влади, власник, генеральний директор, інвестор, керівник відділу, менеджер), мета (розвиток підприємства, запобігання припиненню діяльності, вихід із кризової ситуації), об'єкт управління (фінансова, соціальна, виробнича, інформаційна, системи управління якістю), джерела фінансування (власні кошти, позикові кошти, комбіновані),

інструменти (реорганізація, реінжиніринг, модернізація) та отриманий результат (якісна, кількісна, комбінована). Запропонована хронологічна типологія сприятиме швидкості та успішності проведення реструктуризаційних заходів.

3. Теоретичний базис процесу реструктуризації розвинено через уточнення поняття «механізм реструктуризації», що відображає комплексну систему взаємопов'язаних елементів, методів, процесів та засобів, які загалом забезпечують ефективність впровадження реструктуризаційних заходів на підприємстві. Це дозволило сформулювати цілісність процесу та стало підґрунтям для визначення ефективності проведення реструктуризації. Розкриття основних методичних підходів обумовило їх поділ на інвестиційні, операційні та соціальні, які розкривають реальний стан підприємства, а при порівнянні з попереднім періодом дають можливість виявити позитивні/негативні зміни у підприємницькій діяльності після впровадження реструктуризації.

4. За результатами аналізу ринку туристичних послуг і діяльності туристичних підприємств встановлено значний дисбаланс у їх кількісному розподілі з переважною більшістю туристичних агентств-фізичних осіб. Встановлено, що при виборі суб'єкта обслуговування туристи надають перевагу туристичним операторам, тому впродовж 2012–2019 рр. частка доходів туристичних операторів коливалася від 84,8 до 95,6%, туристичних агентств-юридичних осіб – від 2,3 до 11%, а туристичних агентств-фізичних осіб – від 2,1 до 4,2%. Залежно від кількості обслугованих туристів визначено основних конкурентів, досліджено їх туристичну пропозицію та обґрунтовано основні бар'єри для повноцінного їх функціонування.

5. Вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища створює передумови проведення реструктуризації підприємств. Для визначення факторів впливу на діяльність туристичних підприємств проведено анкетування серед споживачів туристичних послуг, здійснено моніторинг електронного простору суб'єктів туристичного бізнесу. За результатами опитування пріоритетними факторами впливу на діяльність є рівень інформатизації підприємства, робота менеджера та диференціація туристичної пропозиції. Моніторинг електронного простору суб'єктів туристичного бізнесу свідчить про актуальність розміщеної

інформації, зручність сайтів та доступність його модулів, активність використання соціальних мереж туристичними операторами та агентствами. За допомогою кореляційно-регресійного аналізу з урахуванням досліджуваних факторів побудовано багатофакторні моделі діяльності туристичних операторів, що дозволило розкрити залежність обсягу доходу від кількості обслугованих туристів, обсягу операційних витрат, середньооблікової чисельності штатних працівників та визначити характер і тісноту зв'язку між ними.

6. Розвиток, збереження і зміцнення ринкових позицій та збільшення частки в умовах жорсткої конкуренції спонукає підприємства до постійних змін. Залежно від факторів впливу ринкового середовища, етапу розвитку суб'єкта господарювання, його можливостей (наявності ресурсів) та поставленої мети туристичні оператори розробляли та впроваджували заходи із реструктуризації. Дослідження реструктуризаційних змін туристичних операторів дало змогу виділити виробничу, організаційну, фінансову і соціальну реструктуризацію та оцінити ефективність діяльності підприємства від впроваджених заходів.

7. В умовах динамічних та непередбачуваних змін обґрунтовано основні критерії доцільності реструктуризації туристичних підприємств: зниження обсягів продажу туристичної продукції, скорочення обсягів доходу від надання туристичних послуг і рівня рентабельності діяльності підприємства, втрата конкурентної позиції підприємства на ринку, зростання рівня заборгованості, складність у відносинах із банківськими установами та державними органами влади.

Відповідно до критеріїв розроблено архітектуру оцінювання доцільності проведення реструктуризації шляхом використання методології дискримінантного аналізу. Це дозволить визначити стан діяльності підприємства, ймовірність настання банкрутства та напрям реструктуризаційних заходів.

8. Відсутність універсальної моделі проведення реструктуризації та дослідження специфіки діяльності підприємств туристичного бізнесу обумовило розроблення етапів проведення реструктуризації суб'єкта підприємницької діяльності, а саме: підготовчого, організаційного, впроваджувального та оцінювального. Стрімкі зміни ринкового середовища, які спричинені здебільшого

умовами пандемії Covid-19, появою нових конкурентів, природно-кліматичними катаклізмами, воєнними діями, інтенсивним розвитком інформаційних технологій, мають прямий вплив на діяльність туристичних підприємств. У результаті цього розроблено реструктуризаційні напрями та обґрунтовано комплекс заходів щодо їх проведення, що дозволить керівництву вчасно відреагувати на нові умови ринку.

9. Турбулентність бізнес-середовища нині спричинена карантинним періодом. Реалізацію напрямку реструктуризації туристичних підприємств за умови пандемії, яка ґрунтується на виборі можливих альтернатив щодо підтримання динамічної рівноваги, розвитку внутрішнього туризму або ж здійснення диверсифікації туристичної пропозиції через виробництво 3D-турів, запропоновано здійснювати за допомогою управлінського методу «дерево рішень». Імплементація даного методу в діяльність підприємства дозволить здійснити оцінку ефективності кожної окремої альтернативи на основі показників попереднього періоду. Обґрунтовано, що розроблені напрями реструктуризації для кожного туристичного підприємства ґрунтуються на індивідуальному підході, який враховує вплив як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Використання індивідуального підходу в поєднанні з комплексом реструктуризаційних заходів забезпечить досягнення успіху суб'єкта туристичної діяльності в перспективі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аистова М.Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям. М.: Альпина Пабlishер, 2002. 288 с.
2. Андрієвська Є.В. Поняття та сутність процесу реструктуризації промислових підприємств // Вісн. соціально-економічних досліджень. № 39. 2010. С. 9-14
3. Андрушків Б., Кирич Н., Погайдак О. Управління процесами реструктуризації промислових підприємств в умовах економічних реформ // Вісн. економічної науки України. 2012. № 1. С.3–5
4. Ареф'єв С.О. Реструктуризация підприємства: підходи, сутність, складові [Електронний ресурс]. URL: [file:///C:/Users/1/Desktop/Nzhm\\_2014\\_2\\_25%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/1/Desktop/Nzhm_2014_2_25%20(1).pdf)
5. Бабій І.В. Методи і моделі реструктуризації і стабілізації діяльності підприємств // Актуальні проблеми економіки. 2010. № 6. С.84–90.
6. Бабій І.В. Особливості формування типів і форм реструктуризації промислових підприємств [Електронний ресурс]. URL: <http://www.pu.if.ua/depart/Finances/resource/file/Збірник/2011-2/Бабій.pdf>
7. Барановська О.М. Аналіз фінансового стану як інструмент запобігання кризі та виведення підприємства з неї [Електронний ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-finansovogo-stanu-yak-instrument-zapobigannya-krizi-ta-vivedennya-pidpriemstva-z-neyi/viewer>
8. Батрин Ю.В. Механизмы антикризисного управления предприятием: методы, опыт и результаты. Волгоград: Изд-во ВолГУ, 2001. 192 с.
9. Белых Л.П. Реструктуризация предприятия: учеб. пособие для студ. по экон. спец. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. 340 с.
10. Берест М.М., Косінова М.Є. Критичний аналіз змісту поняття «реструктуризація» [Електронний ресурс]. URL: [http://www.rusnauka.com/3\\_ANR\\_2012/Economics/10\\_99767.doc.htm](http://www.rusnauka.com/3_ANR_2012/Economics/10_99767.doc.htm)

11. Білик М. Сутність та класифікація реструктуризації державних підприємств // Економіст. 2000. № 1. С. 96–99.
12. Близько 10% туристичних об'єктів України ризикують збанкрутувати [Електронний ресурс]. URL: [https://galinfo.com.ua/articles/blyzko\\_10\\_turystychnyh\\_obiektiv\\_ukrainy\\_ryzykuyut\\_zbankrutuvaty\\_341195.html](https://galinfo.com.ua/articles/blyzko_10_turystychnyh_obiektiv_ukrainy_ryzykuyut_zbankrutuvaty_341195.html)
13. Босовська М.В. Інтеграційні процеси в туризмі: монографія. Київ: Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2015. 832 с.
14. Бугайов Р.В. Проблеми та перспективи реструктуризації підприємств в Україні [Електронний ресурс]. URL: [http://www.rusnauka.com/10\\_NPE\\_2011/Economics/10\\_82614.doc.htm](http://www.rusnauka.com/10_NPE_2011/Economics/10_82614.doc.htm)
15. Булеев І.П., Могилов Ю.М. Деякі аспекти теорії реструктуризації підприємств [Електронний ресурс]. URL: [http://dspace.nbuiv.gov.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/4401/st\\_26\\_21.pdf?sequence=1](http://dspace.nbuiv.gov.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/4401/st_26_21.pdf?sequence=1)
16. Бурнашов І. Проблеми та перспективи розвитку туризму в Україні на сучасному етапі [Електронний ресурс]. URL: <http://mincult.kmu.gov.ua/mincult/uk/publish/article/183853;jsessionid=CBACCE6697D400A116E060E>
17. Валінкевич Н.В. Теоретико-методологічні підходи до визначення сутності модернізації підприємств [Електронний ресурс]. URL: <http://vistnic.stu.cn.ua/index.pl?task=arcl&j=1&id=5>
18. Васьковська Я.В. Реструктуризація потенціалу діяльності підприємств машинобудування: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Київ. 2010. 23 с.
19. Великий Ю. М., Косарева І. П., Прохорова В. В., Майборода О. В. Управління фінансовою санацією: навч. посіб. Харк. нац. екон. ун-т. 2-ге вид., переробл. Харків: ІНЖЕК, 2007. 368 с.
20. Винник Т. Реструктуризація: дефінітивний аналіз [Електронний ресурс]. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2012/12vtmrda.pdf>
21. Винник Т.М. Методи оцінки ефективності різних типів реструктуризації [Електронний ресурс]. URL: [http://dspace.uabs.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/528/1/2007\\_21\\_26.pdf](http://dspace.uabs.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/528/1/2007_21_26.pdf)



22. Височин І.В. Реструктуризація підприємства як економічна категорія // Наукові праці ДонТУ. Серія: Економічна. 2004. Вип.75. С.160–165.
23. Височин І.В. Управління реструктуризацією підприємств торгівлі [Текст]: дис. ... канд. екон. наук / 08.07.05 – економіка торгівлі та послуг. Київ, 2006. 177 с.
24. Вікнянська О.М., Роскрут Н.О. Поняття реструктуризації промислових підприємств [Електронний ресурс]. URL: [http://www.rusnauka.com/4\\_SND\\_2013/Economics/10\\_128664.doc.htm](http://www.rusnauka.com/4_SND_2013/Economics/10_128664.doc.htm)
25. Власова А., Титаренко А. Реструктуризація підприємства: розробка стратегії підприємства [Текст] // Бизнес № 8 (371) / 21 февраля 2001 г. Бухгалтерия, право, налоги, консультации. С. 110–113.
26. Власюк В.Є. Оцінка ймовірності банкрутства вітчизняних підприємств (на прикладі ПАТ «Комбінат "Тепличний"») [Електронний ресурс]. URL: [http://economyandsociety.in.ua/journal/12\\_ukr/11.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journal/12_ukr/11.pdf)
27. Внутрішній туризм в Україні – на підйомі через COVID-19. Чи надовго? [Електронний ресурс]. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/vnytrishniy-turyzm-v-ukraini-covid19/30726545.html>
28. Водачек Л. П. Реструктуризация – вызов чешским предприятиям. Проблемы теории и практики управления. 2010. № 1. С. 84– 89.
29. Всесвітній економічний форум [Електронний ресурс]. URL: <https://www.weforum.org/>
30. Вятрович О. Реструктуризація як важливий спосіб забезпечення життєдіяльності підприємства // Економіст. 2011. № 7. С. 40– 42.
31. Гавкалова Н.Л. Реструктуризація як засіб фінансового оздоровлення підприємств [Електронний ресурс]. URL: [http://www.napks.edu.ua/library/compilations\\_vak/eiu/2012/6/p\\_14\\_17.pdf](http://www.napks.edu.ua/library/compilations_vak/eiu/2012/6/p_14_17.pdf)
32. Гавриш О.А., Іванова Т.В. Механізм реструктуризації промислових підприємств // Екон. вісн. Нац. техн. ун-ту України «КПІ»: зб. наук. пр. Київ: ЕКМО. 2011. № 8. С. 192–196.
33. Галелюк М.М., Погоріляк О.О., Мартинюк А.В. Реструктуризація

підприємств як інструмент антикризового управління // Наукові записки Львів. ун-ту бізнесу та права. 2012. Вип. 9. С. 275–278.

34. Галушко А. Управління реструктуризацією великих акціонерних товариств: автореф. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 – економіка, організація та управління підприємствами / Харків. держ. екон. ун-т. Харків, 2003. 23с.

35. Гарафонова О.І. Організаційний механізм реструктуризації інтегрованих корпоративних структур [Текст]: автореф. дис. на здоб. наук. ступеня канд. екон. наук / 08.06.01 – економіка, організація і управління підприємствами. Київ, 2006. 21 с.

36. Гарбера О.Є. Франчайзинг як форма організації туристичного бізнесу [Електронний ресурс]. URL: [http://www.rusnauka.com/16\\_NPRT\\_2009/Economics/47501.doc.htm](http://www.rusnauka.com/16_NPRT_2009/Economics/47501.doc.htm)

37. Гвоздь М.Я. Категорія «реінжиніринг» та її визначення у фаховій літературі [Електронний ресурс]. URL: [http://vlp.com.ua/files/15\\_26.pdf](http://vlp.com.ua/files/15_26.pdf)

38. Герасименко В.Г., Павлоцький В.Я. Методика визначення кількісних показників регіонального ринку туристичних послуг [Електронний ресурс]. URL: [http://www.re.gov.ua/re201102/re201102\\_157\\_GerasymenkoVH,PavlotskiyiVYa.pdf](http://www.re.gov.ua/re201102/re201102_157_GerasymenkoVH,PavlotskiyiVYa.pdf)

39. Денисова Е.И. Механизм реструктуризации как способ адаптации предприятия к изменениям внешней среды [Електронний ресурс]. URL: [http://vestnik.osu.ru/2008\\_8/14.pdf](http://vestnik.osu.ru/2008_8/14.pdf)

40. Димеденко І.В. Методичні підходи до аналізу ефективності діяльності підприємств туристичного бізнесу [Електронний ресурс]. URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/dymedenko.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/dymedenko.htm)

41. Дмитриев М. Перспективы экономических реформ в России / М.Дмитриев // Вопросы экономики. 2005. № 5. С.52–56.

42. До бюджету України надійшов рекордний обсяг туристичного збору [Електронний ресурс]. URL: <https://shotam.info/do-biudzhetu-ukrainy-nadiyshov-rekordnyy-obsiah-turystychnoho-zboru/>

43. До середини року більш як половина населення світу буде

користувачами соцмереж [Електронний ресурс]. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-technology/2870117-do-seredini-roku-bils-ak-polovina-naselenna-svitu-bude-koristuvacami-socmerez.html>

44. Дорофеева Г. А., П'янова А. О. Практика здійснення реструктуризації підприємств: вітчизняний та зарубіжний досвід // Економіка промисловості. 2011. № 1. С. 97 – 103.

45. Дорофеева Г.А. Реструктуризація підприємств як стратегічна альтернатива подолання кризових явищ в економіці [Електронний ресурс]. URL: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/econpr\\_2010\\_3\\_14.pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/econpr_2010_3_14.pdf)

46. Дорошук Г.А. Організаційно-економічні аспекти реструктуризації як інструмента ефективного корпоративного управління: системний підхід [Текст]: монографія. Одеса: ТЕС, 2012. 258 с.

47. Дубницький В. І. Реструктуризація в управлінні машинобудівними підприємствами як інструмент забезпечення їх стратегічної стійкості. Економіка: реалії часу 2014. № 6 (16). С. 28–33.

48. Дядечко Л. П. Економіка туристичного бізнесу. Київ: Центр навч. літ., 2007. 224 с.

49. Евсеев А. С. Стратегия реструктуризации предприятий в условиях кризисной ситуации. Проблемы теории и практики управления. 2009. № 3. С. 109–113.

50. Египет поделили не поровну [Електронний ресурс]. URL: <http://turprofi.com.ua/rejtingi/2661-egipet-podelili-ne-porovnu>

51. Єсіпова К.А. Управління бізнес-процесами туристичних підприємств [Текст]: дис. ... канд. екон. наук / 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т. 2013. 202 с.

52. Єфімова Г.В. Вартісна концепція вимірювання ефективності реструктуризації [Електронний ресурс]. URL: <http://www.ird.gov.ua/sep/v113/sep20>

[153\(113\)\\_098\\_EfimovaHV.pdf](#)

53. Жданов В.В. Предпосылки и экономический механизм реструктуризации предприятий // Известия Рос. гос. педагог. ун-та им. А.И. Герцена. 2008. № 49. С.52–55.

54. Зікій Н.Л. Інноваційна політика туристичних підприємств // Туристичний, готельний і ресторанний бізнес: інновації та тренди: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 7 квітня 2016 р.). Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. С.35–36.

55. Зікій Н.Л. Коли доцільно проводити реструктуризацію? // Ефективна економіка. 2020. № 6. [Електронний ресурс]. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7951>

56. Зікій Н.Л. Концепт дефініції «реструктуризація підприємства» // Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання : матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф. (Черкаси, 24–25 березня 2016 р.). Черкаси: ЧДТУ, 2016. Т.1. С.186–188.

57. Зікій Н.Л. Концептуальні основи дефініції «реструктуризація підприємства» // Наук. вісн. Мукачів. держ. ун-ту. Серія «Економіка»: зб. наук. пр. 2016. № 1(5). С. 154–159.

58. Зікій Н.Л. Передумови реструктуризації туристичних підприємств // Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 5–6. С. 59–65.

59. Зікій Н.Л. Професійний менеджер – надійність туристичного підприємства // Проблеми та перспективи розвитку підприємництва: матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф. (Харків, 25 листопада 2016 р.). Харків: ХНАДУ, 2016. Т.3. С. 148–150.

60. Зікій Н.Л. Реалії діяльності туристичних підприємств // Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (Львів, 29 листопада 2016 р.). Львів: Львів ін-т МАУП, 2016. Ч. 2. С. 309–312.

61. Зікій Н.Л. Еволюційний шлях розвитку поняття «реструктуризація підприємства» та його характерні ознаки //

Економічний простір: зб. наук. пр. 2015. № 97. С. 172–180.

62. Зікій Н.Л. Стримуючі чинники функціонування туристичних підприємств // Туризм XXI століття: глобальні виклики та цивілізаційні цінності: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Пряшів, 10–11 квітня 2019 р.) / відп. ред. А.А. Мазаракі. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. С.72–73.

63. Зікій Н.Л. Туристичні підприємства: аналіз та специфіка діяльності // Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання: матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф. (Черкаси, 23–24 березня 2017 р.). Черкаси: ЧДТУ, 2017. Т.1. С. 133–136.

64. Зікій Н.Л. Чи важлива реструктуризація сьогодні? // Теорія і практика сучасної економіки: матеріали XVI Міжнар. наук.-практ. конф. (Черкаси, 19 листопада 2015 р.). Черкаси: ЧДТУ, 2015. Т2. С. 22–24.

65. Зікій Н.Л. Як вижити на туристичному ринку // Формування механізмів управління якістю та підвищення конкурентоспроможності підприємств: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. студ., асп. та молодих вчених (Дніпропетровськ, 26 березня 2015 р.). Дніпропетровськ: Університет Альфреда Нобеля, 2015. С. 117–119.

66. Зікій Н.Л. Яку систему оподаткування обрати сьогодні? // Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні : матеріали XII Міжнар. бізнес-форуму (Київ, 22 березня 2019 р.). Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. С. 63–64.

67. Іванова Т.В. Механізм управління реструктуризацією машинобудівних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Київ, 2014. 23 с.

68. Інформація щодо відвідування України іноземними туристами та виїзду громадян України за кордон I півріччя 2016–2019 років (за даними Адміністрації Державної прикордонної служби) [Електронний ресурс]. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/fin/opd\\_ek/posl/posl\\_15\\_18.xlsx](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/fin/opd_ek/posl/posl_15_18.xlsx)

69. Інформація щодо фінансово-економічних показників сфери туризму

та курортів (2016–2018 роки) (за даними Державної фіскальної служби України) [Електронний ресурс]. URL: [file:///C:/Users/1/Desktop/%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7%D1%84%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%85\\_%D0%BF%D0%BE%D0%BA%D0%B0%D0%B7%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D1%96%D0%B2\\_%D0%B7%D0%B0\\_2016-2018\\_%D1%80%D0%BE%D0%BA%D0%B8%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/1/Desktop/%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7%D1%84%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%85_%D0%BF%D0%BE%D0%BA%D0%B0%D0%B7%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D1%96%D0%B2_%D0%B7%D0%B0_2016-2018_%D1%80%D0%BE%D0%BA%D0%B8%20(1).pdf)

70. Какие направления оказались самыми популярными [Електронний ресурс]. URL: <http://turprofi.com.ua/rejtingi/2659-kakie-napravleniya-okazalis-samymi-populyarnymi>

71. Кальченко О.М. Оцінка впливу факторів розвитку підприємств туристичної сфери // Наук. вісн. Чернігів. держ. ін-ту економіки і управління. Серія 1: Економіка. 2013. Вип.3. С.94–101.

72. Кирчата І.М. Реструктуризація підприємства на основі розвитку його конкурентного потенціалу [Електронний ресурс]. URL: [file:///C:/Users/1/Desktop/piprp\\_2012\\_1\\_4%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/1/Desktop/piprp_2012_1_4%20(2).pdf)

73. Кифяк В.Ф. Організація туристичної діяльності в Україні [Електронний ресурс]. URL: [https://tourlib.net/books\\_ukr/kyfjak\\_full.htm](https://tourlib.net/books_ukr/kyfjak_full.htm)

74. Кишеня В.И. Методы оценки эффективности инвестиционных проектов реструктуризации [Електронний ресурс]. URL: <https://www.top-personal.ru/issue.html?2206>

75. Кількість туристів, обслугованих туроператорами та турагентами, за видами туризму. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. URL: [https://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2007/tyr/tyr\\_u/potoki2006\\_u.htm](https://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2007/tyr/tyr_u/potoki2006_u.htm)

76. Ковальчук С.В. Поняття туристичного ринку та особливості його функціонування [Електронний ресурс]. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011\\_6\\_4/060-065.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_6_4/060-065.pdf)

77. Козицька Г.В. Реструктуризація підприємств в умовах ринкових відносин: автореф. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 – «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)».

Приазов. держ. техн. ун-т. Маріуполь, 2008. 20 с.

78. Коломыцева Л.А. Механизм управления реструктуризацией предприятия: сущность, содержание, задачи // Организатор производства. 2008. №1. С.32–37.

79. Комарецька П.В. Реструктуризація промислових підприємств в системі антикризового фінансового управління. Формування ринкових відносин в Україні, 2007. № 6. С. 61–68.

80. Копичинська А.С. Обґрунтування важливості етапу контролю в процесі реалізації програми реструктуризації підприємства // Управління розвитком. 2012. – № 11(132). С. 50–52.

81. Коронавірус VS бізнес: половина підприємців протримається на карантині не більше місяця [Електронний ресурс]. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2020/04/2/658857/>

82. Коронавірус коштуватиме туризму до семи років зростання. UNWTO [Електронний ресурс]. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-tourism/2908241-koronavirus-kostuvatime-turizmu-do-7-rokiv-zrostanna-unwto.html>

83. Крет І. З. Оцінка ефективності реструктуризації підприємства [Електронний ресурс]. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/9801/1/20.pdf>

84. Крет І. З., Майор О.В., Яворська Д.Д. Удосконалення організаційно-економічних методів управління реструктуризацією [Електронний ресурс]. URL: <http://uadpub.uad.lviv.ua/pvs/40/23.pdf>

85. Крисько Ж.Л. Адаптація підприємства до зовнішнього середовища через механізм реструктуризації // Галиц. екон. вісн. 2009. № 2. С.38–42.

86. Крисько Ж.Л. Сутність та види реструктуризації підприємств // Наук. вісн. Ужгород. нац. ун-ту. Серія: Економіка. Ужгород: Вид-во УНУ. 2009. Спецвипуск 28. Ч. II. С. 71–76.

87. Кто лидер по Турции и Эмиратам [Електронний ресурс]. URL: <http://turprofi.com.ua/rejtingi/2669-turtsiya-i-emiraty-glavnye-igroki-etoj-zimoj> 85

88. Кудлай Т.В. Контрактне управління готельними мережами: дис. .... канд. екон. наук: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами

економічної діяльності) / Київський національний торговельно-економічний університет. Київ, 2015. 168 с.

89. Лазоренко В.В. Методи оцінки банкрутства в аналізі фінансової стійкості підприємств сфери послуг [Електронний ресурс]. URL: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/1\\_06\\_uk/13.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/1_06_uk/13.pdf)

90. Леміш К.М. Основи формування механізму реструктуризації промислових підприємств // Економіка і регіон. № 25-С2 (спец. вип. 2), 2010. С. 111–115.

91. Лепейко Т.І. Нова парадигма реструктуризації підприємств: сучасні українські реалії [Електронний ресурс]. URL: [http://www.business-inform.net/pdf/2014/12\\_0/324\\_328.pdf](http://www.business-inform.net/pdf/2014/12_0/324_328.pdf)

92. Літо 2020: яким буде туристичний сезон [Електронний ресурс]. URL: [https://lb.ua/society/2020/05/15/457596\\_lito\\_2020\\_yakim\\_bude\\_turistichniy.html](https://lb.ua/society/2020/05/15/457596_lito_2020_yakim_bude_turistichniy.html)

93. Логвіненко І.І. Сутність реструктуризації, підходи та методи [Електронний ресурс]. URL: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/Uproz\\_2013\\_23\\_55.pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Uproz_2013_23_55.pdf)

94. Мазаракі А.А. Методичні рекомендації щодо роботи підприємств туризму та рекреації в умовах ризиків поширення епідеміологічних захворювань [Електронний ресурс]. URL: <https://knute.edu.ua/file/NjY4NQ==/c77211ff7108b5d526b07d823490a5e3.pdf>

95. Мазаракі А.А. Туристські дестинації (теорія, управління, брендинг): монографія / А.А. Мазаракі, Т.І. Ткаченко, С.В. Мельниченко та ін.; за заг. ред. А.А. Мазаракі. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2013. 388 с.

96. Мазур И. И., Шапиро В. Д. Реструктуризация предприятий и компаний. М.: Экономика, 2001. 456 с.

97. Марусей Т.В. Діджиталізація туристичного сектору як інструмент розвитку в сучасних умовах [Електронний ресурс]. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8\\_2020/75.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/75.pdf)

98. Матвійчук А. В. Штучний інтелект в економіці: нейронні мережі,



нечітка логіка: монографія. – Київ: КНЕУ, 2011. 439 с.

99. Мельник І.Є. Реінжиніринг бізнес-процесів підприємств сфери послуг: дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 / Європ. ун-т. Київ, 2005. 178 с.

100. Мельниченко С., Зікій Н. Туристичні підприємства України: виклики реальності // Вісник КНТЕУ. 2019. № 3. С. 70–84.

101. Мельниченко С., Михайліченко Г., Мезенцева Г. Туристична сфера: вихід з карантину // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Київ. 2020. №6 (113). С. 23–34.

102. Мельниченко С.В., Зікій Н.Л. Бар'єри процвітання туристичного бізнесу // Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні: матеріали VIII Міжнар. бізнес-форуму (Київ, 19 березня 2015 р.). – Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. С.173–175.

103. Мельниченко С.В., Зікій Н.Л. Реструктуризація – інноваційний курс розвитку підприємства // Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні: матеріали IX Міжнар. бізнес-форуму (Київ, 17 березня 2016 р.). Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. С. 113–114.

104. Мельник М.А. Передумови оперативної реструктуризації підприємства [Електронний ресурс]. URL: <http://ir.kneu.edu.ua:8080/bitstream/2010/3256/1/Melnik.pdf>

105. Мендрул О.Г., Калениченко Л.Ф. Управління активами підприємства в процесі реструктуризації // Державний інформаційний бюлетень про приватизацію. 2000. № 6. С. 75–77.

106. Мильнер Б. З. Теория организаций. М.: ИНФРА-М, 1998. 326 с.

107. Михайліченко Г.І. Інноваційний розвиток туризму: монографія. Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2012. 608 с.

108. Мізюк Б.М. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., переробл і доповн. Львів: Магнолія плюс, 2006. 392 с.

109. Місцеві бюджети з 2019 року отримуватимуть більше доходів від туристичного збору [Електронний ресурс]. URL: [https://www.auc.org.ua/novyna/miscevi-byudzhety-z-2019-roku-otrymuvatymut-bilshe-](https://www.auc.org.ua/novyna/miscevi-byudzhety-z-2019-roku-otrymuvatymut-bilshe)

[dohodiv-vid-turystychnogo-zboru](#)

110. Мішин С.І. Реструктуризація підприємства як інструмент антикризового управління [Електронний ресурс]. URL: [http://khntusg.com.ua/files/sbornik/vestnik\\_137/28.pdf](http://khntusg.com.ua/files/sbornik/vestnik_137/28.pdf)

111. Момент Т.В. Особливості функціонування туристичної індустрії: характеристика діяльності суб'єктів господарювання для цілей бухгалтерського обліку // Вісник ЖДТУ. 2014. № 3 (69). С. 69–79.

112. «Музенідис Трэвел» менує правила гри з партнерами [Електронний ресурс]. URL: <https://pro.fi.travel/news/27229/details>

113. Назаров Н.К. Реструктуризація персоналу: зміни у кадровій політиці та кадровій стратегії [Електронний ресурс]. URL: [http://www.kpi.kharkov.ua/archive/Наукова\\_періодика/vestnik/Актуальні%20проблеми%20управління/2011/14/13\\_14\\_2011.html](http://www.kpi.kharkov.ua/archive/Наукова_періодика/vestnik/Актуальні%20проблеми%20управління/2011/14/13_14_2011.html)

114. Названы ТОП-5 лидеров туристического рынка Украины по результатам 2018 года [Електронний ресурс]. URL: <https://delo.ua/business/nazvany-top-5-liderov-turisticheskogo-rynka-ukra-354683/>

115. Найкращі актуальні бази даних по підприємствах України URL: <https://www.ua-region.com.ua/33104339>

116. Обиденнова Т.С. Механізм здійснення структурних перетворень машинобудівних підприємств на основі ресурсно-функціонального підходу [Електронний ресурс]. URL : [file:///C:/Users/1/Desktop/znpnuk\\_2014\\_1\\_19.pdf](file:///C:/Users/1/Desktop/znpnuk_2014_1_19.pdf)

117. Овсак О.П., Бараніченко Л. В. Ефективність реструктуризації підприємства та обґрунтування методичних засад її оцінки // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. 2012. № 33.

118. Олесків М. Коронавірусна криза відкрила дуже багато вікон можливостей для розвитку туризму в Україні [Електронний ресурс]. URL: <https://www.unian.ua/tourism/lifehacking/golova-derzhaturizmu-mar-yana-oleskiv-velike-interv-yu-pro-rozvitok-turizmu-v-ukrajini-v-2020-2021-roci-11218235.html>

119. Олійник Г.Ю. Теоретико-методологічні основи реструктуризації залізничного транспорту України [Електронний ресурс]. URL:

<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2972>

120. Омельченко О.С. Інтегральний підхід до побудови організаційно-економічного механізму реструктуризації // Праці Одес. політех. ун-ту. 2011. № 3. С.200– 209.

121. Островська Г., Квасовський О. Аналіз практики використання зарубіжних методик (моделей) прогнозування ймовірності банкрутства підприємств // Галиц. екон. вісн. 2011. № 2 (31). С. 99–111.

122. Отенко И.П., Москаленко Н.А. Организационно-экономический механизм реструктуризации предприятия. Харьков: Изд. ХНЕУ, 2005. 216 с.

123. Офіційний сайт ТОВ «Алголь» [Електронний ресурс]. URL: <http://www.algol.com.ua/>

124. Офіційний сайт ТОВ «Моноліт» [Електронний ресурс]. URL: <http://monolittour.lviv.ua/>

125. Офіційний сайт «Туристична компанія *Viva Travel*» [Електронний ресурс]. URL : <http://viva-travel.ua/>

126. Офіційний сайт Dme.Production [Електронний ресурс]. URL: <https://dme.site-ok.ua/uk/>

127. Офіційний сайт пошуку роботи work.ua [Електронний ресурс]. URL: <https://www.work.ua/ru/jobs-it-3d-%D0%BC%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D1%94%D1%80/?advs=1>

128. Офіційний сайт ПП «AFROS отдых и путешествия ФЛП Примак Е. В.» [Електронний ресурс]. URL: <http://go-afros.com.ua/>

129. Офіційний сайт ПП «Anima Travel» [Електронний ресурс]. URL: <https://anima-travel.com.ua/>

130. Офіційний сайт ПП «Bronn Travel» [Електронний ресурс]. URL: <http://bronntravel.odev.io/>

131. Офіційний сайт ПП «Color travel» [Електронний ресурс]. URL: <http://color-travel.net/>

132. Офіційний сайт ПП «Go2Travel» [Електронний ресурс].

URL: <http://go2travel.dp.ua/>

133. Офіційний сайт ПП «*Lilia Travel Company*» [Електронний ресурс].

URL: <http://liliatravel.com.ua/>

134. Офіційний сайт ПП «*Orange*» [Електронний ресурс].

URL: <http://orange.com.ua/>

135. Офіційний сайт ПП «*Paradise*» [Електронний ресурс]. URL:

<http://paradisetour.com.ua/>

136. Офіційний сайт ПП «*TourShop*» [Електронний ресурс]. URL:

<http://tourshop.com.ua/>

137. Офіційний сайт ПП «*Vik tour*» [Електронний ресурс]. URL: [http://vik-](http://vik-tour.com.ua/)

[tour.com.ua/](http://vik-tour.com.ua/)

138. Офіційний сайт ПП «*Z-Тур*» [Електронний ресурс].

URL: <http://www.ztour.com.ua/>

139. Офіційний сайт ПП «*Азімут*» [Електронний ресурс].

URL: <http://www.azimut-tur.com.ua>

140. Офіційний сайт ПП «*Азовинтур*» [Електронний ресурс].

URL: <http://azovintour.com.ua/>

141. Офіційний сайт ПП «*Ак-Терс*» [Електронний ресурс]. URL: [https://ak-](https://ak-ters.com.ua/)

[ters.com.ua/](https://ak-ters.com.ua/)

142. Офіційний сайт ПП «*Альянс*» [Електронний ресурс]. URL:

<https://www.alliance.ua/>

143. Офіційний сайт ПП «*Атлантик-Тревел*» [Електронний ресурс]. URL:

<http://atlantic-travel.com.ua/>

144. Офіційний сайт ПП «*Бекас*» [Електронний ресурс]. URL

: <http://www.bekas.kiev.ua/>

145. Офіційний сайт ПП «*Бессарабія-Тур*» [Електронний ресурс]. URL :

<http://www.besarabtour.com.ua/>

146. Офіційний сайт ПП «*Вемекс*» [Електронний ресурс].

URL: <http://www.vemeks.com.ua/>

147. Офіційний сайт ПП «*Веста М*» [Електронний ресурс].

URL: <http://www.vesta-m.kr.ua/>

148. Офіційний сайт ПП «Ветер странствий» [Електронний ресурс].

URL: <http://windtravel.com.ua/>

149. Офіційний сайт ПП «Витали Тур» [Електронний ресурс].

URL: <https://www.vitalytour.com.ua/>

150. Офіційний сайт ПП «ВсеСвіт» [Електронний ресурс].

URL: <https://vsesvit.kharkov.ua/>

151. Офіційний сайт ПП «Ганеж» [Електронний ресурс].

URL: <http://www.ganezh.odessa.ua/>

152. Офіційний сайт ПП «Геліос Тур» [Електронний ресурс].

URL: <https://geliostour.com/>

153. Офіційний сайт ПП «ДельфінТур» [Електронний ресурс]. URL: <https://delfin.net.ua/>

154. Офіційний сайт ПП «Димона-Авиатур» [Електронний ресурс].

URL: <https://dimona.com.ua/>

155. Офіційний сайт ПП «Днепр Вояж» [Електронний ресурс].

URL: <http://school-tur.com/>

156. Офіційний сайт ПП «Ека-тур» [Електронний ресурс].

URL: <https://ekatur.com.ua/>

157. Офіційний сайт ПП «Інтурист» [Електронний ресурс].

URL: <https://intourist-tour.com/ru/>

158. Офіційний сайт ПП «Кандагар Тревел» [Електронний ресурс]. URL: <http://www.kandagar.net/>

159. Офіційний сайт ПП «Клеопатра» [Електронний ресурс].

URL: <https://www.kleopatra.ua/>

160. Офіційний сайт ПП «Козирний тур» [Електронний ресурс].

URL: <http://kozyrnyy-tour.com.ua/>

161. Офіційний сайт ПП «Країна Мрій» [Електронний ресурс].

URL: <http://www.krainamriy.info/>

162. Офіційний сайт ПП «Леотур» [Електронний ресурс]. URL:

<https://www.leotour.com.ua/>

163. Офіційний сайт ПП «Лорк» [Електронний ресурс].  
URL: <https://lorktour.at.ua/>

164. Офіційний сайт ПП «ЛюбоСвіт» [Електронний ресурс]. URL:  
<https://lyubosvit.com.ua/>

165. Офіційний сайт ПП «Мандарин турс» [Електронний ресурс].  
URL: <http://mandarin-tours.com.ua/>

166. Офіційний сайт ПП «Мандруй» [Електронний ресурс]. URL  
: <http://mandruiy.com/>

167. Офіційний сайт ПП «Меморі тур» [Електронний ресурс]. URL  
: <https://memorytour.net.ua/>

168. Офіційний сайт ПП «Модес» [Електронний ресурс]. URL:  
<http://modes.com.ua/>

169. Офіційний сайт ПП «Навігатор» [Електронний ресурс].  
URL: <https://navigator-ua.com/>

170. Офіційний сайт ПП «Намі» [Електронний ресурс]. URL:  
<http://www.namitours.com/>

171. Офіційний сайт ПП «Оптима Тревел» [Електронний ресурс].  
URL: <http://optima-travel.com.ua/>

172. Офіційний сайт ПП «Планета» [Електронний ресурс].  
URL: <http://planeta.pl.ua/>

173. Офіційний сайт ПП «Планета» [Електронний ресурс].  
URL: <http://planeta-tour.dp.ua/>

174. Офіційний сайт ПП «Сієста» [Електронний ресурс]. URL: <http://siesta-tour.com.ua/>

175. Офіційний сайт ПП «СокВояж» [Електронний ресурс].  
URL: <http://www.sok-voyage.com.ua/>

176. Офіційний сайт ПП «Студія туризма» [Електронний ресурс].  
URL: <http://tourst.com.ua/>

177. Офіційний сайт ПП «Сузір'я тур» [Електронний ресурс].

URL: <http://suzirya-tour.com/>

178. Офіційний сайт ПП «Тіс-Тур» [Електронний ресурс]. URL: <https://www.tis-tour.com>

179. Офіційний сайт ПП «ТПП Тур» [Електронний ресурс]. URL: <https://tpp-tour.com.ua/>

180. Офіційний сайт ПП «Тревел Тайм» [Електронний ресурс]. URL: <http://traveltime.od.ua/>

181. Офіційний сайт ПП «ТурМИКС» [Електронний ресурс]. URL: <http://tourmix.com.ua/>

182. Офіційний сайт ПП «Укрвіза» [Електронний ресурс]. URL: <https://ukrviza.vn.ua/>

183. Офіційний сайт ПП «УльтратурПлюс» [Електронний ресурс]. URL: <http://utptravel.com.ua/>

184. Офіційний сайт ПП «Файн Тур» [Електронний ресурс]. URL: <http://fine-tour.com.ua/>

185. Офіційний сайт ПП «Фіджі Вояж» [Електронний ресурс]. URL: <https://fjivoyage.com/>

186. Офіційний сайт ПП «Флай Тревел» [Електронний ресурс]. URL: <https://flytravel.com.ua/>

187. Офіційний сайт ПП «Хіт Сезону» [Електронний ресурс]. URL: <http://www.hit-sezona.com.ua/>

188. Офіційний сайт ПП «Центр оздоровлення» [Електронний ресурс]. URL: <http://www.cntr.com.ua/>

189. Офіційний сайт ПП «Челсі» [Електронний ресурс]. URL: <http://chelsy-travel.com.ua/>

190. Офіційний сайт ТА «Фіджі Вояж» [Електронний ресурс]. URL: <https://fjivoyage.com/>

191. Офіційний сайт ТОВ «1000 Доріг» [Електронний ресурс]. URL: <https://www.1000dorog.info/>

192. Офіційний сайт ТОВ «Adriatic Travel Company» [Електронний ресурс].

URL: <https://www.adriatic-travel.com.ua/>

193. Офіційний сайт ТОВ «Anex Tour» [Електронний ресурс]. URL: <http://www.anextour.com.ua/>

194. Офіційний сайт ТОВ «Coral Travel» [Електронний ресурс]. URL: <http://www.coraltravel.ua/>

195. Офіційний сайт ТОВ «GTO Travel Company» [Електронний ресурс]. URL: <https://gto.ua/>

196. Офіційний сайт ТОВ «Tour Group» [Електронний ресурс]. URL: <http://www.tour-group.com/>

197. Офіційний сайт ТОВ «Інкомартур-93» [Електронний ресурс]. URL: <https://incomartour.com.ua/>

198. Офіційний сайт ТОВ «Mouzenidis Travel» [Електронний ресурс]. URL: <https://www.mouzenidis.com/>

199. Офіційний сайт ТОВ «Pegas Touristik» [Електронний ресурс]. URL: <http://pegast.com.ua>

200. Офіційний сайт ТОВ «TEZ Tour» [Електронний ресурс]. URL: <https://www.tez-tour.com/>

201. Офіційний сайт ТОВ «TUI Ukraine» URL : <http://www.coraltravel.ua/>

202. Офіційний сайт ТОВ «Ukrainian Global Company» [Електронний ресурс]. URL: <https://ugctravel.com/>

203. Офіційний сайт ТОВ «Агенство Ай Тревел» [Електронний ресурс]. URL: <https://www.i-travel.com.ua/>

204. Офіційний сайт ТОВ «Агентство «Пан-Україна» [Електронний ресурс]. URL: <http://panukraine.ua/>

205. Офіційний сайт ТОВ «Агентство Фарватер» [Електронний ресурс]. URL: <https://farvater.travel/>

206. Офіційний сайт ТОВ «Адрія Хіт» [Електронний ресурс]. URL: <http://www.adriahit.com/>

207. Офіційний сайт ТОВ «Аккорд-тур» [Електронний ресурс]. URL: <https://www.accordtour.com/>



208. Офіційний сайт ТОВ «Алігатор тур» [Електронний ресурс]. URL: <https://alligatortour.com.ua/>
209. Офіційний сайт ТОВ «Албіз тур» [Електронний ресурс]. URL: <https://www.albiz.kiev.ua/> 208
210. Офіційний сайт ТОВ «Альф» [Електронний ресурс]. URL: <https://alf-ua.com/>
211. Офіційний сайт ТОВ «Анімар-Україна» [Електронний ресурс]. URL : <http://animar.com.ua/>
212. Офіційний сайт ТОВ «Анна-тур» [Електронний ресурс]. URL: <http://anna-tour.org>
213. Офіційний сайт ТОВ «Арістея Тур» [Електронний ресурс]. URL: <https://aristeya.com.ua/>
214. Офіційний сайт ТОВ «Артекс-94» [Електронний ресурс]. URL: <http://artex.com.ua/>
215. Офіційний сайт ТОВ «Бриз Тревел Україна» [Електронний ресурс]. URL: <http://briztravel.com/>
216. Офіційний сайт ТОВ «Вояж делюкс клуб» [Електронний ресурс]. URL: <https://voyage-club.com/>
217. Офіційний сайт ТОВ «Гранд Тур» [Електронний ресурс]. URL: <https://grandtour.com.ua/>
218. Офіційний сайт ТОВ «Груп Тревел» [Електронний ресурс]. URL: <https://grouptravel.ua/>
219. Офіційний сайт ТОВ «Джакера Тревел» [Електронний ресурс]. URL: <http://www.jakera.com.ua/>
220. Офіційний сайт ТОВ «Джоін Ап» [Електронний ресурс]. URL: <https://joinup.ua/>
221. Офіційний сайт ТОВ «Дрім Тревел» [Електронний ресурс]. URL: <https://dreamtravel.ua/>
222. Офіційний сайт ТОВ «Ексклюзив» [Електронний ресурс]. URL: <http://www.xclusivetravel.com>

223. Офіційний сайт ТОВ «Експрес-Вояж» [Електронний ресурс]. URL: <https://cruisexpress.com.ua/>
224. Офіційний сайт ТОВ «Єременко та Партнери» [Електронний ресурс]. URL: <https://yerenenko.ua/>
225. Офіційний сайт ТОВ «Зевс Тревел» [Електронний ресурс]. URL: <http://www.zeus.travel/>
226. Офіційний сайт ТОВ «Испатур» [Електронний ресурс]. URL: <http://hispatour.com/>
227. Офіційний сайт ТОВ «Імпала Тревел» [Електронний ресурс]. URL: <https://www.impalatravel.com/>
228. Офіційний сайт ТОВ «Компас» [Електронний ресурс]. URL: <https://kompastour.com.ua/>
229. Офіційний сайт ТОВ «Лав Ту Тревел» [Електронний ресурс]. URL: <http://lovetotravel.com.ua/>
230. Офіційний сайт ТОВ «Ласпі» [Електронний ресурс]. URL: <http://laspi.com.ua/>
231. Офіційний сайт ТОВ «Ле Вояж» [Електронний ресурс]. URL: <https://levoyage.com.ua/>
232. Офіційний сайт ТОВ «Май Тревел» [Електронний ресурс]. URL: <http://www.mytravel-ua.com/>
233. Офіційний сайт ТОВ «Мак ЛТД» [Електронний ресурс]. URL: <http://www.maktravel.kiev.ua/>
234. Офіційний сайт ТОВ «Мандри» [Електронний ресурс]. URL: <https://www.mandry.kharkov.ua/>
235. Офіційний сайт ТОВ «Міжнародна туристична компанія «Ексі» [Електронний ресурс]. URL: <https://eksy.com.ua/>
236. Офіційний сайт ТОВ «Міст-тур» [Електронний ресурс]. URL: <https://meest-tour.com.ua/>
237. Офіційний сайт ТОВ «Нон-Стоп Тревел» [Електронний ресурс]. URL: <https://nstravel.com.ua/>

238. Офіційний сайт ТОВ «Орбита» URL : <https://orbита.ua/>
239. Офіційний сайт ТОВ «Отдых на все 100%» [Електронний ресурс]. URL: <http://www.otdihnavse100.com.ua/>
240. Офіційний сайт ТОВ «Паспарту-трєвел» [Електронний ресурс]. URL: <https://paspartu.dp.ua/>
241. Офіційний сайт ТОВ «Пілон Україна» [Електронний ресурс]. URL: <http://www.pilon.net.ua/>
242. Офіційний сайт ТОВ «Прайм-трєвел» [Електронний ресурс]. URL: <http://prime-travel.com.ua/>
243. Офіційний сайт ТОВ «Саквож» [Електронний ресурс]. URL: <http://sacvoyage.com.ua/>
244. Офіційний сайт ТОВ «Сант Валентин» [Електронний ресурс]. URL: <https://santvalentin.com.ua/>
245. Офіційний сайт ТОВ «Сієста» [Електронний ресурс]. URL: <https://siesta.kiev.ua/>
246. Офіційний сайт ТОВ «Спутник» [Електронний ресурс]. URL: <http://sputnik.kharkov.ua/>
247. Офіційний сайт ТОВ «Стеліма» [Електронний ресурс]. URL: <http://stelima.com.ua/>
248. Офіційний сайт ТОВ «ТІС-ТУР» [Електронний ресурс]. URL: <https://tis-tour.com/>
249. Офіційний сайт ТОВ «ТК Гранд Вояж» [Електронний ресурс]. URL: <https://grandvoyage.com.ua/>
250. Офіційний сайт ТОВ «Трєвел Лайн» [Електронний ресурс]. URL: <http://www.travel-line.com.ua/>
251. Офіційний сайт ТОВ «Трєвел Профешнл Груп» [Електронний ресурс]. URL: <https://www.tpg.ua/>
252. Офіційний сайт ТОВ «Трєвел Ворлд» [Електронний ресурс]. URL : <https://www.travel-world.org.ua/>
253. Офіційний сайт ТОВ «Трубіж-Тур» [Електронний ресурс]. URL:

<http://trubizh.kiev.ua/>

254. Офіційний сайт ТОВ «Тур-Груп» [Електронний ресурс]. URL: <http://tour-group.com/>

255. Офіційний сайт ТОВ «Тур-Експрес» [Електронний ресурс]. URL: <https://tour-ex.com.ua/>

256. Офіційний сайт ТОВ «Туристична компанія «Зима-Літо» [Електронний ресурс]. URL: <http://www.zimaleto-tour.com/>

257. Офіційний сайт ТОВ «Туристична компанія «Інтурист-Харків» [Електронний ресурс]. URL: <http://inturist.com.ua/>

258. Офіційний сайт ТОВ «Туристична компанія «Київський Супутник» [Електронний ресурс]. URL: <http://www.sputnik.kiev.ua/>

259. Офіційний сайт ТОВ «Туристична фірма "О"кей Тур» [Електронний ресурс]. URL : <http://oktour.com.ua/>

260. Офіційний сайт ТОВ «Туристична хата» [Електронний ресурс]. URL : <http://turhata.com.ua/>

261. Офіційний сайт ТОВ «Туристичний Клуб» [Електронний ресурс]. URL: <https://tcc.com.ua>

262. Офіційний сайт ТОВ «Туристичний оператор «Сага ТМ» [Електронний ресурс]. URL: <https://www.saga.ua/>

263. Офіційний сайт ТОВ «Феєрія» [Електронний ресурс]. URL: <https://feerie.com.ua/>

264. Офіційний сайт ТОВ «Хороший отдых» [Електронний ресурс]. URL: <https://xo.ua/>

265. Офіційний сайт ТОВ «Центр міжнародних перевезень та туризму» [Електронний ресурс]. URL: <https://cmpt.com.ua/>

266. Офіційний сайт ТОВ «Центр міжнародного співробітництва «Оптіма» [Електронний ресурс]. URL: <https://optima.tours/>

267. Офіційний сайт ТОВ «Щастя тревел» [Електронний ресурс]. URL: <http://www.schastye.com.ua/>

268. Офіційний сайт ТОВ «Элитный туризм» [Електронний ресурс]. URL:

<https://eltur.com.ua/>

269. Офіційний сайт ТОВ «Юнікондор» [Електронний ресурс]. URL: <https://unicondor.com.ua/>

270. Офіційний сайт ТОВ «Мандрія» [Електронний ресурс]. URL: <https://www.mandria.ua/>

271. Офіційний сайт Туристична компанія «Сахара» [Електронний ресурс]. URL: <http://sahara.tc/>

272. Офіційний сайт ТОВ «Lana Travel» [Електронний ресурс]. URL: <http://lana.travel/>

273. Охріменко А.Г. Управління національною туристичною системою: дис. на здобуття наук. ступеня д-ра. екон. наук за спец. 08.00.03 – екон. та управ. нац. госп. / Київський національний торговельно-економічний університет. Київ. 2020. – 664 с.

274. Очікування підприємств сфери послуг щодо перспектив розвитку їх ділової активності за видами економічної діяльності (2015–2018). Державна служба статистики [Електронний ресурс]. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/fin/opd\\_ek/posl/posl\\_15\\_18.xlsx](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/fin/opd_ek/posl/posl_15_18.xlsx)

275. Палига Є.М., Ковний Ю.Є. Методологічний підхід до розробки програми реструктуризації підприємства // Регіональна економіка. 2004. № 3. С.139–146.

276. Пандемія COVID-19 та її наслідки у сфері туризму в Україні [Електронний ресурс]. URL: <http://www.ntoukraine.org/assets/files/EBRD-COVID19-Report-UKR.pdf>

277. Податковий кодекс України (зі змін. та допов. від 23.11.2018. № 13–14, № 15–16, № 17, ст. 112). [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>

278. Половинчак Л.А. Сутність та економічний зміст базових категорій теорії реструктуризації промислових підприємств [Електронний ресурс]. URL: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/11091/07-Polovinchak.pdf?sequence=1>

279. Пономаренко В. С., Раєвнева О. В., Степуріна С. О. Корпорації та інтегровані структури: проблеми науки та практики: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2007. 344 с.

280. Попова Е.П. Проблема критериев организационного развития: выживание или эффективность // Социальные исследования. № 9. 2004. С. 106–117.

281. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо державної підтримки культури, малого бізнесу та креативних індустрій у зв'язку з дією заходів, спрямованих на запобігання виникненню і поширенню коронавірусної хвороби (COVID-19) [Електронний ресурс]. URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=68645](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=68645)

282. Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для фінансової підтримки розвитку туризму, створення умов безпеки туристів, розбудови туристичної інфраструктури міжнародних транспортних коридорів та магістралей в Україні. Урядовий портал [Електронний ресурс]. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/249856255>

283. Про туризм : Закон України від 15.09.1995 № 394/95 (зі змінами та доповн.). – Відомості Верховної Ради України. – 1995. – № 31. – ст.24. – URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text>

284. Пропозиції та зауваження від УАТА до проекту Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України у сфері туризму» [Електронний ресурс]. URL: <https://uata.com.ua/2019/07/me-law-remarks/>

285. Прохорова В.В. Реструктуризація в системі антикризового управління промисловими підприємствами України / В. В. Прохорова, Ю. Є. Безугла // Вестник Национального технического университета «ХПИ». Харьков, 2009. № 36. С. 69–73.

286. Рудковська О.Л. Реструктуризація підприємства як один із шляхів виходу з кризового стану [Електронний ресурс]. URL: <http://visnyk.vntu.edu.ua/index.php/visnyk/article/download/1275/1273>

287. Семакін А.В. Сутність та основні етапи проведення реструктуризації

підприємства [Електронний ресурс]. URL:

[http://www.academia.edu/6592148/СУТНІСТЬ\\_ТА\\_ОСНОВНІ\\_ЕТАПИ\\_ПРОВЕДЕННЯ\\_РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ\\_ПІДПРИЄМСТВА](http://www.academia.edu/6592148/СУТНІСТЬ_ТА_ОСНОВНІ_ЕТАПИ_ПРОВЕДЕННЯ_РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ_ПІДПРИЄМСТВА)

288. Семенова Д.О. Деякі аспекти процесів реструктуризації підприємств в умовах економіки перехідного періоду / Д.О. Семенова, О.С. Вовк / Актуальні проблеми економіки. 2007. № 8(74). С. 139–142.

289. Ситник Л.С. Розробка та оцінка варіантів антикризової стратегії реструктуризації підприємства // Економіка промисловості. 2000. №4(10). С.51–55.

290. Сяч О.А. Калічак І.І. Дискримінантний аналіз і його застосування в прогнозуванні банкрутства підприємства [Електронний ресурс]. URL: <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/10/78.pdf>

291. Скочиляс С. Реструктуризація підприємств в умовах трансформації економіки [Електронний ресурс]. URL: [http://www.econa.at.ua/Vypusk\\_4/skochylyas.pdf](http://www.econa.at.ua/Vypusk_4/skochylyas.pdf)

292. Слободчикова О.А. Об'єктивна необхідність та економічна сутність реструктуризації підприємства [Електронний ресурс]. URL: [http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2011\\_25/zb25\\_43.pdf](http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2011_25/zb25_43.pdf)

293. Слободчикова О.А. Концептуальні засади проведення реструктуризації підприємства [Електронний ресурс]. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/17\\_2012/14.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/17_2012/14.pdf)

294. Смиковчук Т. В. Сутність реструктуризації підприємств // Наук. вісн. НДТУ України. 2012. Вип. 22. С. 292–300.

295. Сотні українських туристів другу добу не можуть вилетіти з Тунісу [Електронний ресурс]. URL: <https://tsn.ua/ukrayina/ukrayinski-turisti-stverdzhuyut-scho-drugu-dobu-ne-mozhut-viletiti-z-tunisu-1178802.html>

296. Стеченко Д. М., Омельченко О. С. Системний підхід до класифікації видів реструктуризації підприємств і створення механізму її планування та здійснення // Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2011. № 11. С. 330–338.

297. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві:

монографія. 2-ге вид., без змін. Київ: КНЕУ, 2006. 268 с.

298. Терещенко О.О. Дискримінантна модель інтегральної оцінки фінансового стану підприємства // Економіка України. 2003. №8. С. 38–45 .

299. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: навч. посібн. Київ: КНЕУ, 2000. – 217 с.

300. Терещенко О.О., Волошанюк Н.В. Фінансові домінанти реструктуризації підприємств // Фінанси України. № 4. 2009. С. 8–90.

301. Термоса І.О. Виокремлення економічної категорії «реструктуризація» серед інших організаційно-правових та економічних процесів на підприємстві [Електронний ресурс]. URL: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/Vkhnu\\_ekon\\_2013\\_8\\_39.pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Vkhnu_ekon_2013_8_39.pdf)

302. Тимощик Л.П. Реструктуризація промислового виробництва (на прикладі гірничо-металургійного комплексу України): автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.07.01 «Економіка промисловості». Київ, 2005. 23 с.

303. Ткаченко Т. І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: монографія. Київ.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. 537с.

304. ТОВ «Тревел Профешнл Груп». Договір з туристом [Електронний ресурс]. URL: [https://files.tpg.ua/%D0%94%D0%9E%D0%93%D0%9E%D0%92%D0%86%D0%A0%D0%B7%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%BC\\_2020\\_%D0%90%D0%93%D0%95%D0%9D%D0%A2%D0%A1%D0%AC%D0%9A%D0%98%D0%99%20new.pdf](https://files.tpg.ua/%D0%94%D0%9E%D0%93%D0%9E%D0%92%D0%86%D0%A0%D0%B7%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%BC_2020_%D0%90%D0%93%D0%95%D0%9D%D0%A2%D0%A1%D0%AC%D0%9A%D0%98%D0%99%20new.pdf)

305. Топ-10 туроператоров Украины за 2017 год [Електронний ресурс]. URL: <https://delo.ua/economyandpoliticsinukraine/top-10-turoperatorov-ukrainy-za-2017-god-stati-347675/>

306. Топ-20 туроператоров выездного туризма [Електронний ресурс]. URL: <http://www.turprofi.com.ua/novosti/2639-top-20-turoperatorov-vyezdnogo-turizma>

307. Топ-25 туроператоров выездного туризма [Електронний ресурс]. URL: <http://turprofi.com.ua/rejtingi/2188-top-25-turoperatorov-vyezdnogo-turizma>



308. Топ-30 самых крупных туроператоров Украины [Электронный ресурс]. URL: <http://turprofi.com.ua/novosti/3088-top-20-samykh-krupnykh-turoperatorov-ukrainy>

309. 3D візуалізація [Електронний ресурс]. URL: [https://mci-alloy.com.ua/ua/services/3d-visualization/?gclid=CjwKCAiA5IL-BRAzEiwA0lcWYnaeDnm287vCTCviaTaBWFHLmoWIKX5U07ghI1fzmpn1Fnd0RuAqjhoCnsgQAvD\\_BwE](https://mci-alloy.com.ua/ua/services/3d-visualization/?gclid=CjwKCAiA5IL-BRAzEiwA0lcWYnaeDnm287vCTCviaTaBWFHLmoWIKX5U07ghI1fzmpn1Fnd0RuAqjhoCnsgQAvD_BwE)

310. Турагенти считают надежными «Корал», «Тез» и «TUI» [Электронный ресурс]. URL: <http://turprofi.com.ua/rejtingi/2572-turagency-schitayut-samymi-nadezhnymi-koral-tez-i-tui>

311. Туризм і карантин через коронавірус COVID-19 [Электронный ресурс]. URL: <https://compass-tour.com.ua/?m0prm=2&show=799>

312. «Турист України» – подорожі збагачують! [Электронный ресурс]. URL: [https://www.visa.com.ua/uk\\_UA/about-visa/newsroom/press-releases/prl-11072017.html](https://www.visa.com.ua/uk_UA/about-visa/newsroom/press-releases/prl-11072017.html)

313. Туристична діяльність в Україні у 2011 році. Статистичний збірник. Київ, 2012. [Электронный ресурс]. URL: [https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/Arhiv\\_u/15/Arch\\_td\\_bl.htm](https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/Arhiv_u/15/Arch_td_bl.htm)

314. Туристична діяльність в Україні у 2012 році: статистичний бюлетень / відп. за вип. І.В. Калачова. Держ. служба статистики України, 2013. 272 с. [Электронный ресурс]. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/>

315. Туристична діяльність в Україні у 2013 році : статистичний бюлетень / відп. за вип. І.В. Калачова. Держ. служба статистики України, 2014. 272 с. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

316. Туристична діяльність в Україні у 2014 році : стат. бюл. / відп. за вип. О.О. Кармазіна. Київ: Держ. служба статистики України, 2015. 76 с. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

317. Туристична діяльність в Україні у 2015 році : стат. бюл. / відп. за вип. О.О. Кармазіна. Київ: Держ. служба статистики України, 2016. 76 с. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

318. Туристична діяльність в Україні у 2016 році : статистичний бюлетень / відп. за вип. О.О. Кармазіна. Київ: Держ. служба статистики України, 2017. 76 с. [Електронний ресурс]. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/>

319. Туристична діяльність в Україні у 2017 році: стат. зб. / відп. за вип. О.О. Кармазіна. – Київ: Держ. служба статистики України, 2018. 90 с. [Електронний ресурс]. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

320. Туристична діяльність в Україні у 2018 році: статистична інформація. Державна служба статистики України. [Електронний ресурс]. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

321. Туристична діяльність в Україні у 2019 році : статистична інформація. Державна служба статистики України. [Електронний ресурс]. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

322. Туристичний збір. Державна фіскальна служба України [Електронний ресурс]. URL: <http://sfs.gov.ua>

323. Тутунджян А.К. Реструктуризация предприятия в условиях перехода к рыночной экономике: проблемы теории и практики М.: «Экономика», 2000. 240 с.

324. Україна починає приділяти достатньо уваги туризму – МЕРТ [Електронний ресурс]. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-tourism/2189548-ukraina-pocinae-pridilati-dostatno-uvagi-turizmu-mert.html>

325. Універсальна дискримінантна модель [Електронний ресурс]. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D0%BD%D1%96%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0\\_%D0%B4%D0%B8%D1%81%D0%BA%D1%80%D0%B8%D0%BC%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%82%D0%BD%D0%B0\\_%D0%BC%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D1%8C](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D0%BD%D1%96%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0_%D0%B4%D0%B8%D1%81%D0%BA%D1%80%D0%B8%D0%BC%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%82%D0%BD%D0%B0_%D0%BC%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D1%8C)

326. Ус Ю. В., Обиденнова Т. С. Оціночні показники ефективності структурних перетворень машинобудівних підприємств на основі ресурсно-функціонального підходу [Електронний ресурс] URL: [http://www.business-inform.net/pdf/2014/4\\_0/318\\_323.pdf](http://www.business-inform.net/pdf/2014/4_0/318_323.pdf)

327. Фигурнова Н.П. Ресурсный потенциал экономического роста:

информационное письмо / Н.П. Фигурнова, Е.В. Красникова, А.М. Бабашкина и др. М.: Путь России, 2002. 567 с.

328. Цьохла С.Ю. Систематизація факторів розвитку туристичної індустрії [Електронний ресурс]. URL: [http://www.science.crimea.edu/zapiski/2009/econ/uch\\_2\\_2e/373-380.pdf](http://www.science.crimea.edu/zapiski/2009/econ/uch_2_2e/373-380.pdf)

329. Цьохла С.Ю. Ученые записки Таврического национального университета им. В.И. Вернадского. Серия «Экономика и управление». 2009.Т. 22 (61). № 2. С. 373-380.

330. Ченаш В.С. Економічні основи процесу реструктуризації підприємств / В.С. Ченаш // Економіка: реалії часу. 2013. № 5(10). С.55– 61.

331. Шаповал В., Герасименко Т. Фактори та принципи підвищення ефективності діяльності підприємств туристичного комплексу [Електронний ресурс]. URL: [http://ev.nmu.org.ua/docs/2016/3/EV20163\\_079-086.pdf](http://ev.nmu.org.ua/docs/2016/3/EV20163_079-086.pdf)

332. Шафранська Т.Ю., Зеленько В.А. Формування доходу туристичного підприємства [Електронний ресурс]. URL: [http://www.rusnauka.com/14\\_NPE\\_2015/Economics/10\\_192606.doc.htm](http://www.rusnauka.com/14_NPE_2015/Economics/10_192606.doc.htm)

333. Щербань І.О. Форми, методи і структури антикризового управління посередницькими організаціями / Актуальні проблеми економіки. 2007. № 8 (74). С. 143–149.

334. Юн Г.П. Внешнее управление на несостоятельном предприятия / Г.П.Юн, Г.К.Таль, И.И.Григорьев: учеб. пособие. М.: Дело, 2003. 250 с.

335. Юрій Е.О. Концептуальні підходи до визначення сутності та форм реструктуризації підприємств [Електронний ресурс]. URL: <http://bses.in.ua/journals/2016/8-2016/31.pdf>

336. Яновский А.М. Реструктуризация предприятий: взгляд изнутри // ЭКО: Экономика и организация промышленного производства. 1999. № 9. С.24–32.

337. Яріко М.О. Екзистенційний туризм на початку XXI століття: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. «Туристичний бізнес та екзистенційний пошук особистості» (м. Харків, 3– 4 квітня 2019 р.). Харків: ХДАК, 2019. С.57–

58.

338. Altman E. I. Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy // The Journal of Finance. 1968. No. 4. P. 589– 609.

339. Altman E.I. Further Empirical Investigation of the Bankruptcy Cost Question // The Journal of Finance. 1985. No. 4. P. 1067– 1089.

340. International rating Brand Finance Nation Brands [Электронный ресурс]. URL: <http://brandfinance.com>

341. International rating Doing Business [Электронный ресурс]. URL : <http://www.doingbusiness.org>

342. International rating Global Innovation Index [Электронный ресурс]. URL: <https://www.globalinnovationindex.org/>

343. International rating Global Liveability Ranking [Электронный ресурс]. URL: <https://www.eiu.com/topic/liveability>

344. International rating International Business Compass [Электронный ресурс]. URL: <https://www.bdo-ibc.com/home/>

345. International rating Corruption Perceptions Index [Электронный ресурс]. URL: <https://www.transparency.org/>

346. Picot G. Handbuch Mergers & Acquisition. – Stuttgart: Schaeffer-Poeschel Verlag, 2002. P. 274.

347. Szulz W., Garbarz B., Paduch J. Przebieg i wyniki restrukturyzacji przemysłu stalowego w Polsce. Prace IMZ. 2011. Nr. 4. P. 40-51.

348. The Travel & Tourism Competitiveness Report, 2007 [Электронный ресурс]. URL: [http://www.tourism-generis.com/\\_res/file/4247/49/0/WEF\\_TravelTourismCompetitiveness\\_Report\\_2007.pdf](http://www.tourism-generis.com/_res/file/4247/49/0/WEF_TravelTourismCompetitiveness_Report_2007.pdf)

349. The Travel & Tourism Competitiveness Report, 2013 [Электронный ресурс]. URL: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TT\\_Competitiveness\\_Report\\_2013.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TT_Competitiveness_Report_2013.pdf)

350. The Travel & Tourism Competitiveness Report, 2015 [Электронный ресурс]. URL: [http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF\\_Global\\_Travel&Tourism\\_R](http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF_Global_Travel&Tourism_R)

[eport\\_2015.pdf](#)

351. The Travel & Tourism Competitiveness Report, 2017 [Электронный ресурс]. URL: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TTCR\\_2017\\_web\\_0401.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2017_web_0401.pdf)

352. The Travel & Tourism Competitiveness Report, 2019 [Электронный ресурс]. URL: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TTCR\\_2019.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2019.pdf)

353. Toffler R., Tishaw H. Going, going, gone – four factors which predict // Accountancy. 1977. March. P. 50– 54.

354. Travel & tourism economic impact 2019. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economicimpact-research/regions-2019/world2019.pdf>

355. Travel & tourism economic impact 2019. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economicimpact-research/regions-2019/world2019.pdf>

356. Vachon D. Mergers & Acquisitions. Riverhead Hardcover, 2007. 304 p.

357. Weston J., Siu J., Johnson B. Takeovers, restructuring and corporate governance. New Jersey: Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River, 2001. 690 p.

## ДОДАТКИ

Додаток А

## Класифікація підходів до визначення поняття реструктуризації

№ п/п	Науковий підхід	Сутність підходу до поняття реструктуризації підприємств
1	2	3
1.	Економічний підхід	<p>Охоплює систему організаційних, технологічних, інноваційних, управлінських та інших заходів перебудови діяльності підприємства, спрямованих на досягнення стратегічних цілей, адаптованих до сучасних умов господарювання в Україні.</p> <p>Комплекс заходів, що можуть забезпечити конкурентоспроможність продукції і підвищити ефективність господарювання.</p> <p>Послідовне застосування сукупності організаційно-економічних, правових, інформаційно-технічних заходів, спрямованих на усунення суперечностей між вимогами ринку і застарілою системою управління.</p> <p>Система організаційно-економічних та інших заходів, спрямованих на реформування господарської діяльності та досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства шляхом здійснення необхідних структурних перетворень, адаптованих до зміни факторів зовнішнього середовища.</p> <p>Здійснення організаційно-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, управління ним, форм власності, організаційно-правових форм, як здатність привести підприємство до фінансового оздоровлення, збільшити обсяг випуску конкурентоспроможної продукції, підвищити ефективність виробництва.</p> <p>Проведення комплексу заходів організаційного, технічного, фінансового, еколого-економічного характеру, що дають змогу відновити конкурентоспроможність.</p>
2.	<i>Системний підхід</i>	<p>Процес підготовки та реалізації програми комплексних змін на підприємстві з метою підвищення його ринкової вартості.</p> <p>Багатовекторний і поетапний процес формування корпоративної системи та корпоративної культури.</p> <p>Комплекс фінансових, організаційно-правових, технічних заходів, спрямованих на оптимізацію бізнесу в сучасних економічних умовах.</p> <p>Комплексне перетворення підприємств з метою забезпечення їх конкурентоспроможності в нових умовах.</p> <p>Комплексні і взаємозв'язані зміни структур, що забезпечують функціонування в цілому.</p> <p>Процес комплексної зміни методів функціонування.</p>
3.	<i>Трансформаційний підхід</i>	<p>Процес підготовки та реалізації програми комплексних змін на підприємстві для підвищення його конкурентоспроможності та ринкової вартості.</p> <p>Процес, спрямований на створення умов для ефективного використання всіх факторів виробництва в цілях підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності.</p>

1	2	3
		<p>Процес різнобічних перетворень, що стосується різноманітних (за масштабом та характером) об'єктів, пов'язаних із зміною їх структури, тобто співвідношення між окремими елементами. Постійний процес, пов'язаний з урахуванням місця організації в середовищі та реакцією на вплив, зокрема кризоутворюючих чинників.</p> <p>Зміни на рівні підприємств.</p> <p>Безупинний процес підвищення конкурентоспроможності підприємства через вжиття менеджментом комплексу внутрішніх заходів для адаптації системи управління бізнесом до постійно мінливих умов.</p> <p>Процес, вихідним моментом якого є зміни у зовнішньому середовищі діяльності.</p>
4.	Адаптаційний підхід	<p>Процес адаптації підприємств до умов ринкових відносин за допомогою заходів підприємницького менеджменту.</p> <p>Безперервний процес підвищення конкурентоспроможності підприємства у зв'язку із прийняттям комплексу внутрішніх методів для адаптації системи управління бізнесом до постійно змінних ринкових умов.</p> <p>Спосіб адаптації діяльності підприємства до ринкових умов, що безперервно змінюються, шляхом проведення комплексу заходів організаційно-економічного, техніко-технологічного та фінансового характеру, які забезпечують зростання ефективності виробництва, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення фінансової стійкості.</p> <p>Адаптація підприємств до умов ринку, які постійно змінюються.</p>
5.	Структурний підхід	<p>Процес зміни складу, пропорцій, співвідношення між окремими частинами, ланками системи та елементами майнового комплексу, виробничо-господарської, фінансово-економічної, соціальної сфер діяльності.</p> <p>Розділення підприємства на складові частини, тобто цілісного майнового комплексу, та створення декількох автономних суб'єктів господарювання.</p> <p>Структурна перебудова в цілях забезпечення ефективного розподілу та використання всіх ресурсів підприємства (матеріальних, фінансових, трудових), що полягає у створенні комплексу бізнес-одиниць на основі розділення, злиття, ліквідації діючих і організаційно нових структур, доповнення підприємства іншими підприємствами, придбання визначеної частки в статутному капіталі або акцій сторонніх організацій.</p> <p>Комплексні та взаємопов'язані зміни структур, що забезпечують функціонування підприємства в цілому.</p> <p>Радикальна зміна структури господарської організації (активів, власності, фінансів, управління, кадрів та ін.).</p> <p>Структурна перебудова з метою забезпечення ефективного розподілу і використання усіх ресурсів, що полягає в організації, розподілі, з'єднанні, ліквідації структурних підрозділів, поглинанні інших підприємств.</p>

1	2	3
		<p>Постійні та послідовні перетворення структури з метою підвищення ефективності функціонування, інвестиційної привабливості і конкурентоспроможності послуг, продукції, що надається, випускається.</p> <p>Структурна реорганізація, а також комплекс робіт з активізації його внутрішнього потенціалу.</p>
6.	Комплексний підхід	<p>Зміна цілей і стратегій компаній; організаційної структури управління, що забезпечує реалізацію стратегій; бізнес-процесів, які забезпечують реалізацію функцій виконуючих ланок організаційної структури.</p> <p>Покликана забезпечити їх фінансове оздоровлення, збільшення обсягів випуску конкурентної продукції, підвищення ефективності виробництва.</p> <p>Комплекс системних перетворень, ініційованих менеджерами (власниками) підприємства, реалізація яких спрямована на зміну управління існуючими активами та залученими пасивами, з урахуванням докорінної зміни ОСУ та орієнтацією на зростання вартості бізнесу підприємства.</p> <p>Частина загальної програми реформування підприємства, отже, її можна розглядати як один із ключових механізмів реформування, що приведе до підвищення ефективності діяльності підприємства.</p> <p>Комплексна діяльність пристосування підприємства до нових умов ринку, з метою, по-перше, виживання у перехідний період і, по-друге, підвищення конкурентоспроможності на шляху до соціально-орієнтованої економіки.</p> <p>Будь-які зміни у виробництві, структурі капіталу або власності, які не є частиною щоденного ділового циклу компанії.</p> <p>Структурна перебудова підприємства з метою забезпечення ефективного розподілу і використання всіх ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових тощо), яка полягає у створенні комплексу бізнес-одиниць на основі поділу, об'єднання, ліквідації (передачі) діючих і організації нових структурних підрозділів, оновлення ОСУ.</p> <p>Радикальна зміна структури господарської організації (активів, власності, фінансів, управління, кадрів).</p>
7.	Антикризовий підхід	<p>Інструмент превентивного антикризового управління, який спрямований на систематичну адаптацію підприємства до змін зовнішнього та внутрішнього середовища з метою недопущення виникнення кризових ситуацій.</p> <p>Засіб запобігання та подолання кризових ситуацій.</p>
8.	Функціональний підхід	<p>Реструктуризація – це динамічна функція підприємства, пов'язана із здійсненням фінансових, економічних, організаційно-технічних та правових змін, спрямованих на забезпечення своєчасної адаптації підприємства до мінливого внутрішнього й зовнішнього середовища з метою відновлення чи збереження існуючого стану розвитку підприємства, підвищення рівня конкурентоспроможності та ефективності виробництва.</p> <p>Реструктуризація підприємства виступає постійною його функцією,</p>



1	2	3
		завдяки якій воно забезпечує собі систематичну адаптацію до умов внутрішнього й зовнішнього середовища і, відповідно, належний рівень конкурентних переваг.
9.	Інтеграційний підхід на основі досліджень зарубіжних учених-економістів і науковців	<p>Комплексні та взаємопов'язані зміни структур, що забезпечують функціонування підприємства в цілому.</p> <p>Комплекс політичних, економічних заходів та процесів, які підвищують ефективність функціонування національної економіки, промисловості або окремого підприємства.</p> <p>Процес, що дає змогу підприємству успішно функціонувати в умовах ринкової економіки та передбачає перебудову його діяльності для підвищення ефективності діяльності.</p> <p>Адаптація підприємств до умов ринкової економіки і змін попиту. Характеризується як комплексний та тривалий процес, що дає змогу підприємствам підтримувати рентабельність виробництва в умовах мінливого економічного середовища, НТП та конкуренції зі сторони інших підприємств. Перший підхід визначає реструктуризацію як процес, що дає можливість підприємствам підтримувати свою комерційну життєздатність, яка вимірюється як позитивний грошовий потік; другий – розглядає як трансформацію від економіки із серйозними системними порушеннями та численними збитковими підприємствами до нормальної ринкової економіки, в якій більша частина є прибутковими.</p>

*Джерело: систематизовано автором на основі джерел [10, 93, 119, 278]*

## Локація туроператорів України у 2014–2018 рр.

Економіко-географічний район / область	Кількість підприємств, од.					
	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік
<b>Північно-західний</b>	<b>21</b>	<b>17</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>7</b>
Волинська	15	10	4	4	3	4
Рівненська	6	7	3	3	1	3
<b>Столичний</b>	<b>395</b>	<b>290</b>	<b>348</b>	<b>323</b>	<b>362</b>	<b>371</b>
м. Київ	385	281	337	313	352	361
Київська	5	4	6	7	6	6
Чернігівська	1	2	2	1	1	1
Житомирська	4	3	3	2	3	3
<b>Північно-східний</b>	<b>15</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>11</b>
Сумська	5	-	1	3	3	3
Харківська	9	9	11	7	4	8
Полтавська	1	-	-	-	-	-
<b>Карпатський</b>	<b>114</b>	<b>98</b>	<b>100</b>	<b>95</b>	<b>91</b>	<b>88</b>
Закарпатська	16	17	16	12	14	12
Івано-Франківська	22	14	12	10	10	8
Львівська	52	52	60	63	58	61
Чернівецька	24	15	12	10	9	7
<b>Подільський</b>	<b>24</b>	<b>18</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>15</b>	<b>15</b>
Тернопільська	10	8	8	6	7	7
Хмельницька	3	2	1	-	1	2
Вінницька	11	8	7	6	7	6
<b>Центральний</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>7</b>
Черкаська	6	8	8	9	7	7
Кіровоградська	4	1	1	-	-	-
<b>Придніпровський</b>	<b>31</b>	<b>24</b>	<b>21</b>	<b>17</b>	<b>16</b>	<b>18</b>
Дніпропетровська	21	17	14	12	12	15
Запорізька	10	7	7	5	4	3
<b>Донецький</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>-</b>	<b>6</b>	<b>3</b>
Луганська	-	-	-	-	-	-
Донецька	4	2	3	-	6	3
<b>Причорноморський</b>	<b>53</b>	<b>33</b>	<b>36</b>	<b>25</b>	<b>21</b>	<b>18</b>
Миколаївська	6	5	3	3	3	3
Одеська	40	24	30	20	17	13
Херсонська	7	4	3	2	1	2

Джерело: складено автором на основі [313-321]

## Локація турагентств-юридичних осіб України у 2014–2019 рр.

Економіко-географічний район / область	Кількість підприємств, од.					
	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік
<b>Північно-західний</b>	<b>33</b>	<b>27</b>	<b>34</b>	<b>36</b>	<b>35</b>	<b>38</b>
Волинська	10	9	12	14	12	14
Рівненська	23	18	22	22	23	24
<b>Столичний</b>	<b>717</b>	<b>530</b>	<b>514</b>	<b>473</b>	<b>546</b>	<b>575</b>
м. Київ	35	31	31	28	35	504
Київська	18	18	15	14	489	42
Чернігівська	11	15	12	10	11	16
Житомирська	653	466	456	421	11	13
<b>Північно-східний</b>	<b>133</b>	<b>120</b>	<b>114</b>	<b>109</b>	<b>108</b>	<b>106</b>
Сумська	18	23	19	16	15	15
Харківська	94	79	79	77	79	77
Полтавська	21	18	16	16	14	14
<b>Карпатський</b>	<b>144</b>	<b>144</b>	<b>134</b>	<b>146</b>	<b>139</b>	<b>139</b>
Закарпатська	22	18	18	17	14	17
Івано-Франківська	23	25	21	23	23	21
Львівська	79	72	71	79	72	73
Чернівецька	20	29	24	27	30	28
<b>Подільський</b>	<b>49</b>	<b>50</b>	<b>54</b>	<b>40</b>	<b>48</b>	<b>47</b>
Тернопільська	9	10	10	9	10	11
Хмельницька	22	21	22	21	20	19
Вінницька	18	19	22	20	18	17
<b>Центральний</b>	<b>33</b>	<b>29</b>	<b>28</b>	<b>25</b>	<b>32</b>	<b>34</b>
Черкаська	21	17	16	14	19	20
Кіровоградська	12	12	12	11	13	14
<b>Придніпровський</b>	<b>160</b>	<b>150</b>	<b>162</b>	<b>164</b>	<b>165</b>	<b>154</b>
Дніпропетровська	96	96	103	106	107	96
Запорізька	64	54	59	58	58	58
<b>Донецький</b>	<b>49</b>	<b>18</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>33</b>	<b>33</b>
Луганська	8	8	7	7	8	7
Донецька	41	10	21	22	25	26
<b>Причорноморський</b>	<b>155</b>	<b>160</b>	<b>154</b>	<b>140</b>	<b>137</b>	<b>133</b>
Миколаївська	26	23	25	20	15	18
Одеська	118	128	120	112	111	107
Херсонська	11	9	9	8	11	8

Джерело: складено автором на основі [313-321]

## Локація турагентств-фізичних осіб України у 2014–2019 рр.

Економіко-географічний район / область	Кількість підприємств, од.					
	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік
<b>Північно-західний</b>	<b>88</b>	<b>76</b>	<b>82</b>	<b>71</b>	<b>115</b>	<b>151</b>
Волинська	50	44	44	39	51	71
Рівненська	38	32	38	32	64	80
<b>Столичний</b>	<b>283</b>	<b>244</b>	<b>293</b>	<b>312</b>	<b>485</b>	<b>596</b>
м. Київ	61	50	79	75	228	331
Київська	37	34	34	36	167	175
Чернігівська	27	27	39	32	46	40
Житомирська	158	133	141	169	44	50
<b>Північно-східний</b>	<b>308</b>	<b>271</b>	<b>266</b>	<b>288</b>	<b>369</b>	<b>390</b>
Сумська	28	30	36	39	61	86
Харківська	196	171	161	174	175	168
Полтавська	84	70	69	75	133	136
<b>Карпатський</b>	<b>175</b>	<b>152</b>	<b>218</b>	<b>214</b>	<b>344</b>	<b>410</b>
Закарпатська	34	28	28	31	61	55
Івано-Франківська	48	41	60	62	85	88
Львівська	69	62	100	97	161	225
Чернівецька	24	21	30	24	37	42
<b>Подільський</b>	<b>115</b>	<b>102</b>	<b>127</b>	<b>128</b>	<b>159</b>	<b>188</b>
Тернопільська	26	23	34	28	41	67
Хмельницька	49	46	57	60	58	57
Вінницька	40	33	36	40	60	64
<b>Центральний</b>	<b>86</b>	<b>73</b>	<b>88</b>	<b>94</b>	<b>109</b>	<b>137</b>
Черкаська	52	46	58	67	72	83
Кіровоградська	34	27	30	27	37	54
<b>Придніпровський</b>	<b>353</b>	<b>251</b>	<b>293</b>	<b>296</b>	<b>413</b>	<b>403</b>
Дніпропетровська	200	181	205	207	297	318
Запорізька	153	70	88	89	116	85
<b>Донецький</b>	<b>43</b>	<b>14</b>	<b>27</b>	<b>30</b>	<b>81</b>	<b>102</b>
Луганська	7	3	12	10	20	37
Донецька	36	11	9	20	61	65
<b>Причорноморський</b>	<b>145</b>	<b>136</b>	<b>193</b>	<b>197</b>	<b>247</b>	<b>267</b>
Миколаївська	69	72	102	108	66	63
Одеська	32	29	37	38	121	141
Херсонська	44	35	54	51	60	63

Джерело: складено автором на основі [313-321]

**Шановні респонденти!**

Просимо Вас допомогти нам у дослідженні з метою покращення діяльності підприємства

**1. Як часто Ви подорожуєте?**

- 1 раз на місяць  1 раз на півроку  
 1 раз на рік  Ваша відповідь \_\_\_\_\_

**2. Чи користуєтесь Ви Інтернетом при плануванні подорожі?**

- Так, але не завжди  Ні  
 Завжди  Інколи

**3. Чи звертаєтесь (зверталися) Ви при плануванні подорожі за допомогою до туристичного підприємства?**

- Так  Ні  
 Завжди  Інколи

**4. Уточніть, будь ласка, послугами якого туристичного підприємства Ви користувались?**

- туроператора  турагентства  
 інше

**5. Звідки Ви дізналися про туристичне підприємство?**

- соціальні мережі  порада друзів, знайомих  
 пошукові туристичні портали

**6. Чи задоволені Ви обслуговуванням?**






- Так  Ні

**7. Чи будете користуватися послугами туристичного підприємства й надалі?**

- Так  Ні

Ваша відповідь \_\_\_\_\_

**8. Як би Ви оцінили діяльність підприємства в цілому, надаючи кожній позиції від 0 до 10 балів?**

- рівень задоволення від подорожі   
 - відповідність ціни до якості туристичного продукту   
 - кваліфікованість менеджера по туризму   
 - наявність програми лояльності   
 - асортимент туристичних послуг 

**9. Оцініть рівень інформування підприємства на туристичному ринку (від 0 до 10 балів)**


---

0 10  
 (низький рівень) (високий рівень)

**10. Що б Ви запропонували для покращення діяльності підприємства?**

- розширити асортимент туристичних напрямків  активізувати роботу у мережі Інтернет  
 запровадити програму знижок відповідальності  підвищення рівня  
 удосконалити роботу менеджера  змінити графік роботи  
 Ваша відповідь \_\_\_\_\_ *Дякуємо за Ваші відповіді!*

## Анкета 2

для моніторингу факторів впливу на діяльність туристичного підприємства  
 Анкетування спрямоване для споживачів туристичних послуг з метою оцінювання основних факторів  
 впливу на діяльність суб'єктів господарювання та визначення їх пріоритетності з метою розробки  
 реструктуризаційних заходів щодо підвищення ефективності діяльності підприємств

Оцініть, будь ласка, діяльність туристичного підприємства від 1 до 10 балів, відмітивши відповідний квадрат, де 1 бал відображає цілковиту незадоволеність. А також визначте пріоритетність кожного запропонованого фактору від 1 до 10 балів (1 бал – найменш вагомий фактор впливу, 10 балів - найбільш вагомий фактор впливу), зазначивши відповідь у графі пріоритетності фактора.

1. Вигідна локація підприємства

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Пріоритетність фактора: \_\_\_\_\_

2. Рівень інформатизації підприємства

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Ваша відповідь: \_\_\_\_\_

3. Зручність користування сайтом та задоволеність його функціоналом

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Ваша відповідь: \_\_\_\_\_

4. Актуальність розміщеної інформації у глобальній мережі

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Ваша відповідь: \_\_\_\_\_

5. Рівень використання інформаційних технологій

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Ваша відповідь: \_\_\_\_\_

6. Цінова політика підприємства

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Ваша відповідь: \_\_\_\_\_

7. Програма лояльності

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Ваша відповідь: \_\_\_\_\_

8. Відповідність ціни до якості та переліку туристичних послуг, які включені до туру

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Ваша відповідь: \_\_\_\_\_

9. Рівень задоволеності обслуговуванням менеджера по туризму

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Ваша відповідь: \_\_\_\_\_

10. Широта туристичної пропозиції

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Ваша відповідь: \_\_\_\_\_

Дякуємо за Ваші відповіді!

## Характеристика сайтів досліджених туристичних операторів України

Назва туроператора, ставка податку	Електронна адреса	Рік заснування	Актуальність розміщеної інформації	Зворотний зв'язок	Філії підприємства	Місце знаходження представництва за кордоном	Реєстрація у соц. мережах	Відгуки клієнтів	Партнери	Наявність реєстру у ТА-партнерів	Можливість перегляду статусу заявки
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Київ</b>											
1. ТОВ «ТРГ», платник податку на прибуток на загальних умовах	<a href="https://www.trg.ua/">https://www.trg.ua/</a>	1994 рік	+	+	Київ, Дніпро, Львів, Запоріжжя, Одеса, Харків,	Алмати, Варшава	Facebook, Instagram, Google+, Twitter, Youtube	-	Мережа «TRG Agency» працює з 2011 року налічує близько 200	-	-
2. ТОВ «Джон Ап», платник Єдиного податку, 3%	<a href="https://joinup.ua/">https://joinup.ua/</a>	2009 рік	+	+	Київ, Вінниця, Кривий Ріг, Запоріжжя, Луцьк, Івано-Франківськ, Харків, Дніпро, Львів, Одеса	Мінськ, Гомель, Брест, Кишинів	Facebook, Google+, Skype, Viber, Telegram, Youtube, Instagram	Позитивні відгуки франчайзі	Join Up Agency 128 офісів	+	-
3. Apex Tour	<a href="http://www.anextour.com.ua/">http://www.anextour.com.ua/</a>	2005 рік	+	+	Київ, Запоріжжя, Дніпро, Львів, Одеса, Харків	Мінськ	Facebook, Twitter, Instagram, Viber	-	190 агенств	+	-
4. TEZ Tour	<a href="https://www.teztour.com/">https://www.teztour.com/</a>	1994 рік	+	+	Київ, Дніпро,	Росія, Литва,	Facebook	-	73 офіса Франчайзинговмер	-	-

## Продовження дод. Ж

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
5. Coral Travel до великої міжнародної структури ОП Holding	<a href="http://www.coraltravel.ua/">http://www.coraltravel.ua/</a>	1994 рік	+	-	Донецьк, Львів, Одеса, Харків	Латвія, Естонія, Молдова, Болгарія, Білорусь, Казахстан, Киргизстан, Узбекистан, Румунія	Facebook, Instagram, Youtube	-	Працює разом із турецькою фірмою Odeon Tours	+ можливість перевірити агентство за ЄДРПО	€	+
6. TUI Ukraine, входить до міжнародного туристичного холдингу TUI Group	<a href="https://www.tui.ua/">https://www.tui.ua/</a>	2009 рік На основі компанії «Вояж Київ» та «Галопом по Європам». У 2013 році ввійшла компанія Tuttes Travel	+	+	Київ, Запоріжжя, Львів, Одеса, Харків	Польща, Білорусь, Грузія, Туреччина	Facebook, Telegram, Youtube, Instagram	-	250 власних і уповноважених турагентств	+ можливість перевірити агентство по ЄДРПО	€	+
7. Pegas Touristik платник податку на прибуток на заг. умовах	<a href="http://pegas.com.ua">http://pegas.com.ua</a>	2004 рік	+	-	Київ, Харків, Одеса, Львів		ВКонтакте, Facebook, Однокласники, Google+, Twitter			+		+





## Продовження дод. Ж

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
платник ПДВ												
13. ТОВ «Орбіта», 3 група єдиного податку 5%	<a href="https://orbital.ua/">https://orbital.ua/</a>	1994 рік	+	-	Київ	-	Facebook, Telegram, Instagram, Messenger	-		-	-	
14. ТОВ «Туристичний Клуб», платник ПДВ	<a href="https://tcc.com.ua/">https://tcc.com.ua/</a>	1995 рік	+	-	Київ	-	Facebook, Youtube, Telegram	-		+	+	
15. Інкомарту р-93	<a href="https://incomartour.com.ua/">https://incomartour.com.ua/</a>	1993 рік	+	+	Київ	-	Facebook, Twitter	+	«Ак-Терс», Харків, «Анна-тур» «Ганеж», «Джакера Тревел», «Лорк», «Меморі тур», «Планета», «Бессарабія-тур», «Вігер мандрів», «Вітас», «Всевіт», «Гранд Тур», «Зима-Ліго», ПП Калущко В.В., «Лімполо», «Мандруй», «Навігатор», «Панама тур», «Планета», «Тревел», «Сахара», «СокВояж», «Планета», «СакВояж», «Сіеста», «Тревел Тайм», Агенція мережі "Ферія мандрів", «Уль-траТурПлюс», «Хороший віддых», «Чудеса світу», «Ека-тур», «Вгоп Travel», «Z-Тур»		-	-
16. ТОВ СП «Міст-тур», плат. Под. на прибуток заг. підстав	<a href="https://meest-tour.com.ua/">https://meest-tour.com.ua/</a>	1997 рік	+	+	Львів	-	Facebook, Twitter, Telegram, Instagram	+		-	-	
17. 1000 Доріг, ставка податку 5% група	<a href="https://www.1000dog.info/">https://www.1000dog.info/</a>	2000 рік	+	+	Київ	Угорщина	Facebook, Instagram, Google+, Youtube, Telegram	+	«Lilia Travel Company», «Мандарин тур», «Белас», «Сузір'я тур», «Юніондор», «Гуритична хата», «Київський Слутник», «Гіс-Тур», «Геліос Тур», «ГорShor», «Group Travel», «Alima Travel», «Файн Тур», «Бріз Тревел Україна», «Go2Travel», «Хіт Сезон», «Мандра», «Voyage De Luxe Club», «Orange», «Клеопатра», «ДельфінТур»	-	-	

## Продовження дод. Ж

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
18. Аргеке-94, ставка єдиного податку 5%, група	<a href="https://artex.com.ua/">https://artex.com.ua/</a>	1991 рік	+	-	Київ	-	Facebook, Instagram, Telegram	+	«Україза», «Фіджі Вояж», «Челси», «Обрій Інко», «Ласпи», «Амас», «Гала-тур», «Сигма –тур», «Глобус-Сервіс», «Фіджі Вояж», «Дімона-Авіатур», «Веста М», «Вітали Тур», «Мидас», «Флай Тревел», «Салон путешествий», «Леотур», «Азовинтур», «Країна Мрій», «Модес», «Импала трэвел», «Атлантік-Тревел», «Алвона», «Навігатор», «Оліма Тревел», «Планета», «Клеопатра», «УльтраТурПлюс» ФОП Добрунова А.Л. «На канікулы», «Студія туризма», «Елітний туризм», «ВсеСвіт», «Paradis», «AFROS отдых и путешествия ФЛП Примак Е. В.», «Color travel», «Ветер странствий», «Vik tosh»	-	-
19. ПП «Альянс», платник ПДВ	<a href="https://www.alliance.ua/">https://www.alliance.ua/</a>	1998 рік	+	+	Київ	-	Instagram, Telegram, Facebook, Viber, Youtube	+	Інформація відсутня	-	-
20.ТОВ «Адрія Хіт», платник под. на приб.	<a href="https://www.adriahit.com/">https://www.adriahit.com/</a>	Інф. відсутня	+	+	Київ	Чорні опори, Хорватія, Словенія	Facebook, Twitter	-	<a href="http://www.adriahit.com/dealers">http://www.adriahit.com/dealers</a>	-	-
21. ТОВ «Арістея Тур», плат. под. 5%	<a href="https://aristeya.com.ua/">https://aristeya.com.ua/</a>	2008 рік	+	+	Київ	-	Facebook, Youtube, Instagram, Telegram, Viber, Twitter	-	Більше 3 тис. агентств	-	-
22. ПП «ЛюбоСвіт», плат. на заг. підставах	<a href="https://lyubosvit.com.ua/">https://lyubosvit.com.ua/</a>	2000 рік	+	-	Київ факт. Львів юр.	-	Facebook, Flickr, Instagram, Google+	-	Інф. Відсутня	-	-

## Продовження дод. Ж

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
23. ТОВ «ЕКСКЛ ЮЗІВ», платник податку на прибуток на загальних підставах	<a href="http://www.xelusivetravel.com">http://www.xelusivetravel.com</a>	2015 рік	+	+	Київ	Росія, Туреччина, Казахстан	Viber	-	Інф. Відсутня	-	-
24. ТОВ «Сіеста», платник єдиного податку 3 групи (5%)	<a href="https://siesta.kiev.ua/">https://siesta.kiev.ua/</a>	2003 рік	+	-	Київ	Інф. відсутня	Facebook, Youtube, Instagram, Telegram, Twitter, Viber	-	Інф. Відсутня	+	-
25. ТОВ «Агентство «Пан-Україн», платник ПДВ	<a href="http://panukraine.ua/">http://panukraine.ua/</a>	1994 рік	+	-	Київ	Інф. відсутня	Facebook, Twitter, Instagram	-	Туреччина, Естонія, США, Грузія, Беліз, Венесуела, Молдова, Білорусь, Кувейт, Великобританія, Польща, ОАЕ, Індія, Нідерланди, Домініканська Республіка, Китай, Казахстан	-	-
26. ПП «Кандагар Тревелл», платник податку на прибуток на загальних підставах	<a href="http://www.kandagat.net/">http://www.kandagat.net/</a>	1993 рік	+	-	Київ	Севастополь, Сімферопіль, Москва, Санкт-Петербург, Ростов-на-Дону, Київ, Мінськ	Інф. відсутня	-	Інф. відсутня	-	-

## Продовження дод. Ж

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
27. ТОВ міжнародного співробітництва «Оптіма» платник єдиного податку 3 групи 5%	<a href="https://optima.tours/">https://optima.tours/</a>	2001 рік, з 2012 року – туропера тор	+	+	Київ	-	Facebook, Instagram, Telegram	+	Київ: ПП «Гридевіяте царство», ПП «Дюна», ТОВ «Перше екскурсійне бюро», ФОП «Семенков Гліб Леонідович», ФОП «Цибуляк Ольга Євгенівна»	-	-
28. ТОВ «Туристичний оператор «Сага ТМ», платник ПДВ	<a href="https://www.saga.ua/">https://www.saga.ua/</a>	2014 рік	+	+	Київ	-	Facebook, Instagram, Twitter, Google+	+	Інф. Відсутня	-	-
29. ТОВ «Сант Валентин», ставка податку 5%, 3 група	<a href="https://santvalentin.com.ua/">https://santvalentin.com.ua/</a>	2011 рік	+	+	Київ	-	Facebook, Instagram, Viber	+	Інф. Відсутня	-	-
30. ТОВ «Експрес-Вояж» генеральне представництво круїзного холдингу Royal Caribbean Cruises Ltd, платник ПДВ	<a href="https://cruiseexpress.com.ua/">https://cruiseexpress.com.ua/</a>	2007 рік	+	+	Київ	Інф. відсутня	Facebook, Instagram, Telegram, Youtube	+	Інф. Відсутня	-	-
31. ТОВ «Єременко та Партнери», платник ПДВ	<a href="https://yeremenko.ua/">https://yeremenko.ua/</a>	2001 рік	+	+	Київ	-	Facebook, Instagram, Youtube	+	Понад 1000 туристичних компаній у таких містах, як: Київ, Харків, Дніпро, Одеса, Донецьк, Запоріжжя, Львів, Тернопіль, Рівне, Івано-Франківськ, Чернівці, Житомир, Хмельницький, Луцьк, Ужгород, Вінниця, Полтава, Кременчук, Кіровоград, Кривий Ріг, Суми, Миколаїв, Херсон, Мелітополь	-	-
32. ТОВ «Албіз тур», платник податку на прибуток на загальних підставах	<a href="https://www.albiz.kiev.ua/">https://www.albiz.kiev.ua/</a>	1995 рік	+	-	Київ	-	Facebook, Google+	-	Інф. відсутня	-	-
33. ТОВ «Туристична		2006 рік	Інфо	-	Київ	-	Facebook,	-	Інф. відсутня	-	-

## Продовження дод. Ж

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
компанія «Зима-Літо», платник податку на прибуток на загальних підставах	<a href="https://www.zimaleto.com/">https://www.zimaleto.com/</a>	Ліцензія на туропера торську діяльність з 2011 року	про тури за 2017 рік, відсутня пошукова система туристів				Twitter, V Kontakte, Однокласники, Google+				
34. ТОВ «Юнікондор», платник податку на прибуток на загальних підставах	<a href="https://unicondor.com.ua/">https://unicondor.com.ua/</a>	2010 рік, з 2018 року - туропера тор	+	+	-	-	Facebook, Youtube, Instagram, Viber, Telegram	-	-	-	-
35. ТОВ «Туристична компанія «Київський Слугник»	<a href="http://www.sputnik.kiev.ua/">http://www.sputnik.kiev.ua/</a>	2007 рік	+	+	-	-	Facebook, Instagram	-	-	-	-
36. ТОВ «Груп Тревел»	<a href="https://grouptravel.ua/">https://grouptravel.ua/</a>	2011 рік	+	+у вигляді заявки	-	-	Facebook, Twitter, Google+, Viber, WhatsApp	+	-	-	-
37. ТОВ «Компас»	<a href="https://kompas.ua.com.ua/">https://kompas.ua.com.ua/</a>	2018 рік разом із ГТО. 2019 рік - самостійний суб'єкт господарювання	+	+	Львів, Дніпро	Брест	WhatsApp	-		+	+
38. ТОВ «Пілон Україна», платник податку на прибуток на заг. умовах	<a href="http://www.pilon.net.ua/">http://www.pilon.net.ua/</a>	Інф. Відсутня	+	-	-	-	Інф. відсутня	-		-	-

## Продовження дод. Ж

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
39. ТОВ «Дрім Тревел», заг. система оподаткування	<a href="https://dreamtravel.ua/">https://dreamtravel.ua/</a>	2010 рік	+	-	-	-	Facebook, Instagram		-	-	+
40. ТОВ «Українаі Global Company», платник єдиного податку за ставкою 5%	<a href="https://ugctravel.com/">https://ugctravel.com/</a>	2017 рік	+	-	-	-	Facebook, Instagram, Telegram	-	-	-	+
41. ТОВ «Йспатур», заг. система оподаткування	<a href="http://hisratour.com/">http://hisratour.com/</a> є можливість оцінити роботу через анкетування, незручне (приховане) розташування пошукової системи	1996 рік, з 2010 ліцензія на ТО діяльність	+	-	-	-	Facebook, Twitter, V Kontakte, Google+	-	-	-	-
42. ПП «Центр оздоровлення», платник ПДВ	<a href="http://www.cntr.com.ua/">http://www.cntr.com.ua/</a> анкетування для підвищення якості обслуговування	1999 рік	+	+	-	-	Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, Viber	+	-	-	-
43. ТОВ «Грубіж-Тур», стався податку 5%	<a href="http://trubizh.kiev.ua/">http://trubizh.kiev.ua/</a>	2001 рік, а в 2012 році ліцензія туроператора	-	+	-	-	Facebook, Instagram, Twitter	-	-	-	-
44. ТОВ «Прайм-тревел», платник податку на заг. підсвах	<a href="http://prime-travel.com.ua/">http://prime-travel.com.ua/</a>	2015 рік	+	-	-	-	Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, Google+	-	-	-	-
45. ТОВ «Тревел Лайн», Київ, ставка податку 5%	<a href="http://www.travel-line.com.ua/">http://www.travel-line.com.ua/</a>	2011 рік	+	-	-	-	Facebook	-	-	-	-
<b>Львів</b>											
46. Акхорд-тур	<a href="https://www.assordtour.com/">https://www.assordtour.com/</a>	2004 рік	+	-	-	-	Facebook, Twitter, Google+, Instagram, Youtube	+, 471 відгук з 2010 року, всі позитивні	600 агентств	-	-
47. ТОВ «Алголь», платник податку на прибуток	<a href="http://www.algol.com.ua/">http://www.algol.com.ua/</a>	1992 рік, з 1995 р. оператор	+	-	-	Львів	Facebook, Instagram	-	<a href="http://www.algol.com.ua/home/">http://www.algol.com.ua/home/</a>	-	-

## Продовження дод. Ж

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
48. ТОВ «Моноліт», платник єдиного податку 3 групи 5%	<a href="https://monolithtour.lviv.ua/">https://monolithtour.lviv.ua/</a>	1989 рік, з 2010 оператор	+	-	-	-	Facebook, Skype	+	-	-	-
49. ТОВ ПП «Леотур» (платник податку на прибуток на загальних підставах)	<a href="https://www.leotour.com.ua/">https://www.leotour.com.ua/</a>	1992 рік, а з 2011 року як туроператор	+, але непрацює пошукова система	-	Інформація відсутня	-	Facebook, Instagram	-	Інформація відсутня	-	-
50. ПП «Тур-Груп», ставка податку 5%, 3 група	<a href="http://tour-group.com/">http://tour-group.com/</a>		+	+	Рівне	-	Facebook, Viber, Instagram	-		+	-
51. «Adriatic Travel Company», на заг.сист. оподаткування	<a href="https://www.adriatic-travel.com.ua/">https://www.adriatic-travel.com.ua/</a>	2013 рік	+	-	Тернопіль	-	Facebook, Viber, Instagram, Telegram	-	Представлена карта агентства-партнерів	-	-
<b>Одеса</b>											
52. ТОВ «Імпала Тревел», платник єдиного податку 3 групи	<a href="https://www.impalatravel.com/">https://www.impalatravel.com/</a>	1998 рік	-	-	Одеса	-	Facebook, Instagram	-	Львів: ТА ФОП «Тур» Чернігів: ТОВ «Аби не дома» Полтава: ПП «Флока» Харків: «Волна-тур»	-	-
53. ПП «Бессарабія-Тур» 9 осіб	<a href="http://www.besarabtour.com.ua/">http://www.besarabtour.com.ua/</a>	2002 рік	+	+	Ізмаїль, Одеська обл.	-	Facebook	-	Інф. відсутня	-	-
54. ПП «Модес», платник податку на прибуток на загальних підставах	<a href="http://modes.com.ua/">http://modes.com.ua/</a>	1992 рік	+	-	Інформація відсутня	-	Facebook, Twitter, Youtube, Instagram	-	Інформація відсутня	-	-
55. «Атлантик-Тревел», ставка податку 5%, 3 група	<a href="http://atlantic-travel.com.ua/">http://atlantic-travel.com.ua/</a>	1990 рік	2018 р.	+	-	-	Facebook, Instagram	-	-	-	-
56. Туроператор «ПП Тур», платник єдиного податку за ставкою 5%	<a href="https://trp-tour.com.ua/">https://trp-tour.com.ua/</a>	2014 рік	+	-	Черноморськ	-	Facebook, Instagram, Telegram, Viber	+	-	-	-



## Закінчення дод. Ж

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Тернопіль</b>											
57. ПП «Гіс-Тур», платник єдиного податку з групи 5%	<a href="https://www.tis-tour.com">https://www.tis-tour.com</a>	2008 рік	-	-	Тернопіль	-	LinkedIn	-	-	-	-
<b>Дніпро</b>											
58. ТОВ «Агенство Ай Тревел», ставка єдиного податку 5%	<a href="https://www.i-travel.com.ua/">https://www.i-travel.com.ua/</a>	2012 рік	+	+	Київ	-	Facebook			-	-
59. ТОВ «Бриз Тревел Україна»	<a href="http://briztravel.com/">http://briztravel.com/</a>	2011 рік	+	+	-	-	Facebook, Twitter	+	-	-	-
60. ТОВ «Флай Тревел»	<a href="https://flytravel.com.ua/">https://flytravel.com.ua/</a>	2015 рік	+	+	Київ, Харків, Кривий Ріг	-	Facebook, Twitter,	-	-	-	-
<b>Харків</b>											
61. ТОВ «ВОЯЖ ДЕЛЮКС КЛУБ», є платником ПДВ	<a href="https://voiage-club.com/">https://voiage-club.com/</a>	2012 рік	+	+	Київ	-	Facebook	-	-	-	-
62. ТОВ «Туристична компанія «Интурист-Харків»»	<a href="http://inturist.com.ua/">http://inturist.com.ua/</a>	2000 рік, ліцензія на туроператорську діяльність з 3.12.2010 року	+	+	-	-	Facebook, Twitter	+	-	-	-
63. ТОВ «Центр міжнародних перевезень та туризму»	<a href="https://cmpt.com.ua/">https://cmpt.com.ua/</a>		+	+	Львів, Запоріжжя	-	Instagram, Facebook, Twitter	-	-	-	+
<b>Черкаси</b>											
64. ПП Туроператор «Намі»	<a href="http://www.namitours.com/">http://www.namitours.com/</a>	2012 рік	-	-	-	-	Facebook, Google+	-	-	-	-

Джерело: складено автором на основі [123; 124; 142; 143; 145; 158; 162; 164; 168; 170; 178; 179; 186; 188; 191-204; 206; 207; 209; 210; 213-216; 218; 220-228; 236; 238; 241; 242; 244; 245; 250; 251; 253; 254; 256-258; 261-263; 265; 266; 269]

## Додаток II

## Характеристика сайтів досліджених туристичних агентств по містах України

№	Назва туристичного агентства	Назва сайту / адреса	Актуальність інформації	Відгуки туристів	Зворотний зв'язок	Можливість залишити заявку	Реєстрація в соц. мережах
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Київ</b>							
1.	ТОВ «Lana Travel», ставка податку 5%	<a href="http://lana.travel/">http://lana.travel/</a>	-	+ -некваліфікованість менеджера	+	+	Facebook, Instagram
2.	ТОВ «Май Тревел», ставка податку 5%	<a href="http://www.lntravel-ua.com/">http://www.lntravel-ua.com/</a>	+	+ -байдужість менеджера задовольнити особисте прохання туриста	+	+	Instagram, Facebook, Youtube, Google+
3.	«ТурМИКС»	<a href="http://tourmix.com.ua/">http://tourmix.com.ua/</a>	+	+ за 2016 рік	+	+	Facebook, Telegram, Viber, Skype
4.	ФОП Козирева Ольга Олександрівна «Козирний тур», ставка податку 5%	<a href="http://kozynny-tour.com.ua/">http://kozynny-tour.com.ua/</a>	+	-	-	+	Facebook, Twitter, LinkedIn
5.	Туристична компанія Viva Travel (ФОП Баргошук О.В.)	<a href="http://viva-travel.ua/">http://viva-travel.ua/</a>	+	+	+	+	Facebook, Instagram, Twitter, Однокласники, Google+
6.	ТОВ «ПІС-ТУР», ставка податку 5%	<a href="https://pis-tour.com/">https://pis-tour.com/</a>	+	-	+	+	Facebook
7.	ТОВ «Джакера Тревел»	<a href="http://www.jakera.com.ua/">http://www.jakera.com.ua/</a>	+	+	+	+	Facebook, Instagram, Google+
8.	Мандруй	<a href="http://mandruy.com/">http://mandruy.com/</a> , неробоча вкладка пошук турів	+	+	+	+	Facebook, Viber, Telegram
9.	«Lilia Travel Company»	<a href="http://liliatravel.com.ua/">http://liliatravel.com.ua/</a>	-	+ за 2016 рік	-	+	Facebook, Instagram, Skype
10.	«Мандарин турс»	<a href="http://mandarin-tours.com.ua/">http://mandarin-tours.com.ua/</a>	-	- Новини 2016 року,	+	+	Facebook, Skype

## Продовження дод. II

1	2	3	4	5	6	7	8
			неактивна пошукова система турів				
11.	«Бекас»	<a href="http://www.bekas.kiev.ua/">http://www.bekas.kiev.ua/</a>	-	-	+	+	Facebook
12.	«Сузір'я тур»	<a href="https://suzirya-tour.com/">https://suzirya-tour.com/</a>	+	-	+	+	Skype, Facebook, Instagram, Google+, Telegram
13.	«Туристична хага»	<a href="http://tuhata.com.ua/">http://tuhata.com.ua/</a>	+	+ всі туристи задоволені	-	-	Youtube, Google+, Facebook, Instagram, Twitter
14.	«Геліос Тур»	<a href="https://gelios-tour.com/">https://gelios-tour.com/</a>	+	-	+	+	Facebook, Skype, Viber
15.	«TourShop»	<a href="http://tourshop.com.ua/">http://tourshop.com.ua/</a>	+	+	+	+	Facebook
16.	«Аніма Travel»	<a href="https://anima-travel.com.ua/">https://anima-travel.com.ua/</a>	+	-	+	+	Facebook, Instagram, Twitter, YouTube
17.	ТОВ «Щастя дрезвел», платник єдиного податку за ставкою 5%	<a href="http://www.schastye.com.ua/">http://www.schastye.com.ua/</a>	+	-	+	+	Facebook, Instagram, Google+
18.	ТОВ «Туристична фірма «О»кей Тур»	<a href="http://oktour.com.ua/">http://oktour.com.ua/</a>	-	Пошукова система турів тимчасово не працює	+	-	Інф. Відсутня
<b>Харків</b>							
19.	ТОВ «Доктор Тур», ставка податку 5%	Сайт в розробці	-	-	-	-	Facebook
20.	ТОВ «Отдых на все 100%»	<a href="http://www.otdihnavse100.com.ua/">http://www.otdihnavse100.com.ua/</a>	+	+	+	+	Facebook
21.	ТОВ «Слутник» ФОП Загайная Т.В.	<a href="http://sputnik.kharkov.ua/">http://sputnik.kharkov.ua/</a>	+	+	-	-	Інф. Відсутня
22.	ТА «Ак-Терс»	<a href="https://ak-TERS.com.ua/">https://ak-TERS.com.ua/</a>	+	-	-	+	Facebook, Telegram, Viber
23.	Туристична компанія «Сахара»	<a href="http://sahara.fc/">http://sahara.fc/</a>	+	+	-	+	Інф. відсутня
24.	«Brom Travel»	<a href="http://bromtravel.odessia.ua/">http://bromtravel.odessia.ua/</a>	-	Інформація за 2017 рік	-	-	Facebook, Google+, Twitter
25.	«Z-Тур»	<a href="http://www.ztour.com.ua/">http://www.ztour.com.ua/</a>	+	-	-	+	Facebook, Instagram
26.	«Хіт Сезон»	<a href="http://www.hit-sezona.com.ua/">http://www.hit-sezona.com.ua/</a>	+	-	-	+	Facebook
27.	«Мандрі»	<a href="https://www.mandry.kharkov.ua/">https://www.mandry.kharkov.ua/</a>	+	-	+	+	Facebook, Instagram, Telegram

## Продовження дод. II

1	2	3	4	5	6	7	8
28.	«Студия туризма»	<a href="http://tourst.com.ua/">http://tourst.com.ua/</a>	Досягь стилиий контент сайту, має модулі: головна, про нас (неактивна), пошук туру, наші партнери, контакти.	-	-	+	Facebook
29.	ТОВ «Елітний туризм»	<a href="https://elit.com.ua/">https://elit.com.ua/</a>	+	-	-	+	Facebook
30.	«ВсеСвіт «	<a href="https://vsesvit.kharkov.ua/">https://vsesvit.kharkov.ua/</a>	+	-	+	+	Facebook, YouTube, Instagram
31.	«Paradise»	<a href="http://paradisetour.com.ua/">http://paradisetour.com.ua/</a>	+	-	+	+	Інформація відсутня
32.	«AFROS отдых и путешествия ФЛП Примак Е. В.»	<a href="http://go-afros.com.ua/">http://go-afros.com.ua/</a>	+	+	+	+	Facebook
33.	«Color travel»	<a href="http://color-travel.net/">http://color-travel.net/</a>	+	-	+	-	Facebook, Twitter
34.	ТОВ «Стеліма»	<a href="http://stelima.com.ua/">http://stelima.com.ua/</a>	-новини за 2012 рік	-	-	-	Інф. Відсутня
35.	ТОВ «Міжнародна туристична компанія «Ексі»»	<a href="https://eksy.com.ua/">https://eksy.com.ua/</a>	+	-	+	+	Інф. Відсутня
36.	ТОВ «Нон-Стоп Тревел», ставка податку 5%	<a href="https://nstravel.com.ua/">https://nstravel.com.ua/</a>	+	-	-	+	Facebook, Instagram
37.	ТОВ «Мак ЛП Д»	<a href="http://www.maktravel.kiev.ua/">http://www.maktravel.kiev.ua/</a>	-Новини за 2018 рік	-	-	+	Інф. Відсутня
38.	ТОВ «Кругосветка», ставка податку 5%	-	-	-	-	-	Facebook
<b>Львів</b>							
39.	Туристична компанія «Азімут», ставка податку 5%, 3 група	<a href="http://www.azimut-tur.com.ua">http://www.azimut-tur.com.ua</a>	+	+	+	-	Vkontakte, Facebook
<b>Одеса</b>							
40.	ТОВ «Лав Ту Тревел»	<a href="http://lovetotravel.com.ua/">http://lovetotravel.com.ua/</a> але пошукова система турів неактивна	+	-	+	+	Facebook, Instagram, Twitter
41.	ТОВ «Анна-тур»	<a href="http://anna-tour.org">http://anna-tour.org</a> на сайті пропозиції турів, все інше не активне	+	-	+	-	Facebook,
42.	ПП «Ганеж»	<a href="http://www.ganezh.odessa.ua/">http://www.ganezh.odessa.ua/</a>	+	-	+	+	Facebook, Instagram
43.	«Навігатор»	<a href="https://navigator-ua.com/">https://navigator-ua.com/</a>	+	+	+	+	Facebook, Instagram
44.	«Тревел Тайм»	<a href="http://traveltime.od.ua/">http://traveltime.od.ua/</a>	-Сайт не відновлювався з 2013 року, користується	+	+	+	Twitter, Facebook

## Продовження дод. II

1	2	3	4	5	6	7	8
			сайтом Regas, але під-во працює за тою ж адресою			оскільки вся інформація за 2013 рік	
45.	ТОВ «Хороший оддых»	<a href="https://xo.ua/">https://xo.ua/</a>	+	+		-	Facebook, Youtube, Instagram
46.	ТА «Оптіма Тревелл»	<a href="https://optima-travel.com.ua/">https://optima-travel.com.ua/</a>	Пошукова система турів активна, але в модулях «Тури» інформація за 2013-2014 роки, модул «Країни» та «Авіа білети» взагалі неактивні	-	-	+	Інформація відсутня
47.	ФОП Добраунова А.Л. «На канікулы»	-	-	-	-	-	Facebook розповсюджують туристичний продукт тураператора «Артекс»
48.	Турагентство «Вемекс»	<a href="http://www.vemeks.com.ua/">http://www.vemeks.com.ua/</a>	-	-	-	+	Facebook, Instagram
<b>Запоріжжя</b>							
49.	ТОВ «Тревел Ворлд»	<a href="https://www.travel-world.org.ua/">https://www.travel-world.org.ua/</a>	+	-	+	+	Facebook, Instagram, Twitter
50.	«Лорж»	<a href="https://lorjtour.at.ua/">https://lorjtour.at.ua/</a>	-	-	-	-	Viber
51.	«Меморі тур»	<a href="https://memorytour.net.ua/">https://memorytour.net.ua/</a>	+	-	-	+	Інф. відсутня
52.	«Інтурист»	<a href="https://intourist-tour.com/ru/">https://intourist-tour.com/ru/</a>	+	-	-	+	Facebook, Instagram, Telegram, inparadise
53.	«Фіджі Вояж»	<a href="https://fijivoyage.com/">https://fijivoyage.com/</a>	+	-	-	+	Facebook
54.	«Димона-Авіагур»	<a href="https://dimona.com.ua/">https://dimona.com.ua/</a>	+	+	+	+	Facebook, Instagram
<b>Дніпро</b>							
55.	«Планета»	<a href="http://planeta-tour.dp.ua/">http://planeta-tour.dp.ua/</a>	+	-	-	+	Facebook, Instagram
56.	«Днепр Вояж»	<a href="https://school-tur.com/">https://school-tur.com/</a>	+	+	-	+	Facebook, Instagram
57.	ТОВ «Ле Вояж»	<a href="https://levoyage.com.ua/">https://levoyage.com.ua/</a> , пошукова система не працює	- на сайті присутня лише загальна інформація	-	-	+	Facebook
58.	ТОВ «Паспарту-тревелл»	<a href="https://paspartu.dp.ua/">https://paspartu.dp.ua/</a>	+	+	+	+	Instagram

## Продовження дод. II

1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Херсон</b>							
59.	«Ветер странствий»	<a href="http://windtravel.com.ua/">http://windtravel.com.ua/</a> робочі вкладки лише дві із 8	+	-	-	-	Facebook
60.	«Vik tour»	<a href="http://vik-tour.com.ua/">http://vik-tour.com.ua/</a>	+, але в розділі «Новини» присутня інформація за 2018 рік	-	+	+	Facebook
61.	ТОВ «Ейрлайн Експрес»	-	-	-	-	-	-
<b>Кривий Ріг</b>							
62.	ФОП «Всесвіт»	-	-	-	-	-	Facebook
<b>Кропивницький</b>							
63.	ТОВ ТА «Гранд Тур»	<a href="https://grandtour.com.ua/">https://grandtour.com.ua/</a>	+	-	-	+	Інф. відсутня
<b>Черкаси</b>							
64.	«Злама-Ліго»	-	-	-	-	-	-
65.	ТОВ Мандрія	<a href="https://www.mandria.ua/">https://www.mandria.ua/</a>	На сайті розміщена інформація про країни та тури у вигляді креативний статей, пошукової системи турів не має	-	-	-	-
<b>Кременчук</b>							
66.	«Панама Тур»	-	-	-	-	-	Facebook
67.	ТОВ «Мидас»	Не має	-	-	-	-	-
<b>Полтава</b>							
68.	«Планета»	<a href="http://planeta.pl.ua/">http://planeta.pl.ua/</a>	+	+	+	+	Facebook
79.	«СокВояж»	<a href="http://www.sok-voyage.com.ua/">http://www.sok-voyage.com.ua/</a>	+	-	-	+	Інф. відсутня
70.	«Orange»	<a href="http://orange.com.ua/">http://orange.com.ua/</a>	-новини за 2017 рік, але пошук турів активний і актуальний	-	-	+	Facebook, Instagram
<b>Олександрія</b>							
71.	ПП «Гревел»	-	-	-	-	-	Під'єднане до сторінки Сеть агентств Горящих

## Продовження дод. II

1	2	3	4	5	6	7	8
							Путевок <a href="http://101-travel.com.ua/">http://101-travel.com.ua/</a>
<b>Кам'янське</b>							
72.	«Планета»	-	-	-	-	-	Facebook
<b>Миколаїв</b>							
73.	Туристична компанія «Саквояз»	<a href="http://sacvovage.com.ua/">http://sacvovage.com.ua/</a>	+	-	-	+	Facebook
74.	ТОВ «Тур-Експрес»	<a href="https://tour-ex.com.ua/">https://tour-ex.com.ua/</a>	+, але не всі модулі сайту наповнені	-	+	+	Facebook, Instagram
<b>Житомир</b>							
75.	«Сієста» ФОП «Стельмах О.О.», ставка податку 5%	<a href="http://siesta-tour.com.ua/">http://siesta-tour.com.ua/</a>	+	-	-	+	Twitter, Facebook
76.	«Ека-тур», Житомир	<a href="https://ekatur.com.ua/">https://ekatur.com.ua/</a>	-	-	-	-	-
<b>Суми</b>							
77.	ТА «УльтратурПлюс»	<a href="http://ultravel.com.ua/">http://ultravel.com.ua/</a>	+	-	-	+	Googlet, Instagram, Viber, Telegram, Facebook
<b>Черноморськ</b>							
78.	ТА «Чудеса світу»	- в процесі розробки, точна дата роботи сайту невідома	-	-	-	-	Viber, Telegram, Facebook
<b>Дніпро</b>							
79.	ТА «Файн Тур»	<a href="http://fine-tour.com.ua/">http://fine-tour.com.ua/</a>	+ пошукова система турів неактивна	-	+	+	Facebook
80.	ТА «Go2Travel»	<a href="http://go2travel.dp.ua/">http://go2travel.dp.ua/</a>	+	-	-	- є можливість лише при виборі готелю відправили запит	Facebook, Instagram
81.	ТА «Фіджі Вояж»	<a href="https://fijivoyage.com/">https://fijivoyage.com/</a>	+ але не працює пошукова система турів	-	-	-	Facebook, Twitter, Telegram
82.	«Челсі»	<a href="http://chelsy-travel.com.ua/">http://chelsy-travel.com.ua/</a>	Є актуальні пропозиції, але немає розробленої пошукової системи	-	+	+	Facebook, Instagram

## Продовження дод. II

1	2	3	4	5	6	7	8
83.	«Обрій Інк»	Сайту не має. Є інформація на <a href="http://www.turpravda.ua">www.turpravda.ua</a> і <a href="http://www.otrusk.com">www.otrusk.com</a>	-	-	-	-	-
84.	ТОВ «Ласпі»	<a href="http://laspi.com.ua/">http://laspi.com.ua/</a>	+	-	-	+	Facebook, Instagram
85.	«Амас»	Сайту немає, в мережах не зареєстровані, працюють лише в телефонному режимі	-	-	-	-	-
86.	«Гала-тур»	3 технічних причин сайт не працює	-	-	-	-	-
87.	«Сігма –тур»	Сайту немає	-	-	-	-	-
88.	ТОВ «Міко-тревел», ставка податку 5% з групи	Сайт не працює	-	-	-	-	Facebook
89.	ТОВ «Алігатор тур»	<a href="https://aligatortour.com.ua/">https://aligatortour.com.ua/</a>	+	-	+	+	Facebook, Instagram
<b>Рівне</b>							
90.	«Клеопатра»	<a href="https://www.kleopatra.ua/">https://www.kleopatra.ua/</a>	+	-	+	+	Facebook
<b>Хмельницький</b>							
91.	ТА «ДельфінТур»	<a href="https://delim.net.ua/">https://delim.net.ua/</a>	-але пошук турів активний і актуальний	-	-	+	Facebook
92.	ТОВ «КОЛУМБ-ВП», ставка податку 5%	-	-	-	-	-	Facebook, Instagram
<b>Вінниця</b>							
93.	«Україза»	<a href="https://ukvizy.vn.ua/">https://ukvizy.vn.ua/</a>	+	але не працює пошукова система турів	+	+	Facebook, Viber, Instagram
<b>Дрогобич</b>							
94.	«Глобус-Сервіс»	Власного сайту немає, входить у мережу, тому користується сайтом <a href="http://www.hottour.com.ua/">http://www.hottour.com.ua/</a>	-	-	-	-	Facebook
<b>Кіровоград</b>							
95.	«Веста М»	<a href="http://www.vesta-m.kr.ua/">http://www.vesta-m.kr.ua/</a> є але тимчасово не працює	-	-	-	-	-
<b>Маріуполь</b>							
96.	Туристичне агентство «Димполо» (ФОП Бедненко)	-	-	-	-	-	Під'єднане до сторінки <a href="http://putevok.net/">http://putevok.net/</a>



## Закінчення дод. II

1	2	3	4	5	6	7	8
97.	ТА «Азовингур»	<a href="http://azovintour.com.ua/">http://azovintour.com.ua/</a>	+ , але пошукова система нефункціональна	-	-	+	Інформація відсутня
98.	ТА «Країна Мрій»	<a href="http://www.krainamriy.info/">http://www.krainamriy.info/</a>	+ але в модулі «Новини» інформація застаріла за 2016 рік	-	+	-	Facebook
<b>Ужгород</b>							
99.	ТОВ «Агенство Фарватер»	<a href="https://farwater.travel/">https://farwater.travel/</a>	+ є порівняльна цінова політика підприємств	+	+	+	Facebook, Instagram, Twitter, YouTube
<b>Краматорськ</b>							
100.	ТОВ «ТК Гранд Вояж», ставка податку 5%	<a href="https://grandvoyage.com.ua/">https://grandvoyage.com.ua/</a>	+	-	+	+	Facebook, Instagram, Viber, Twitter, Skype
101.	«Вітали Тур»	<a href="https://www.vitalytour.com.ua/">https://www.vitalytour.com.ua/</a>	+	-	+	-	Facebook, Twitter, LinkedIn

Джерело: складено автором на основі [125; 128-141; 144; 146-157; 159-161; 165-167; 169-177; 180-185; 187; 189; 190; 205; 208; 212; 217; 219; 229-235; 237; 239; 240; 243; 246-249; 252; 255; 259; 260; 264; 267; 268; 270-272]

## Кореляційна матриця ТОВ «Анімар Україна»

	Y	$x_1$	$x_2$	$x_3$
y	1			
$x_1$	0,771505	1		
$x_2$	0,579454	0,135313	1	
$x_3$	0,716661	0,51086	0,008712	1

## Кореляційна матриця ТОВ «Join UP»

	Y	$x_1$	$x_2$	$x_3$
y	1			
$x_1$	0,997358	1		
$x_2$	0,964481	0,9695308	1	
$x_3$	0,978223	0,980529	0,956678	1

## Кореляційна матриця ТОВ «TPG»

	Y	$x_1$	$x_2$	$x_3$
y	1			
$x_1$	0,969669	1		
$x_2$	0,928475	0,9866973	1	
$x_3$	0,812276	0,9244368	0,950024	1

## Кореляційна матриця ТОВ «TUI Ukraine»

	Y	$x_1$	$x_2$	$x_3$
y	1			
$x_1$	0,979104	1		
$x_2$	0,96096	0,943481	1	
$x_3$	0,971833	0,904967	0,929819	1

## Кореляційна матриця ТОВ «Apex Tour»

	Y	$x_1$	$x_2$	$x_3$
y	1			
$x_1$	0,960839	1		
$x_2$	0,830349	0,701288	1	
$x_3$	-0,822679	-0,743316	-0,725103	1

## Кореляційна матриця ТОВ «TEZ Tour»

	Y	$x_1$	$x_2$	$x_3$
y	1			
$x_1$	0,983739	1		
$x_2$	0,920137	0,890499	1	
$x_3$	0,939837	0,95359	0,868746	1

## Кореляційна матриця ТОВ «Coral Travel»

	Y	$x_1$	$x_2$	$x_3$
y	1			
$x_1$	0,990307	1		
$x_2$	0,597348	0,484643	1	
$x_3$	0,955613	0,970423	0,490993	1

**Кореляційна матриця ТОВ «Pegas Touristik»**

	у	$x_1$	$x_2$	$x_3$
у	1			
$x_1$	0,997631	1		
$x_2$	0,365706	0,363682	1	
$x_3$	0,723048	0,681402	0,143021	1

**Кореляційна матриця ТОВ «Mouzenidis Travel»**

	у	$x_1$	$x_2$	$x_3$
у	1			
$x_1$	0,526088	1		
$x_2$	-0,36296	-0,88062	1	
$x_3$	-0,81652	-0,0833	0,127548	1

**Кореляційна матриця ТОВ «Аккорд-тур»**

	у	$x_1$	$x_2$	$x_3$
у	1			
$x_1$	0,9973474	1		
$x_2$	0,384575	0,388421	1	
$x_3$	0,904461	0,867575	0,429297	1

**Кореляційна матриця ТОВ «Міст-тур»**

	у	$x_1$	$x_2$	$x_3$
у	1			
$x_1$	0,777330	1		
$x_2$	0,803209	0,566390	1	
$x_3$	0,657769	0,063534	0,471878	1

**Кореляційна матриця ТОВ «Тур-Груп»**

	у	$x_1$	$x_2$	$x_3$
у	1			
$x_1$	0,971414	1		
$x_2$	0,913256	0,890817	1	
$x_3$	0,774267	0,62369	0,831663	1

**Кореляційна матриця ПП «Любосвіт»**

	у	$x_1$	$x_2$	$x_3$
у	1			
$x_1$	0,986399	1		
$x_2$	0,933665	0,959471	1	
$x_3$	0,992815	0,962853	0,918337	1

**Кореляційна матриця ТОВ «Adria Hit»**

	у	$x_1$	$x_2$	$x_3$
у	1			
$x_1$	0,981679	1		
$x_2$	0,948419	0,901017	1	
$x_3$	0,866291	0,885448	0,717106	1

## Кореляційна матриця ТОВ «Арістея»

	у	$x_1$	$x_2$	$x_3$
у	1			
$x_1$	0,99719	1		
$x_2$	0,739559	0,691733	1	
$x_3$	0,107422	0,064194	0,366701	1

## Кореляційна матриця ТОВ «Дрім Тревел»

	у	$x_1$	$x_2$	$x_3$
у	1			
$x_1$	0,99633	1		
$x_2$	0,984807	0,985976	1	
$x_3$	0,856143	0,822425	0,793615	1

## Дослідження інформаційних технологій для огляду 3D-панорам

Критерій/Програма	Quick Time	Adobe Flash Player	Adobe Shockwave player	Java	DevalVR
1	2	3	4	5	6
<p><i>Опис</i></p>	<p>універсальний мультимедійний плеєр від компанії Apple, створений у 1995 році. Дозволяє відтворювати панорами у форматі QTVR (QuickTime Virtual Reality). Спочатку формат QTVR підтримував тільки циліндричні панорами, а зараз присутній 253овно екранний режим перегляду. QuickTime демонструє або зображає не тільки мультимедійні формати, але й MP3, GIF, TIFF, AAC, PSD і інші.</p>	<p>програма компанії Adobe (початковим розробником є компанія Macromedia). Актуальна 10 версія плеєра забезпечує якісне відтворення навіть повно екранних панорам, але і вона не дає таку плавність руху, як панорами на технології DevalVR, Shockwave і QTVR. Сучасні сферичні панорами у форматі Flash дозволяють використовувати безліч інтерактивних інструментів – активні зони, звук, відео, карти з радаром, впливаючі вікна та багато інших «фішок», збагачують і прикрашають віртуальні тури.</p>	<p>мультимедійний плеєр від Adobe (початковим розробником є Macromedia), головне призначення якого – перегляд масштабних презентацій, ігор, відтворення 3D панорам та ін.</p>	<p>мова програмування, розробником якої є компанія Sun Microsystems, здатна створювати різні аплікації (Apple) для відтворення віртуальних панорам, не залежить від операційної системи (під одним і тим же кодом можна працювати на декількох різних платформах). InnerVision PurePlayer – єдиний плеєр для Java, що забезпечує перегляд сферичних 3D панорам в повно екранному режимі. За якістю відтворення поступається QuickTime VR і DevalVR.</p>	<p>Найякісніше візуальне відтворення панорамного контенту. DevalVR призначений для перегляду віртуальних панорам у форматі QTVR (QuickTime Virtual Reality). Deval VR пропонує майже ідеальну плавність руху без пікселізації (артефактів). У DevalVR є маловідомий, але досить цікавий інструмент «Лула», який активується натисканням правої клавіші SHIFT.</p>

## Продовження дод. Л

1	2	3	4	5	6
<i>Розмір</i>	26МБ	1.8МБ	4.5МБ	5МБ	300 КБ
<i>Вартість</i>	Безкоштовно	безкоштовно	безкоштовно	безкоштовно	Безкоштовно
<i>Додаткові вимоги</i>	-	-	-	JRE встановлений за замовчуванням на 100% комп'ютерів Apple. Комп'ютери з операційною системою Windows мають JRE до версії XP SP1 включно. При встановленні Win XP SP2 і вище, JRE необхідно встановити вже додатково, тому що Windows тепер вважає його ненадійним і небезпечним.	-
<i>Переваги</i>	QTVR-стандартний, загальноприйнятний формат 3D сферичних і циліндричних панорам; встановлено на 100% комп'ютерів Apple і більш ніж на 60% PC с операційною системою Windows;	найперспективніший формат; Flash Player встановлений на 99% комп'ютерах; мультимедійність (Windows, Mac, Linux, Solaris); малий розмір; безпечний, дозволений	плавність руху і відсутність артефактів при русі; інтерактивність, можливість додавання хотспотів (прослухати, читати, переглянути і т.д.)	мультимедійний (Windows, Mac, Linux, Solaris) різноманітні можливості інтерактивності; рендерінг стандартних панорам і чіткість зображення.	приємна плавність перегляду навіть повноекранних 3D панорам; малий розмір плагіна (~ 0.3 МБ) мінімальні системні вимоги, не такі високі, як, наприклад, у Flash і Java;

## Продовження дод. Л

1	2	3	4	5	6
	висока якість зображення, навіть у режимі «на весь екран»; можливість додавання в панораму анімацій, спливаючих вікон з текстом, звук тощо)	більшість захищених систем; майже необмежені можливості авторинга			не вимагає інсталяції
<i>Недоліки</i>	великий розмір; можливість блокування; несумісність з Windows 64bit; обмежені можливості авторинга	високі вимоги до графічної карти; на застарілих комп'ютерах повертання менш повільне; ймовірність створення артефактів	-	відсутність Java в WinXP SP2 і Vista	призначений тільки для windows; малопоширений серед користувачів PC

*Джерело: сформовано автором на основі\**

\*Засоби перегляду сферичних 3D панорам і віртуальних турів URL : [https://360.ucoz.com/index/zasobi\\_peregljadu\\_3d/0-10](https://360.ucoz.com/index/zasobi_peregljadu_3d/0-10) ,

Скачать программы для создания 3d панорам и виртуальных туров URL : <http://3dpano.pindora.com/download.html>

## Дослідження інформаційних технологій для обробки фотокарток

№ п/п	Назва	Розмір	Вартість	Наявність безкоштовної версії / тривалість використання
1.	Adobe Photoshop	15МБ	699\$	+ / 30 днів
2.	Adobe Lightroom	64МБ	299\$	+ / 30 днів
3.	Capture One Pro	46МБ	299 євро	+ / 30 днів
4.	Nikon Capture NX 2	44МБ	150 євро	+ / 60 днів
5.	Digital Photo Professional	24МБ	безкоштовно	-
6.	DXO Optics	295МБ	124 євро	+ / 21 день
7.	Photomatix Pro	3МБ	99\$	+, але із водяним знаком
8.	PTLens	1.2МБ	25\$	+, але з обмеженням на 10 фото
9.	AcaPixus RectFish	2.7МБ	30\$	-
10.	Super Cubic	356КБ	безкоштовно	-

*Джерело: сформовано автором на основі\**

\* Скачать программы для создания 3d панорам и виртуальных туров URL:  
<http://3dpano.pindora.com/download.html>



### Дослідження інформаційних технологій для склейки панорам

№ п/п	Назва	Розмір	Вартість	Наявність безкоштовної версії / тривалість використання
1.	PTGui Pro	4.7МБ	79 євро	+ з певними обмеженнями
2.	Autopano Pro	9МБ	99 євро	+ з певними обмеженнями
3.	Hugin	12МБ	безкоштовно	-
4.	PhotoFit	11.3МБ	52-277\$	-
5.	Pixtra OmniStitcher	7.2МБ	48,75\$	-
6.	Panorama Factory	8МБ	від 79,95\$	-
7.	PanaVue ImageAssembler	6,8МБ	від 64\$	-
8.	Smartblend	1.2МБ	безкоштовно	-
9.	Enblend/Enfuse	9МБ	безкоштовно	-
10.	PanoramaTools	1МБ	безкоштовно	-

*Джерело: сформовано автором на основі\**

\* Скачать программы для создания 3d панорам и виртуальных туров URL:

<http://3dpano.pindora.com/download.html>

## Додаток II

**Дослідження інформаційних програм для створення віртуальних  
турів**

№ п/п	Назва	Розмір	Вартість	Наявність безкоштовної версії / тривалість використання
1.	Tourweaver	40.5МБ	від 199,95\$	+, але із водяним знаком
2.	freeDEXpano	0.5МБ	0-12000 руб.	+ з певними обмеженнями
3.	JATC	6.5МБ	Безкоштовно	-
4.	Pixtra TourMaster	16.9МБ	98,75\$	-

*Джерело: сформовано автором на основі\**

\* Скачать программы для создания 3d панорам и виртуальных туров URL:

<http://3dpano.pindora.com/download.html>



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ**

вул. Кіото, 19, м. Київ-156, 02156, тел. (044) 513-23-09, факс: (044) 544-39-74, 544-74-14  
e-mail: [knteu@knteu.kiev.ua](mailto:knteu@knteu.kiev.ua), код ЄДРПОУ 01566117

23.01.2014 № 135/20  
На № \_\_\_\_\_

**ДОВІДКА**

Зікій Наталія Леонідівна, аспірант кафедри готельно-ресторанного бізнесу Київського національного торговельно-економічного університету, з 01.10.2014 по 31.12.2014 та з 05.01.2015 по 31.12.2015 та з 01.04.2016 по 31.12.2016 брала участь у розробленні науково-дослідної роботи № 618/20 «Модельовання організаційно-економічного механізму управління підприємствами торгівлі та сфери послуг» (термін виконання II кв. 2014 р. – IV кв. 2016 р.).

Номер державної реєстрації НДР – 0114U000324.

Особистий внесок Зікій Наталії Леонідівни:

- обґрунтовано економічну сутність концепту "реструктуризація підприємства";
- систематизовано та доповнено специфічні ознаки процесу реструктуризації підприємства;
- розроблено комплекс антикризових дій для туристичних підприємств.

Довідка видана для подання до спеціалізованої вченої ради Д 26.055.01 Київського національного торговельно-економічного університету.

Проректор  
з наукової роботи



С.В. Мельниченко

Федоренко О.В.  
(044) 531-74-36



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ**

вул. Кіото, 19, м. Київ-156, 02156, тел. (044) 513-23-09, факс: (044) 544-39-74, 544-74-14  
e-mail: [knteu@knteu.kiev.ua](mailto:knteu@knteu.kiev.ua), код ЄДРПОУ 01566117

23.01.17 № 136/20  
На № \_\_\_\_\_

**ДОВІДКА**

Зікій Наталія Леонідівна, аспірант кафедри готельно-ресторанного бізнесу Київського національного торговельно-економічного університету, з I кв. 2015р. по IV кв. 2016р. брала участь у виконанні науково-дослідної роботи «Управління інтеграційними процесами туристичних підприємств» (термін виконання I кв. 2014 р. – IV кв. 2016 р.).

Номер державної реєстрації НДР 0114U000326.

Особистий внесок Зікій Наталії Леонідівни:

- визначено основні етапи реструктуризації підприємства;
- обґрунтовано та доповнено цілі проведення реструктуризації;
- запропоновано використання новітніх інформаційних технологій для підприємств туристичного бізнесу.

Довідка видана для подання до спеціалізованої вченої ради Д.26.055.01 Київського національного торговельно-економічного університету.

**Проректор  
з наукової роботи**



**С.В. Мельниченко**

Фокіна М.В.  
тел. (044) 531-49-73



Міністерство освіти і науки України  
 Київський національний торговельно-економічний університет  
**ВИЩЕ КОМЕРЦІЙНЕ УЧИЛИЩЕ**  
 вул.Киото, 23, м. Київ, 02156, тел. (044) 513-15-54, факс (044) 513-15-54  
 E-mail: vku@ukr.net, код ЄДРПОУ 01566815

Від 16.05.2017 № 063/30-55

На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

### ДОВІДКА

Видана Зікій Наталії Леонідівні, аспіранту кафедри готельно-ресторанного бізнесу Київського національного торговельно-економічного університету про те, що результати її дисертаційної роботи на тему «Реструктуризація туристичних підприємств» використані у навчальному процесі Вищого комерційного училища Київського національного торговельно-економічного університету.

Особистий внесок Зікій Наталії Леонідівни полягає у розробці опорного конспекту лекцій, тестових завдань, методичних рекомендацій для самостійної роботи студентів та проведено заняття предметного гуртка на тему «Значення реструктуризації в сучасному менеджменті» для студентів спеціальності «Товарознавство і комерційна діяльність» з дисципліни «Основи менеджменту».

Довідка видана для подання до спеціалізованої Вченої ради Д.26.055.01 Київського національного торговельно-економічного університету.

Директор



*[Handwritten signature]*

Л.Д. Кришемінська

Виконавець:  
 Ратушна М.О.



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ**

вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, тел. (044) 531 47 41, факс (044) 544 39 74  
e-mail [knute@knute.edu.ua](mailto:knute@knute.edu.ua), код ЄДРПОУ 01566117

29.05.2020 № 1059/24  
На № \_\_\_\_\_

**ДОВІДКА**

Зікій Наталія Леонідівна, аспірант кафедри готельно-ресторанного бізнесу Київського національного торговельно-економічного університету, з 01.10.2019 по 31.12.2019 брала участь у виконанні науково-дослідної роботи № 647/20 «Інтеграція туристичної системи України до світового ринку послуг» (термін виконання теми I кв. 2017 р.– IV кв. 2019 р.).

Номер державної реєстрації НДР – 0117U000503.

Особистий внесок Зікій Наталії Леонідівни:

- доповнено характеристику принципів процесу реструктуризації, виходячи із специфіки діяльності туристичних підприємств;
- розроблено програму реструктуризаційних заходів для туристичних підприємств.

**Проректор  
з наукової роботи**



**С. В. Мельниченко**

Сапітура Л.А.  
(044) 531-74-36



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ**

вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, тел. (044) 531 47 41, факс (044) 544 39 74  
e-mail [knute@knute.edu.ua](mailto:knute@knute.edu.ua), код ЄДРПОУ 01566117

19.05.2020 № 1060/24  
На № \_\_\_\_\_

**ДОВІДКА**

Зікій Наталія Леонідівна, аспірант кафедри готельно-ресторанного бізнесу Київського національного торговельно-економічного університету, з I кв. 2016 р. IV кв. 2018 р. брала участь у виконанні науково-дослідної роботи «Реструктуризація підприємств туристичної сфери» (термін виконання теми I кв. 2016 р. – IV кв. 2018 р.).

Номер державної реєстрації НДР – 0117U000782.

Особистий внесок Зікій Наталії Леонідівни:

- визначено специфіку діяльності туристичних операторів та туристичних агентств;
- досліджено основні перешкоди для успішної діяльності туристичних підприємств;
- запропоновано методичні підходи до оцінки ефективності проведення реструктуризації;
- систематизовано основні реструктуризаційні зміни туристичних підприємств.

**Проректор  
з наукової роботи**



**С. В. Мельниченко**

Фокіна М.В.  
(044) 531-74-36

082800



ТОВ «АНИМАР-УКРАЇНА»  
м. Київ, вул. І. Франка, 27/31, оф. 24  
www.animar.com.ua

тел./факс: +380 (44) 234-66-77  
моб. тел.: +380 (68) 345-34-41  
e-mail: info@animar.com.ua

Вих. №20/01 від 20.01.2020 р.

**ДОВІДКА**  
*про впровадження результатів наукових досліджень,  
висвітлених у дисертаційній роботі  
Зікій Наталії Леонідівни  
«Реструктуризація туристичних підприємств»*

Розвиток та конкурентоспроможність туристичних підприємств неможливі без проведення постійних реструктуризаційних заходів.

Тому використання дискримінантних моделей, які прогнозують банкрутство, запропонованих у дисертаційній роботі Зікій Н.Л., є доцільним для практичного використання у діяльності підприємства.

Розрахунок прогнозних моделей розкриває стан фінансової діяльності підприємства та надає змогу спрогнозувати ймовірність настання банкрутства. Це, в свою чергу, дозволить своєчасно внести корективи у стратегію розвитку підприємства та розробити комплексну програму реструктуризаційних заходів для ефективного функціонування діяльності.

Генеральний директор  
ТОВ «Анімар-Україна»



Зінковський О.Ю.




**Travel Professional Group**

01004, Kyiv  
 9/2, Velyka Vasyl'kivska Str. office 67  
 Phone/fax: +380 44 545 44 44  
 www.tpg.ua

№ 51 від 01.12.2020 р.

**ДОВІДКА**  
**про впровадження результатів наукових досліджень,**  
**висвітлених у дисертаційній роботі**  
**Зікій Наталії Леонідівни**  
**«Реструктуризація туристичних підприємств»**

Розвиток сучасних ринкових умов ставить під загрозу функціонування підприємств туристичного бізнесу. Основною метою стратегічного плану будь-якого суб'єкта в умовах пандемії є його утримання на туристичному ринку. Априорі, туристичним підприємствам необхідно проводити реструктуризаційні зміни в своїй діяльності.

Розроблені рекомендації Зікій Н.Л. у дисертаційній роботі мають практичну цінність і можуть бути застосовані у діяльності підприємства.

Керівництвом взято на апробацію методику «дерево рішень», що дозволить передбачити оцінку ефективності кожної окремої альтернативи проведення реструктуризації підприємства. Після проведення розрахунків та побудови багатофакторної моделі ТОВ «ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП» вважає за доцільне диверсифікацію туристичної пропозиції через використання 3D турів власного виробництва.

Директор  
 ТОВ «ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП»



Бойко О.В.