

# **РОЗВИТОК ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ: СУЧАСНИЙ ПОГЛЯД**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ  
ІМЕНІ МИХАЙЛА ТУГАН-БАРАНОВСЬКОГО**

**РОЗВИТОК ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ:  
СУЧАСНИЙ ПОГЛЯД**

**МОНОГРАФІЯ**

Кривий Ріг  
2021

*Рекомендовано до друку Вченою радою Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського  
Протокол № 12 від 29.04.2021 р.*

**Автори:**

Н.В. Лохман, К.С. Хаврова, В.С. Коверза, О.М. Романуха, К.Ю. Шерстюкова,  
О.В. Корнілова, Т.В. Кореніцина, О.А. Грищук, Л.М. Плужнікова,  
В.О. Степаненко

**Рецензенти:**

**Балуєва О.В.** доктор економічних наук, професор, Донецький державний університет управління;  
**Берідзе Т.М.** доктор економічних наук, доцент, Криворізький національний університет;  
**Бочарова Ю.Г.** доктор економічних наук, доцент, Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського

**Розвиток індустрії гостинності: сучасний погляд** : монографія / М-во освіти і науки України; Н.В. Лохман [та ін.]; наук. ред. Н.В. Лохман. – Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2021. – 170 с.

**ISBN 978-966-385-365-9**

У монографії висвітлюються проблеми теоретичного, методологічного та методичного аспектів дослідження розвитку індустрії гостинності. Розглянуто умови розвитку індустрії гостинності. Проведено моніторинг потенціалу індустрії гостинності. Визначено євроінтеграційні вектори розвитку індустрії гостинності. Запропоновано інструменти удосконалення розвитку індустрії гостинності.

Монографія розрахована на науковців, спеціалістів, які приймають рішення в галузі туризму та гостинності, викладачів, аспірантів, магістрів та студентів економічних ЗВО.

**ISBN 978-966-385-365-9**

© ДонНУЕТ, 2021

© Колектив авторів, 2021

## ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	5
РОЗДІЛ 1. УМОВИ РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ: ТРАДИЦІЙНИЙ ТА ІННОВАЦІЙНИЙ ПІДХОДИ	7
1.1. Аналіз наукової діяльності, як умови розвитку індустрії гостинності	7
1.2. Дослідження особливостей корпоративної соціальної відповідальності у туристичній галузі	12
РОЗДІЛ 2. МОНІТОРИНГ ПОТЕНЦІАЛУ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ: АНАЛІЗ, МОТИВАЦІЯ	33
2.1. Аналіз потенціалу розвитку туристичних підприємств в умовах трансформації індустрії гостинності	33
2.2. Особливості мотивації праці працівників обслуговуючого персоналу ресторанного господарства в період пандемії COVID-19	51
РОЗДІЛ 3. ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИЙ ВЕКТОР РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ	59
3.1. Вплив європейського вектору інтеграції на динаміку розвитку індустрії гостинності в Україні на прикладі готельно-ресторанної галузі	59
3.2. Євроінтеграційні індикатори управління конкурентоспроможністю транспортної інфраструктури в умовах розвитку індустрії гостинності	71
РОЗДІЛ 4. ІНСТРУМЕНТИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ	80
4.1. Розробка антикризової стратегії в індустрії гостинності	80
4.2. Удосконалення аналітичного забезпечення управління туристичним бізнесом	99
ВИСНОВКИ	116
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	120
ДОДАТКИ	134

## ПЕРЕДМОВА

Наша країна має унікальний рекреаційний потенціал, привабливий клімат, багату природу, тобто мають місце усі необхідні ресурси та умови для розвитку туризму та відпочинку. Але щоб задовольнити всі потреби туриста, відпочивальника, бізнесмена, потрібно забезпечити комфортність його проживання, високу якість обслуговування, тобто створити атмосферу гостинності.

Індустрія гостинності - найбільш динамічний сектор економіки України, який має стати візитною карточкою України та показником соціально-культурного та економічного розвитку і тим самим забезпечити її конкурентоспроможність. Тому розвиток індустрії гостинності є важливою складовою інтеграції українського туристичного ринку в європейський бізнес і культурне середовище.

Сучасна індустрія гостинності – це особлива самостійна галузь економіки, що складається з групи галузей та підприємств, функції яких полягають у задоволенні різноманітного попиту на різні види відпочинку та розваг. Головними гравцями на ринку гостинності є суб'єкти туристичного, готельного, ресторанного бізнесу, відпочинку і розваг. Індустрія гостинності також потребує транспортного обслуговування, фінансової та інформаційної підтримки.

На сьогоднішній день характерними рисами розвитку індустрії гостинності є: змінні тенденції, які відбуваються на ринку послуг, жорстка конкуренція між суб'єктами господарювання та підвищення рівня вимог споживачів до отримуваних послуг. Тому інноваційний підхід до ведення бізнесу в даній сфері є необхідною умовою для результативного функціонування підприємств галузей, які входять в індустрію гостинності. Саме тому дослідження проблематики розвитку індустрії гостинності є актуальною.

Метою досліджень є вирішення науково-прикладного завдання - пошуку шляхів розвитку індустрії гостинності в парадигмі інтеграції економіки країни до світового ринку туризму та подальшої розробки теоретичних уявлень про стратегічний і інноваційний напрями розвитку складових елементів індустрії гостинності.

Об'єктом дослідження є процеси розвитку індустрії гостинності на сучасному етапі.

Предметом дослідження є напрями розвитку індустрії гостинності в цілому та її окремих складових елементів і система соціально-економічних взаємозв'язків, що мають місце між зазначеними елементами.

Теоретико-методологічною базою дослідження стали положення економічної теорії, теоретичні та практичні наукові нароби з туризму, готельного та ресторанного бізнесу, транспортного обслуговування, фінансової та інформаційної підтримки, праці провідних вітчизняних і зарубіжних науковців з питань дослідження інноваційного, стратегічного, міжнародного

напрямів розвитку суб'єктів індустрії гостинності.

Інформаційно-нормативною базою дослідження є нормативно-правові акти України, наукові публікації, довідкова література, дані вітчизняної і зарубіжної статистики, рекомендації вітчизняних та міжнародних експертів, рейтингових агентств та консалтингових компаній, аналітичні публікації та матеріали офіційних веб-сайтів органів державної влади і міжнародних організацій.

### **Монографія підготовлена колективом науковців**

доктор екон. наук, доцент Лохман Н.В.	lokhman@donnuet.edu.ua	передмова, підрозділи 2.1, 3.2, висновки
доктор екон. наук, доцент Хаврова К.С.	havrova@donnuet.edu.ua	підрозділ 4.1
канд. екон. наук, доцент Коверза В.С.	koverza@donnuet.edu.ua	підрозділ 4.2
канд. істор. наук, доцент Романуха О.М.	romanukha@donnuet.edu.ua	підрозділ 3.1
канд. екон. наук Шерстюкова К.Ю.	koverza@donnuet.edu.ua	підрозділ 1.2
канд. екон. наук, доцент Корнілова О.В.	elarto17@gmail.com	підрозділ 2.2
канд. екон. наук, Кореніцина Т.В.	Lalisa797@gmail.com	підрозділи 2.1, 3.1
асистент Плужнікова Л.М.	pluzhnikova@donnuet.edu.ua	підрозділ 1.1
асистент Гришук О.А.	grischuk@donnuet.edu.ua	підрозділ 1.1
аспірант Степаненко В.О.	st.vlad.1995@gmail.com	підрозділ 3.2

# РОЗДІЛ 1

## УМОВИ РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ: ТРАДИЦІЙНИЙ ТА ІННОВАЦІЙНИЙ ПІДХОДИ

### 1.1. Аналіз наукової діяльності, як умови розвитку індустрії гостинності

**Постановка проблеми.** Інтеграція України до світового інноваційного простору потребує трансформації інноваційного потенціалу з урахуванням особливостей внутрішнього ринку та розвитку партнерства на зовнішньому ринку.

Сучасні тенденції та умови функціонування світової економіки диктують нові пріоритети та напрями розвитку: провідні галузі промисловості, які у минулому були лідерами стають аутсайдерами і навпаки. Однією з галузей, що вирвалася у лідери за останні роки, є індустрія гостинності.

Інноваційні напрями розвитку індустрії гостинності в Україні направлені на вдосконалення існуючих продуктів, які вони реалізують на ринку, та розробки нових продуктів і використання новітніх технологій. Основними інноваційні напрями розвитку індустрії гостинності є: організаційно-управлінський, матеріально-технічний, інтелектуальний, технологічний, інфраструктурний [17].

До сучасних тенденцій функціонування підприємств готельної індустрії відносять формування інноваційного потенціалу країни, яке стає можливим лише за умов розвитку наукової діяльності.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Чисельна група авторів (Болгов В.Є. [12], Голиченко О.Г. [2], Доценко О.Ю. [3], Касян З.Е. [5], Кузьминых Н. [6], Лазаренко Ю.О. [7], Лохман Н.В. [8, 9], Мальцев В.С. [10], Молчанова О.П. [11], Ніколенко Г.О. [14], Скоробогатова Н.Є. [15], Федулова І.В. [16]) присвятили свої праці питанням аналізу та оцінювання інноваційного потенціалу. При цьому в окремих роботах досліджуються питання розвитку інноваційного потенціалу країни та регіону, в інших – інтенсивність та екстенсивні аспекти інноваційного розвитку, ще одна група авторів приділяє увагу інноваційній активності та інноваційно-інвестиційному розвитку і його оцінюванню. Майже усі автори відмічають безперечну роль наукової діяльності у формуванні інноваційного потенціалу будь-якої сфері діяльності.

Однак, проблеми аналізу наукової діяльності в Україні, як умови розвитку індустрії гостинності залишились без уваги.

**Метою досліджень** є аналіз наукової діяльності в Україні на основі статистичних даних з метою характеристики можливості інноваційного розвитку індустрії гостинності.

#### **Виклад основного матеріалу досліджень.**

Індустрія гостинності – це система заходів та порядок їх здійснення з метою задоволення найрізноманітніших побутових, господарських і культурних запитів гостей туристських підприємств, їх запобігливого обслуговування, надання низки послуг [4].

Імпульсом формування аналітичної бази трансформації інноваційного потенціалу індустрії гостинності виступає наукова діяльність.

Наукова діяльність виступає фундаментом розвитку інноваційного потенціалу країни. Упродовж 2016 року наукові дослідження і розробки (далі – НДР) в Україні виконували 972 організації, 46,6% з яких належали до державного сектору економіки, 37,7% – до підприємницького, 15,7% – вищої освіти. Майже третина загальної кількості наукових організацій розташована у м. Києві, 16,5% – у Харківській, 7,5% – Львівській, 6,0% – Дніпропетровській та 4,8% – в Одеській областях [12, 13].

В Україні наукові дослідження і розробки в 2015-2016 роках здійснювали державні організації, підприємницькі структури, організації вищої освіти (рис. 1.1).

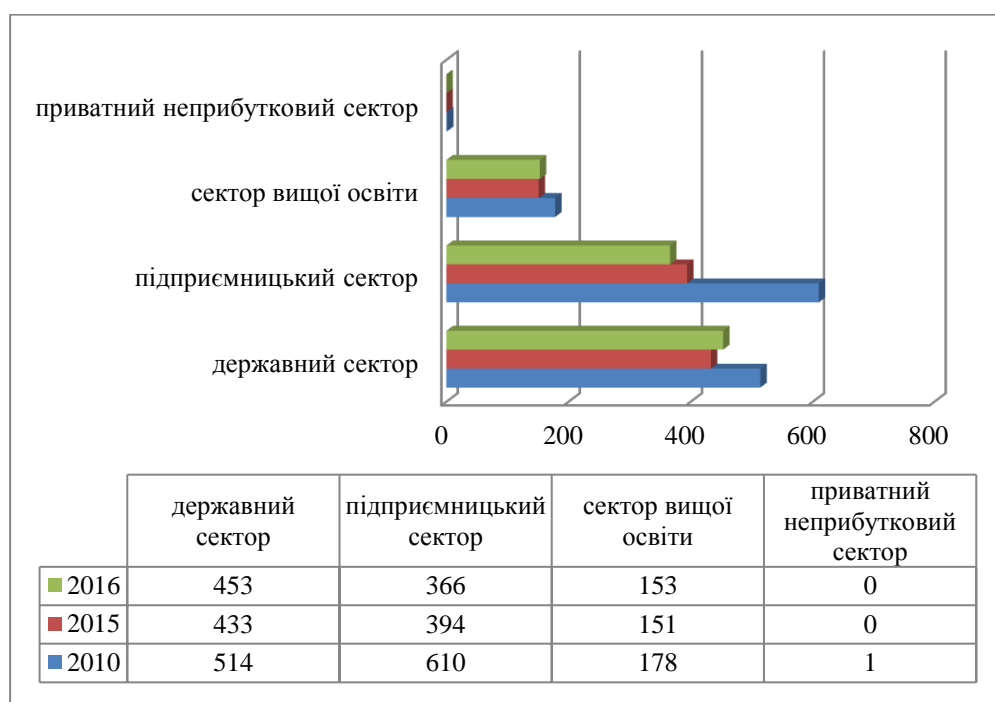


Рис. 1.1. Розподіл кількості організацій, що здійснювали наукові дослідження і розробки, за секторами діяльності, одиниць

*Складено на основі [12]*

У 2016 році більшість наукових організацій відносилися до державного сектору (453 організації). Тоді як у 2010 році більшість наукових організацій відносилися до підприємницького сектору (610 організацій). Має місце зниження кількості вищих навчальних закладів, які займаються науковими дослідженнями. Загальна кількість організацій, які здійснювали наукові дослідження і розробки має негативну динаміку, так у 2010 році це було 1303 організації, у 2015 році – 978 організацій, а у 2016 році 972 організації.

Україна традиційно вважається державою з вагомим науковим потенціалом, визнаними у світі науковими школами, розвиненою системою підготовки кадрів. Основними формами підготовки наукових і науково-педагогічних працівників вищої кваліфікації є аспірантура і докторантура.



Підготовка кандидатів і докторів наук здійснюється вищими навчальними закладами та науковими установами.

У вищих навчальних закладах працює 48 % (231) аспірантур та 62 % (176) докторантур, у наукових установах, відповідно, 52 % (250) та 38 % (106). Найбільша кількість аспірантів навчається у галузі технічних, економічних, юридичних та педагогічних наук.

Переважає більшість аспірантів та докторантів навчається за рахунок державного бюджету – 71 % та 87 % відповідно. Можливість оплатити навчання за рахунок коштів юридичних та фізичних осіб знайшли у минулому році 7,5 тис. аспірантів та 232 докторанти. Очікуваним підсумком навчання в аспірантурі та докторантурі є захист дисертації. У 2016 році питома вага осіб, які захистили кандидатську дисертацію становила 26 %, докторську – 28 %.

Розподіл аспірантур та докторантур за регіонами нерівномірний. Більшість з них зосереджені у м. Києві - відповідно 218 і 108, Харківській області – 63 і 40, Львівській – 32 і 21, Дніпропетровській – 29 і 16, Одеській – 26 і 20. В інших регіонах їх кількість обчислюється одиницями, хоча немає жодного регіону, де були б відсутні аспірантура або докторантура. У м. Києві навчається 10029 аспірантів і 736 докторантів, у Харківській області відповідно – 3198 і 220, Львівській – 2182 і 151, Одеській – 1738 і 79, Дніпропетровській – 1313 і 64. [12, 13]. На підприємствах та в організаціях, які здійснювали НДР, кількість виконавців таких робіт на кінець 2016 року становила 97,9 тис. осіб, з яких 65,1% – дослідники, 10,2% – техніки, 24,7% – допоміжний персонал (рис. 1.2).

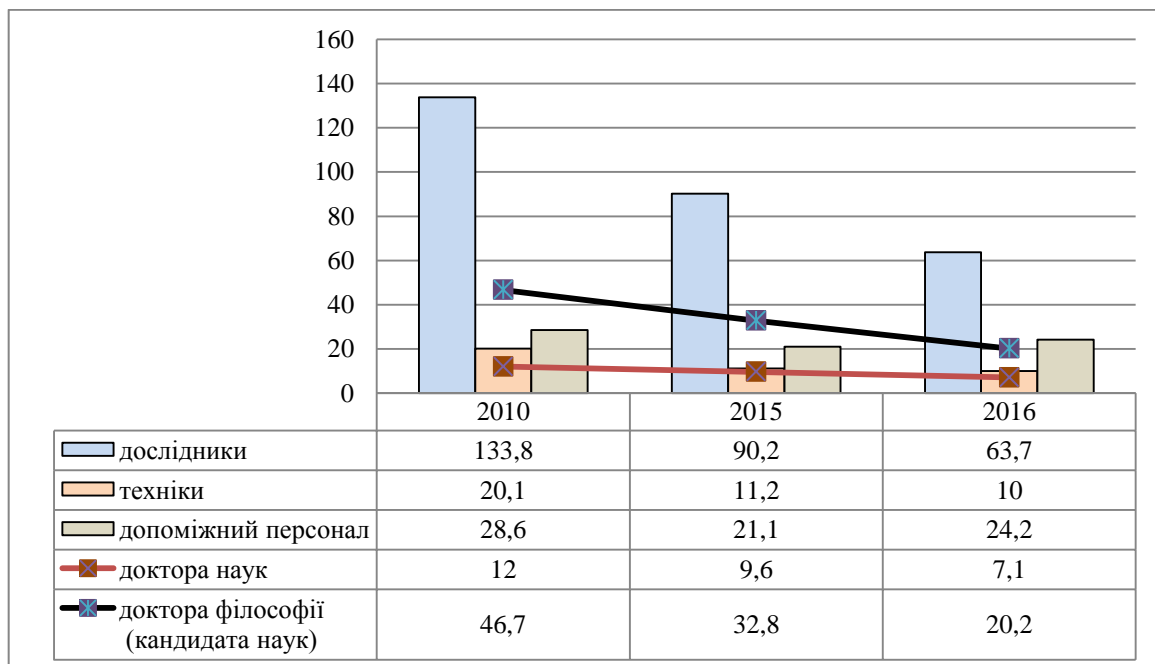


Рис. 1.2. Кількість працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок, тис. осіб

Складено на основі [12, 13]

Питома вага докторів наук та докторів філософії (кандидатів наук) серед виконавців НДР становила 27,9%, серед дослідників – 42,6%. Структура освіти наукових працівників за секторами економіки у 2016 році представлена на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Питома вага працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок, за рівнем освіти за секторами діяльності у 2016 році, %  
Складено на основі [12, 13]

Більше половини загальної кількості докторів наук (58,7%) та докторів філософії (кандидатів наук – 55,2%), які здійснювали наукові дослідження і розробки, працювали в організаціях державного сектору економіки, 38,2% докторів наук та 39,4 кандидатів наук працювали у вищій освіті, 3,2% та 5,4% відповідно у підприємницького сектору [8].

Кількість працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок, за галузями наук та за секторами діяльності у 2016 році має наступну структуру: більша частина наукових працівників була задіяна у державному секторі – 41662 особи, з них, 16348 осіб займалися науковими дослідженнями з природничих наук, 7815 осіб – задіяні у технічній галузі, 4516 осіб – у медичній галузі, 6022 – у сільському господарстві, 4004 – у суспільних науках, 2957 – у гуманітарних науках. У підприємницькому секторі науковими дослідженнями займалися 35533 осіб, з них: 3742 – природничими науками, 30954 – технічними науками, 162 – медичними науками, 502 – сільськогосподарськими науками, 112 – суспільними науками, 61 – гуманітарними науками. Щодо вищої освіти, то можливо відмітити, що кількість задіяних у цьому секторі наукових працівників менша ніж у інших, але за кількістю працівників, задіяних у природничих науках (4687 осіб), медичних науках (1732 особи),

сільськогосподарських (759 осіб), суспільних (3615 осіб) та гуманітарних (877 осіб) цей сектор перевищує підприємницький.

Фінансування наукових досліджень забезпечує формування і розвиток інноваційного потенціалу країни. У 2016 році загальний обсяг витрат на виконання наукових досліджень і розробок власними силами організацій становив 11530,7 млн. грн, у тому числі витрати на оплату праці – 5751,0 млн. грн, інші поточні витрати – 5203,7 млн. грн, капітальні витрати – 576,0 млн. грн, з них витрати на придбання устаткування – 487,6 млн. грн. Структура джерел фінансування внутрішніх витрат на виконання наукових досліджень і розробок представлена на рис. 3.18. Найбільшу частку джерел фінансування мають кошти держбюджету: 45% - у 2010 році, 36,3% - у 2015 році; 33,9% – у 2016 році, майже повністю це кошти з державного бюджету. Значну частку джерел фінансування займають кошти іноземних джерел: 25,8% - у 2010 році, 18,9 – у 2015 році, 22,1 – у 2016 році. Структура фінансування внутрішніх витрат на виконання наукових досліджень і розробок за джерелами за секторами діяльності представлена на рисунку 1.4.

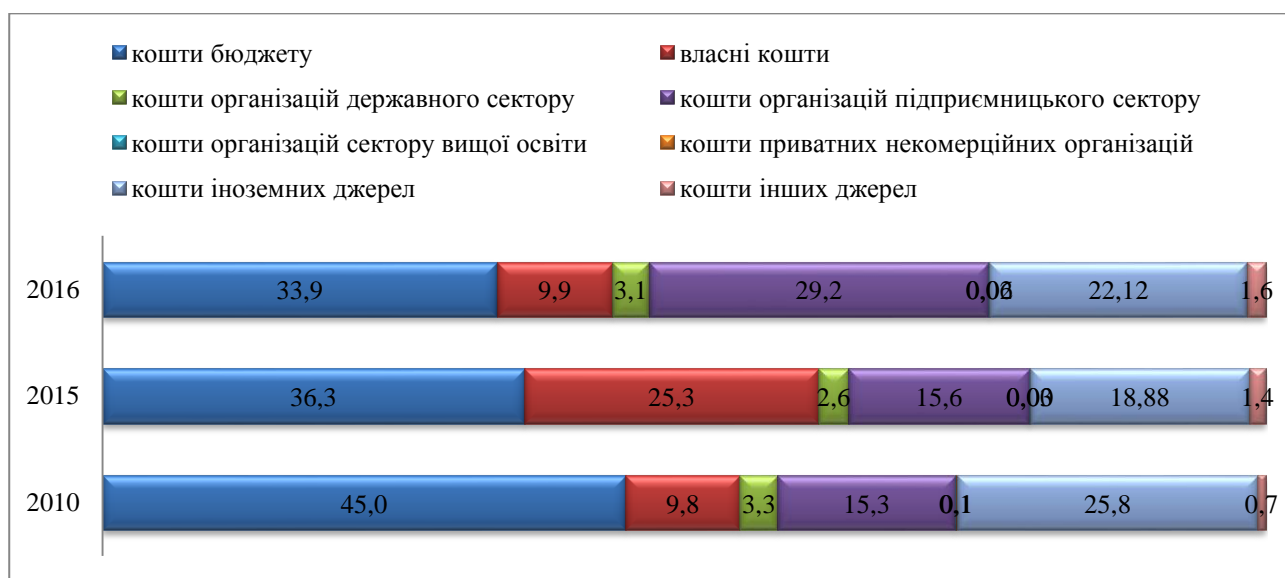


Рис. 1.4. Структура джерел фінансування внутрішніх витрат на виконання наукових досліджень і розробок, %

Складено на основі [12, 13]

Найбільшу частку цих витрат займає підприємницький сектор (61% - у 2015 році), (62% у 2016 році). Держаний сектор забезпечує фінансування внутрішніх витрат на наукові дослідження в обсязі 34% в 2015 році та 32% у 2016 році. Незначну частку у фінансуванні займає сектор вищої освіти: 5% в 2015 році, 6% в 2016 році.

У 2016 році 19,3% загального обсягу витрат були спрямовані на виконання фундаментальних наукових досліджень, які на 91,7% профінансовано за рахунок коштів бюджету. Частка витрат на виконання прикладних наукових досліджень становила 22,2%, які на 49,5% фінансувалися

за рахунок коштів бюджету та 31,2% – за рахунок коштів організацій підприємницького сектору. На виконання науково-технічних (експериментальних) розробок спрямовано 58,5% загального обсягу витрат, які на 37,4% профінансовані організаціями підприємницького сектору, 34,0% – іноземними фірмами та 13,5% – за рахунок власних коштів. Майже половина обсягу витрат, направлено на виконання фундаментальних наукових досліджень припадала на галузь природничих наук, майже чверть – технічних, 9,9% – сільськогосподарських. На виконання прикладних наукових досліджень спрямовано 44,9% витрат галузі технічних наук, 24,5% – природничих, 11,1% – сільськогосподарських. Більша частина (86,2%) витрат на виконання науково-технічних (експериментальних) розробок припадає на галузь технічних наук.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Аналіз наукової діяльності в Україні на основі статистичних даних охоплює такі параметри: розподіл кількості організацій, що здійснювали наукові дослідження і розробки, за секторами діяльності, кількість працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок, питома вага працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок, за рівнем освіти за секторами діяльності, структура джерел фінансування внутрішніх витрат на виконання наукових досліджень і розробок з метою характеристики можливості інноваційного розвитку індустрії гостинності. В цілому, проведений аналіз свідчить про негативну динаміку представлених параметрів, а це, в свою чергу, має негативний вплив на розвиток індустрії гостинності (організаційно-управлінський, матеріально-технічний, інтелектуальний, технологічний, інфраструктурний).

**Перспективи подальших досліджень** полягають у проведенні кореляційно-регресійного аналізу наукової діяльності та статистичних показників розвитку галузі гостинності.

## **1.2. Дослідження особливостей корпоративної соціальної відповідальності у туристичній галузі**

**Постанова проблеми.** Сьогодні в Україні ходять значні трансформаційні процеси, які повинні створити ефективні умови інтеграції з європейською спільнотою. Тому відбувається постійний пошук методів, інструментів та стратегій підвищення соціально-економічного розвитку країни. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) виступає одним з індикаторів успішного розвитку економічної та соціальної сфери будь-якої країни. Україна також знаходиться на шляху розвитку даного напрямку.

Оскільки туристична галузь має значний вплив на формування стратегії розвитку країни та на економічну ефективність країни, актуальним постає питання впровадження стратегії та принципів КСВ у діяльність туристичних підприємств. Особливо, враховуючи, що туристичні підприємства – це такі підприємства, які метою своєї діяльності ставлять задоволення соціальних

потреб людини та підвищення їх якості життя. Тому на сучасному етапі корпоративна соціальна відповідальність розглядається не у розрізі додаткового фінансового навантаження, а як одна з складових стратегії функціонування підприємства, що у кінцевому результаті принесе соціально-економічний ефект.

Таким чином, дослідження особливостей корпоративної соціальної відповідальності у туристичній галузі є актуальним та своєчасним.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Теоретичні та практичні питання корпоративної соціальної відповідальності, зокрема, у туристичній галузі є предметом дослідження багатьох науковців. В даній роботі використано наукові роботи щодо КСВ туристичних підприємств таких науковців: Н.В. Погуда, К.Ю. Павловська [18], С.К. Касторська [19], О.В. Бабенко [20], О.Г. Розметова [21], А. Гончаров, Н. Аграмакова [22], С.С. Кравцов, А.М. Клімова [23], Л. Петрашко [24], О.В. Мельниченко [26], А.І. Головчан [27], І.В. Мовчан [28], В.Ф. Яровий, В.В. Юрченко [29], В.Ю. Світлична [30]. Данні автори у своїх працях розглядають особливості сутності корпоративної соціальної відповідальності, її принципи та стратегії у розрізі туристичної галузі. Також висвітлюються питання оцінки соціально-економічної ефективності КСВ. Важливим аспектом дослідження виступає сучасний стан туристичної галузі та вплив на неї пандемії COVID-19.

**Метою досліджень** є дослідження особливостей корпоративної соціальної відповідальності у туристичній галузі відповідно сучасним умовам соціально-економічного розвитку суспільства.

**Виклад основного матеріалу досліджень.** Корпоративна соціальна відповідальність один з інструментів, який сьогодні використовується у системі управління підприємством з метою підвищення соціально-економічних показників діяльності підприємства. Однак, досі не існує чіткого та глибокого розуміння феномену КСВ. Так перше розуміння сутності, принципів та цілей корпоративної соціальної відповідальності відбулось у 50-х рр. ХХ ст. в Америці, а лише наприкінці ХХ-ст. європейські науковці сформували концепцію корпоративної соціальної відповідальності. Однак, досі не існує єдиного розуміння сутності та особливостей КСВ, тому науковці намагаються досліджувати це питання з урахування сучасних тенденцій розвитку суспільства. Так у табл. 1.1 представлено класичні визначення корпоративної соціальної відповідальності, які характеризують різні її аспекти.

Таким чином, аналіз табл. 1.1 дає можливість зробити наступні висновки щодо КСВ:

- виникає розуміння КСВ, як системи управління;
- повинна задовольняти інтереси всіх стейкхолдерів;
- спирається переважно на етичні норми;
- є добровільним зобов'язанням, часто на альтруїстичних засадах та інше.

У сучасних умовах виникає багато дискусій стосовно того, як відображається соціальна відповідальність бізнесу та за допомогою яких методів чи показників можна її оцінити.

Таблиця 1.1

Визначення корпоративної соціальної відповідальності зарубіжними авторами [18]

Автори	Визначення соціальної відповідальності
Rhodes	Цінності, режим створення: за рахунок інших мотивів і цінностей.
WBCSD	Корпоративна соціальна відповідальність - це зобов'язання бізнесу вести себе етично і сприяти економічному розвитку, покращенню якості праці, сім'ї, місцевої громади та суспільства.
European Commission	Концепція, згідно з якою компанії добровільно вирішують внести свій внесок у добробут суспільства та екологічно чисте середовище.
McWilliams, Siegel	Результат між співвідношенням попиту та пропозиції. Під впливом зовнішніх обставин вона може бути використана в стратегічній політиці компанії у вирішенні питань конкуренції.
Aaronson	Прийняття ділових рішень пов'язане з етичними цінностями, відповідно до вимог законодавства, і ґрунтується на повазі до людей, громад та глобального середовища.
Mazurkiewicz	Корпоративна соціальна відповідальність включає відповідальну організацію бізнесу щодо зацікавлених сторін (акціонерів, співробітників, клієнтів та постачальників), ділових відносин з державними (місцевими та національними) інституціями та стандартами, бізнесу як відповідального члена суспільства, в якому він працює та глобальні аспекти спільноти. Підприємствам необхідно керувати таким чином, щоб діяльність відповідала або перевищувала етичні, юридичні, комерційні та суспільні очікування.
Grundey	Корпоративна соціальна відповідальність є добровільною, не визначеною законом, зобов'язанням бізнес-організацій брати до уваги та вирівнювати свої інтереси з клієнтами, працівниками, усіма акціонерами, навколишнім середовищем, їхніми громадами та інтересами інших зацікавлених сторін у своїй діяльності.
Evans, Davis	Корпоративне громадянство, що впливає на роботу.
Young, Thyl	Прихильники парадигми корпоративної соціальної відповідальності вважають, що корпорації повинні мати велику різноманітність зобов'язань перед зацікавленими сторонами (працівниками, керівниками, правліннями) та за її межами (представники громад, уряд, клієнти)
European Commission	Реалізуючи соціальну відповідальність, компаніям потрібні процеси інтеграції соціальних, екологічних, етичних, прав людини та споживачів у бізнес-операції. Основна стратегія: мати тісну співпрацю із зацікавленими сторонами.
Pérez, Bosque	Корпоративна соціальна відповідальність: це альтруїзм. Концепція пов'язана з широкою бізнес-стратегією або інвестиціями в вирішення соціальних проблем.
Costas, Kärreman	Корпоративна соціальна відповідальність постає як система управління.
Wokutch	Відповідно до японської точки зору, корпоративна соціальна відповідальність - це вирішення соціальних проблем, орієнтованих на безпеку та охорону праці, організаційні процеси, узгоджену координацію інтересів зацікавлених сторін з метою забезпечення добробуту працівників та акціонерів, а також інших соціальних груп (іноземців, расових та етнічних меншин), жінок і т.д.).
Sheehy	Форма саморегулювання приватного бізнесу є спірною.

Найбільш розповсюдженими формами, що відображають ефективність реалізації корпоративної соціальної відповідальності на підприємствах є: [19]

1. Звіт зі сталого розвитку, що спирається на Глобальну ініціативу зі звітності (GRI), який є одним з найскладніших нефінансових звітів, у якому відображаються основні складові соціальної відповідальності, починаючи від візії та стратегії підприємства, завершуючи ключовими показниками діяльності.

2. Звіт за стандартом AA1000 (Account Ability). Даний звіт спирається на постійне врахування у роботі підприємств думок та пропозицій усіх зацікавлених сторін, тобто стейкхолдерів. Основною відмінністю даного звіту є здійснення соціального та етичного аудиту діяльності компанії.

3. Звіт за стандартом SA 8000 (Social Accountability), що характеризується вузьким відображенням результатів соціальної відповідальності, зокрема роботі з персоналом.

4. Звіт підприємства про КСВ. Даний звіт немає єдиної форми та створюється кожним підприємством самостійно. Відповідно, що відобразити у нефінансовій звітності визначає підприємство. Даний вид звітності є досить поширеним серед вітчизняних підприємств, особливо середніх та малих. Показник розміщення нефінансових звітів серед українських підприємств є досить низьким – 16 зі 100 компаній.

У науковій праці Погуди Н.В. та Косторської К.С. представлено порівняння життєвого циклу реалізації корпоративної соціальної відповідальності в Україні та Європі, що дає розуміння рівня розвитку та впровадження корпоративної соціальної відповідальності у країнах Європи та Україні (рис. 1.5).

Таким чином, аналіз життєвого циклу реалізації КСВ показує, що європейські компанії вже активно пройшли всі п'ять стадій: від розробки КСВ до спаду КСВ, та знаходяться на шляху нового розуміння та методів підвищення ефективності корпоративної соціальної відповідальності. В свою чергу, Україна тільки стала на шлях активного впровадження проектів КСВ, це свідчить про значний потенціал у отриманні позитивного ефекту від проектів КСВ.

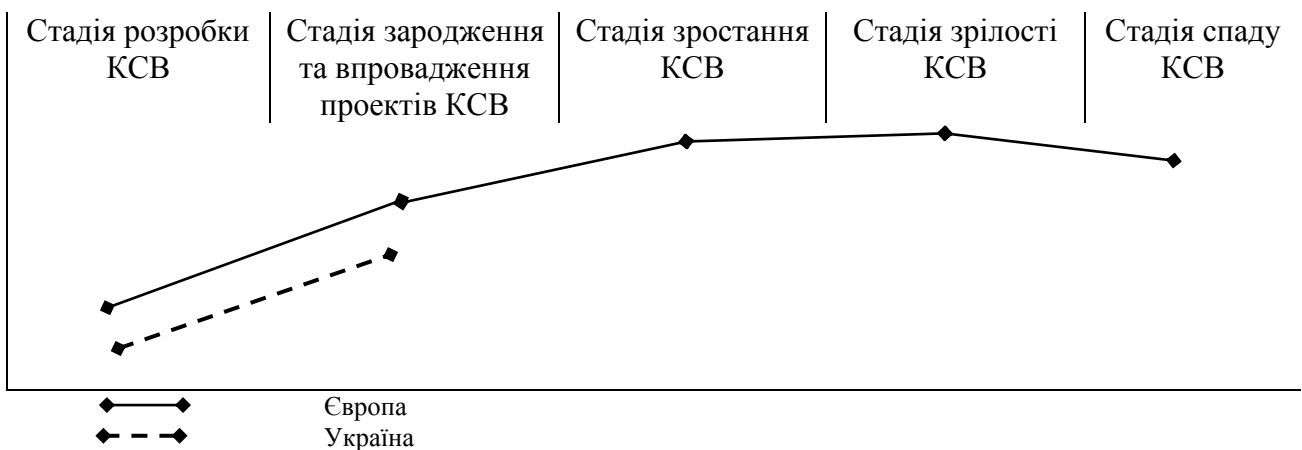


Рис. 1.5. Порівняння життєвого циклу реалізації корпоративної соціальної відповідальності в Україні та Європі [19].

Особливої актуальності розвиток корпоративної соціальної відповідальності набуває саме для підприємств туристичної галузі, які знаходяться у безпосередній та близькій взаємодії з суспільством та повністю залежать від всіх змін, які відбуваються в житті суспільства.

На думку автора даної статі корпоративна соціальна відповідальність туристичного підприємства – це система та комплекс інструментів, які використовуються у стратегічному управлінні та ґрунтуються на принципах КСВ, використовуючи економічні механізми для досягнення соціального ефекту. Дослідження праць науковців щодо трактування корпоративної соціальної відповідальності дозволяє припустити, що траєкторія формування корпоративної соціальної відповідальності туристичного підприємства повинна базуватися на інтеграції та міждисциплінарній взаємодії базових її концепцій. З цих позицій, визначення інтеграційних засад розвитку корпоративної соціальної відповідальності туристичного підприємства дозволяє встановити взаємозв'язок концепцій, які розкривають сутність туризму як соціально-економічного явища. Базуючись на вищенаведеному припущенні, у науковій праці Бабенко О.В. [20] опрацьовано теоретичну сутність концепцій: зацікавлених сторін, ділової етики, корпоративної стійкості та корпоративного громадянства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні положення та прикладні засади реалізації концепції

Концепція	Основні положення концепції	Прикладні засади реалізації концепції	Вплив на формування КСВ туристичного підприємства
Концепція зацікавлених сторін	корпорація (фірма) має відносини з великою кількістю груп та індивідів (стейкхолдерів), що становлять її оточення (внутрішнє та зовнішнє), які впливають або на які можуть вплинути прийняті корпорацією рішення; теорія займається природою цих відносин і результатами (ресурсного обміну) для фірми та її стейкхолдерів); інтереси всіх стейкхолдерів потенційно мають право бути прийнятими до уваги і задоволеними; теорія робить акцент на управлінському рішенні.	Розроблено: Модель Мітчела (ідентифікація значимості зацікавлених сторін), Балансову модель ресурсних відносин, Мережеву модель.	Взаємодія різних груп та індивідів, які переслідують свої інтереси, які пов'язані з діяльністю якоїсь фірми. Враховуючи, що в основі появи теорії зацікавлених сторін лежить бізнес-етика, висувається положення про законність інтересів усіх стейкхолдерів.
Концепція корпоративної стійкості	Управління підприємством, заснованого на створенні довгострокової цінності для групи стейкхолдерів, шляхом управління економічними, екологічними та соціальними факторами.	Визначено принципи: цінностей, балансу, часового горизонту, інтеграції, залученості, прозорості.	Знижує ризики незбалансованого розвитку компанії. Підвищує підзвітність і прозорість діяльності. Дозволяє впровадити КСВ на всіх рівнях організації,



			формуючи корпоративну стратегію компанії з урахуванням підвищення залученості співробітників в її реалізацію.
Концепція ділової етики	У концепції виділяють два рівні відносин: горизонтальний і вертикальний. На горизонтальному рівні розглядаються моральні відносини між суб'єктами, з однаковими характеристиками, наприклад між підприємством і конкурентами, партнерами, клієнтами. На вертикальному – моральні відносини між суб'єктами, з різними характеристиками і властивостями. До цього рівня відносяться відносини між корпорацією і державою, суспільством в цілому (або його частиною) і між корпораціями та навколишнім середовищем.	Розроблено методичні засади координації, гармонізації інтересів підприємства та суспільства, а також формування таких принципів ділового спілкування, які б не суперечили загальним моральним принципам поведінки.	
Концепція корпоративного громадянства	Соціалізована форма інституційно-автономного суб'єкта економічної системи, що реалізує виробничу функцію при узгодженні своїх інтересів з інтересами основних стейкхолдерів, дозволяє визначити корпорацію як корпоративного громадянина, відповідального перед суспільством, в якому функціонує.		Наслідком соціалізації підприємницьких структур є зміна їх довгострокової цільової функції. Максимізація прибутку (мінімізація витрат), залишається одним з найважливіших пріоритетів в короткостроковому періоді, а в довгостроковому часовому інтервалі переважаючим стає стабільний розвиток бізнесу, можливий лише при врахуванні інтересів навколишнього бізнес-простору.

Розробка та впровадження корпоративної соціальної відповідальності на підприємствах туристичної галузі повинно спиратися на два важливих фактора цієї галузі: масштаб та галузева спеціалізація. Відповідно до фактору масштабності, то туристичні підприємства при реалізації стратегії КСВ повинні враховувати особливості міжнародного співтовариства, особливості суспільства країни, макрорегіону та місцевої громади. Щодо галузевої спеціалізації

необхідно враховувати: природоохоронні ініціативи; ініціативи в галузі охорони здоров'я, ініціативи в галузі соціального захисту, ініціативи в галузі культурноісторичної спадщини, тощо.

В залежності від соціальної мети та наявних у підприємств туристичної галузі методів та інструментів корпоративна соціальна відповідальність може бути реалізована у трьох напрямках:

1. Реалізація окремих проектів які дозволяють досягнути соціальної мети відповідно принципам КСВ.
2. Реалізація програм КСВ, які поєднують декілька проектів.
3. Впровадження загальної стратегії КСВ, яка підпорядковує всі сфери діяльності підприємства.

В цілому можна виділити наступні основні переваги корпоративної соціальної відповідальності для розвитку туристичного бізнесу: [21]

1. Збільшення прибутку, прискорення темпів зростання.
2. Доступ до соціально-відповідальних інвестицій, при розподілі яких інвестори беруть до уваги показники, що характеризують діяльність компанії в соціальній та етичній сферах, у сфері захисту навколишнього середовища.
3. Скорочення операційних витрат, наприклад, за рахунок збільшення ефективності використання електроенергії, природних ресурсів.
4. Формування позитивної репутації і бренду, що допомагає розвивати та відкривати нові ринки і напрямки туристичного бізнесу.
5. Зростання обсягів реалізації послуг, підвищення лояльності клієнтів.
6. Підвищення продуктивності і якості послуг, як наслідок ефективної внутрішньої політики. Більша можливість залучати та утримувати співробітників.
7. Зменшення претензій з боку регулюючих органів.
8. Доступ до нових ринків, зокрема міжнародних, стандартизація згідно з міжнародними критеріями (ISO і т.д.).
9. Ефективне управління ризиками - своєчасний і оперативний доступ до інформації з безлічі компетентних джерел і можливість швидко реагувати на критичні проблеми в регіоні.
10. Залучення коштів спеціалізованих фондів «соціальних інвестицій» під соціально-орієнтовані програми, реалізовані соціально-відповідальними компаніями.
11. Зростання конкурентоспроможності.

На нашу думку, важливим чинником у розвитку та впровадженні принципів корпоративної соціальної відповідальності є формування та реалізація стратегії КСВ.

Під стратегією КСВ розуміємо системні напрями діяльності підприємства, які використовують інструменти, методи та принципи корпоративної соціальної відповідальності, які інтегровані у загальну стратегію підприємства та дозволяють досягнути соціального ефекту для всіх стейкхолдерів підприємства.

Сьогодні науковці виділяють п'ять основних стратегій КСВ, які можна використовувати й на підприємствах туристичної галузі (активна, реактивна,

компромісна та захисна).

Активна стратегія – підприємство за власною ініціативою проводить соціально відповідальну політику.

Реактивна стратегія – підприємство починає впроваджувати елементи соціальної відповідальності тільки під впливом суспільства.

Компромісна стратегія – проміжна стратегія між активною та реактивною стратегіями.

Захисна стратегія – при виникненні конкретної проблеми намагання уникнути або мінімізувати відповідальність.

Однак, вище наведені стратегії не можуть у повній мірі відповідати сучасному стану впровадження КСВ на підприємствах туристичної галузі, тому як жодна зі стратегій не може в повній мірі охарактеризувати особливості впровадження КСВ та визначити стратегічні напрями щодо покращення соціальної відповідальності. Тому, пропонуємо виділити ще один вид стратегії КСВ для туристичних підприємств – прогнозно-трансформаційна (рис. 1.6). Дана стратегія дозволяє впроваджувати елементи корпоративної соціальної відповідальності прогножуючи політичні, економічні, соціальні, екологічні, інноваційні та інші зміни у суспільстві, що дозволяє розробляти трансформаційні заходи відповідно до реального становища у суспільстві.

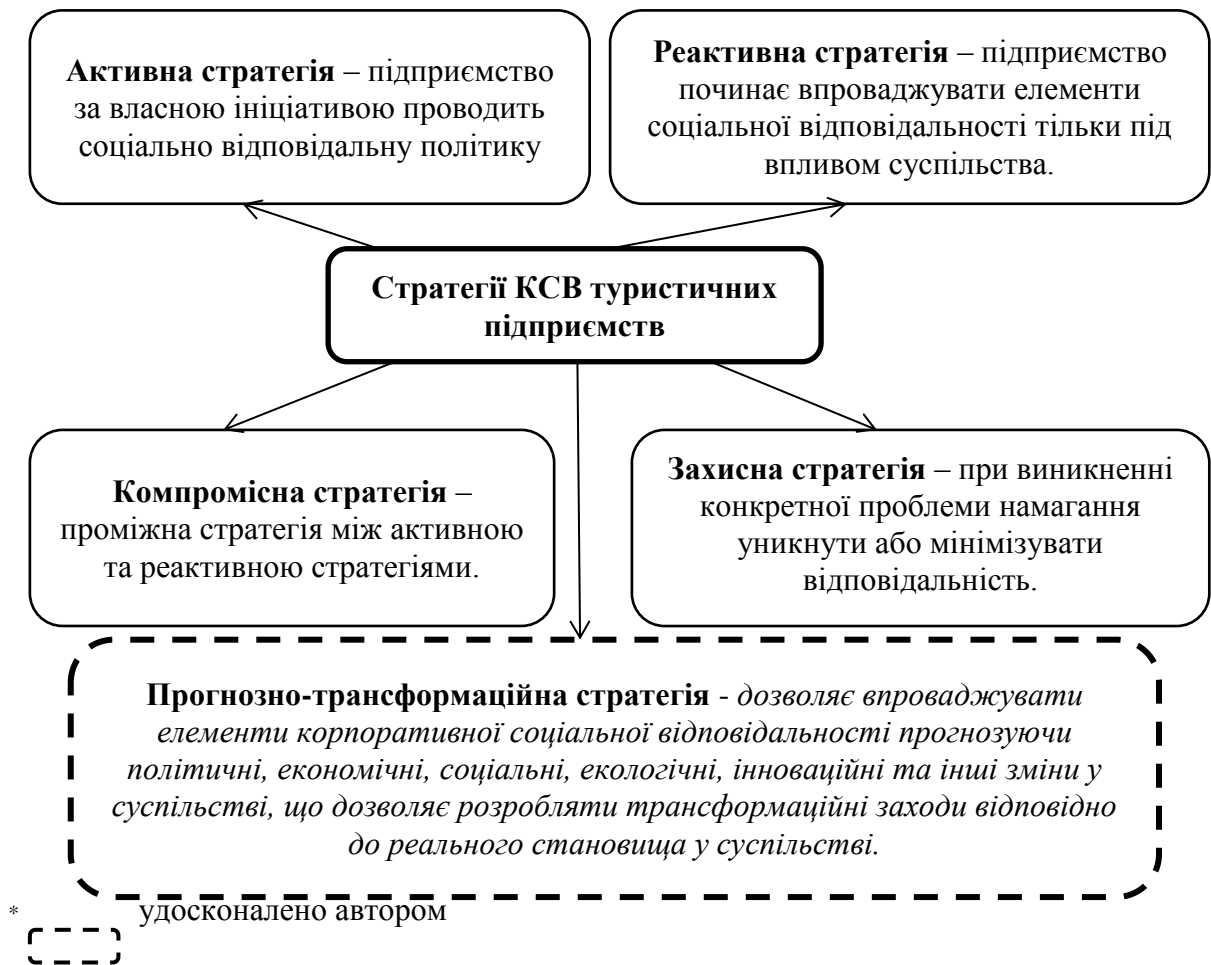


Рис. 1.6. Основні стратегії КСВ підприємств туристичної галузі.

Вибір та ефективне формування стратегії корпоративної соціальної відповідальності відбувається під впливом зовнішнього середовища, враховуючи внутрішні можливості та масштаби туристичного підприємства. Дана стратегія має довгостроковий період та може містити такі програми як, освіта та підвищення кваліфікації персоналу, екологічні програми, інноваційно-інвестиційні програми, програми взаємодії з місцевим урядом та громадами.

Таким чином, основні сфери дії корпоративної соціальної відповідальності можна поділити на внутрішні та зовнішні (табл. 1.3). Відповідно цьому на підприємстві формується зовнішня та внутрішня політика.

Таблиця 1.3

Внутрішня та зовнішня соціальна відповідальність [5]

Внутрішні складові	Зовнішні складові
Безпека праці	Спонсорство та корпоративна благодійність
Стабільність заробітної плати	Відповідальність перед клієнтами за якість послуг
Обґрунтованість розміру заробітної плати	Взаємодія з місцевими органами влади
Додаткове медичне, соціальне страхування	Сприяння охороні середовища
Програми підвищення кваліфікації та безперервного навчання	Відповідальність перед партнерами за виконання умов праці
Допомога працівникам у критичних життєвих ситуаціях	Відповідальність перед державою за виконання норм законодавства

Таким чином, внутрішня корпоративна соціальна політика – проводиться для працівників своєї компанії, а тому обмежена рамками даної компанії. Внутрішня корпоративна політика туристичного підприємства повинна бути спрямована на розвиток соціального капіталу шляхом зміцнення зв'язків, у тому числі і неформальних, всередині компанії, а також на збільшення людського капіталу (здоров'я, освіта) співробітників. Внутрішня складова соціальної відповідальності передбачає створення належних соціально-економічних (трудових) умов для персоналу підприємства. Найбільш повно вона реалізується у межах системи соціального партнерства, яка регулює взаємовідносини основних учасників ринку праці і ефективно поєднує основні інтереси держави, роботодавців і працівників. Це виражається у пристойній оплаті праці працівників туристичного підприємства, наданні соціального пакету, забезпеченні зайнятості, трудовій мотивації, перепідготовці кадрів та підвищенні кваліфікації, охороні праці та виплаті податків [23].

В свою чергу, зовнішня корпоративна соціальна політика – соціальна політика, що проводиться для місцевого співтовариства на території діяльності компанії або її окремих підприємств. Зовнішня політика корпоративної соціальної відповідальності туристичного підприємства може проявлятися на двох рівнях: на рівні місцевого співтовариства, на території якого розташоване підприємство, і на рівні певного соціуму [23].

Відповідно до наукової праці С.С. Кравцова, А.М. Клімової у табл. 1.4 наведено заходи, спрямовані на зовнішню та внутрішню соціальну відповідальність тур агентів.

Таблиця 1.4

Заходи, спрямовані на зовнішню та внутрішню соціальну відповідальність тур агентів.

Заходи, спрямовані на зовнішню соціальну відповідальність турагентів		
Екологічна сфера	Сфера забезпечення внеску в розвиток суспільства	В питаннях покращення турпродукту
Впровадження систем екологічного менеджменту в управління туристичною діяльністю (спрямовано на державу)	Створення навчальних програм/ тренінгів для студентів з питань соціальної відповідальності туристичного бізнесу	Допомога в організації культурнодозвільної діяльності (співучасть у формуванні турів по Україні)
Екологічна освіта громадян/туристів (спрямовано на операторів)	Прийняття студентів на робочу практику в організацію (з її належним проведенням)	Кооперація в сфері розробки туристичної пропозиції для туристів з обмеженими можливостями
Якісна екологічно дружня туристична інфраструктура (до держави)	Щорічне оприлюднення фінансового (статистичного) звіту своєї діяльності	Кооперація з державою в питаннях формування та впровадження безбар'єрного туристського середовища в Україні
Програма очищення та організації нових і старих природньо-рекреаційних зон (до держави та операторів)	Пропонування турів для соціально-незахищених верств населення за спеціальними пропозиціями	Розробка спільно із операторами чи державою нових засад ведення туризму на території України та формування адекватного продукту з урахуванням вичерпності ресурсів
Заходи, спрямовані на внутрішню соціальну відповідальність туристичного підприємства		
Відповідальність перед кадрами	Відповідальність перед споживачами	Відповідальність перед можливими кадрами
Відправлення персоналу на професійно-кваліфікаційні тренінги	Пропонування продукту, який не буде аморальним для українського споживача	Залучення та підтримка молодих кадрів (студентів по спеціальності)
Створення умов для впровадження та пропагування корпоративної культури підприємства	Включення до пропозиції та пропонування перевіреного турпродукту	Адекватна оцінка праці студентів під час їх роботи за сумісництвом на підприємстві
Забезпечення стабільності заробітної плати, а також індексацію в умовах інфляції	Особистий підхід персоналу до окремого клієнта	Надання за вимогою інформації про підприємство студентам, які проходили практику/ працюють тут
Створення умов безпеки праці персоналу	Спеціальні пропозиції для постійних клієнтів	Залучення до тренінгів та рекламних турів
Формування соціальних пакетів, медичне страхування працівників		Гідне ставлення до студентів – практикантів та надання їм практики згідно спеціальності

Аналізуючи важливість корпоративної соціальної відповідальності перед організацією, часто підкреслюються аспекти маркетингу, конкуренції, прибутку

та інші ключові виміри. Однак, оцінюючи переваги від реалізації основних принципів КСВ як частини сталого розвитку, слід зазначити і певні недоліки. Зокрема, варто погодитись з науковцем О. Охріменко, яка визначає, що бізнес виграє від реалізації принципів соціальної відповідальності. Від розвитку КСВ покращується репутація організації, підвищується рівень довіри до діяльності компанії, якості її товарів і послуг, підвищується професіоналізм кадрового потенціалу, зростає лояльність співробітників до компанії, формується безпечне середовище діяльності, розвивається корпоративна політика. Але разом з тим розвиток цього напрямку в Україні пов'язаний з низкою проблем, які свідчать про відсутність КСВ або про його імітацію. Л. Петрашко, провівши власне дослідження 120 підприємств, відзначає, що «усі компанії-респонденти практикують певні соціально відповідальні заходи. Більшість національних респондентів на відміну від міжнародних, ведуть КСВ не системно та не в рамках спланованої стратегії. Це означає, що КСВ не сприймається українськими бізнес-структурами як частина стратегічного менеджменту. Інструментами запровадження КСВ для багатьох з них є PR-заходи, Кодекси етичного ведення бізнесу, Кодекси корпоративної поведінки та стандарти звітності [24, 25].

Для об'єктивного аналізу ефективності впровадження корпоративної соціальної відповідальності на підприємствах туристичного бізнесу необхідно систематично проводити моніторингові роботи, які спрямовані на оцінку соціально-економічну ефективність діяльності підприємства.

Соціально-економічну ефективність соціальної відповідальності туристичних підприємств в Україні можна оцінювати з використанням низки критеріїв (показників, індикаторів), що містяться в основних формах соціальної звітності, прийнятих у світовій практиці. Методи вимірювання результатів соціально економічних заходів спрямовані на відстеження дотримання підприємством основних принципів КСВ та соціальну активність на основі певних показників: такі показники є різноманітними — вартісні та натуральні, абсолютні та відносні - що унеможливує проведення об'єктивної оцінки ефективності КСВ діяльності серед групи підприємств. Під час оцінки ефективності КСВ за напрямками, використовуються такі показники:

витратні (тобто оцінюють рівень витрат на певні соціальні заходи);

результативні (тобто оцінюють ефект від здійснення соціального заходу, наприклад, кількість створених нових робочих місць, кількість робітників інвалідів, кількість проведених програм співпраці тощо);

структурні (тобто оцінюють зміну структури певного ресурсу, наприклад, коефіцієнт стабільності персоналу, вікової структури персоналу, коефіцієнт інноваційної активності тощо);

ефективні (тобто оцінюють співвіднесення результату і витрат) [26].

А. І. Головчан визначає, що рівень ефективності вимірюється співвідношенням ресурсів, чисельністю виробничого персоналу, вартістю основних фондів, вартістю матеріальних ресурсів та ефекту (обсяг продукції підприємства) з урахуванням коефіцієнтів відповідності ресурсів. В такому разі

економічну ефективність діяльності туристичного підприємства можна визначити за такими напрямками, як організація туризму в межах держави, туристичне обслуговування мешканців регіону, процес обслуговування на рівні туристичного підприємства [27].



Рис. 4. Схема комплексної системи показників оцінювання соціально-економічної ефективності діяльності туристичних підприємств.

Соціально-економічна ефективність туристичних підприємств, на думку Ярового В.Ф., Юрченко В.В., залежить від механізму реалізації поставлених

цілей. Постановка цілей, додання їм кількісної характеристики й розроблення заходів щодо їх реалізації вимагають від підприємства комплексної системи факторів та показників її оцінки (рис. 1.7) [29].

Соціальна ефективність – це поняття, що відображає поліпшення соціальних умов життя людей (покращення умов праці й побуту, поліпшення зовнішнього довкілля, підвищення рівня зайнятості й безпеки життя людей, скорочення тривалості робочого тижня без зменшення заробітної плати, ліквідація важкої фізичної праці тощо). Соціальна ефективність є фактично похідною від економічної ефективності. Вона за однакових інших умов буде тим вищою, чим вищого рівня економічної ефективності досягнуто [28].

Враховуючі механізми оцінки соціально-економічної ефективності будь-якого підприємства, запропонуємо даний загальний механізм для підприємств туристичної галузі:

1. Визначити кінцеву мету оцінки соціально-економічної ефективності для туристичного підприємства.

2. Сформулювати систему критеріїв, індикаторів соціально-економічної ефективності діяльності туристичного підприємства.

3. Збір та систематизація інформації необхідної для проведення оцінки соціально-економічної ефективності туристичного підприємства.

4. Визначення динамічної кількісної та якісної оцінки соціально-економічної ефективності туристичного підприємства.

5. Аналіз отриманих результатів та прийняття стратегічних рішень відповідно до отриманих результатів.

У науковій роботі Мельниченко О.В. запропоновано алгоритм оцінки соціально-економічної ефективності туристичного підприємства, який включає такі етапи: якісний аналіз, кількісний аналіз, факторний аналіз та кореляційний аналіз (рис. 1.8).

Сьогодні найбільш часто вживаний спосіб оцінки соціально-економічної ефективності туристичного підприємства є індексний метод. Відповідно до цього методу нижче наведемо показники абсолютних значень, які прямо чи опосередковано характеризують корпоративну соціальну відповідальність:

1. Економічна і соціально-економічна відповідальність:  
основні фінансово-економічні показники, в т.ч. податкові платежі;  
показники фінансового стану;  
маркетингові показники;  
обсяг і структура витрат;  
показники по персоналу (склад, структура, динаміка);  
фонд оплати праці;  
специфічні показники діяльності туристичного бізнесу (інформаційна сфера, страхування тощо).

2. Правова відповідальність корпорації:  
кількість і розмір адміністративних штрафів;  
кількість і розмір штрафів і неустойок за порушення зобов'язань;  
кількість судових позовів і обсяги виплат по ним.



## АЛГОРИТМ ОЦІНКИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

**Якісний (експертний) аналіз КСВ туристичних підприємств**  
*Сфери аналізу:* вплив на розвиток персоналу, на розвиток бізнесу на суспільство та імідж туристичних підприємств.

**Кількісний (індексний) аналіз КСВ туристичних підприємств.**  
*Складові:* економічна і соціально економічна відповідальність; правова відповідальність корпорації; етична відповідальність корпорації; філантропічна відповідальність корпорації (благодійність і спонсорська допомога).

**Аналіз впливу КСВ на соціально-економічні результати діяльності туристичних підприємств**  
*Методи аналізу:* факторний аналіз впливу, кореляційний аналіз впливу.

\*Сформовано автором на базі джерела [26]

Рис. 1.8. Алгоритм оцінки соціально-економічної ефективності туристичного підприємства.

### 3. Етична відповідальність корпорації:

обсяг коштів на стимулювання, підвищення мотивації персоналу;

обсяг коштів на навчання персоналу (на розвиток персоналу);

обсяг коштів на оздоровлення працівників (соціальні гарантії працівникам);

обсяг коштів на підвищення якості послуг.

4. Дискреційна відповідальність корпорації (реалізація соціальних програм):

обсяг коштів на розвиток здорового способу життя й аматорського спорту;

обсяг коштів на заходи інклюзивної сфери;

обсяг коштів на екологічні програми місцевої громади;

обсяг коштів на підтримку соціально незахищених дітей та інших верств населення;

обсяг коштів на культурні і мистецькі програми;

обсяг коштів підтримку культурно-історичної спадщини;

соціальні інвестиції (вкладення коштів у довгострокові проекти з поліпшення якості життя членів громади) [26].

Для подальшого аналізу корпоративної соціальної відповідальності у туристичній сфері необхідно визначити певні негативні фактори які вплинули на розвиток сфери туризму у 2020 р., зокрема, на розвиток внутрішнього туризму:

1. Значно пізній початок курортного сезону через карантинні обмеження, які було запроваджено в наслідок COVID-19.

2. Значний відсоток українців подорожують власним транспортом та зупиняються переважно у власних наметах замість готелів.

3. За однакові матеріальні витрати якість послуг за кордоном вище ніж в Україні.

4. У наслідок карантинних заходів зменшення заощадження у населення.

5. Низька якість доріг та велика забрудненість пляжів та водойм.

6. Фактор невизначеності через карантинні обмеження.

7. Таким чином, сьогодні головною перешкодою та викликом не тільки для розвитку та впровадженню корпоративної соціальної відповідальності, але й для усієї туристичної галузі є COVID-19. У наслідок пандемії постає питання не тільки наявності фінансів у туристичних підприємств необхідних для реалізації програм КСВ, але й їх функціонування. COVID-19 сьогодні є викликом для економік всіх країн, не тільки України. Відбувається активний пошук методів, механізмів, інструментів підтримки різних галузей економіки, в тому числі, й туристичної галузі.

За оцінками ряду провідних закордонних та вітчизняних економістів, рейтингових агенцій, аналітиків всі країни зіштовхнулися із загрозою глобального масштабу, яка матиме (і вже має) негативні наслідки на розвиток глобальної економічної системи та призведе до скорочення її темпів. Базуючись на результатах досліджень наведемо основні очікувані негативні наслідки загострення епідемічної ситуації для світової економіки, які очікувались з початку пандемії [30]:

1. В Україні прогноуються обсяги падіння ВВП до рівня 7,7%, а рівень безробіття може досягти 10% (прогноз МВФ, квітень 2020 р.).

2. Передбачається, що країни світу ймовірно будуть спроможні відновити свій економічний стан вже у 2021 р., але повністю компенсувати негативні наслідки, завдані у 2020 р., країнами неможливо. Прогнозується, що міжнародна економіка зможе досягти стану 2020 р. лише у 2022 р.

3. Прогнозується, що не всі економічні сфери зазнають серйозних негативних наслідків від пандемії. А найбільш «потерпаючими» стануть економіки тих країн, які прямо залежні від транспортних перевезень і туризму.

4. Імовірні варіанти моделі економічного відновлення представлено двома можливими сценаріями:

перший сценарій: відновлення як всесвітньої економічної моделі, так і економічних відносин між країнами відбуватиметься за V-образною схемою, яка передбачає продовження ситуації у стані «як є» (за прогнозами аналітиків, це найбільш вірогідний варіант для України);

другий сценарій: більш тривалий період кризи (навіть рецесію) зі значними соціальними наслідками, невизначена тривалість періоду пандемії, обмеження на пересування. Що може призвести до істотних змін у глобальній соціально-економічній моделі.

5. За даними ЮНВТО (Всесвітня туристична організація – United Nations World Tourism Organization) карантинні заходи у країнах світу призвели до введення обмежень на пересування 100%-ми усіх міжнародних DESTИНАЦІЙ (Звіт ЮНВТО від 29.04.2020 р.):

97 DESTИНАЦІЙ (45%) повністю або частково закрили свої кордони для туристів;

65 DESTИНАЦІЙ (30%) повністю або частково призупинили здійснення міжнародних авіарейсів;

39 DESTИНАЦІЙ (18%) закривають свої кордони за більш диференційованим принципом, забороняючи в'їзд для пасажирів із певних країн походження.

6. Світова авіа-індустрія – одна з найбільш постраждалих від коронавірусу. Припинення рейсів до Китаю, згодом – до Європи, – викликало кризу глобального масштабу у галузі. За останніми оцінками Міжнародної асоціації авіаційного транспорту (ІАТА), втрати галузі можуть сягнути 113 мільярдів доларів. Загалом, за оцінками ІАТА, міжнародний авіа-бізнес може скоротитися на 19%.

7. Круїзний бізнес – також постраждав від карантинних обмежень.

Акції Carnival Corporation, якій належить Diamond Princess, а також інших провідних круїзних компаній (Norwegian, Royal Caribbean) впали на 60-70% з січня 2020 р. Поширеною стала практика відмови круїзним лайнерам у стоянках в портах. Royal Caribbean скасував 18 рейсів до Азії (завдало збитків компанії у 130 млн. доларів). Norwegian скасувала 40 рейсів до Азії до кінця 2020 р. (завдало збитків компанії у 16 млн. доларів). Carnival оцінює свої збитки у близько 440 млн. доларів.

Розглянемо більш детально наслідки пандемії на туристичну галузь на базі матеріалів представлених у публікації «COVID-19 та соціальний діалог в туристичній галузі: практика ЄС та українські реалії», яка підготовлена в рамках проекту «Підтримка діяльності УНП ФГС СхП», який реалізує Інститут економічних досліджень та політичних консультацій за фінансової підтримки Європейського Союзу [31].

За оцінками експертів, за 8 місяців 2020 р. туристичний потік в ЄС зменшився на 68 %, туристичний сектор втрачає близько 1 млрд. євро доходів на місяць в результаті COVID-19. Ситуація особливо складна у таких популярних туристичних напрямках, як Франція, Іспанія, Італія, Греція, Португалія, Мальта та Кіпр.

Показники за квітень-травень 2020 р. відображають рівень втрат туристичного сектору ЄС, спричинених пандемією: у Італії (-96 %), Хорватії (-86 %), Кіпрі (-78 %) та Франції (-70 %) відбулося найбільше падіння. Іспанія (-51 %), Румунія та Словенія (-56 % кожна) також зазнали значного впливу пандемії. Загалом, у квітні-травні 2020 року витрати на туризм у Європі впали на 68,4 % порівняно з тим же періодом минулого року. У червні 2020 року сектор послуг в ЄС зменшився на 16,4 %, тоді як сектор туристичних послуг впав на 75,0 %. Найбільші показники падіння діяльності спостерігалися в туристичних агенціях та туроператорів (-83,6 %), авіасполучення (-73,8 %),

тимчасове розміщення (-66,4 %) та ресторани (-38,4 %).

Близько 6 мільйонів працівників туристичної галузі ЄС вже втратили роботу через пандемію COVID-19. Жінки, які складають 54% туристичної робочої сили, молодь та працівники у неформальній економіці знаходяться в найбільшій зоні ризику. Втрати робочих місць туристичного сектору в Європі за підсумками 2020 року прогнозувались бути монументальними, коливаючись від 14,2 до 29,5 мільйонів.

В Україні важко порахувати збитки туристичної галузі, оскільки у нас відсутня туристична статистика. За різними сценаріями, у 2020 році в Україні очікувалось падіння туристичних прибутків на рівні 58-78 % порівняно з минулим роком. Показники падіння загальних потоків в весняно-літній період продемонстрували значну від'ємну тенденцію: на 100 % навесні і на 80 % влітку. В 2 кварталі 2020р. падіння сектору туризму в Україні становить 82 %. За даними експертів, у нинішніх умовах більше 80 % підприємств туристичної галузі будуть змушені на кінець року задекларувати збиток. 9 % від цих 80 % можуть збанкрутувати [32].

Таким чином, аналіз сучасної негативної ситуації у туристичній галузі, яка склалась у наслідок пандемії COVID-19, показує, необхідність впровадження оперативних програм підтримки даної галузі. Реалізація певних програм, які підпорядковані принципам КСВ, дозволить стверджувати, що не зважаючи на складність ситуації елементи соціальної відповідальності продовжують розвиватися на туристичних підприємствах (наприклад, питання охорони здоров'я, заробітна плата та інше).

У відповідь на COVID-19 Всесвітньою організацією туризму (UNWTO) створено Глобальний кризовий комітет з туризму (далі – комітет), до складу якого входять ВООЗ (Всесвітня організація охорони здоров'я), ІКАО (Міжнародна організація цивільної авіації) та ІМО (Міжнародна морська організація). Приватний сектор представлений Міжнародною радою аеропортів (ACI), Міжнародною асоціацією круїзних ліній (CLIA), Міжнародною асоціацією повітряного транспорту (IATA) та Всесвітньою радою туризму та туризму (WTTC). Комітет напрацьовує план відновлення сектору, готує пакет технічної допомоги для відновлення (Recovery Technical Assistance Package) та забезпечує лідерство у сприянні здійснення урядами заходів для життєдіяльності сфери та захисту найбільш вразливих членів суспільства. Комітет оприлюднив пакет рекомендацій для термінового вжиття урядами та приватним сектором за трьома основними напрямками:

1. Управління кризою та пом'якшення наслідків. Рекомендації стосуються збереження робочих місць, підтримки самозайнятих працівників, забезпечення ліквідності, сприяння розвитку навичок та перегляду податків, зборів та норм, що стосуються подорожей та туризму.

2. Забезпечення стимулу та прискорення відновлення, зокрема надання фінансових стимулів, включаючи сприятливу податкову політику, скасування обмежень на поїздки, як тільки це дозволить ситуація, сприяння спрощенню оформлення віз, підвищенню маркетингу та довірі споживачів. Рекомендації

також передбачають визначення сфери туризму в центрі національної політики відновлення та планів дій.

3. Підготовка до майбутнього. Рекомендовано приділяти більше уваги вкладу сектору в Порядок денний сталого розвитку та формувати стійкість до навчання з уроків сучасної кризи. Рекомендації закликають уряди та суб'єкти приватного сектору розробляти плани готовності та використовувати цю можливість для переходу до циркулярної економіки [33].

Отже, перед урядом всіх країн світу, особливо країн, де туристична галузь є базовою, постає стратегічне питання розробки антикризових заходів. Тому нижче наведемо приклади [30, 31, 33] дій уряду різних країн, щодо підтримки підприємств туристичної галузі.

Грузія. Урядом підготовлено напрями стимулюючої політики відносно туристичного галузі та її захисту. Передбачено ряд заходів фіскального характеру, а саме, звільнення від податку на майно та податку на прибуток туристичних підприємств; погашення урядом відсотків за кредити для готелів, із готельними номерами від 4 до 50 одиниць.

Італія. Уряд дозволив підприємствам в сфері туризму і готельного бізнесу відстрочити березневі платежі в системі соціального забезпечення та обов'язкового страхування, а також ПДВ. Сезонні працівники в туристичному секторі, які були змушені піти з роботи, отримали в березні компенсацію в розмірі 600 євро.

Франція. Франції уряд змінив умови скасування бронювання подорожей, щоб дозволити заміну відшкодування кредитом або ваучером на еквівалентну суму на майбутню послугу. Мета в тому, щоб уникнути негайного відтоку грошових коштів та допомогти компаніям пройти дуже важкий етап, оскільки клієнти мають право вимагати повернення коштів через 18 місяців, якщо ваучер не використовується.

Болгарія. В країні діє програма, спрямована на збереження робочих місць у галузях, які найбільше постраждали через спалах коронавірусу (роздрібна торгівля, туризм, пасажирські перевезення, культура, спорт, розваги та ін.). Також діє програма тимчасового субсидування заробітної плати, яка передбачає фінансування з державного бюджету до 60 % заробітної плати (включно із внесками на соціальне страхування) у компаніях, які будуть змушені звільняти людей без такої допомоги. Програма розрахована на 12 місяців, а її бюджет складає 1,5 млрд. болгарських левів (близько 770 млн. євро). Завдяки цій програмі понад 97 000 робітників змогли зберегти свої робочі місця.

Хорватія. Здійснила низку заходів для підтримки туристичного бізнесу, включаючи: відстрочення сплати зборів, туристичних податків та збільшення ліквідності. Окрім 20 конкретних заходів, пов'язаних з туризмом, загальноекономічні програми підтримують сектор, включаючи туризм до сфери діяльності Фонду гарантування експорту з метою можливості надання банківських гарантій на позики для додаткової ліквідності.

Польща. Уряд виділив 5,65 млрд. євро на підтримку мікропідприємств туристичної галузі у формі безвідсоткових позик і передбачив таку ж суму на

дотації для великих підприємств у формі позик або облігацій, придбання акцій або цінних паперів. Власники турфірм отримали можливість обговорення умов надання позики незалежно від розміру бізнесу. Сплату більшості податків відтерміновано, спрощено форми та процедури подачі податкової звітності та прискорено процедуру податкових відрахувань.

Чехія. Як клієнти, так і туроператори можуть законно відмовитися від договору, не стягуючи плату за скасування. Департамент туризму Міністерства регіонального розвитку щодня займається багатьма питаннями як клієнтів, так і туроператорів. Питання репараційних заходів та компенсацій для туроператорів та інших туристичних підприємств буде обговорено після проходження гострої фази кризи. В країні існує Національна програма підтримки туризму в регіонах (нині до 2022 року), яка спрямована на підтримку інфраструктури в туризмі (спрощення вимог щодо отримання субсидії спрощується).

Німеччина. Загальнодержавна політика послаблення фіскального навантаження, відстрочка платежів за позиками, підтримка ліквідності. Інформаційна підтримка всіх суб'єктів туристичної діяльності шляхом запровадження роботи веб-сайту ([www.corona-navigator.de](http://www.corona-navigator.de)) із постійним моніторингом ситуації та рекомендаціями.

Бразилія. Національний банк розвитку (BNDES) відкрив кредитну лінію з оборотних коштів для секторів туризму та послуг малих та середніх підприємств. Сюди входить 6-місячне переривання платежів за кредитом, без прострочення виплати відсотків. Туристичним фірмам надавались полегшений доступ до кредитів та відстрочених платежів.

Аргентина. Прагнучи зберегти зайнятість, країна здійснює інвестиції в громадські роботи, спрямовані на активізацію економіки, які будуть використані для дорожніх робіт, житлових та шкільних робіт та туризму. Програма відновлення продуктивності (REPRO) буде розширена, щоб гарантувати працевлаштування тих, хто працює в компаніях, постраждалих від цієї надзвичайної ситуації. За допомогою цієї Програми працівникам пропонується фіксована сума до еквівалентної щомісячній зарплаті на строк до 12 місяців.

Нажаль український уряд не так системно та оперативно відреагував на виклики для туристичної галузі, які спричиненні пандемією. Лише 16 червня Верховна Рада ухвалила «Закон про державну підтримку сфери культури, креативних індустрій і туризму у зв'язку з дією обмежувальних заходів, пов'язаних із поширенням Covid-19».

Відповідно до вище наведеного закону можна виділити наступні напрями підтримки туристичної галузі:

- звільнення від податку на додану вартість;
- податку на прибуток та ЄСВ (єдиний соціальний внесок);
- земельного податку та податку на нежитлову нерухомість;
- туристичний збір не нараховуватимуть до 31 грудня 2020 року;
- введено податкові пільги на оплату оренди та землі комунальної та державної власності;

10-відсоткова ставку ПДВ для туристичних послуг.

На нашу думку, у науковій роботі Світличної В.Ю. [30] наведено дуже вдалі та дієві заходи, які необхідно впроваджувати для підтримки туристичної галузі підчас пандемії (рис. 1.9).

Отже, аналіз антикризових програм багатьох урядів, які направлені на стабілізацію та підтримку туристичної сфери, її пристосуванню до нових жорстких економічних умов, що є результатом обмежень у наслідок пандемії, виявив два основних інструмента: відтермінування сплати податкових, боргових зобов'язань та забезпечення доступних кредитних ліній для суб'єктів підприємництва.

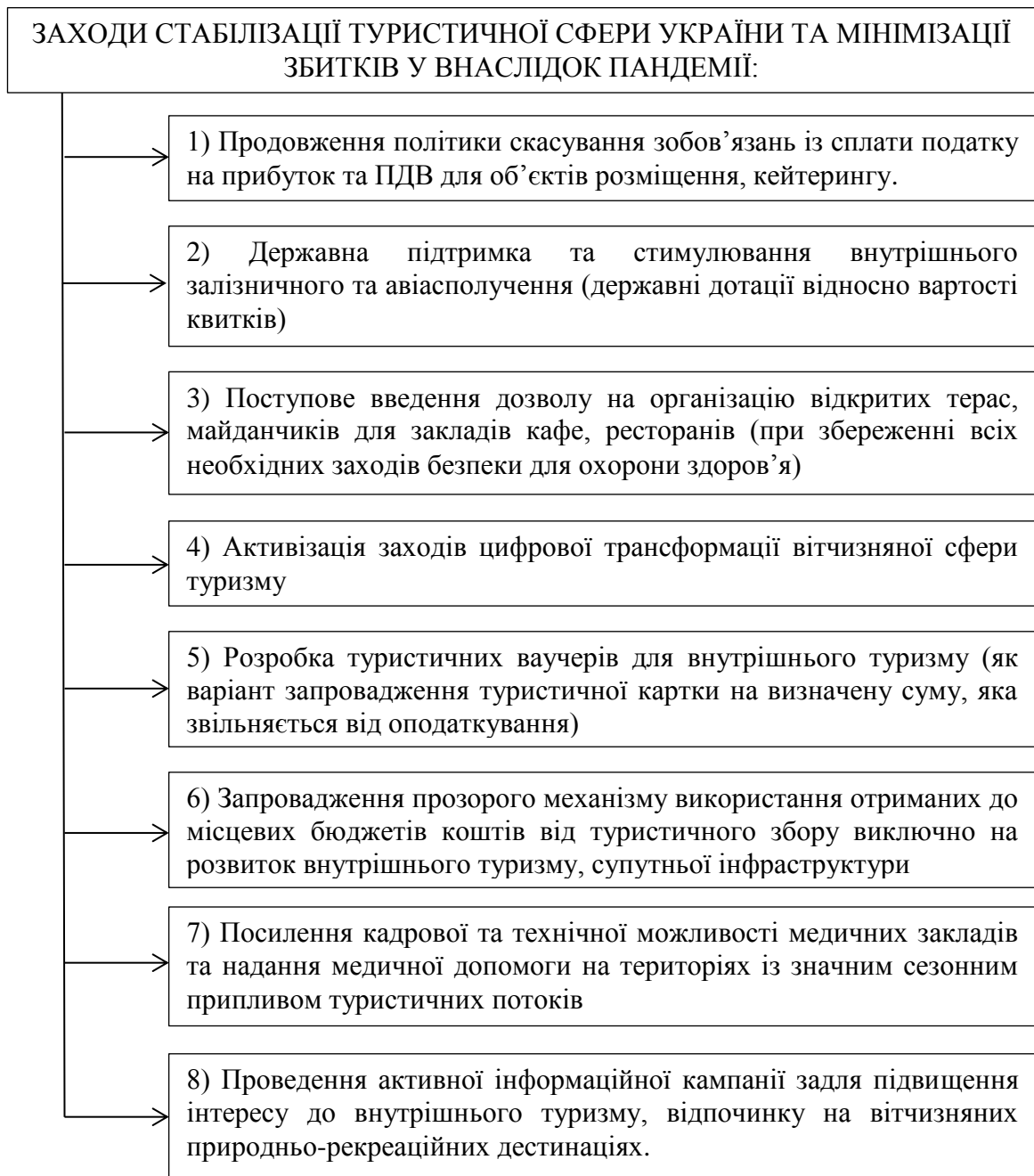


Рис. 1.9. Рекомендовані заходи стабілізації туристичної сфери України та мінімізації збитків у внаслідок пандемії [30]

**Висновки.** Дослідження особливостей корпоративної соціальної відповідальності виявило значну її роль у діяльності підприємств туристичної галузі. Впровадження стратегії та принципів КСВ дозволяє туристичним підприємствам значно підвищити свої конкурентні позиції за рахунок задоволення інтересів всіх стейкхолдерів. Позитивною тенденцією у активному розвитку КСВ на підприємствах стає трансформація відношення керівництва до соціальної відповідальності, тобто наразі корпоративна соціальна відповідальність сприймається не як необхідне фінансове навантаження, а як частина загальної стратегії функціонування туристичного підприємства. КСВ характеризується різноманітністю, що охоплює такі сфери, як соціальна підтримка територіальних громад, добробут працівників, питання екології та корпоративної стійкості. Одним з важливих чинників результативного впровадження корпоративної соціальної відповідальності є систематичний його контроль, використовуючи ефективні методи оцінки. Це дозволить приймати своєчасні та необхідні управлінські рішення щодо підвищення рівня КСВ на підприємстві. Сьогодні, на жаль, спостерігається досить негативна ситуація у туристичній галузі, яка склалась у наслідок карантинних обмежень через пандемію COVID-19. Уряд багатьох країн, в тому числі, України вимушений приймати невідкладні заходи щодо підтримки туристичних підприємств.



## РОЗДІЛ 2

### МОНІТОРИНГ ПОТЕНЦІАЛУ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ: АНАЛІЗ, МОТИВАЦІЯ

#### 2.1. Аналіз потенціалу розвитку туристичних підприємств в умовах трансформації індустрії гостинності

**Постановка проблеми.** Згідно українській Вікіпедії, індустрія гостинності – це широка категорія галузей у складі індустрії послуг, що включає послуги розміщення, послуги харчування та питні заклади, організація заходів, парки розваг, транспорт, круїзні лінії, подорожі та додаткові галузі індустрії туризму [35]. В свою чергу, туризм представляє собою тимчасовий виїзд особи з місця постійного проживання із оздоровчою, пізнавальною, професійно-діловою чи іншою метою без здійснення оплачуваної діяльності в місці перебування [36]. Тобто індустрія гостинності є невід’ємною частиною туристичної галузі, в свою чергу, туризм є умовою формування, розвитку та трансформації індустрії гостинності.

Ефективне функціонування туристичних підприємств (додаток А) сьогодні виступає необхідною і достатньою умовою формування конкурентоздатної вітчизняної економіки, орієнтованої на європейські цінності та традиції. Туристичні підприємства, які формують туристичну галузь України та сприяють розвитку туристичного ринку, мають різні масштаби діяльності, ресурси, можливості.

Отже, сьогодні є необхідність проведення аналізу потенціалу розвитку туристичних підприємств в умовах трансформації індустрії гостинності.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питанням дослідження потенціалу розвитку туристичних підприємств присвячені праці ряду науковців (Бейдик О. О. [34], Гаврилюк С.П. [37], Дурович А.П., Копанев А.С. [38], Чорненька Н.В. [44], Михайліченко Г.І. [45]). В цих публікаціях сформульовано та описано складові, які формують потенціал розвитку, проблеми та напрями впровадження потенціалу розвитку на туристичному підприємстві, управління потенціалом розвитку туристичної сфери, маркетингові аспекти розвитку туризму, розглянуто туристичне підприємство як суб’єкт конкуренції на ринку туристичних товарів та послуг в Україні.

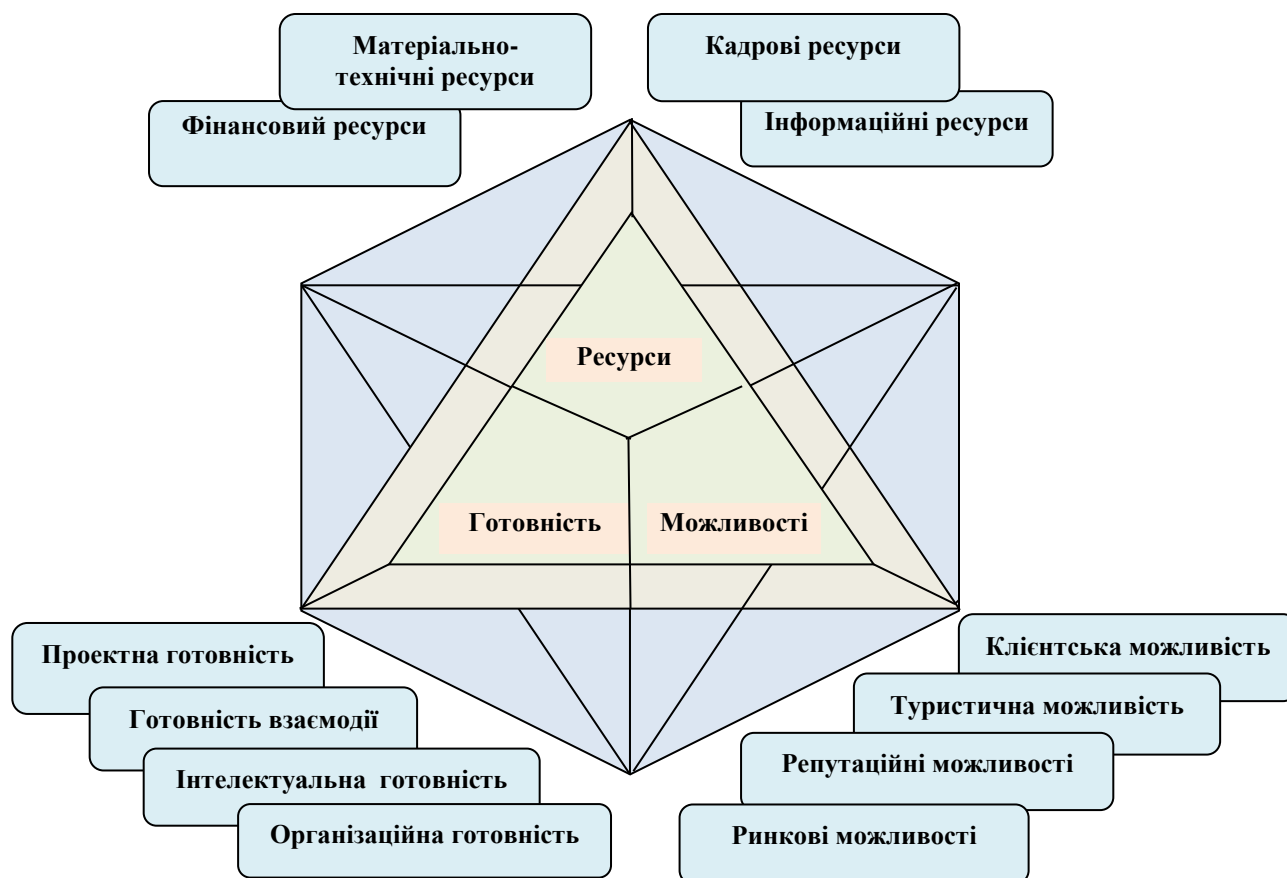
**Метою досліджень** є розробка та застосування методики аналізу потенціалу розвитку туристичних підприємств, в результаті якого отримано статус туристичних підприємств.

#### **Виклад основного матеріалу досліджень.**

Сучасна довідкова література тлумачить поняття потенціалу, як джерела, можливості, засоби, запаси, які можуть бути використані для вирішення будь-якої задачі, досягнення певної мети; можливості окремої особи, суспільства, держави в певній галузі [42].

Оцінка потенціалу розвитку туристичного підприємства, як інтерференції ресурсів з готовністю і можливостями на підприємстві, по-перше, передбачає

оцінку цих складових: ресурсної фракції, фракції готовності; фракції можливості (рис. 2.1).



Умовні позначення:



-  - фракції потенціалу розвитку туристичного підприємства;
-  - елементи фракції потенціалу розвитку туристичного підприємства;

Рис. 2.1. Фракції потенціалу розвитку туристичного підприємства  
Складено на основі [34, 37, 38, 40, 41, 45]

Визначені фракції, як складові потенціалу розвитку доповнюють одна одну, що формує відповідне поле для взаємопов'язаного розвитку в цілому.

На основі розробленої шкали оцінки потенціалу розвитку туристичного підприємства (табл. 2.1) проведено оцінку ресурсної фракції потенціалу розвитку туристичного підприємства (табл. Б.1), оцінку фракції готовності потенціалу розвитку туристичного підприємства (табл. Б.2), оцінку фракції можливостей потенціалу розвитку туристичного підприємства (табл. Б.3).

Оцінка за кожним елементом фракцій потенціалу розвитку туристичного підприємства представлена як середнє значення думок 8 експертів за шкалою, наданої в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

## Оціночна шкала потенціалу розвитку туристичного підприємства

Характеристика оцінки потенціалу розвитку	Бали		
	1	2	3
Становище елементів фракцій потенціалу розвитку	Задовільне	Добре	Відмінне
Середнє значення оцінки елементів потенціалу розвитку	$1 \leq b \leq 1,5$	$1,6 \leq b \leq 2,3$	$2,4 \leq b \leq 3$
	Не достатній стан елементу	Достатній стан елементу	Високий стан елементу

Для виявлення ступеня узгодженості думок експертів (фахівців, що опитувалися) в оцінці поставленого перед ними питання було використано коефіцієнт конкордації Кенделла, що обчислюється:

$$W = \frac{12 \sum_{i=1}^K \Delta_i^2}{n^2(K^3 - K)}; \quad (2.1)$$

де  $n$  - кількість фахівців, що опитувалися;  $n=8$ ;

$$\Delta_i = \sum_{j=1}^n b_{ij} \frac{1}{K} \sum_{i=1}^K \sum_{j=1}^n b_{ij} \quad (2.2)$$

$b_{ij}$ - перетворений ранг  $i$ -го фактора  $j$ -го експерта;

Аналізуючи величину одержаного коефіцієнта конкордації Кенделла (табл. 2.2), слід звернути увагу на наступні умови: якщо  $W=0$  – є повна узгодженість експертів в оцінці ступеня впливу факторів, тобто є ідентичність думок (уявлень, поглядів) експертів в оцінці ступеня впливу фактора;  $W = 0$  – узгодженість поглядів експертів повністю відсутня;  $W \neq 0$  та  $W \neq 1$  перевіряємо значущість обчисленого коефіцієнта конкордації використовуючи критерій  $\chi^2$  ( $\chi^2$ -квадрант).

Таблиця 2.2

Значення коефіцієнта конкордації Кенделла для окремих фракцій потенціалу розвитку туристичного підприємства

Показник	Ресурсна фракція	Фракція готовності	Фракція можливостей
Коефіцієнт конкордації Кенделла	0,503652	0,767428	0,688323

У подальшому вважатимемо:

1) коефіцієнт конкордації значущим, тобто  $W \neq 0$ , якщо

$$\chi_{обч}^2 > \chi_{табл}^2, \quad (2.3)$$

2) коефіцієнт конкордації не значущий, тобто  $W = 0$ , якщо

$$X_{\text{обч}}^2 < X_{\text{табл}}^2, \quad (2.4)$$

Чим коефіцієнт конкордації ближчий до одиниці, тим більша узгодженість думок експертів в оцінці поставленого питання. Використовуючи табл. 1.3, слід визначити, що якісний висновок про ступінь узгодженості експертів свідчить про помітну узгодженість думок експертів з питань оцінки ресурсної фракції потенціалу розвитку (0,503652) і оцінки фракції можливостей потенціалу розвитку (0,688323) та високу узгодженість думок експертів з питань оцінки фракції готовності потенціалу розвитку (0,767428).

Таблиця 2.3

Карта ступеню узгодженості експертів

Значення коефіцієнта конкордації W	0,1 – 0,3	0,3 – 0,5	0,5 – 0,7	0,7 – 0,9	>0,9
<i>Ресурсна фракція</i>			0,503652		
<i>Фракція готовності</i>				0,767428	
<i>Фракція можливостей</i>			0,688323		
Характеристика узгодженості експертів	Слабка	Помірна	Помітна	Висока	Дуже висока

Оцінка ресурсної фракції потенціалу розвитку туристичного підприємства охоплює чотири складові: фінансові ресурси, матеріально-технічні ресурси, кадрові ресурси, інформаційні ресурси (табл. Б.1). В рамках оцінки фінансових ресурсів виділені такі елементи: фінансування з власних коштів, фінансування з залучених коштів, забезпеченість обіговим капіталом, забезпеченість власним обіговим капіталом, збалансованість фінансових ресурсів; в рамках оцінки матеріально-технічних ресурсів оцінені такі елементи: достатність основних фондів, достатність матеріальних обігових активів, технічна оснащеність підприємства, власний транспорт, залучені основні фонди; в рамках оцінки кадрових ресурсів мають місце такі елементи: достатність персоналу, кваліфікація керівників, кваліфікація фахівців, досвід персоналу, продуктивність персоналу; оцінка інформаційних ресурсів здійснена на основі таких елементів: власна науково-технічна інформація, патенти, ліцензії, ноу-хау, бази даних, економічна інформація, маркетингова інформація, ефективна комунікаційна мережа на підприємстві.

Найбільші значення показників ресурсної фракції мають підприємства – експлоренти, найменші значення – підприємства – комутанти, якщо аналізувати ці показники в рамках окремої групи, то підприємства – туристичні оператори – мають кращі показники достатності і якості ресурсів ніж підприємства – туристичні агентства, а ці, в свою чергу, мають вищі значення ресурсного потенціалу ніж підприємства – бюро подорожей та екскурсій (рис. Б.1).

Результати оцінки виявили відмінний стан елементів ресурсного потенціалу ( $2,4 \leq b \leq 3$ ) у підприємств: ТО «Аккорд-тур» (фінансування з залучених коштів – 2,5 балів, достатність матеріальних обігових активів – 2,625 балів, власний транспорт – 2,5 балів, залучені основні фонди – 2,625 балів,

достатність персоналу – 2,625 балів, ефективна комунікаційна мережа на підприємстві – 2,5 балів); ТОО «Джоін Ап» (фінансування з власних коштів – 2,5 балів, фінансування з залучених коштів – 2,5 балів, забезпеченість власним обіговим капіталом – 2,625 балів, збалансованість фінансових ресурсів – 2,5 балів, технічна оснащеність підприємства – 2,625 балів, залучені основні фонди – 2,625 балів, достатність персоналу – 2,5 балів, досвід персоналу – 2,5 балів, продуктивність персоналу – 2,5 балів); ТА «Щасливий квиток» (фінансування з власних коштів – 2,63 балів, фінансування з залучених коштів – 2,5 балів, забезпеченість обіговим капіталом – 2,5 балів, забезпеченість власним обіговим капіталом – 2,5 балів, залучені основні фонди – 2,75 балів, достатність персоналу – 2,625 балів, досвід персоналу – 2,625 балів, продуктивність персоналу – 2,5 балів, ефективна комунікаційна мережа на підприємстві – 2,5 балів); ТОО «Тревел профешнл груп» (фінансування з залучених коштів – 2,5 балів, забезпеченість обіговим капіталом – 2,5 балів, залучені основні фонди – 2,5 балів); ТОО «Тез тур» (достатність матеріальних обігових активів – 2,5 балів); ТОО «Гамалія» (технічна оснащеність підприємства – 2,5 балів, власний транспорт – 2,5 балів).

Задовільний стан елементів ресурсного потенціалу ( $1,0 \leq b \leq 1,5$ ) виявлено у підприємств-віолентів: ТА «Океан тур» та Київське БПЕ – показник оцінки власної науково-технічної інформації дорівнює 1,5 балів; підприємств – патентів: ТОО «Альянс» (збалансованість фінансових ресурсів – 1,375 балів, патенти, ліцензії, ноу-хау, бази даних – 1,5 балів); ТОО «Анекс Тур» (власна науково-технічна інформація – 1,5 балів, патенти, ліцензії, ноу-хау, бази даних – 1,5 балів); ТОО «Феєрія» (фінансування з залучених коштів – 1,5 балів, продуктивність персоналу – 1,5 балів, власна науково-технічна інформація – 1,5 балів); ТОО «Тревелсвіт» (власна науково-технічна інформація – 1,375 балів, патенти, ліцензії, ноу-хау, бази даних – 1,5 балів); ТА «Поїхали з нами» (достатність матеріальних обігових активів – 1,5 балів, залучені основні фонди – 1,5 балів, достатність персоналу – 1,5 балів); ТА «Жара» (збалансованість фінансових ресурсів – 1,375 балів, технічна оснащеність підприємства – 1,5 балів, власна науково-технічна інформація – 1,5 балів, економічна інформація – 1,5 балів); ТА «Штурман» (фінансування з залучених коштів – 1,5 балів, збалансованість фінансових ресурсів – 1,375 балів, достатність матеріальних обігових активів – 1,375 балів, власна науково-технічна інформація – 1,25 балів); Вінницьке БПЕ (збалансованість фінансових ресурсів – 1,5 балів, достатність основних фондів – 1,375 балів, власна науково-технічна інформація – 1,25 балів); підприємств-комутантів: ТОО «Пегас туристик» (забезпеченість власним обіговим капіталом – 1,5 балів, збалансованість фінансових ресурсів – 1,5 балів, достатність основних фондів – 1,5 балів, власна науково-технічна інформація – 1,375 балів); ТОО «Корал тревел» (фінансування з залучених коштів – 1,5 балів, достатність основних фондів – 1,5 балів, залучені основні фонди – 1,5 балів, залучені основні фонди – 1,25 балів, патенти, ліцензії, ноу-хау, бази даних – 1,375 балів); ТА «Горизонт тур» (фінансування з власних коштів – 1,5 балів, фінансування з залучених коштів – 1,25 балів, забезпеченість

обіговим капіталом – 1,375 балів, забезпеченість власним обіговим капіталом; збалансованість фінансових ресурсів – 1,375 балів, достатність основних фондів – 1,25 балів, достатність матеріальних обігових активів – 1,375 балів, технічна оснащеність підприємства – 1,5 балів, залучені основні фонди – 1,5 балів, власна науково-технічна інформація – 1,125 балів, патенти, ліцензії, ноу-хау, бази даних – 1,25 балів); ТА «Нові горизонти» (забезпеченість обіговим капіталом – 1,5 балів, забезпеченість власним обіговим капіталом – 1,5 балів, збалансованість фінансових ресурсів – 1,25 балів, достатність основних фондів – 1,375 балів, достатність матеріальних обігових активів – 1,375 балів, технічна оснащеність підприємства – 1,25 балів, власний транспорт – 1,5 балів, залучені основні фонди – 1,425 балів, продуктивність персоналу – 1,5 балів, власна науково-технічна інформація – 1,25 балів, патенти, ліцензії, ноу-хау, бази даних – 1,25 балів, економічна інформація – 1,375 балів); Чернігівське БПЕ (фінансування з власних коштів – 1,5 балів, 1,25 балів, забезпеченість обіговим капіталом – 1,25 балів, забезпеченість власним обіговим капіталом – 1,375 балів, збалансованість фінансових ресурсів – 1,25 балів, достатність основних фондів – 1,375 балів, достатність матеріальних обігових активів – 1,375 балів, технічна оснащеність підприємства – 1,375 балів, власний транспорт – 1,375 балів, залучені основні фонди – 1,375 балів, 1,125 балів, патенти, ліцензії, ноу-хау, бази даних – 1,375 балів, маркетингова інформація – 1,5 балів, ефективна комунікаційна мережа на підприємстві – 1,25 балів); Запорізьке БПЕ (фінансування з залучених коштів – 1,25 балів, забезпеченість обіговим капіталом – 1,375 балів, забезпеченість власним обіговим капіталом – 1,375 балів, збалансованість фінансових ресурсів – 1,375 балів, достатність основних фондів – 1,5 балів, достатність матеріальних обігових активів – 1,25 балів, технічна оснащеність підприємства – 1,5 балів, власний транспорт – 1,375 балів, залучені основні фонди - 1,375 балів, кваліфікація фахівців – 1,5 балів, продуктивність персоналу – 1,5 балів, власна науково-технічна інформація – 1,25 балів, патенти, ліцензії, ноу-хау, бази даних – 1,25 балів, ефективна комунікаційна мережа на підприємстві – 1,5 балів).

Більшість досліджувальних підприємств мають добрий стан елементів ресурсного потенціалу ( $1,6 \leq b \leq 2,3$ ).

На рисунку 1.2 представлена середня геометрична оцінка складових ресурсної фракції туристичних підприємств, яка наглядно характеризує за кожним підприємством показник окремої складової ресурсної фракції туристичних підприємств. Слід відмітити високі показники ресурсного потенціалу підприємств-експлерентів: ТО «Джоін Ап», ТО «Аккорд-тур», ТА «Щасливий випадок» та найнижчі показники - Чернігівського БПЕ та Запорізького БПЕ (підприємства-комутанти).

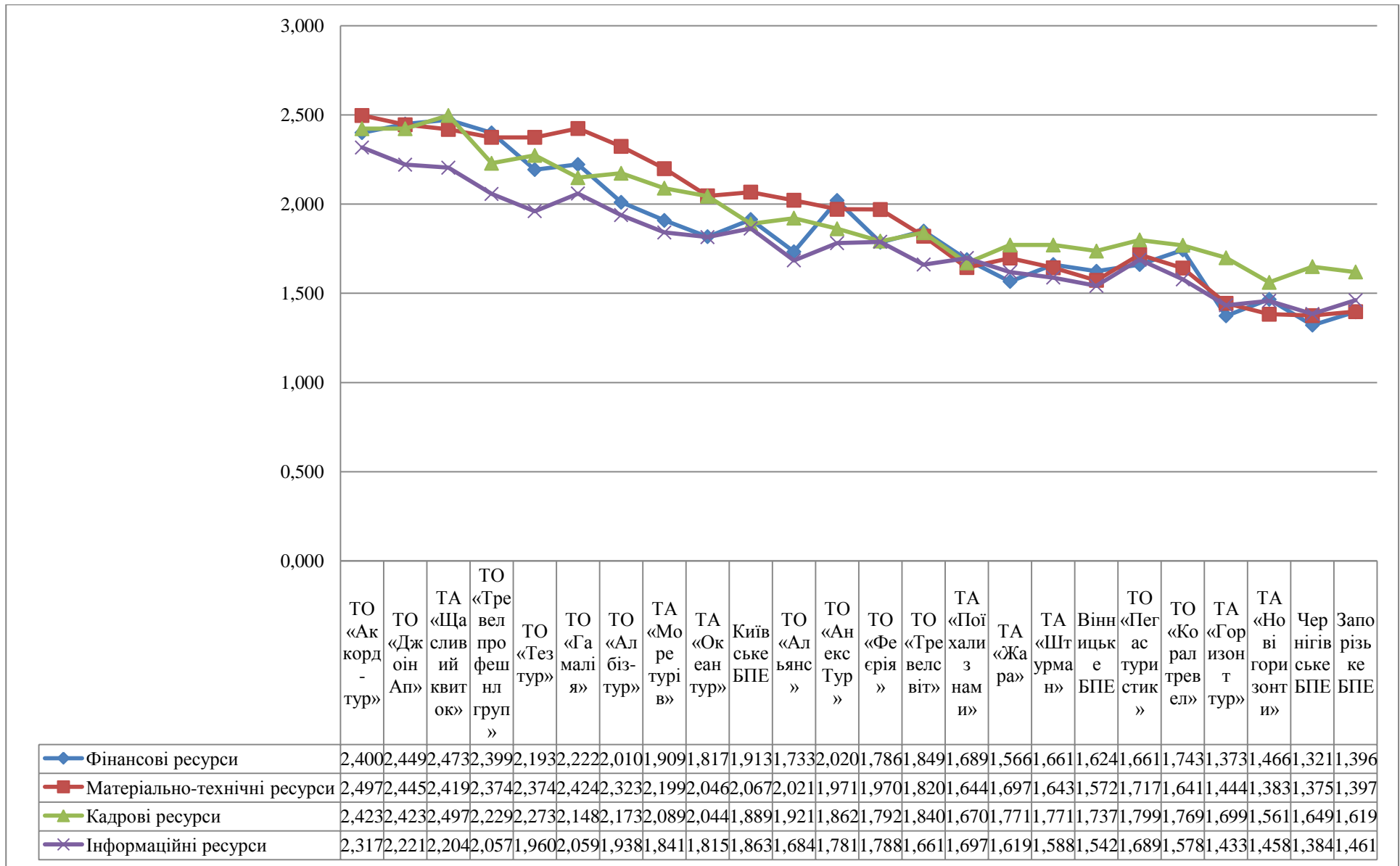


Рис. 2.2. Оцінка складових ресурсної фракції туристичних підприємств (розраховано як середня геометрична)

Наступним кроком оцінки потенціалу розвитку туристичного підприємства має бути оцінка фракції готовності потенціалу розвитку, яка включає чотири складові: проектну готовність, готовність взаємодії, інтелектуальну готовність та організаційну готовність (табл. Б.2). При цьому, проектна готовність передбачає: оцінку оновлення туристичного продукту, оновлення технічної бази підприємства, використання нових інформаційних технологій, переорієнтації бізнес-процесів, зміни методів управління; готовність взаємодії передбачає оцінку: взаємодії з бізнес-партнерами, стратегічного партнерства з підприємствами туристичної інфраструктури, встановлення лояльних відносин з клієнтами, сприятливості соціальному партнерству, раціонального цільове фокусування; інтелектуальна готовність включає оцінку: достатності освіти, знань персоналу, креативності і ініціативності персоналу, наявності реляційного капіталу, взаємодії з підприємствами інноваційної інфраструктури, розвитку інформаційних технологій; організаційна готовність формується на оцінці таких елементів: конфігурація і тип організаційної структури, якість зав'язків в організації, прогресивність технологій і методів управління, розподіл прав і відповідальності за ланками управління, розвиток організаційної культури та корпоративної атмосфери.

При аналізі фракції готовності потенціалу розвитку відмінний стан елементів готовності потенціалу ( $2,4 \leq b \leq 3$ ) виявили у всіх підприємств-експлерентів: ТО «Аккорд-тур» (оновлення туристичного продукту – 2,625 балів, взаємодія з бізнес-партнерами – 2,5 балів, встановлення лояльних відносин з клієнтами – 2,5 балів, раціональне цільове фокусування – 2,5 балів, розподіл прав і відповідальності за ланками управління – 2,5 балів, розвиток організаційної культури та корпоративної атмосфери – 2,5 балів); ТО «Джоін Ап» (оновлення туристичного продукту – 2,625 балів, використання нових інформаційних технологій – 2,5 балів, встановлення лояльних відносин з клієнтами – 2,5 балів, розвиток інформаційних технологій – 2,5 балів, розподіл прав і відповідальності за ланками управління – 2,625 балів, розвиток організаційної культури та корпоративної атмосфери – 2,5 балів); ТА «Щасливий квиток» (оновлення туристичного продукту – 2,5 балів, сприятливість соціальному партнерству – 2,5 балів, раціональне цільове фокусування – 2,5 балів, розподіл прав і відповідальності за ланками управління – 2,625 балів); та окремі елементи у деяких підприємств-віолентів: ТО «Гамалія» (оновлення технічної бази підприємства – 2,5 балів); ТО «Албіз-тур» (оновлення технічної бази підприємства – 2,5 балів, взаємодія з бізнес-партнерами – 2,5 балів).

Більшість туристичних підприємств мають оцінку елементів фракції готовності потенціалу розвитку в діапазоні  $1,6 \leq b \leq 2,3$ , що свідчить про добрий стан цих елементів. Найнижчі показники у підприємств-патієнтів та підприємств-комутантів (рис. Б.2). Узагальнена оцінка складових фракції готовності потенціалу розвитку представлена на рисунку 2.3.



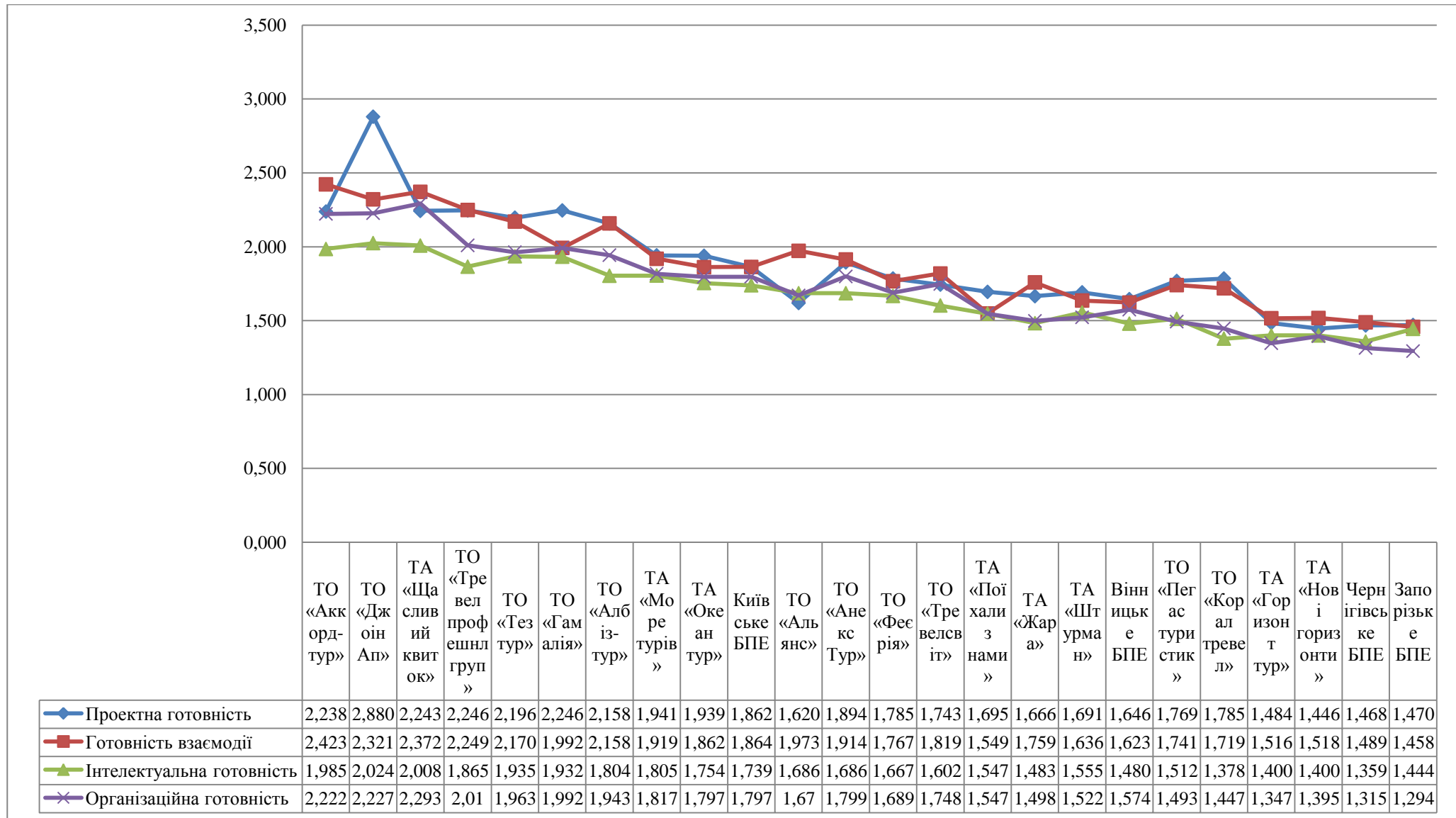


Рис. 2.3. Оцінка складових фракції готовності туристичних підприємств (розраховано як середня геометрична)

Згідно рис. 2.3, досліджувальні підприємства мають вищі показники проектної готовності та готовності взаємодії, так показник проектної готовності ТОО «Джоін Ап» має найбільшу оцінку – 2,88 балів. Показники інтелектуальної готовності та організаційної готовності мають нижчі показники, так Чернігівське БПЕ та Запорізьке БПЕ мають організаційну готовність – 1,315 балів та 1,294 балів відповідно.

Наступним кроком є дослідження фракції можливостей потенціалу розвитку. Фракція можливостей потенціалу розвитку включає чотири складові: туристичну можливість, клієнтську можливість, ринкову можливість, репутаційну можливість. Ці складові визначаються наступними елементами: туристична можливість складається з природних можливостей туристичного продукту, туристських можливостей антропогенного походження, розвитку туристичної інфраструктури, нових технологій розробки та надання туристичного продукту, ступеню освоєння рекреаційних можливостей туристичного продукту; клієнтські можливості складаються з елементів: зручність розташування підприємства для клієнтів, наявність клієнтської бази, поширення лояльності клієнтів, наявність статусу постійного споживача, ефективне соціальне партнерство; до складової ринкових можливостей входять такі елементи: розширення та поглиблення меж ринку та його сегментів, диференціація туристичного продукту, персоналізація цінової політики, ефективне просування інноваційного продукту і бренду підприємства, диверсифікація в межах галузі; складова репутаційних можливостей включає такі елементи: здатність до інтеграції в туристичний і інноваційний простір, гнучкість в процесі взаємодії, впізнаванність та позитивне відношення до бренду, забезпечення атмосфери інноваційності, здатність до управління конфліктами (табл. Б.3).

Відмінний стан окремих елементів можливостей потенціалу розвитку ( $2,4 \leq b \leq 3$ ) мають підприємства-експлеренти: ТОО «Аккорд-тур» (природні можливості туристичного продукту – 2,5 балів, наявність клієнтської бази – 2,5 балів, диверсифікація в межах галузі – 2,5 балів); ТОО «Джоін Ап» (туристські можливості антропогенного походження – 2,5 балів, наявність клієнтської бази – 2,5 балів, здатність до управління конфліктами – 2,5 балів); ТА «Щасливий квиток» (туристські можливості антропогенного походження – 2,625 балів, наявність клієнтської бази – 2,625 балів).

Фракція можливостей потенціалу розвитку має найбільшу кількість оцінок показників, які характеризують її елементи як задовільні ( $1,0 \leq b \leq 1,5$ ). Так оцінка розвитку туристичної інфраструктури підприємств оцінена в 1,5 балів для: ТА «Поїхали з нами», ТА «Жара», Вінницьке БПЕ, ТОО «Пегас туристик», Запорізьке бюро БПЕ; в 1,375 балів для: ТА «Штурман», ТОО «Корал тревел», ТОО «Корал тревел», Чернігівське БПЕ; в 1,25 балів для ТА «Горизонт тур». Елемент «нові технології розробки та надання туристичного продукту» оцінено в 1,5 балів на підприємствах: ТОО «Альянс», ТОО «Пегас туристик»; в 1,375 балів: ТА «Горизонт тур», ТА «Нові горизонти»; в 1,25 балів - Чернігівське БПЕ; в 1,125 балів - Запорізьке бюро БПЕ. Ступінь освоєння

рекреаційних можливостей туристичного продукту оцінено наступним чином: Київське БПЕ, ТО «Альянс», ТО «Тревелсвіт», ТА «Штурман» - 1,5 балів; ТА «Поїхали з нами», ТА «Жара», Вінницьке БПЕ, ТА «Горизонт тур» - 1,375 балів; ТО «Корал тревел», Чернігівське БПЕ, Запорізьке бюро БПЕ – 1,25 балів. Наявність статусу постійного споживача має такі задовільні оцінки: ТО «Феєрія», ТО «Тревелсвіт», ТО «Пегас туристик», ТО «Корал тревел», Запорізьке бюро БПЕ – 1,5 балів; Вінницьке БПЕ, ТА «Горизонт тур», ТА «Нові горизонти» - 1,375 балів. Ефективне соціальне партнерство оцінено таким чином: ТО «Тез тур», Київське БПЕ, ТО «Альянс», ТА «Штурман», Запорізьке бюро БПЕ – 1,5 балів; ТО «Альянс», ТО «Феєрія», ТО «Тревелсвіт», ТА «Поїхали з нами», ТА «Жара», Вінницьке БПЕ, ТО «Пегас туристик», ТО «Корал тревел» - 1,375 балів; ТА «Горизонт тур», ТА «Нові горизонти» - 1,25 балів. Розширення та поглиблення меж ринку та його сегментів має такі задовільні оцінки: ТА «Штурман», Вінницьке БПЕ, ТО «Корал тревел», ТА «Нові горизонти» - 1,5 балів; ТА «Жара», ТА «Горизонт тур», Чернігівське БПЕ, Запорізьке бюро БПЕ – 1,375 балів. Персоналізація цінової політики має наступні задовільні значення: ТА «Жара», ТА «Штурман», Вінницьке БПЕ, ТО «Корал тревел» – 1,5 балів; ТА «Горизонт тур», ТА «Нові горизонти», Запорізьке бюро БПЕ – 1,375 балів. Ефективне просування інноваційного продукту і бренду підприємства відповідно: ТО «Альянс», ТО «Феєрія», ТА «Поїхали з нами», ТА «Жара», ТА «Штурман», ТО «Пегас туристик» - 1,5 балів; ТО «Корал тревел», ТА «Горизонт тур», Запорізьке бюро БПЕ – 1,375 балів; ТА «Нові горизонти», ТА «Горизонт тур» - 1,25 балів. Показник диверсифікації в межах галузі має такі значення: ТА «Жара», Запорізьке бюро БПЕ – 1,5 балів; ТА «Нові горизонти», Чернігівське БПЕ – 1,375 балів. Оцінка здатності до інтеграції в туристичний і інноваційний простір довела, що задовільний рівень цього показника мають наступні підприємства: ТА «Океан тур», Київське БПЕ, ТО «Феєрія», ТО «Тревелсвіт», ТА «Поїхали з нами», ТА «Жара», Вінницьке БПЕ, ТА «Нові горизонти» - 1,5 балів; ТО «Пегас туристик», ТА «Горизонт тур», Чернігівське БПЕ, Запорізьке бюро БПЕ – 1,375 балів. Гнучкість в процесі взаємодії має таку оцінку: ТО «Пегас туристик», Чернігівське БПЕ – 1,5 балів; ТА «Горизонт тур» - 1,375 балів. Впізнаванність та позитивне відношення до бренду отримало такі задовільні оцінки: ТА «Жара», ТО «Пегас туристик», ТО «Корал тревел», ТА «Нові горизонти», Чернігівське БПЕ – 1,5 балів; ТА «Горизонт тур» - 1,375 балів. Найнижчі показники елементів потенціалу розвитку для усіх підприємств мали місце при оцінці забезпечення атмосфери інноваційності: ТО «Аккорд-тур», ТО «Тревел профешнл груп», ТО «Тез тур», ТО «Албіз-тур», ТА «Нові горизонти», Чернігівське БПЕ – 1,5 балів; ТА «Океан тур», Київське БПЕ, ТО «Феєрія», Вінницьке БПЕ, ТО «Пегас туристик», ТО «Корал тревел» - 1,375 балів; ТА «Поїхали з нами», ТА «Горизонт тур», Запорізьке бюро БПЕ – 1,250 балів (рис. Б.3). Отже, фракція можливостей потенціалу розвитку має слабкі позиції порівняно з іншими фракціями.

Оцінка складових фракції можливостей туристичних підприємств представлена на рисунку 2.4.

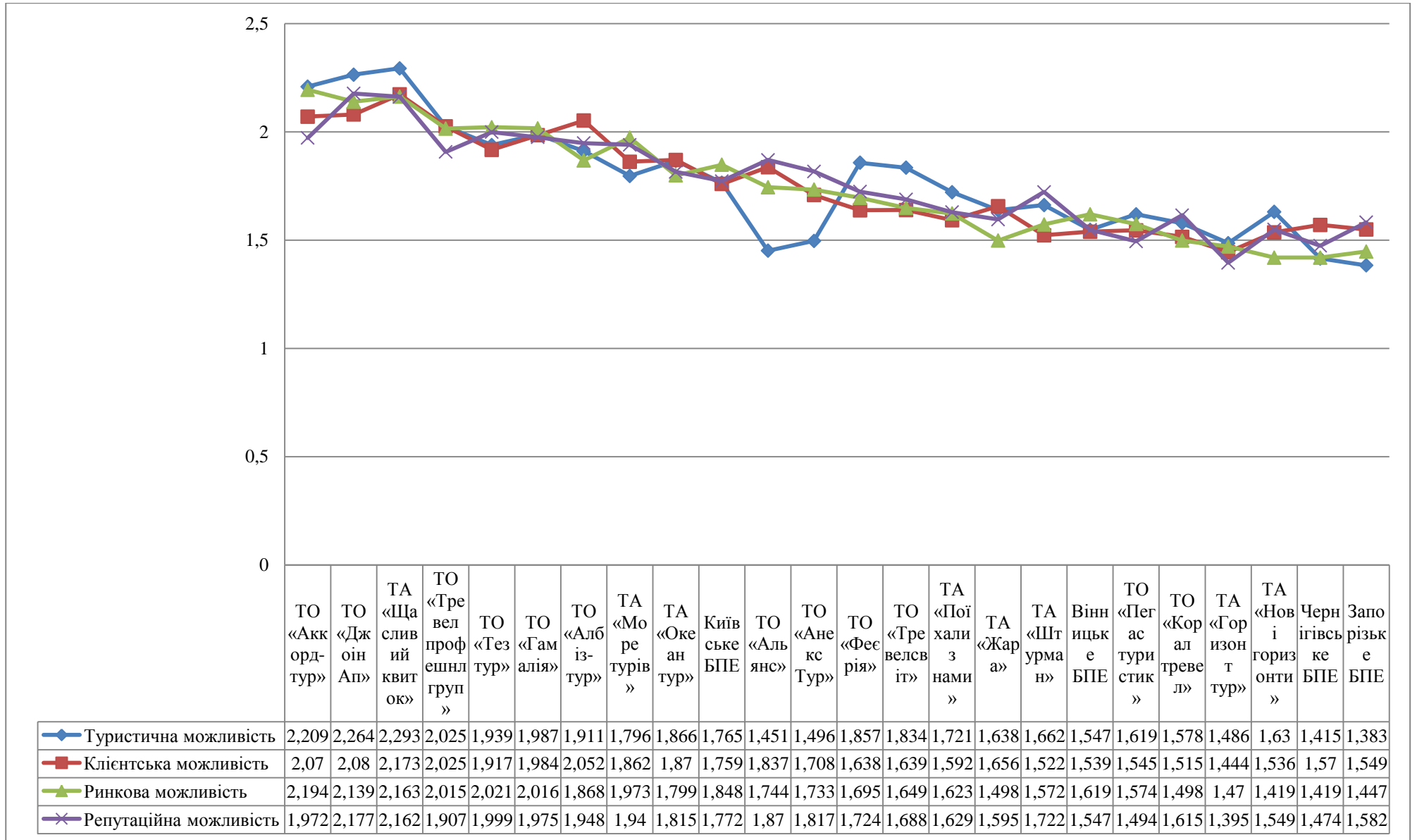


Рис. 2.4. Оцінка складових фракції можливостей туристичних підприємств (розраховано як середня геометрична)

Згідно рис. 2.4, найнижчі показники мають репутаційні можливості туристичних підприємств. Підприємства-експлеренти мають найбільші показники майже за усіма складовими, традиційно найнижчими показниками складових можливостей потенціалу розвитку є показники підприємств-комутантів.

Для більш детального аналізу показників потенціалу розвитку окремих туристичних підприємств скористаємося ранговою оцінкою за допомогою розрахунку багатовимірної середньої:

$$\bar{R} = \frac{1}{n*m} \sum \sum b_{ij}, \quad (2.5)$$

де  $n$  – кількість експертів,  $m$  – кількість факторів,  $b_{ij}$  – бальна оцінка  $j$ -го експерта  $i$ -го параметру.

Приклад розрахунку рангової оцінки для підприємства ТО «Аккорд-тур» представлений в таблицях Б.4 – Б.6. Результати розрахунку цього показника для усіх підприємств надано в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Рангова оцінка за окремими фракціями туристичних підприємств

Туристичне підприємство	R ресурси	R готовність	R можливості
ТО «Аккорд-тур»	2,4125	2,225	2,1312
ТО «Джоін Ап»	2,4062	2,2312	2,1812
ТА «Щасливий квиток»	2,4061	2,2375	2,2125
ТО «Тревел профешнл груп»	2,2875	2,1062	2,0187
ТО «Тез тур»	2,2062	2,075	1,9875
ТО «Гамалія»	2,2187	2,05	2,0062
ТО «Албіз-тур»	2,1187	2,0375	1,9625
ТА «Море турів»	2,0187	1,8812	1,9
ТА «Океан тур»	1,9375	1,85	1,85
Київське БПЕ	1,9437	1,825	1,8
ТО «Альянс»	1,85	1,7812	1,8125
ТО «Анекс Тур»	1,9187	1,8312	1,7812
ТО «Феєрія»	1,8437	1,7312	1,7437
ТО «Тревелсвіт»	1,8	1,7375	1,7125
ТА «Поїхали з нами»	1,6812	1,6062	1,6562
ТА «Жара»	1,6687	1,6062	1,6062
ТА «Штурман»	1,675	1,6125	1,625
Вінницьке БПЕ	1,625	1,5812	1,5687
ТО «Пегас туристик»	1,725	1,6312	1,5625
ТО «Корал тревел»	1,6937	1,5937	1,5625
ТА «Горизонт тур»	1,4937	1,4437	1,4562
ТА «Нові горизонти»	1,4779	1,4437	1,5437
Чернігівське БПЕ	1,4375	1,4125	1,475
Запорізьке БПЕ	1,475	1,4312	1,4687

Згідно запропонованої шкали (див. табл. 2.1), підприємства-експлоренти мають рангову оцінку ресурсної фракції в діапазоні «відмінно»: ТО «Аккорд-тур» (2,4125), ТО «Джойн Ап» (2,4062), ТА «Щасливий квиток» (2,4061). Деякі підприємства комутанти мають рангову оцінку ресурсної фракції, фракції готовності та фракції можливостей в діапазоні «задовільно»: ТА «Горизонт тур» (R ресурси – 1,4937, R готовність – 1,4437, R можливостей – 1,4562); ТА «Нові горизонти» (R ресурси – 1,4779, R готовність – 1,4437); Чернігівське БПЕ (R ресурси – 1,4375, R готовність – 1,4125, R можливостей – 1,475); Запорізьке БПЕ (R ресурси – 1,475, R готовність – 1,4312, R можливостей – 1,4687). Інші підприємства, які відносяться до віолентів, патієнтів, комутантів мають рангові оцінки окремих фракцій потенціалу розвитку в діапазоні «добре». Графічне зображення рангових оцінок за окремими фракціями туристичних підприємств представлено на рис. 2.5.

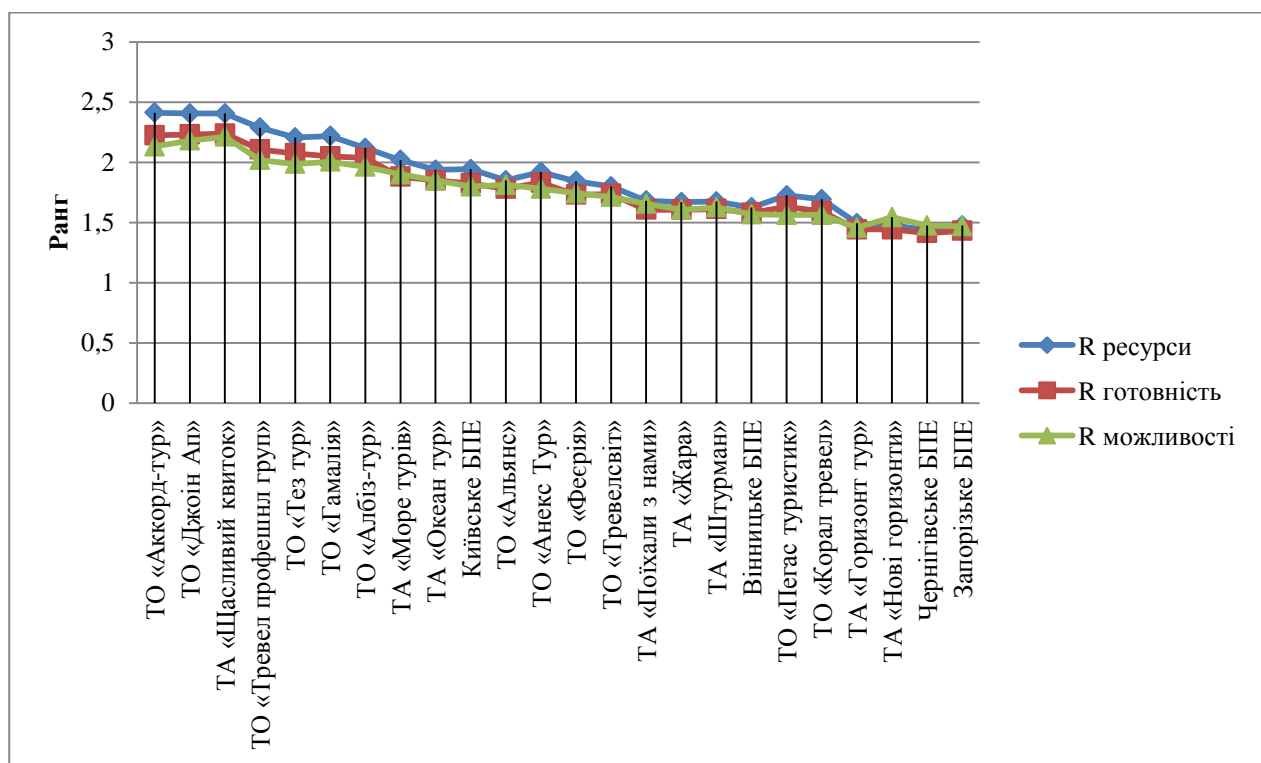


Рис. 2.5. Графічне зображення рангів окремих фракцій потенціалу розвитку туристичних підприємств

За даними рис. 2.5, видно, що значення рангів фракцій майже збігаються за окремими підприємствами і повторюють криві за окремими позиціями.

Для визначення статусу туристичних підприємств залежно від оцінки їх потенціалу розвитку доцільно розрахувати інтегральний показник рангу потенціалу розвитку, який визначається як середньозважена оцінка на основі рангових оцінок та векторів вагомості цих рангів за окремими фракціями туристичних підприємств (табл. 2.5, рис. 2.6).

Таблиця 2.5

Визначення інтегрального показника рангу потенціалу розвитку туристичних підприємств

№	Туристичне підприємство	R ресурси	Вектор вагомості R ресурси	R готовність	Вектор вагомості R готовність	R можливості	Вектор вагомості R можливості	R інтегральний
1	ТО «Аккорд-тур»	2,4125	0,35642	2,225	0,328719	2,1312	0,314861	2,262295
2	ТО «Джоін АП»	2,4062	0,352888	2,2312	0,327223	2,1812	0,31989	2,276961
3	ТА «Щасливий квиток»	2,4061	0,351071	2,2375	0,326471	2,21	0,322458	2,287823
4	ТО «Тревел профешнл груп»	2,2875	0,356731	2,1062	0,328457	2,0187	0,314812	2,143329
5	ТО «Тез тур»	2,2062	0,351939	2,075	0,33101	1,9875	0,317051	2,093432
6	ТО «Гамалія»	2,2187	0,353583	2,05	0,326698	2,0062	0,319718	2,095646
7	ТО «Албіз-тур»	2,1187	0,346266	2,0375	0,332996	1,9625	0,320738	2,041561
8	ТА «Море турів»	2,0187	0,348058	1,8812	0,32435	1,9	0,327592	1,935217
9	ТА «Океан тур»	1,9375	0,343681	1,85	0,32816	1,85	0,32816	1,880072
10	Київське БПЕ	1,9437	0,34904	1,825	0,327725	1,8	0,323235	1,85835
11	ТО «Альянс»	1,85	0,339842	1,7812	0,327204	1,8125	0,332954	1,815003
12	ТО «Анекс Тур»	1,9187	0,346893	1,8312	0,331073	1,7812	0,322034	1,845451
13	ТО «Феєрія»	1,8437	0,346651	1,7312	0,325499	1,7437	0,327849	1,774296
14	ТО «Тревелсвіт»	1,8	0,342857	1,7375	0,330952	1,7125	0,32619	1,750774
15	ТА «Поїхали з нами»	1,6812	0,340076	1,6062	0,324905	1,6562	0,335019	1,648457
16	ТА «Жара»	1,6687	0,34187	1,6062	0,329065	1,6062	0,329065	1,627567
17	ТА «Штурман»	1,675	0,340967	1,6125	0,328244	1,625	0,330789	1,637945
18	Вінницьке БПЕ	1,625	0,340321	1,5812	0,331148	1,5687	0,32853	1,591999
19	ТО «Пегас туристик»	1,725	0,350702	1,6312	0,331632	1,5625	0,317665	1,642272
20	ТО «Корал тревел»	1,6937	0,349224	1,5937	0,328605	1,5625	0,322172	1,618571
21	ТА «Горизонт тур»	1,4937	0,339972	1,4437	0,328592	1,4562	0,331437	1,464842
22	ТА «Нові горизонти»	1,4779	0,330974	1,4437	0,323315	1,5437	0,34571	1,48959
23	Чернігівське БПЕ	1,4375	0,33237	1,4125	0,32659	1,475	0,34104	1,442124
24	Запорізьке БПЕ	1,475	0,337151	1,4312	0,327139	1,4687	0,335711	1,458556

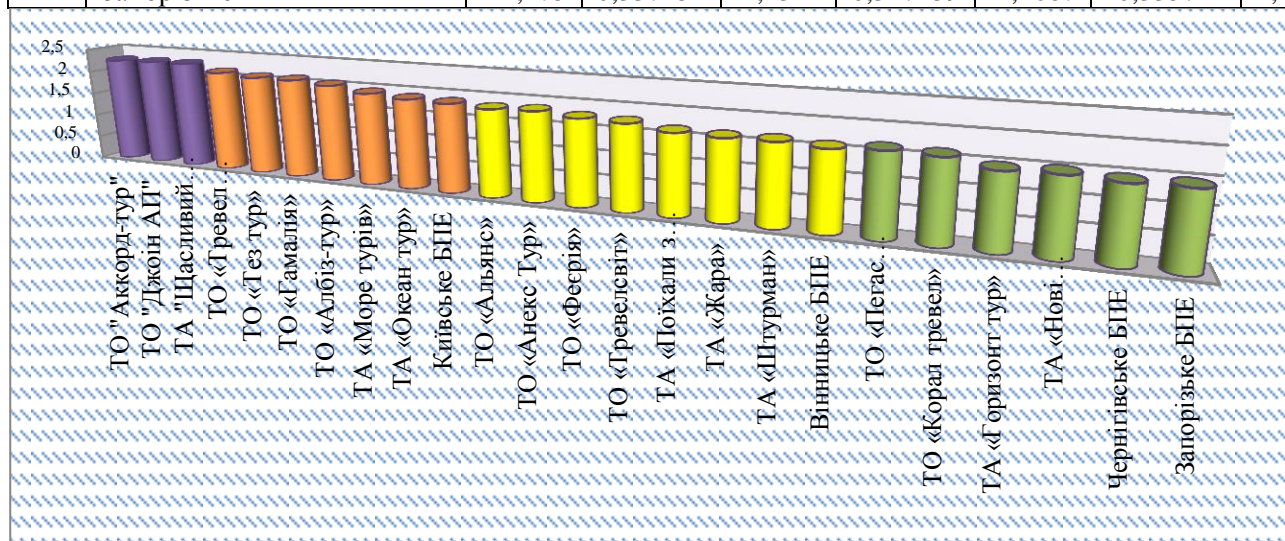


Рис. 2.6. Інтегральний показник рангів потенціалу розвитку туристичних підприємств

Далі для характеристики статусу кожного підприємства за допомогою метода середнього зв'язку Кінга розрахуємо тип зв'язку як Евклідову відстань за наступними параметрами: число об'єктів (підприємств) – 24, число параметрів (інтегральний рейтинговий показник) – 1, кількість місць (груп підприємств за отриманими розрахунками) – 5. Отриманні розрахунки представлені в таблицях 2.6, 2.7.

Таблиця 2.6

Визначення рівня зв'язку між об'єктами

Пара метри	Значення параметрів																						
	5	16	19	14	15	22	8	13	1	11	9	6	12	19	23	18	2	21	3	4	7	1	2
Об'єднані об'єкти	6	18	22	16	17	23	10	17	2	12	10	7	13	23	24	20	3	22	4	5	8	3	4
Рівень зв'язку	0,002213	0,004327	0,006285	0,008348	0,008996	0,010862	0,012899	0,019575	0,020097	0,021214	0,023523	0,028171	0,037679	0,041676	0,04879	0,050984	0,077373	0,077959	0,133702	0,142087	0,192096	0,30793	0,480536

Таблиця 2.7

Закріплення місця підприємства згідно метода середнього зв'язку Кінга

Номер місця	Чисельність підприємств	Об'єкти (підприємства за порядковим номером таблиці 1.5)	Ідентифікація підприємств
1	3	1; 2; 3	ТО «Аккорд-тур», ТО «Джоін АП», ТА «Щасливий квиток»
2	4	4; 5; 6; 7	ТО «Тревел профешнл груп», ТО «Тез тур», ТО «Гамалія», ТО «Албіз-тур»
3	7	8; 9; 10; 11; 12; 13; 14	ТА «Море турів», ТА «Океан тур», Київське БПЕ, ТО «Альянс», ТО «Анекс Тур», ТО «Феерія», ТО «Тревелсвіт»
4	5	15; 16; 17; 19; 20	ТА «Поїхали з нами», ТА «Жара», ТА «Штурман», ТО «Пегас туристик», ТО «Корал тревел»
5	5	18; 21; 22; 23; 24	Вінницьке БПЕ, ТА «Горизонт тур», ТА «Нові горизонти», Чернігівське БПЕ, Запорізьке БПЕ

Згідно отриманих місць пропонуємо зазначити статус туристичних підприємств залежно від оцінки потенціалу розвитку (табл. 2.8).

Результати, представлені в таблиці 2.8, свідчать про той факт, що статус «локомотив розвитку» мають підприємства-експлоренти, цей статус характеризує підприємства як впевненого лідера з питань потенціалу розвитку, якому доцільно орієнтуватися на підтримку існуючого стану за допомогою кайдзен-підходу.



Таблиця 2.8

## Статус туристичних підприємств залежно від оцінки потенціалу розвитку

№	Туристичне підприємство	R інтегральний	Місце підприємства за методом Кінга	Статус розвитку	Орієнтація підприємства
1	ТО «Аккорд-тур»	2,262295	1	Локомотив розвитку	Кайдзен – передбачає безперервну підтримку вдосконалення потенціалу розвитку, орієнтованого на оптимізацію та стандартизацію інновацій з залученням незначних матеріальних витрат
2	ТО «Джоін АП»	2,276961	1	Локомотив розвитку	
3	ТА «Щасливий квиток»	2,287823	1	Локомотив розвитку	
4	ТО «Тревел профешнл груп»	2,143329	2	Драйвер розвитку	Бенчмаркінг – систематичний пошук та реалізація найкращих практик формування та реалізації потенціалу розвитку, що має призвести до підвищення ефективності використання потенціалу розвитку
5	ТО «Тез тур»	2,093432	2	Драйвер розвитку	
6	ТО «Гамалія»	2,095646	2	Драйвер розвитку	
7	ТО «Албіз-тур»	2,041561	2	Драйвер розвитку	
8	ТА «Море турів»	1,935217	3	Форсаж розвитку	
9	ТА «Океан тур»	1,880072	3	Форсаж розвитку	
10	Київське БПЕ	1,85835	3	Форсаж розвитку	
11	ТО «Альянс»	1,815003	3	Форсаж розвитку	Реінжиніринг – здійснення радикальних змін щодо бізнес-процесів діяльності, повне відмовлення від традиційних підходів на користь інноваційним перетворенням
12	ТО «Анекс Тур»	1,845451	3	Форсаж розвитку	
13	ТО «Фесрія»	1,774296	3	Форсаж розвитку	
14	ТО «Тревелсвіт»	1,750774	3	Форсаж розвитку	
15	ТА «Поїхали з нами»	1,648457	4	Мост розвитку	
16	ТА «Жара»	1,627567	4	Мост розвитку	
17	ТА «Штурман»	1,637945	4	Мост розвитку	
18	ТО «Пегас туристик»	1,642272	4	Мост розвитку	Краудсорсінг – залучення до вирішення тих чи інших проблем діяльності широкого кола осіб для використання їх творчих здібностей, знань і досвіду на добровільних засадах з застосуванням інформаційно-комунікаційних технологій
19	ТО «Корал тревел»	1,618571	4	Мост розвитку	
20	Вінницьке БПЕ	1,591999	5	Вакуум розвитку	
21	ТА «Горизонт тур»	1,464842	5	Вакуум розвитку	Рефреймінг – це спеціальний прийом, який дозволяє побачити ситуацію, факт, дію під іншим, незвичним для людини кутом зору, орієнтується на щодо повного перетворення підходів до формування, використання і розвитку потенціалу
22	ТА «Нові горизонти»	1,48959	5	Вакуум розвитку	
23	Чернігівське БПЕ	1,442124	5	Вакуум розвитку	
24	Запорізьке БПЕ	1,458556	5	Вакуум розвитку	

Наступна група підприємств має статус «драйвер розвитку», який характеризує підприємства, як ті, що йдуть за лідером, тому їм доцільно за допомогою бенчмаркінгу постійно удосконалювати потенціал розвитку з орієнтацією на підприємства статусу «локомотиву розвитку».

Найбільш значна за кількістю підприємств – група, яка має статус «форсаж розвитку». Цей статус характеризує підприємства, як ті, які мають достатній потенціал для його розвитку, тому їх необхідно запровадити реінжиніринг усіх бізнес-процесів з урахуванням інноваційної орієнтації.

Статус «мост розвитку» мають підприємства, які мають невисокі показники розвитку потенціалу і потребують застосування системи краудсорсінга, як всебічного перегляду усіх напрямків перетворень задля вирішення проблем діяльності із залученням широкого кола осіб.

Самий слабкий статус мають підприємства, які потрапили до «вакууму розвитку», тобто потенціал розвитку цих підприємств є найбільш слабким, що тягне за собою значні проблеми діяльності. Ці підприємства потребують кардинальних перетворень у формі рефреймінгу, тобто повному перегляду підходів до формування, використання і розвитку потенціалу розвитку на підприємстві за допомогою вміння дивитися на ситуацію з різних перспектив.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Проведено аналіз потенціалу розвитку туристичних підприємств в умовах трансформації індустрії гостинності на основі запропонованого авторського підходу до визначення статусу туристичних підприємств у форматі розрахунку інтегрального показника потенціалу розвитку туристичних підприємств у такій послідовності: 1) оцінка ресурсної фракції (фінансових, матеріально-технічних, кадрових, інформаційних ресурсів); 2) оцінка фракції готовності (проектної, інтелектуальної, організаційної готовностей та готовності взаємодії); 3) оцінка фракції можливостей (туристичної, клієнтської, ринкової, репутаційної) потенціалу розвитку; 4) рангова оцінка туристичних підприємств за окремими фракціями потенціалу розвитку; 5) встановлення статусу туристичних підприємств залежно від місця підприємства за методом Кінга (локомотив розвитку, драйвер розвитку, форсаж розвитку, міст розвитку, вакуум розвитку) б) формування пропозицій щодо вибору підходів, способів та прийомів подальших змін потенціалу розвитку туристичних підприємств (кайдзен, бенчмаркінг, реінжиніринг, краудсорсінг, рефреймінг).

Визначено, що високий ступінь оцінки потенціалу розвитку притаманний усім підприємствам-експлерентам: ТО «Аккорд-тур», ТО «Джоін АП», ТА «Щасливий квиток» (статус «локомотив розвитку»). Значний ступінь і статус «драйвер розвитку» мають підприємства-віоленти: ТО «Тревел профешнл груп», ТО «Тез тур», ТО «Гамалія», ТА «Штурвал Плюс». До статусу «форсаж розвитку» віднесено більшу частину досліджуваних туристичних підприємств третьої групи, що характеризуються середнім ступенем розвитку і відносяться як до кластеру віолентів (ТО «Албіз-тур», ТА «Океан тур», Київське БПЕ), так і до кластеру пацієнтів (ТО «Альянс», ТО «Анекс Тур», ТО «Спутнік», ТО «Тревелсвіт»). Статус «міст розвитку» притаманний як підприємствам-

пацієнтам (ТА «Поїхали з нами», ТА «Жара», ТА «Штурман») так і підприємствам-комутантам (ТО «Красін Тур», ТО «Парті тревел»). Результат аналізу туристичних підприємств-комутантів (ТА «Горизонт тур», ТА «Нові горизонти», Чернігівське БПЕ, Запорізьке БПЕ) і підприємства-пацієнта (Вінницьке БПЕ) зі статусом «вакуум розвитку» є недостатнім і вимагає коригуючих дій.

**Перспективами подальших досліджень** має стати аналіз потенціалу розвитку підприємств готельно-ресторанного комплексу в умовах трансформації індустрії гостинності на основі запропонованого авторського підходу.

## **2.2. Особливості мотивації праці працівників обслуговуючого персоналу ресторанного господарства в період пандемії COVID-19**

**Постановка проблеми.** Зміни, які відбуваються в світової та вітчизняної економіки посилюють значення саме галузей споживання. Тому підприємства ресторанного господарства займають, безумовно, визначні позиції серед підприємств сфери харчування та гостинності. Саме постійний розвиток цих підприємств та якості їх послуг є свідченням зростання гідного рівня життя в країні. Але сьогодні підприємства ресторанного господарства – один з найбільш постраждалих сегментів українського бізнесу в період карантинних обмежень. Тому для збереження персоналу і утримання галузі «на плаву» треба використовувати всі резерви управління, одним із яких є саме мотивація праці персоналу та вдосконалення чинної системи управління якістю праці, яка б сприяла гармонізації розвитку підприємств ресторанного господарства [47, с.64].

Тому на сьогодні постає необхідність проведення аналізу діючої системи мотивації та стимулювання персоналу на підприємствах ресторанного господарства в умовах пандемії COVID-19.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питаннями мотивації та стимулювання праці приділено увагу в роботах зарубіжних учених, таких як Джон Р. Уокера, Р. Форда, Дж. Аутри, К. Ісікави, [48; 49; 50; 51]. Із сучасних українських науковців проблеми якості праці досліджували О. Момот О.[52], Д. В. Нагернюк [53], А. М. Расулова [54], В. Г. Топольник [55], Л. В. Фролова [56], Г.Т. П'ятницька [57], О. Насонова [58], та інш. Але, особливості роботи підприємств ресторанного господарства та мотивації працівників в умовах карантину, ще досліджено не було.

**Метою досліджень** є проведення дослідження стану ринку ресторанного господарства та особливостей мотивації праці працівників обслуговуючого персоналу в умовах карантинних обмежень.

**Виклад основного матеріалу досліджень.**

Відповідно до епідемічної ситуації в регіоні або районі чи місті обласного

значення встановлюється “зелений”, “жовтий”, “помаранчевий” або “червоний” рівень епідемічної небезпеки поширення COVID-19 [59]. Зони карантину повністю чи частково обмежують роботу ресторанів і кафе. При повному локдауні більшість ресторанів закриті, а ті що не зачинені працюють на доставку. Середній чек при обслуговуванні на сьогодні складає 500 грн. Персонал підприємств працює на мінімальну заробітну плату. Прибуток у підприємств замалий або відсутній, а більшість підприємств ресторанного господарства отримують збитки, і, з часом, будуть зачинятися. Ця ситуація не є типовою на ринку послуг ресторанного господарства, який до карантину був одним з тих, що мав позитивну динаміку розвитку.

На рисунку 2.7 представлено динаміку кількості суб’єктів ресторанного господарства в Україні протягом 2014-2019 років.



Рис.2.7. Динаміка кількості суб’єктів ресторанного господарства в Україні за 2014-2019 рр.

*Складено автором за матеріалами [60]*

Значного відтоку з ринку підприємств не сталося, а ті підприємства, які відкрилися в 2020 році, заздалегідь обговорили орендні канікули на період можливого локдауна з орендодавцями та відпустки за свій рахунок з персоналом. Так би мовити, постелили собі соломку.

Складність проведення аналізу ринку послуг підприємств ресторанного господарства на сьогодні, полягає також у неможливості порівняти кількість відвідувачів підприємств ресторанного господарства до і під час карантину, тому що дані не будуть співставними.

Персонал підприємств працює на мінімальну заробітну плату. Ресторатори скоротили всі свої витрати до мінімуму, орендодавці пішли на зустріч і скасували плату за оренду під час карантину, але прибутку ресторатори так і не отримали. На початку пандемії прогнозували, що за рік в Україні зачиниться майже 50% всіх ресторанів. Але цього не сталося, падіння ринку виявилось не таким катастрофічним.

Втрати бізнесу були насправді величезні. За майже рік з початку пандемії з ринку зникли не менше 25% всіх закладів. Скорочення обсягів діяльності з надання послуг населенню в отриманні їжі та організації різних заходів, які припинені під час дії карантину, негативно впливають на розвиток ресторанного господарства України. Слід відмітити, що під час карантину зросла реалізація покупних товарів та пакувальної тари та матеріалів підприємствами ресторанного господарства.

Прогнозується, що ринок ресторанного господарства в 2021 році не повернеться до колишнього рівня [58].

Що стосується структури ринку ресторанного господарства України під час карантину, то вона відповідає той структурі, що склалася раніше (рис. 2.8).

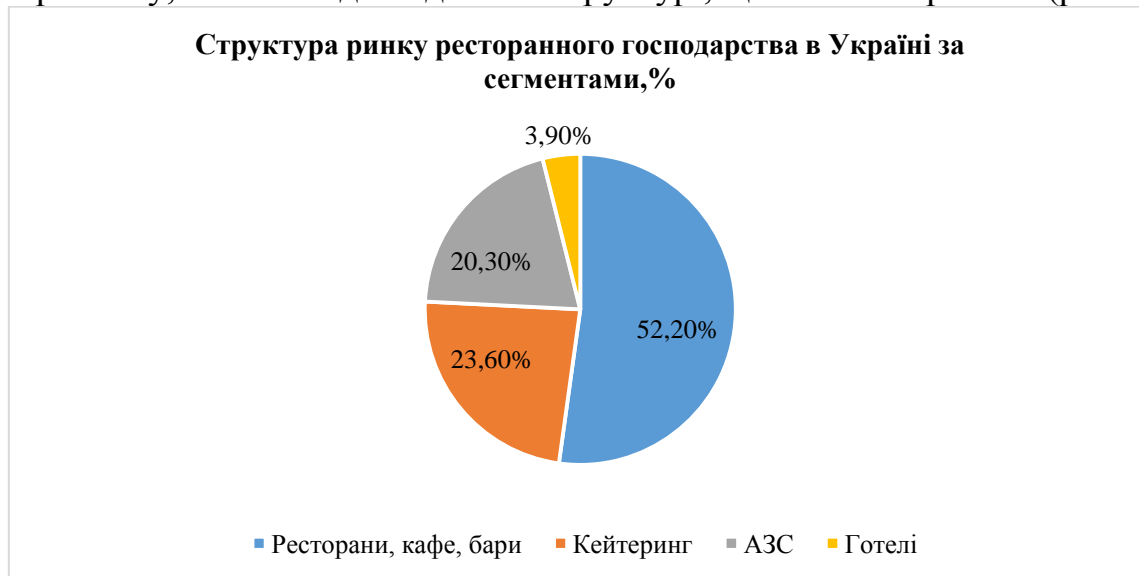


Рис. 2.8. Структура ринку ресторанного господарства України  
*Складено автором [61]*

Так, станом на 2019 рік, понад половини загального обсягу ринку ресторанного господарства займали спеціалізовані заклади, такі як кафе, ресторани, бари та інші. Частка кейтерингу, куди входять і фірми, що займаються забезпеченням їжею шкіл та інших навчальних закладів, становить 23,6%. Підрозділи ресторанного господарства на АЗС займали 20,3% ринку, а ресторани при готелях - 3,9% [47].

Проведені дослідження докарантинного ринку ресторанного господарства свідчать про залежність між його об'ємом і рівнем добробуту населення [9]. Маркетингові дослідження ресторанного бізнесу дозволили встановити, що залежність між доходами і динамікою розвитку ринку їжі поза домом не є лінійною, оскільки на неї впливають ще й інші фактори, такі, як рівень безпеки та психологічні фактори [47].

Особливості мотивації праці на підприємствах ресторанного господарства виникають внаслідок особливостей організації виробництва на даних підприємствах і існування різних груп персоналу. Підприємства ресторанного господарства мають два види основної діяльності : виробництво продукції

харчування і обслуговування клієнтів закладів ресторанного бізнесу.

Класифікація персоналу підприємств ресторанного закладу представлено на рисунку 2.9.

Виробничий персонал – робітники виробництва. До цієї групи відносять: кухарі, кондитери; пекарі; виробник напівфабрикатів.

Обслуговуючий персонал - робітники торгової групи приміщень закладів ресторанного господарства. В цю групу входять: адміністратор; офіціанти; бармен; барист; швейцар; гардеробник.

Та, як і на кожному підприємстві є адміністративний персонал до якого належать: директор; головний бухгалтер; завідувач виробництвом (шеф-кухар.



Рис 2.9. Класифікація персоналу закладів ресторанного господарства.

*Розроблено автором*

Не можна говорити про ефективну роботу або про покращення роботи закладів ресторанного господарства, якщо на приділена достатня увага оцінці роботи ключових категорій персоналу, яка представляє собою процес збирання, аналізу і оцінки інформації про те, як робітники виконують доручену роботу, і виявлення того, в якій мірі їх робоча поведінка, робочі показники і індивідуальні характеристики відповідають вимогам закладам харчування.

Процес оцінки роботи персоналу включають в себе визначення і доведення до відома робітника інформації про те, як він виконує свою роботу. Оцінка не тільки дозволяє робітнику ясніше побачити стоячі перед ним задачі і узнати, наскільки добре він виконує роботу, але також здійснює вплив на

майбутню роботу, на відношення до справи і бажання досягнути найліпших результатів. Виконавець буде працювати з більшою віддачею, якщо буде сприймати оцінку свого труда як справедливу і зрозумілу.

Замисел оцінки роботи персоналу стає зрозумілим лише в контексті кадрової політики, яка реалізується ресторанним господарством. Все це має важливе значення для визначення певних потреб робітників в навчанні, вилучити недоліки професійних знань і навичок робітників, які заважають досягненню їм вимог або стандартів виконання роботи.

Зміни, які відбуваються в світовій та вітчизняній економіці посилюють значення саме галузей споживання. Тому поширення індустрії послуг і організації харчування набувають все більшого розвитку, як в Україні, та і в усьому світі.

Сьогодні підприємства ресторанного господарства все більше уваги приділяють відстеженню та аналізу якості послуг обслуговуючого персоналу та його мотивації. Глобалізація світової економіки та спрямування України у світове економічне співтовариство також зумовлюють необхідність формування відповідної оцінки якості праці працівників ресторанного бізнесу взаємоузгодження та вдосконалення чинної системи управління якістю, яка б сприяла підвищенню якості праці обслуговуючого персоналу та гармонізації розвитку підприємств ресторанного господарства [47, с.64].

Останніми роками основним способом мотивації персоналу підприємств ресторанного господарства виступало матеріальне стимулювання праці. Це пояснюється тим, що керівникам простіше надавати премії та грошові бонуси, ніж розробити нові способи нематеріального стимулювання працівників. Сьогодні використовувати відпрацьовані способи мотивації в умовах обмеженості бюджетів підприємства стає неможливим. На перший план висувуються особисті лідерські якості керівників підприємств ресторанного господарства - уміння швидко приймати управлінські рішення, інноваційність та здатність мотивувати персонал на ефективну роботу без матеріального стимулювання.

Структура системи мотивації персоналу з боку менеджменту підприємства ресторанного господарства представлена матеріальним стимулюванням, підвищенням якості робочої сили, вдосконаленням організації праці, залученням персоналу в процес управління, нематеріальним стимулюванням [58].

Проте, головним мотиватором персоналу залишається матеріальна зацікавленість. Вирішення проблеми підвищення матеріальної мотивації трудової діяльності є однією з основних, що залишається в центрі уваги як економічної науки, так і господарської практики підприємств.

Підвищення до неї уваги в умовах кризи зумовлено принаймні двома причинами:

- 1) низьким рівнем доходів, деформацією їх структури та диференціацією;
- 2) необхідністю становлення нових за змістом форм і методів матеріального стимулювання зайнятих в економіці.

Ці положення підтверджуються результатами опитування персоналу ресторанного господарства щодо найважливіших для них способів мотивації трудової діяльності (рис. 2.10).



Рис. 2.10. Структура мотиваційних заходів, що діють на підприємствах ресторанного бізнесу

*Розроблено автором*

Так, на першому місці в системі стимулювання є стабільна виплата заробітної платні - 50%, інші програми матеріального стимулювання є важливими лише для 10% працівників. Такий же відсоток мотивації мають повага керівництва до колективу, організація робочого місця та структура завдань. І найменший мотивуючий вплив справляють харчування протягом зміни і перспектива кар'єрного зростання, по 5% відповідно.

Дослідження теоретичних та практичних аспектів системи мотивації персоналу ресторанного господарства дозволило виявити низький рівень її результативності, про що свідчить загальне зниження продуктивності праці.

Практика господарської діяльності виробила велику кількість економічних стимулів праці, які можна застосовувати в підприємствах ресторанного господарства для стимулювання праці обслуговуючого персоналу. Практика роботи підприємств свідчить, що недостатня матеріальна мотивація персоналу знижує доходи підприємства. Відповідно необхідно ставити цілі для персоналу і визначати нагороди за їх досягнення [52].

Офіціант буде отримувати більше заохочення, якщо буде мати кращі якісні характеристики, наприклад, добре володіти іноземними мовами, знання інгредієнтів страви, способу її приготування, смаку, вміння запропонувати елітний алкоголь і отримати згоду відвідувача. Але всі ці навички отримує офіціант, як ще в процесі навчання, так і в період практичної діяльності і підвищення кваліфікації. Якісне навчання сприяє професійному зростанню персоналу і служить хорошою формою мотивації [53].



Стимулювати підвищення якості праці обслуговуючого персоналу можна здійснювати за допомогою надбавок за особисті досягнення в роботі, за складність та напруженість праці, виконання особливо відповідальної роботи, VIP обслуговування. Всі надбавки встановлюються персонально і на певний час, але не повинна перевищувати 20% від суми тарифної ставки [59].

Надбавка офіціантам, барменам, бариста за високу професійну майстерність може встановлюватись від 10 до 50% тарифної ставки за фактично відпрацьований час, виходячи з ступеню впливу результатів праці працівника на кінцеві результати роботи підприємства. Особливістю стимулювання офіціанта та бариста є можливість застосування бонусів, які є негарантованими винагородами і визначаються керівниками підприємства, впродовж проведення моніторингу якості персоналу [48].

При визначенні чинників, що впливають на певний результативний показник, що характеризує якість, можна запропонувати використовувати діаграму К.Ісікави. Робоча назва діаграми – «причини і результати», або діаграма «риб'ячий кістяк» [51]. Діаграма К. Ісікави відносно факторів впливу на підвищення якості обслуговуючого персоналу підприємства ресторанного господарства представлено на рис. 2.11.

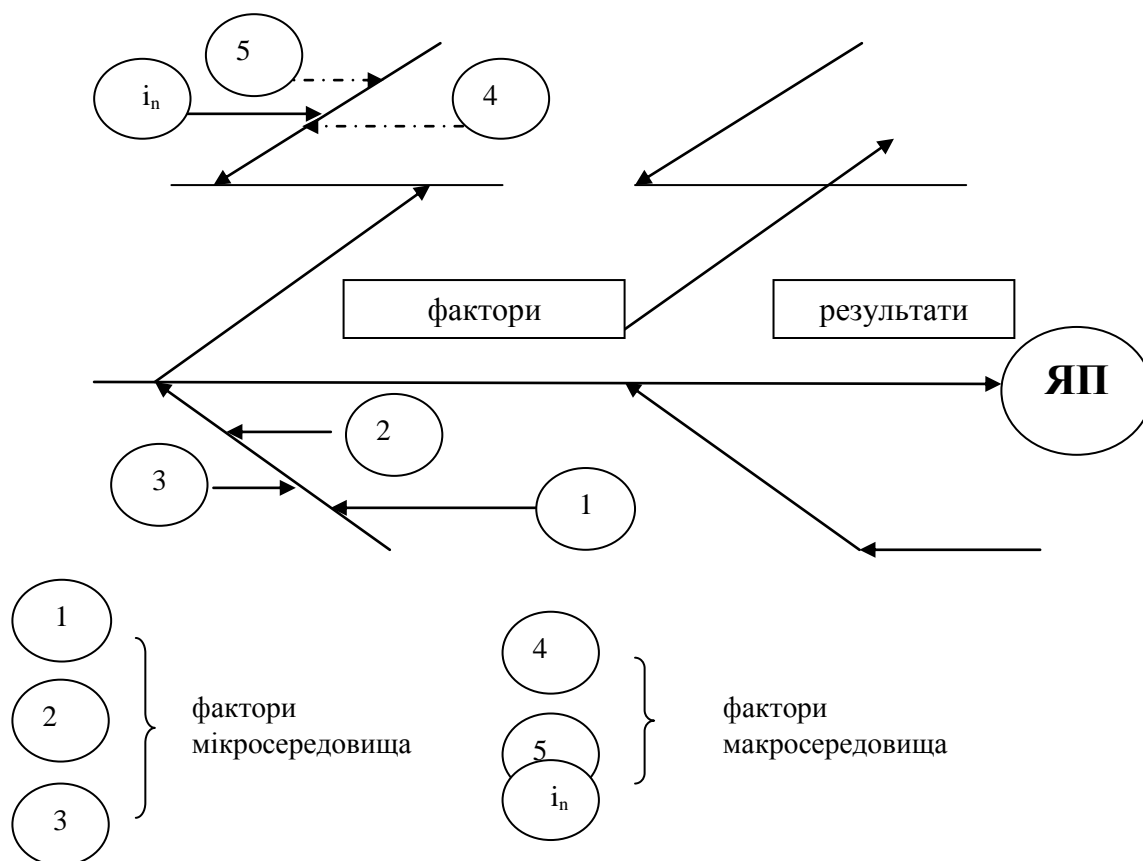


Рис. 2.11. Діаграма К. Ісікави відносно факторів впливу на підвищення якості обслуговуючого персоналу підприємства ресторанного господарства  
Джерело: розроблено на основі (Ishikawa, K,1985)

До факторів впливу на якість обслуговуючого персоналу впливають

внутрішні і зовнішні фактори. До зовнішніх факторів відносяться зміна чисельності персоналу, рівень доходів населення, рівень цін на послуги та сировину. До внутрішніх факторів може бути обрані фактори професійні навички та особистісні характеристики. Причому кожен з видів факторів може бути більш деталізований на діаграмі більш дрібними кістками (стрілками). В якості результативного показника на діаграмі представлено якість праці (ЯП).

Представлений метод урахування чинників підвищення якості роботи обслуговуючого персоналу може застосовуватись також і при аналізі ефективності роботи підприємства ресторанного господарства.

Підвищення якості праці обслуговуючого персоналу підприємств ресторанного господарства є динамічним процесом, в наслідок чого, дослідження якості праці працівників підприємства повинно проходити в режимі постійно діючого моніторингу виявлення ключових факторів впливу на зростання якості праці окремих категорій працівників.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Проведено дослідження стану ринку ресторанного господарства до та під час карантину на основі якого визначено, що сучасний стан ринку ресторанного господарства характеризується кризовим станом, внаслідок скорочення діяльності з надання послуг населенню та організації різних заходів, які припинені під час дії карантину.

Встановлено, що підприємства ресторанного господарства займають, безумовно, визначні позиції серед підприємств сфери харчування та гостинності. Саме постійний розвиток підприємств ресторанного господарства та якості їх послуг є свідченням зростання гідного рівня життя в країні. Сьогодні підприємства ресторанного господарства все більше уваги приділяють відстеженню та аналізу якості послуг обслуговуючого персоналу. На всіх етапах розвитку підприємств ресторанного господарства слід проводити дослідження впливу факторів на підвищення якості праці обслуговуючого персоналу. З огляду на це, запропоновано використовувати стимулюючі засоби для підвищення якості праці окремих працівників обслуговуючого персоналу підприємств ресторанного господарства.

Варто зазначити, що підвищення якості праці є важливим, як для підприємства ресторанного господарства, так і для самих працівників. Тому важливим є організація ефективного стимулювання персоналу з приводу підвищення його якісних характеристик. При організації стимулювання праці обслуговуючого персоналу підприємства повинна ураховуватися специфіка сфери їх діяльності.

Запропоновано для визначення чинників, що впливають на якість праці обслуговуючого персоналу підприємств ресторанного господарства використовувати діаграму К.Ісікави. Це дозволить ефективніше реагувати на зміну умов підвищення (або зменшення) якості цієї категорії персоналу.

**Перспективами подальших досліджень** має стати аналіз умов і можливостей застосування моделей мотивації та стимулювання праці на підприємствах ресторанного господарства в період карантинних обмежень, .

## РОЗДІЛ 3 ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИЙ ВЕКТОР РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

### 3.1. Вплив європейського вектору інтеграції на динаміку розвитку індустрії гостинності в Україні на прикладі готельно-ресторанної галузі

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Роль готельно-ресторанної галузі в розвитку економіки та зростанні міжнародного іміджу країни надзвичайно важлива. В умовах посилення впливу інформаційних технологій, міграційних потоків, глобалізації, зростання транс-національних компаній, збільшення кількості населення, темпу життя – готельно-ресторанна галузь, як складова індустрії гостинності, виступає не лише засобом рекреації суспільства, а й окремим напрямком економіки, що забезпечує робочими місцями кожного десятого мешканця планети. Взаємодіючи з туризмом, розвагами, транспортом, готельно-ресторанна сфера замкнула на собі рішення ключових питань – розміщення, обслуговування та харчування гостя. Поширюючись та видозмінюючись під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, вона вийшла за межі кордонів національних економік ставши уособленням глобалізації на прикладі транснаціональних компаній в сфері готельного та ресторанного господарства. В свою чергу, сформовані під дією даних факторів промислово-фінансові кластери сприяли утворенню політичних об'єднань, які стимулювали інтеграцію готелів та ресторанів Європи в єдину систему. Зважаючи на географічну близькість України до ЄС та руйнування радянського кластеру індустрії гостинності, інтеграція в Західному напрямку відкриває значні перспективи розвитку готельно-ресторанної сфери України. Близькість до найбільшого Європейського ринку, наявність значної кількості рекреаційних та культурно-пізнавальних центрів, конкурентна цінова політика вимагали перебудови засад роботи українських готелів та ресторанів до норм країн Європейського Союзу, перегруповування їх розміщення та зміни форм організації.

**Аналіз останніх досліджень.** Питанням розвитку готельно-ресторанної справи в рамках інтеграції України до Європейського Союзу приділялась значна увага. Так, особливості розвитку готельно-ресторанної справи в умовах глобалізації світового господарства вивчала Т.Г. Ковальчук [65]. Г.О. Кравчук звертав увагу на особливості інтеграції українських готелів та ресторанів в рамках проведення в Україні Євро-2012 [67]. Питання налагодження співробітництва України та країн Європейського Союзу в безпеці діяльності індустрії гостинності торкались О. Романуха, Г.Горіна, О. Чернега [78]. Особливості франчайзінгу готельного бізнесу, як форми міжнародного співробітництва України та Польщі досліджували Т.І. Ткаченко, О.В. Гладкий, Т.В. Мірзодаєва [79]. Загальних аспектів розвитку динаміки підприємств готельно-ресторанної галузі торкались: О. Давидова [64], Я. Волковська [62], Н. Онищук [71], Н. Кондратенко, Л. Оболенцева [66].

**Не вирішені раніше питання, що є частиною загальної проблеми.** Однак, існуючі публікації не розкривають у повній мірі усіх аспектів обраної проблеми. Дослідники слабо звертали увагу на активність інтеграційних процесів на різних рівнях, ролі держави та бізнесу в даній роботі, значення регіонального співробітництва. Більш детального вивчення потребує і зміна форм організації готелів та ресторанів, динаміка їх зростання.

**Мета** дослідження полягає у аналізі стану та визначенні подальших перспектив інтеграції готельно-ресторанної галузі України з країнами Європейського Союзу та характеристиці її зміни під впливом даних процесів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Одним з фундаментальних термінів ХХ-ХХІ століть стала «Гостинність». Сформувавшись – як науковий термін, що характеризував систему заходів спрямованих на задоволення побутових, господарських і культурних запитів гостей, він швидко еволюціонував до цілої індустрії. Сьогодні Індустрія гостинності є важливою галуззю економіки багатьох країн світу та формує понад 10% світового ВВП.

На момент проголошення незалежності, Україна мала одну з найрозвиненіших сфер гостинності. Гарні природні умови, наявність різноманітного комплексу рекреаційних ресурсів, міцна промислова база, «залізний занавіс» – раніше приваблювали громадян на відпочинок саме сюди. Проте розпад даного економічного кластеру потребував трансформації галузі до вимог ринкової економіки та почату інтеграції з країнами Європейського Союзу.

Ігнорування факту світової економічної поляризації загрожували українській індустрії гостинності знищенням, а близькість до одного з найбільших світових економічних центрів вимагали початку роботи з інтеграції. Основними напрямками роботи стали: гармонізація законодавства; активізація співпраці на регіональному рівні; інвестиційна активність; проведення спільних інформаційних компаній, участь у виставках.

Робота з гармонізації українського та європейського законодавства активізується з кінця ХХ ст. Першочерговими кроками у цьому стало затвердження програми імплементації Угоди про партнерство і співробітництво між Україною та ЄС. На реалізацію даного курсу були спрямовані Накази Президента України від 11.06.1999 р. № 615/98 "Про затвердження Стратегії інтеграції України до Європейського Союзу" [83] та від 14.09.2000 р. № 1072/2000 "Про Програму інтеграції України до Європейського союзу", постанова Кабміну від 31.03.2004 р. № 417 "Про додаткові заходи щодо посилення роботи з адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу", розпорядження Кабінету Міністрів України від 28.06.2003 р. № 382-р "Про першочергові заходи з виконання Угоди про партнерство та співробітництво між Україною та Європейськими Співтовариствами (Європейським Союзом) і удосконалення інституційного забезпечення діяльності органів виконавчої влади у сфері європейської інтеграції". Вони мали базовий характер та в цілому формували фундамент подальшого співробітництва в кожній конкретній сфері [76].

Як наслідок, активізувалась співпраця в напрямку гармонізації законодавства в сфері туризму та готельно-ресторанної галузі. З жовтня 1999 року в Україні запроваджена обов'язкова сертифікація готельних послуг та послуг харчування суб'єктів туристичної діяльності, щодо безпеки життя та здоров'я людини, захисту навколишнього середовища. Питань удосконалення роботи закладів розміщення стосувались Накази Президента України від 11 березня 2003 р. № 207 "Про деякі заходи щодо розвитку туристичної та курортно-рекреаційної сфер України" та розпорядження Кабміну від 27 червня 2003 р. № 390-р "Про затвердження заходів щодо розвитку іноземного та внутрішнього туризму". Дані зміни сприяли збільшенню потоку відвідувачів, а рішення від 1 січня 2004 р. Верховної Ради України щодо скасування готельного збору значно підвищувало конкурентоспроможність готелів на європейському ринку [84].

Звернення уваги на законодавчому рівні до даної проблеми сприяло організаційним трансформаціям органів управління. Одночасно з цим були затверджені законодавчі акти "Про ліцензування певних видів господарської діяльності" (1775-III від 01.06.2000 р.), "Про туризм" (в редакції Закону від 18.11.2003 р. № 1282-IV), наказом Держспоживстандарту України від 28 лютого 2006 року № 54 затверджено новий національний стандарт ДСТУ 4527:2006 «Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення». Даний стандарт був максимально погоджений з Європейським стандартом EN №18513:2003 «Готелі й інші типи розміщення туристів. Термінологія». Він надавав визначення для усіх типів засобів розміщення. Окрім нього з 2004 року почали функціонувати Правил користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг. З серпня 2013 року стартувала реалізація Концепції Державної цільової програми розвитку туризму та курортів на період до 2022 року [70].

Значно пришвидшили дані процеси подій 2014 року. 27 червня 2014 р. в ході засідання Ради ЄС П. Порошенком та керівництвом Європейського Союзу була підписана економічна частина Угоди, що виводила інтеграцію України до ЄС на якісно новий рівень. Ратифікація документу проходила в синхронному порядку 16 вересня 2014 р. [82]. Передбачаючи поступову інтеграцію усієї економіки України до ЄС документ відкривав для готельно-ресторанного бізнесу можливості для інвестицій та злиття галузей.

Загалом поступове оформлення базових домовленостей пришвидшувало укладання двосторонніх угод в галузі туризму та гостинності: з Австрією (2004 р.), Болгарією (1996 р.), Грецією (1996 р.), Естонією (1994 р.), Латвією (2000 р.), Литвою (2004 р.), Польщею (2005 р.), Португалією (2006 р.), Словаччиною (2001 р.), Угорщиною (2001 р.), Фінляндією (2000 р.) та Чехією (2006 р.), Румунія (2019 р.). Сприяли даній роботі і діючі українсько-австрійська, українсько-болгарська, українсько-італійська, українсько-латвійська, українсько-литовська, українсько-німецька, українсько-польська, українсько-словацька, українсько-словенська, українсько-угорська, українсько-чеська робочі групи з співробітництва в сфері туризму [77].

Досягнуті домовленості передавали ініціативу на місця. Вони активізували регіональне співробітництво, сприяли проведенню спільних заходів та посилювали інвестиційну привабливість готельно-ресторанної галузі України. Регіональна співпраця України з країнами Європейського Союзу активізується ще з 90-х років ХХ ст. При цьому географія активності регіонів була прямо залежною від їх розташування відносно Західного кордону України. Лідерами співпраці виступали прикордонні території з країнами ЄС. Одна з основних причин цього – зацікавленість України в участі у Національній програмі TACIS. Вона була спрямована на забезпечення потреб в готелях і ресторанах довкола основних транспортних коридорів, що проходили територією України. Об'єднанню зусиль у вирішенні даного завдання сприяли: проведення у 2002 р. Міжнародної конференції Ради Європи з питань українсько-словацького транскордонного співробітництва; зустрічі українських держслужбовців з представниками Європейської преси (“European report”, “Europe”, “Euroobserver”, “Нова Європа”, “EuroNews”) [68]; створення системи туристичних інформаційних центрів, в рамках програм технічної допомоги Twinning Projects з метою формування дієвої системи розповсюдження інформаційно-рекламних матеріалів. Як наслідок у 2019 р. в м.Трускавці було проведено перший Східноєвропейський форум гостинності та курортів. Участь прийняли представники Польщі, Словаччини, Угорщини, Румунії [81].

Значна увага приділяється інвестиційним форумам та зустрічам. Під час робочого візиту у 2020 р до Австрії Президент України В. Зеленський анонсував прихід до України австрійського капіталу й модернізацію курортної та готельної сфери на Закарпатті. Двостороння співпраця торкалась і питань підготовки кадрів. Так за участі німецької компанії “Іннова Приват-Академі ГмбХ” було реалізовано проекти з українськими закладами вищої освіти “Модернізація професій готельної та ресторанної справи”, “Сприяння підприємствам малого і середнього бізнесу в секторі туризму, гастрономії та готелів”. 21 січня 2020 року в Посольстві України у ФРН відбулася презентація проекту багатопрофільного українсько-німецького співробітництва в рамках програми дуальної освіти.

Активну участь у підтримці цього проекту брав найбільший готельний комплекс землі Бранденбург «Kongresshotel Potsdam». Шляхом співпраці готелю з українськими профільними навчальними закладами українські студенти і випускники отримали змогу пройти стажування та навчання в готельно-ресторанній сфері у Німеччині [80]. 2018 року Львівський професійний коледж готельно-туристичного та ресторанного сервісу став одним із учасників проекту програми ЄС Erasmus + “Christmas in Europe”. Вихованці коледжу презентували в Європі різдвяні традиції України, національну кухню та вбрання, брали участь у кулінарних шоу, європейських буфетах та презентаціях [69].

Активність центральних та місцевих органів влади підхоплювалась бізнесом. Це сприяло встановленню контактів та активізації трансформації готельної та ресторанної галузі в Україні. Так у 2010 році Президент асоціації

власників ресторанного бізнесу в Україні К.Макухи спільно з Президентом торгово-промислової палати Італії в Україні М.Карневале домовилися про проведення першого у 2012 році З'їзду рестораторів України, що нині є однією з найвідоміших подій в їх житті. За час проведення з'їздів спікерами заходів стали відомі представники галузі країн ЄС: Jean-Georges Ploner (Франкфурт, Германия) – співвласник компанії Global F&B Heroes, засновник клубу рестораторів Leaders Club Deutschland. При цьому і сам європейський бізнес активно інтегрується з українським ринком. Європейські готелі і ресторани активно беруть на стажування до себе українських студентів, спеціалістів передаючи їм досвід, стандарти й традиції культури європейської гостинності.

Найкращими майданчиками для обміном досвідом у даній сфері стала участь у міжнародних виставках, їх спільна організація. Україна давно використовує дану практику, а одним з найбільш улюблених місць стала виставка – World Travel Market (WTM) у Лондоні [85]. При цьому надзвичайного масштабу в Україні набула Міжнародна виставка «готельний та ресторанний бізнес України», що у 2011 році проводився компанією «Прем'єр Експо» (Україна) спільно з ITE Group (Великобританія). Дані заходи сприяли формуванню у в Україні європейських готельних ланцюгів: Rezidor Hotel Group (Бельгія), Intercontinental Hotel Group (Великобританія), Accor (Франція). Окремим напрямком співробітництва стали маркетингові програми лояльності. Так в рамках членсько-дисконтної програми «Connect», реалізованої Польсько-Українською господарчою палатою, для підприємств – членів з Польщі та України, готель Україна надає тримачам карти – фізичним особам – знижку на проживання 10% [63].

Активізація співробітництва України з країнами Європейського Союзу позначилася на динаміці розвитку готелів та ресторанів в Україні. Організаційно-правові трансформації сприяли активізації бізнесу та поступовому збільшенню його частки в галузі. Паралельно відбувалась перебудова їх організаційних принципів роботи. Протягом 2010-2019 років кількість готелів та подібних закладів розміщення в Україні зросла з 4 209 одиниць до 5 451. Коливання динаміки розвитку відбувались у 2012 та 2015 роках та пов'язувались з проведенням великих міжнародних заходів на кшталт пісенного конкурсу Євробачення-2017 та чемпіонату з футболу Євро-2012 [64] (рисунок 3.1).

Одночасно позитивна динаміка зростання мала певні відмінності щодо активності фізичних та юридичних осіб підприємців. Якщо темпи приросту юридичних осіб зростали в період проведення Євробачення-2017 та Євро-2012, а після скорочувались, то поведінка фізичних осіб підприємців була протилежною. На час проведення даних заходів вона скорочувалась, а після зростала (табл.3.2).



Рис. 3.1. Динаміка розвитку суб'єктів господарювання (кількість закладів)  
Складено на основі [73, 74, 75]

У цілому ж частка фізичних осіб підприємців у загальній кількості готелів та подібних місць розміщення була значно більшою за юридичних осіб, що свідчить про домінування на ринку малих та середніх готельних комплексів та скорочення частки великих (рисунок 3.2).

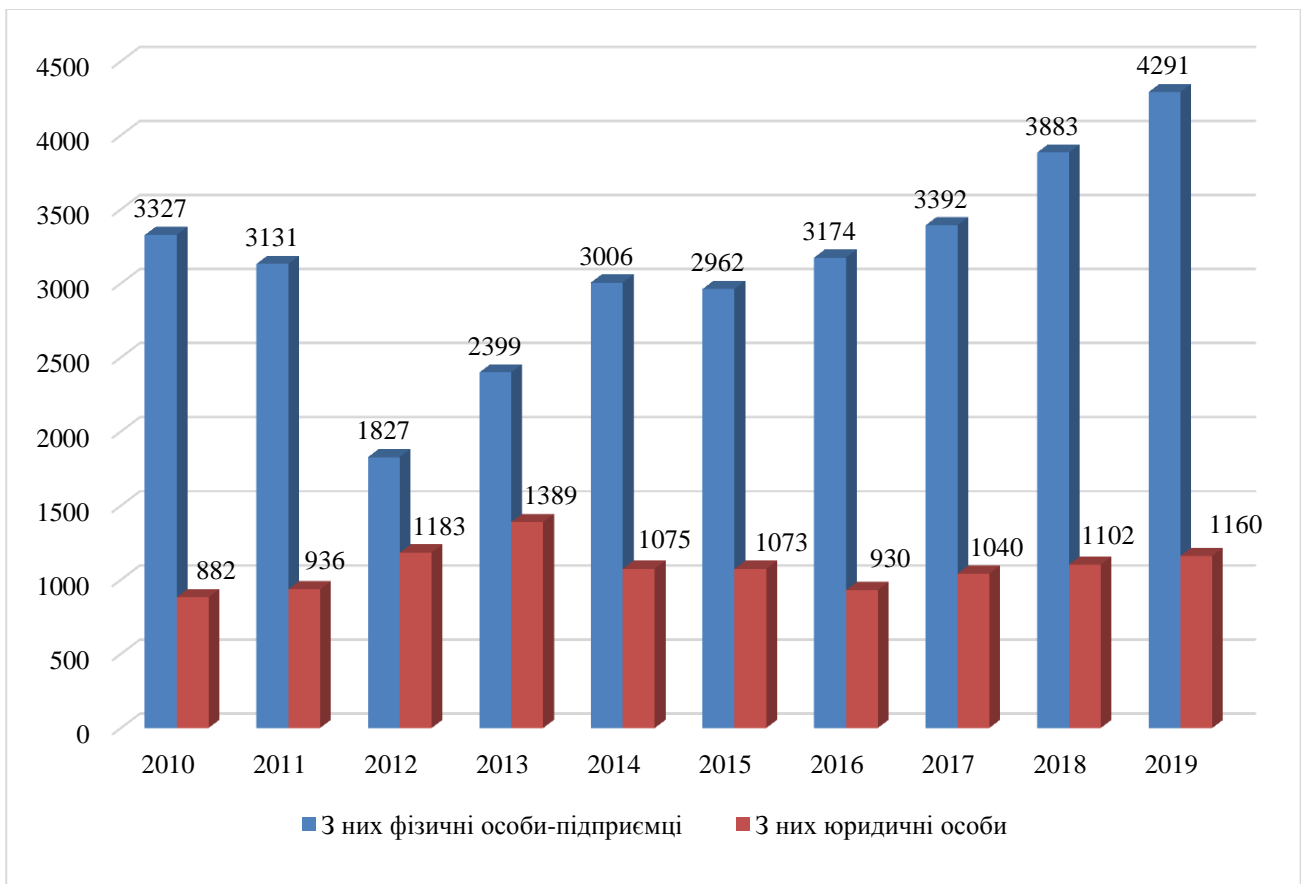


Рис. 3.2. Динаміка розвитку готелів (кількість закладів)  
Складено на основі [73, 74, 75]



Таблиця 3.1

## Динаміка розвитку суб'єктів господарювання

Діяльність господарювання	Роки	Кількість суб'єктів господарювання							
		Усього	Темп приросту у відношенні до попереднього року	З них фізичні особи-підприємці	Темп приросту у відношенні до попереднього року	У % до загального показника	З них юридичні особи	Темп приросту у відношенні до попереднього року	У % до загального показника
Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування	2010	4209		3327		79,0	882		21,0
	2011	4067	97	3131	94	77,0	936	106	23,0
	2012	3010	74	1827	58	60,7	1183	126	39,3
	2013	3788	126	2399	131	63,3	1389	117	36,7
	2014	4081	108	3006	125	73,7	1075	77	26,3
	2015	4035	99	2962	99	73,4	1073	100	26,6
	2016	4104	102	3174	107	77,3	930	87	22,7
	2017	4432	108	3392	107	76,5	1040	112	23,5
	2018	4985	112	3883	114	77,9	1102	106	22,1
2019	5451	109	4291	111	78,7	1160	105	21,3	
Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування	2010	29950		23857		79,7	6093		20,3
	2011	24933	83	18774	79	75,3	6159	101	24,7
	2012	28142	113	22441	120	79,7	5701	93	20,3
	2013	32957	117	26896	120	81,6	6061	106	18,4
	2014	37557	114	32727	122	87,1	4830	80	12,9
	2015	38345	102	33633	103	87,7	4712	98	12,3
	2016	38199	100	34207	102	89,5	3992	85	10,5
	2017	38545	101	34102	100	88,5	4443	111	11,5
	2018	41860	109	37283	109	89,1	4577	103	10,9
2019	48398	116	43572	117	90,0	4826	105	10,0	

Складено на основі [73, 4, 75]

Позитивною була і динаміка розвитку ресторанів та підприємств з надання послуг мобільного харчування. Протягом 2010-2019 років їх кількість збільшилась з 29 950 до 48 398 підприємств відповідно. Спад динаміки прослідковувався лише 2011 року. При цьому вплив міжнародних заходів був прямий. Збільшення кількості підприємств відбувалось у рік проведення заходів. В подальшому прослідковувалось повільне скорочення темпів розвитку при збереженні в цілому позитивної динаміки. Розподіл активності фізичних та юридичних осіб підприємців був протилежним від готелів та аналогічних засобів розміщення. Проведення великих міжнародних заходів позитивно впливало на активність фізичних осіб підприємців. Так проведення Євро-2012 сприяло збільшенню частки фізичних осіб підприємців на ринку ресторанних послуг з 79% 2012 року до 90% – 2019 року. Активність же юридичних осіб починаючи з 2012 року була не стабільною та характеризувалась періодами спадів та росту. Протягом 2012-2019 років їх частка впала з 20% до 10%. Певний вплив на розвиток готельної та ресторанної справи в Україні завдавала й суспільно-політична криза 2013-2014 років (рисунок 3.3).

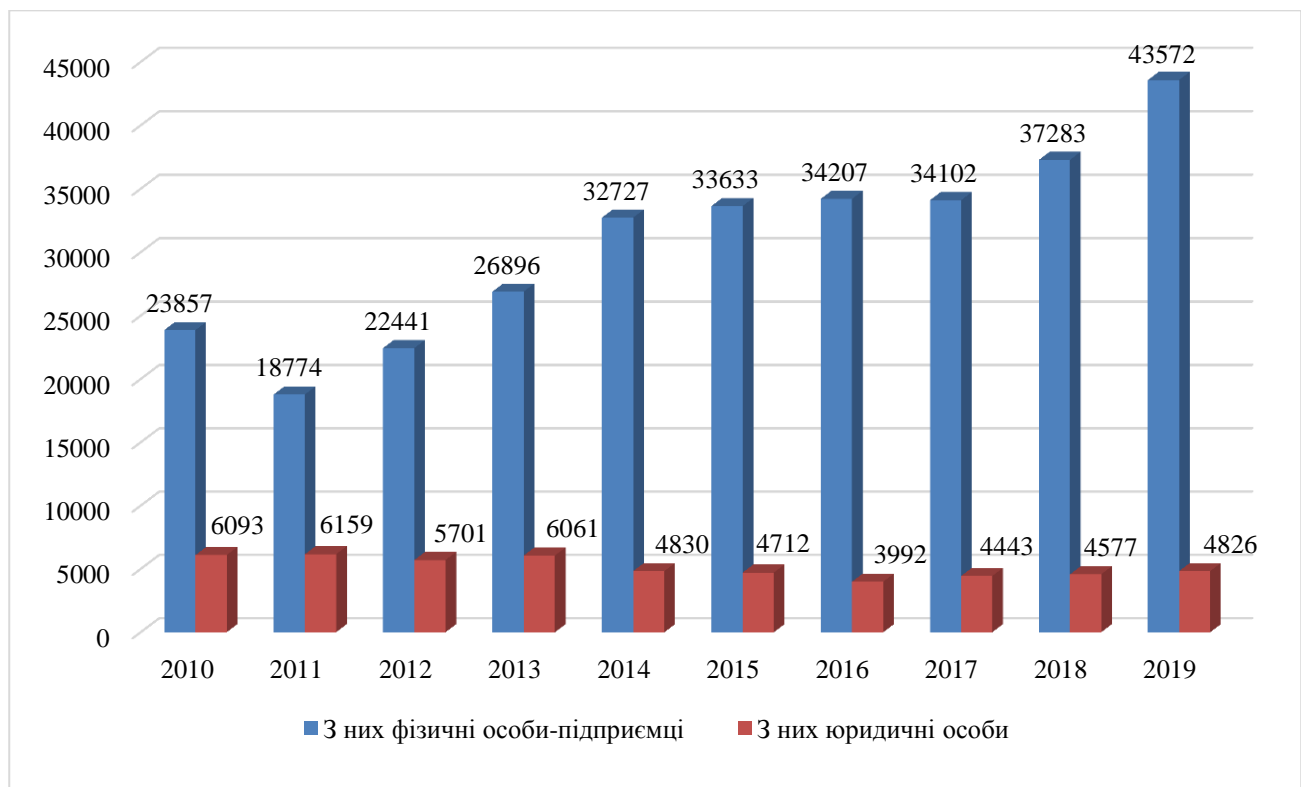


Рис. 3.3. Динаміка розвитку ресторанів (кількість закладів)  
Складено на основі [73, 74, 75]

Роль великого, середнього та малого бізнесу в розвитку готельно-ресторанної справи гарно демонструють дані продуктивності роботи готелів і ресторанів за обсягами виробленої продукції (товарів, послуг). За період 2013-2019 років значні темпи приросту демонстрували представники малого бізнесу та мікропідприємництва. Так у даний проміжок часу продуктивність роботи готелів даної ланки зростає з 558 млн. грн. до 4,2 млрд. грн. Частка при цьому

фізичних осіб підприємців збільшилась з 70% у 2013 році до 83% у 2019 році. Високу динаміку зростання демонстрували підприємства й ресторанної галузі. Зіставляючи дані середніх, малих та мікропідприємств ми бачимо що продуктивність середніх підприємств зростає з 2 млрд. грн. 2013 року до 3 млрд. грн. 2019 року, малих – з 4 млрд. грн до 26 млрд. грн. відповідно та мікропідприємств – з 2 млрд. грн. до 21 млрд. грн. Частка фізичних осіб підприємців при цьому для суб'єктів середнього підприємництва зростає з 53% до 79%, а мікропідприємництва з 73% до 92%.

Більш високі темпи розвитку ресторанної сфери можна пояснити збільшенням обсягу капітальних інвестицій в галузь починаючи з 2018 року. За даними таблиці 3.2 обсяг капітальних інвестицій за видами економічної діяльності в сфері тимчасового розміщення та організації харчування сильно залежав від зовнішніх та внутрішніх факторів. Піки інвестиційної активності в галузь формували великі міжнародні події на кшталт – пісенного конкурсу Євробачення та чемпіонату з футболу Євро-2012. При загальній позитивній динаміці зростання обсягу інвестицій в Україні, за виключенням періоду 2013-2014 років, збільшення частки фінансування розвитку готельно-ресторанної галузі відбувалося виключно в період проведення масштабних заходів. Звертає на себе увагу і той факт, що обсяг самих капіталовкладень в обидва заходи був майже еквівалентним, незважаючи на різницю масштабів їх проведення та певний рівень підготовленості України до проведення Євробачення-2017 після фіналу кубку з футболу Євро-2012 (рисунок 3.4).

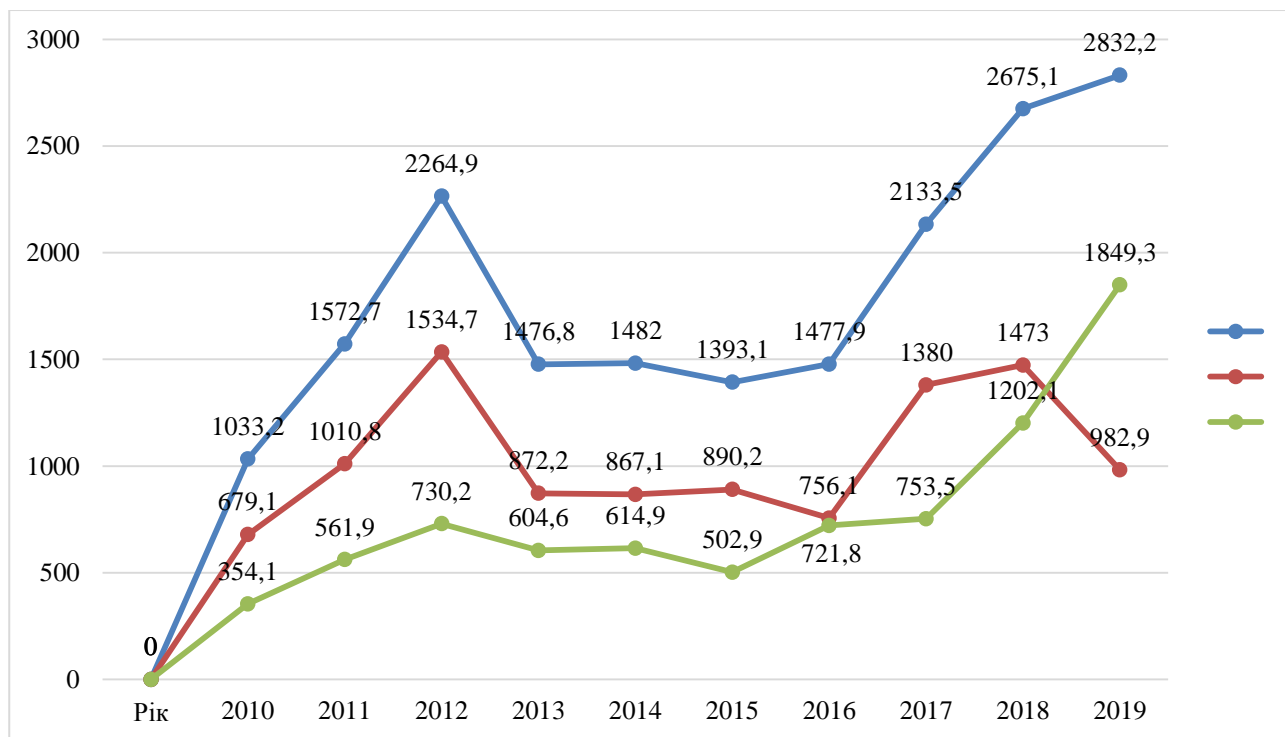


Рис. 3.4. Обсяг капітальних інвестицій за видами економічної діяльності в сфері тимчасового розміщення та організації харчування млн.грн.

Складено на основі [72]

Таблиця 3.2

Обсяг капітальних інвестицій за видами економічної діяльності в сфері тимчасового розміщення та організації харчування млн.грн.

Рік	Усього	Тимчасове розміщування й організація харчування	Тимчасове розміщування	Діяльність із забезпечення стравами та напоями
2010	180576	1033,2	679,1	354,1
2011	241286	1572,7	1010,8	561,9
2012	273256	2264,9	1534,7	730,2
2013	249873	1476,8	872,2	604,6
2014	219420	1482	867,1	614,9
2015	273116	1393,1	890,2	502,9
2016	359216	1477,9	756,1	721,8
2017	448462	2133,5	1380	753,5
2018	578726	2675,1	1473	1202,1
2019	623979	2832,2	982,9	1849,3

*Складено на основі [72]*

При цьому розподіл капіталовкладень у відсотку до загального обсягу інвестицій скорочувався з 0,5% у 2017 році до 0,4% у 2019 році. Поглянувши на регіональний рівень інвестицій в засоби розміщення та харчування можемо констатувати збільшення притоку інвестицій в Дніпропетровській та Одеській областях на 0,4%, Тернопільська та Луганська області на 0,2%, Івано-Франківська на 0,1%. Дане збільшення відбулося за рахунок скорочення капіталовкладень в Львівській області на 0,6%, Закарпатська область – 0,3%, Волинська, Харківська, Херсонська, Чернівецька області й м. Київ – 0,2% (табл. 3.3).

Торкаючись регіонального стану справ варто відзначити, що лідерами в розвитку готельної сфери виступають Одеська, Дніпропетровська, Запорізька, Львівська, Миколаївська, Київська області та м.Київ. За останні 20 років вони зуміли збільшити не лише кількість закладів розміщення, але й місць в них. Якщо в 2000 році Одеська область мала 96 готелів а аналогічних закладів розміщення та 8 161 місце то на 2019 рік дані показники дорівнювали 187 закладів розміщення та 26 151 місце. Дніпропетровська область відповідно: 84 заклади розміщення, 6 025 місць (2000 рік) та 106 закладів 13 070 місць (2019 рік). Запорізька область: 59 закладів розміщення, 3 554 місця (2000 рік) та 133 закладів розміщення й 17 938 місць (2019 рік). Львівська область: 55 закладів розміщення та 4 893 місця (2000 рік) й 130 закладів розміщення та 13 188 місць (2019 рік). Миколаївська область: 44 закладів розміщення та 2 490 місць (2000 рік) й 103 закладів та 12 081 місця (2019 року). м. Київ: 95 закладів розміщення та 14 478 місць (2000 рік) й 129 закладів розміщення та 19 619

місць (2019 рік). Надзвичайно стрімкі темпи розвитку показала Херсонська область. Анексія Криму та переміщення через це значної частини відпочивальників в інші приморські регіони України сприяли збільшенню кількості закладів розміщення з 47 у 2000 році до 88 – 2019 року, а місць розміщення з 2 817 у 2000 році до 16 594 – 2019 року [73,74].

Таблиця 3.3

Обсяг капітальних інвестицій за видами економічної діяльності за регіонами. Тимчасове розмішування й організація харчування

Область	2019		2017	
	тис.грн	у % до загального обсягу у регіоні	тис.грн	у % до загального обсягу у регіоні
Україна	2832178	0,4	2133519	0,5
Вінницька	17267	0,1	10411	0,1
Волинська	11989	0,1	18151	0,3
Дніпропетровська	494265	0,7	110100	0,3
Донецька	17806	0,1	15959	0,1
Житомирська	1871	0	3425	0
Закарпатська	47498	0,5	43373	0,8
Запорізька	74237	0,5	73424	0,5
Івано-Франківська	14767	0,2	12765	0,1
Київська	45401	0,1	74693	0,2
Кіровоградська	2080	0	646	0
Луганська	9614	0,3	2914	0,1
Львівська	220605	0,7	315222	1,3
Миколаївська	27403	0,2	55084	0,5
Одеська	184561	0,9	109546	0,5
Полтавська	24459	0,1	30363	0,2
Рівненська	2642	0	7685	0,1
Сумська	1723	0	1581	0
Тернопільська	31653	0,3	7154	0,1
Харківська	44954	0,2	87110	0,4
Херсонська	16566	0,1	20677	0,3
Хмельницька	5963	0,1	3111	0
Черкаська	4342	0	6270	0,1
Чернівецька	4637	0,1	8713	0,3
Чернігівська	5215	0,1	10607	0,1
м.Київ	1520660	0,7	1104535	0,8

Складено на основі [72]

При цьому, торкаючись частки вказаних лідерів в загальному обсязі готельних послуг України варто відзначити розширення долі Одеської області на ринку України, а саме з 8% до 12% за кількістю готелів та з 9% до 14% за кількістю місць розміщення. Це найвищі показники зростання в країні.

Наближається за динамікою розвитку до неї Запорізька область. Збільшення кількості закладів розміщення зросло з 5% до 8%, а місць розміщення з 4% до 10%. Незначні темпи зростання притаманні Миколаївській (з 4% до 6% кількості закладів розміщення та з 3% до 6% місць розміщення) та Київській (з 4% до 6% закладів розміщення та з 3% до 5% місць розміщення) областям. Застій а подекуди і спад демонструють Дніпропетровська область та м. Київ. Динаміка розвитку готельної справи м. Київ взагалі характеризується скороченням частки кількості місць розміщення з 16% до 11%, при збереженні частки кількості засобів розміщення в межах України на рівні 8%. Причина цього перетворення міста значною мірою в ділову столицю, розширення кількості офісних приміщень за рахунок готельного сектору. Прикладом може слугувати продаж з онлайн аукціону одного з найбільших готелів України – готелю Дніпро та заява нових власників про наміри перетворення будівлі на центр кіберспорту.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Отже, інтеграція готельно-ресторанної галузі України до Європейського простору відбувалась поетапно, від формування законодавчої бази співробітництва на рівні урядів до міжрегіонального діалогу за участю бізнесу. Вести мову про проходження усіх етапів даного процесу завчасно.

В умовах подальшої трансформації економіки України, початку великої приватизації – дані процеси все більше зводяться до ініціативи бізнесу, що в умовах економічної кризи та продовження військового конфлікту на Сході України – веде себе обережно. Продаж готелів, відкриття мереж європейських закладів розміщення та харчування, проведення спільних форумів, приведення у відповідність українського законодавства до норм європейського, стандартизація їх діяльності – мало позитивні зміни. Вони сприяли підвищенню якості та конкурентоспроможності українських готелів та ресторанів, формуванню перших національних ланцюгів, залученню європейських інвестицій.

Прийняття безвізу наповнило дану форму змістом. Виїзд значної частини населення на роботу до країн Європейського Союзу пришвидшило впровадження єдиних Європейських норм та правил роботи готелів і ресторанів, якості сервісу, конкурентності українських підприємств сфери гостинності. Одночасно відбувалось посилення впливу України на європейський ринок. Збільшення кількості візитів, уніфікація законодавчої бази, наближення навчальних стандартів сприяло поглибленню двостороннього обміну та культурно-цивілізаційній інтеграції України в Європейський Союз.

Перевагами українських готелів та ресторанів стала низька цінова політика; цікавий продукт; рекреаційні ресурси. Зросла частка приватного сектору в галузі, збільшилась активність малого та середнього бізнесу, на долю якого припадало 70-90% усіх підприємств готельно-ресторанної сфери. Динамічний розвиток об'єктів малого та середнього бізнесу також був результатом реалізації курсу приватизації державного майна та побудови роботи галузі на принципах ринку. Дані процеси з одного боку сприяли

додатковому залученню інвестицій, а з іншого призводили до скорочення частки великих готельних підприємств. Прикладом слугує гучний продаж з аукціону готелю «Дніпро». Однак це не посилює присутність українських готелів та ресторанів на ринку Європи.

За даними ВТО майже половина готельного фонду світу (49 %) розміщена в країнах Європи, тоді як готельний фонд України становить лише 0,9% від європейського. Причини цього багато в чому полягали в ряді проблем: проведення в Україні Анти-терористичної операції; поширення COVID-19; продовження загальносвітової економічної кризи; відсутність плану чи концепції державної підтримки малого та середнього бізнесу; домінування застарілої оцінки ролі готелів і ресторанів в розвитку економіки країни та наповненні її бюджету; зменшення кількості внутрішніх та зовнішніх туристів; слабка інформаційна компанія гостинного потенціалу України; відсутність комплексного підходу у використанні історико-культурної спадщини й довкілля, що призводить до їх нераціонального використання; потреба підвищення якості послуг та сервісу готельних та ресторанних підприємств середньої ланки. Вирішення даних питань сприятиме зростанню цікавості європейського споживача до українських готелів та ресторанів та успішному просуванню українських брендів на європейському ринку.

**Перспективами подальших досліджень** має стати аналіз проблем, що заважають інтеграції готельно-ресторанної сфери України до ринку Європейського Союзу.

### **3.2. Євроінтеграційні індикатори управління конкурентоспроможністю транспортної інфраструктури в умовах розвитку індустрії гостинності**

**Постановка проблеми.** Важливою складовою індустрії гостинності є транспорт, який задовольняє соціальні, економічні, логістичні потреби у суспільстві (формування та використання інфраструктури). Транспортна інфраструктура є головним чинником конкурентоспроможності туризму в регіоні, що сприяє вирішенню соціальних проблем, забезпеченню ділових, культурних, навчальних і туристських поїздок населення, розвитку культурного обміну всередині країни і за кордоном.

Управління конкурентоспроможністю транспортної інфраструктури є важливим елементом у ринкових взаємовідносинах і є гарантією її успішного функціонування. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю транспортної інфраструктури, адаптування її до ринкових відносин та посилення її стратегічної орієнтації впливають на сучасний стан розвитку внутрішнього та зовнішнього ринку України. Для нашої країни це є одним із найбільш значущих і водночас складних завдань, вирішення якого потребує узгодженої, цілеспрямованої роботи всіх рівнів управління.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблематика управління транспортною інфраструктурою, забезпечення її конкурентоспроможності досліджувалася такими вченими, як Ткаченко Н. Ю., Новікова О.Ф., Покотиленко Р.В., Садловська І.П., Балабанова Л.В., Кривенко А.В., Мансуров Р.Е., Гавриш О.А., Сич Є.М., Бойко О.В., Бігун Ю.В., Белова О.І. та ін. Характеристику напрямів та факторів євроінтеграції транспортної інфраструктури надали Luqi Wang, Xiaolong Xue, Zebin Zhao, Zeyu Wang, Бондаренко Г.С., Хваль Ю.О., Янков О.Г. Дослідження представлених публікацій свідчить про те, що увага вчених до транспортної інфраструктури та управління її конкурентоспроможністю є визначальною.

Транспортна інфраструктура – це сукупність усіх видів транспорту і транспортних структур, функціонування яких спрямоване на створення сприятливих умов діяльності всіх сфер економіки та формування організаційно-економічного підґрунтя для забезпечення економічної та неекономічної діяльності суспільства та людини.

Особливий характер створення та функціонування транспортної інфраструктури формує її специфічні ознаки [86 - 89], згідно яким транспортна інфраструктура:

- має складну структуру елементів, кожен з яких є підсистемою, що складається з окремих підрозділів, якими можуть бути окремі компанії;
- характеризується цілісністю, в якій всі елементи, будучи самостійними підрозділами, мають спільні характеристики та виконують загальне функціональне призначення;
- має значний вплив на характер та темпи соціального та економічного розвитку територій;
- відзначається наявністю структури, побудованої з набору елементів, кожен з яких має свої характеристики;
- характеризується високою фондомісткістю та капіталомісткістю, тобто ефекти розвитку транспортної інфраструктури мають переважно економічний характер;
- визначається тривалістю термінів створення, змінами і функціонуванням;
- формує нероздільність процесів виробництва та споживання транспортних «продуктів», носить нематеріальний характер, тобто неможливість їх накопичення та зберігання, оскільки діяльність в сфері послуг передбачає в більшості випадків одночасність процесу виробництва та споживання послуг, тобто реалізація та споживання співпадають в часі та просторі, що потребує значної резервної потужності тощо.

Балабанова Л. В. під управлінням конкурентоспроможністю розуміє «сукупність управлінських дій, спрямованих на дослідження діяльності активних і потенційних конкурентів, їхніх сильних і слабких сторін, а також розробку конкурентних стратегій, що забезпечують формування й підтримку довгострокових конкурентних переваг» [90, с.115].



Бондаренко Г. С. стверджує, що управління конкурентоспроможністю – це «систематичний, планомірний і цілеспрямований вплив на систему конкурентоспроможності з метою збереження її стійкості чи переведення з одного стану в інший за допомогою необхідних та достатніх способів і засобів впливу» [91, с.5-6].

Мансуров Р. Є. розглядає поняття «управління конкурентоспроможністю» як «діяльність, спрямовану на формування низки управлінських рішень, які, відповідно, повинні бути спрямовані на протистояння можливим зовнішнім впливам для досягнення лідерства згідно з поставленими стратегічними завданнями» [92, с.94].

Згідно думки Гавриша О. А., управління конкурентоспроможністю варто розглядати як «систему заходів щодо впливу на рівень конкурентоспроможності з метою приведення його до бажаного або оптимального рівня та утримання у перспективі» [93].

**Мета дослідження** – визначити та систематизувати євроінтеграційні індикатори управління конкурентоспроможністю транспортної інфраструктури в умовах розвитку індустрії гостинності.

#### **Виклад основного матеріалу досліджень.**

Сучасний європейський вектор розвитку нашої країни відіграє одну з головних ролей у впровадженні та формуванні найбільш прогресивних напрямків розвитку транспортної інфраструктури. Розвиток транспортної інфраструктури в цьому сенсі сприяє створенню нових стандартів якості транспортування, прозорих умов діяльності; має відповідати міжнародно-правовій базі; сприяти високому рівню підготовки кадрів у галузі, покращанню умов праці і життя на борту, більш екологічним умовам транспортування, розробці нових стандартів, впровадженню інтегрованої системи управління інформацією, підвищенню ефективності операцій, гармонізації заходів щодо контролю за дотриманням законодавства; забезпечує енергетичну безпеку ЄС тощо.

Асоціація з Європейським Союзом для вітчизняної транспортної інфраструктури є невід’ємною умовою та необхідністю розвитку, прагненням до інтеграції у європейську та міжнародну транспортну систему, адаптацією загальноприйнятих правил ведення морегосподарської діяльності. Враховуючі сучасні європейські вимоги щодо вдосконалення надання послуг та наявність ефективних технологій у сфері транспортної інфраструктури важливим є визначення євроінтеграційних індикаторів управління конкурентоспроможністю транспортної інфраструктури в умовах розвитку індустрії гостинності.

Сьогодні необхідна гармонізація соціально-економічних процесів (інтенсифікація туристичних та торговельних зв’язків, конвергенція національних економічних систем, глобалізація інформаційного простору тощо) і їх відповідність європейським та світовим стандартам. При взаємодії транспортної інфраструктури із зовнішнім середовищем виникає деяка суперечність: з одного боку – необхідність інтегруватися у міжнародну

економіку; з іншого боку – забезпечення ефективної внутрішньоекономічної інтеграції та захист національних інтересів.

Вирішити цю суперечливість можливо через визначення євроінтеграційних індикаторів управління конкурентоспроможністю транспортної інфраструктури, як основних орієнтирів внутрішньої та зовнішньої політики розвитку туризму та індустрії гостинності.

Згідно довідкової літературі, індикатор (от лат. indicator - показчик) – це орієнтовний показник, вимірювач, що дозволяє певною мірою передбачити, в якому напрямку слід очікувати розвиток соціально-економічних процесів.

На підставі вищезазначеного можемо зробити висновок, що набір індикаторів, що впливають на управління конкурентоспроможністю транспортної інфраструктури є суттєвим і своєрідним, але не існує єдиної методики збору даних, їх обробки та ідентифікації для ухвалення відповідних рішень. Тому, пропонуємо систематизувати індикатори управління конкурентоспроможністю транспортної інфраструктури за наступними ознаками: за принципом відношення до суб'єкта (внутрішні та зовнішні), за принципом походження (похідні та базисні) та за принципом спеціалізації (загальні спеціальні) та поділити їх за рівнями управління (мега, макро, мезо та мікро) (рис. 3.5).

Головну роль у формуванні індикаторів управління конкурентоспроможністю транспортної інфраструктури також займає їх групування за рівнями управління (мега-, макро-, мезо- та мікро- рівнями), які окреслюють специфіку функціонування транспортної інфраструктури. Так, до індикаторів на мега- та макро- рівнях можна віднести зовнішні, базисні та загальні індикатори управління конкурентоспроможністю транспортної інфраструктури. До індикаторів на мезо- та макро- рівнях віднесемо внутрішні, похідні та спеціальні.

Найчастіше індикатори управління конкурентоспроможністю транспортної інфраструктури поділяють на зовнішні й внутрішні (за принципом відношення до суб'єкта). Поєднання зовнішніх та внутрішніх індикаторів – це групування за принципом відношення до суб'єкта.

Усі внутрішні індикатори носять неоднорідний характер та мають значний вплив на управління конкурентоспроможністю і транспортної інфраструктури. Внутрішні індикатори формулюють як перспективи, так і ефективність процесу пристосування комерційних структур до викликів і загроз навколишнього середовища [98].

До внутрішніх індикаторів управління конкурентоспроможністю транспортної інфраструктури можна віднести наступні [94, 95, 97]:

- 1) організаційні – складаються з організаційної структури, стратегії розвитку в умовах реформування транспортної інфраструктури, ефективності управління, відповідності організаційної структури задачам діяльності транспортної інфраструктури, оперативності передачі управлінського рішення до виконавців, ефективного контролю за виконанням;



Рис. 3.5. Систематизація індикаторів управління конкурентоспроможністю транспортної інфраструктури  
Джерело: складено авторами

2) сервісно-виробничі – технологічні особливості, які надають конкурентні переваги відносно до конкурентів за якістю, основними витратами та термінами надання послуг;

3) техніко-технологічні – включають такі елементи, як технічний рівень, техніко-економічну характеристику транспорту, співпрацю з виробниками, якість перевезень, якість транспортного обслуговування, рівень виробничих потужностей підприємств галузі;

4) трудові – характеризуються такими елементами, як управління персоналом, реалізація ефективної кадрової політики, висококваліфікований персонал, навчальні бази для підготовки спеціалістів, склад і професійний рівень працівників, продуктивність праці;

5) фінансові – включають гнучку тарифну політику, систему регулювання тарифів, прозорість фінансової діяльності, експлуатаційні витрати, державна фінансова підтримка, інвестиційна політика;

6) інформаційні – поділяються на: рівень розвитку інформаційних технологій та систем, інформатизацію технологічних процесів, інформаційне обслуговування, інформаційні технології для системи документообігу;

7) просторові – формуються за допомогою: рівня транспортної забезпеченості, системи міжнародних транспортних коридорів, можливості розширення транспортної мережі.

Внутрішні індикатори управління конкурентоспроможністю транспортної інфраструктури групуються під впливом внутрішніх ресурсів. Вони утворюють єдину взаємозв'язану соціально-економічну систему елементів.

Зовнішні індикатори управління конкурентоспроможністю транспортної інфраструктури окреслюють сукупність умов, до яких пристосовуються суб'єкти транспортування. Саме за допомогою зовнішнього середовища утворюються головні характеристики ринку транспортних послуг.

До зовнішніх індикаторів управління конкурентоспроможністю транспортної інфраструктури доцільно віднести [94 - 96]:

1) політичні – загальнополітична ситуація, зовнішньополітичні зв'язки, пріоритети розвитку держави та її стабільний розвиток, участь держави в інтеграційних процесах та напрями зовнішньої політики, принципи європейської та міжнародної транспортної політики;

2) економічні – рівень розвитку господарства загалом, інвестиційна привабливість, зовнішньоекономічна стратегія країни, інвестиційний клімат держави, державне регулювання, кон'юнктура світових ринків, стан фінансової системи країни;

3) соціальні – стабільність соціально-економічної ситуації, рівень життя населення, забезпеченість трудовими кадрами, рівень кваліфікованості робочої сили, якість підготовки та перепідготовки висококваліфікованих кадрів;

4) технологічні – науково-технічний потенціал країни, впровадження інновацій в інфраструктуру країни, модернізація транспортної інфраструктури, технологічний та інформаційний розвиток;

5) правові – законодавство, що регламентує економічну діяльність та транспортну діяльність, дієвість законодавчих актів, відповідність нормативно-правової бази до міжнародних стандартів, гармонізація базових документів;

6) екологічні – забруднення навколишнього середовища, вимоги екологічної безпеки транспортних засобів, використання ресурсів транспортною інфраструктурою, система управління безпекою перевезень транспортом, реалізація дій спрямованих на охорону навколишнього середовища;

7) інтеграційні – участі у інтеграційних об'єднаннях та міжнародних організаціях, наявність митних бар'єрів, принципи європейської транспортної політики тощо;

8) глобалізаційні – залученість до міжнародної торгівлі, залученість до конкуренції, принципи міжнародної транспортної політики;

9) інституційні – формуються за рахунок системи управління якістю надання послуг, інституційних трансформації.

Зовнішні індикатори формуються під дією зовнішніх чинників, але залежать від внутрішніх передумов, готовності елементів системи до зовнішньої взаємодії та мають сталий взаємозв'язок із внутрішніми індикаторами. Потрібно зазначити, що внутрішні та зовнішні індикатори, які впливають на управління конкурентоспроможністю транспортної інфраструктури є взаємозалежними. У більшості випадків зовнішні індикатори, обумовлюють внутрішні. В окремих випадках важко розмежувати взаємозв'язок між внутрішніми та зовнішніми індикаторами і екстрагувати вплив кожного з них [99].

Встановлено, що за принципом походження індикатори управління конкурентоспроможністю транспортної інфраструктури поділяються на базисні та похідні. До базисних індикаторів відносяться:

1) індикатори, що склалися історично: природно-географічні (географічне положення, кліматичні умови, доступ до природних ресурсів, наявність тих чи інших ресурсів), доступність до зовнішньоекономічних кордонів тощо;

2) соціально-демографічні індикатори (некваліфікована та малокваліфікована робоча сила тощо).

Значення базисних індикаторів є важливим, оскільки вони є підґрунтям формування транспортної інфраструктури, але невід'ємною складовою також є похідні індикатори, через те що вони створюють передумови для підвищення конкурентоспроможності транспортної інфраструктури. Тому, для підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю транспортної інфраструктури необхідно врахування як базисних, так і похідних індикаторів.

До похідних індикаторів відносяться:

- висококваліфіковані трудові кадри;
- навчальні бази для підготовки спеціалістів;
- міграційні процеси;

- конкурентні умови для провадження господарської діяльності та надання транспортних послуг;
- дослідницькі і структурні досягнення в країні у сфері транспортної інфраструктури;
- високотехнологічні послуги тощо.

Похідні індикатори управління конкурентоспроможністю транспортної інфраструктури не настільки широко розповсюджені, як базисні, тому що їх запровадження вимагає значних та доволі часто довгострокових вкладень таких, як капітал і праця [100, с. 62].

Іншою ознакою розподілу індикаторів управління конкурентоспроможністю транспортної інфраструктури є класифікація за принципом спеціалізації: загальні та спеціальні.

Загальні індикатори включають сучасну інфраструктуру країни, систему інформаційного забезпечення транспортної інфраструктури країни, висококваліфікований персонал держави. Вони надають переваги обмеженого характеру, які просто знайти конкурентам або можуть бути легкозамінними.

Спеціальні індикатори управління конкурентоспроможністю транспортної інфраструктури формуються за рахунок вузькоспеціалізованого персоналу, специфічної інфраструктури (причали, термінали, гідротехнічні споруди тощо), бази даних у сфері транспортної інфраструктури (наприклад реєстр судноплавства). Вони складають більш міцну та довгострокову основу для забезпечення конкурентоспроможності транспортної інфраструктури, ніж загальні. Для виникнення спеціальних індикаторів потрібно більш спрямоване фінансування, через це спеціальні індикатори, як правило, необхідні для більш ефективної конкурентоспроможності транспортної інфраструктури. Найчастіше загальні індикатори є основними.

Визначивши індикатори управління конкурентоспроможністю транспортної інфраструктури за ознаками, співвіднесемо їх за рівнями управління. На мегарівні індикаторами виступають: зовнішні (глобалізаційні та інтеграційні процеси, тенденції розвитку міжнародних транспортних перевезень, вплив ТНК тощо); базисні (міжнародна спеціалізація і розподіл праці тощо); загальні (рівень науково-технічного прогресу, інформаційно-інноваційний розвиток тощо).

На макрорівні індикатори мають включати: зовнішні (систему державного регулювання транспортної інфраструктури, напрями зовнішньої політики, політичне та соціально-економічне співробітництво із закордонними партнерами, нормативно-правову базу країни тощо); базисні (географічне положення країни та транспортної інфраструктури, кліматичні умови тощо); загальні (рівень транспортної інфраструктури тощо).

На мезорівні індикатори формуються за рахунок таких складових: внутрішніх (рівня розвитку конкурентного середовища в галузі, інвестиційного клімату, галузевих та міжгалузевих взаємовідносин транспортних підприємств тощо); похідних (рівня розвитку інформаційної системи в галузі тощо); спеціальних (рівня розвитку логістичних підприємств та операторів, портових

операторів, судноремонтних та суднобудівельних підприємств тощо).

На мікрорівні індикаторами управління конкурентоспроможністю транспортної інфраструктури є: внутрішні (інтенсивність вантажопотоків, фінансова політика, конкурентна стратегія розвитку, маркетингова політика тощо); похідні (рівень організації комплексного обслуговування, рівень розвитку портової інфраструктури тощо); спеціальні (якість, асортимент та вартість портових послуг, компетентність кадрових ресурсів, технічний рівень перевантажувальних робіт тощо) індикатори.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Сформувавши погляд на основні індикатори управління конкурентоспроможністю транспортної інфраструктури, необхідно зауважити, що, незважаючи на достатнє значення кожного індикатору окремо, невід'ємною умовою є їх інтегрована взаємодія, яка впливає на забезпечення та підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю транспортної інфраструктури. Індикатори управління конкурентоспроможністю транспортної інфраструктури знаходяться у тісному взаємозв'язку. Базисні індикатори є підґрунтям для концентрації ресурсів та створюють можливості для розвитку – формування похідних індикаторів. Внутрішні індикатори об'єднують в собі як базисні фактори, так і похідні, розвиваються та перетворюються під дією та щільним взаємозв'язком із зовнішніми індикаторами. Зовнішні індикатори у представленій системі об'єднуються шляхом виокремлення євроінтеграційних та глобалізаційних індикаторів, спрямованих на зовнішній розвиток.

Таким чином, результати дослідження свідчать, що індикатори управління конкурентоспроможністю транспортної інфраструктури вимагають розуміння та систематизації з орієнтацією на євроінтеграцію України та важливість для забезпечення конкурентоспроможності як індустрії гостинності так і економічної системи в цілому.

**Перспективами подальших досліджень є оцінювання** індикаторів управління конкурентоспроможністю вітчизняної транспортної інфраструктури.

## РОЗДІЛ 4

### ІНСТРУМЕНТИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

#### 4.1. Розробка антикризової стратегії в індустрії гостинності

**Постановка проблеми.** Сьогодні індустрія гостинності функціонує в сучасних умовах невизначеності зовнішнього середовища, циклічності виникнення кризових явищ і інтеграційних трансформацій економіки України. Тому особливого значення набувають питання формування ефективної антикризової стратегії, недооцінка значущості якої стримує темпи розвитку підприємств усіх сфер економічної діяльності.

Незважаючи на те, що за останні роки нагромаджено значний досвід в методології діагностики кризових явищ, наявні методичні підходи формуються на основі застосування переважно фінансових критеріїв і показників, і не враховують широкий спектр специфічних для підприємств індустрії гостинності факторів, недооцінка значущості яких може сприяти розвитку кризової ситуації в індустрії гостинності.

В сучасних умовах господарювання вітчизняних підприємств, для яких характерна висока ступінь невизначеності і нестабільності зовнішнього середовища, циклічність виникнення кризових явищ, глобалізації економік, інтеграційні трансформації, особливу важливість набувають питання антикризового управління, недооцінка значущості яких стримує темпи розвитку підприємств усіх сфер економічної діяльності. При цьому забезпечення ефективності функціонування та успішного розвитку будь-якого суб'єкта господарювання визначається його можливостями своєчасного реагування на різного роду кризові ситуації, умінням вибору раціональних альтернатив антикризових заходів на основі максимального використання наявного потенціалу. З огляду на це ефективним інструментом антикризового управління виступає стратегія, зміст якої залежить від моделі антикризового управління, на базі якої вона сформована. У свою чергу, формування антикризової стратегії підприємств індустрії гостинності в складних і непередбачуваних умовах зовнішнього середовища можливо тільки на основі своєчасної адаптації до умов господарювання.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблемам в області індустрії гостинності, й аналізом її розвитку присвятили багато праць такі науковці, як, Е. Балашова, А. Кусков, А. Медик, Х. Інграм, Л. Шмакова, В. Кохненко, О. Любіцева, Х. Роглев, В. Ревенко, П. Пуцентейло, М. Мальська, І. Пандяк. Проблемам визначення гостинних напрямків підвищення конкурентоспроможності підприємств присвячено ряд наукових досліджень таких відомих закордонних та вітчизняних авторів, як М. Портер, Ф. Котлер, Ж. Ж. Ламбен, А. Дж. Стрикленд III, Девід У. Кревенс, І. Зулькарнаєв, Л. Ільєсова, Л. Азоев, Є. Джанджугазова, Р. Фатхутдинов, І. Ліфіц, І. Спірідонов, А. Яновський та ін.



Спільним у цих роботах є те, що гостинність не розглядалася основним фактором, який формує високий рівень конкурентоспроможності підприємства.

**Метою досліджень** є обґрунтування теоретико-методологічних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо розробки антикризової стратегії торговельного підприємства.

#### **Виклад основного матеріалу досліджень.**

Своєчасне впровадження в індустрію гостинності комплексу заздалегідь розроблених антикризових заходів сприяє забезпеченню високого рівня їх внутрішньої кризової стійкості і сприяє забезпеченню виходу з кризової ситуації за досить короткий період часу. Однак, подолання кризового стану підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища вимагає в кожному конкретному випадку адекватного, унікального і комплексного підходу до формування антикризової стратегії, яка була спрямована на мінімізацію ризику втрати контролю над ситуацією і розвитку її по стихійному сценарію. Тому неоднорідність факторів зовнішнього середовища підприємства, їх ієрархічність і взаємозалежність, складний механізм їх взаємозв'язку і параметрів функціонування підприємства вимагає відповідного коригування антикризової стратегії торговельного підприємства. Незважаючи на те, що за останні роки існує значний досвід в теорії і методології антикризового управління, існує потреба в розробці теоретико-методологічного забезпечення формування антикризової стратегії на рівні підприємства, уточнення сутності поняття «антикризова стратегія» з метою обґрунтування і вибору оптимальної антикризової стратегії.

Вивчення економічної літератури і практичний досвід провідних підприємств дозволило визначити, що в антикризовому управлінні першорядне значення має стратегія управління. Антикризова стратегія дозволяє готуватися до кризових ситуацій, розпізнавати характер слабких сигналів кризового розвитку [104, с. 168].

Безумовно, наявність антикризової стратегії як такої не дозволяє повністю уникнути кризових ситуацій. Вона лише сприяє зниженню ймовірності їх виникнення, а в разі настання - зниження кількості тактичних помилок, дозволяє впевнено орієнтуватися в проблемах, що мають наслідки в майбутньому, розробляти і використовувати ефективні технології антикризового управління, знаходити позитивні елементи в складних кризових ситуаціях [104, с. 170].

Питання формування ефективної антикризової стратегії на сучасному етапі є предметом досліджень багатьох вчених-економістів, що, перш за все, обумовлено, стратегічною орієнтацією підприємств на забезпечення безперервного розвитку в контексті сучасних реалій господарювання. Сучасні наукові розробки містять комплекс інструментів і методів антикризового управління підприємством, про що свідчать результати наукових досліджень провідних вчених-економістів [103-105; 111-113; 143]. Дослідження ряду зарубіжних теоретиків і практиків [127; 129; 146; 147] більшою мірою сфокусовані на боротьбі з надзвичайними подіями і в більшості описують

досвід роботи провідних компаній при виході з кризи. Ґрунтовним дослідженням практичних аспектів формування ефективної антикризової стратегії присвячені наукові праці вітчизняних вчених: Е. Андрєєва [102], А. Грязнова [106], Ж. Зосимової [113], А. Рахівського, С. Кована [105], І. Мітроф [147], А. Чернявського [143], С. Фінк [146] та інших вчених. У той же час, в наукових дослідженнях відсутній єдиний підхід щодо самого поняття «антикризова стратегія» і особливостей її формування та реалізації в умовах невизначеності і підвищену агресивність зовнішнього середовища.

Резюмуючи проаналізовані вище точки зору вчених щодо визначення сутності поняття «антикризова стратегія підприємства» можна зробити висновок про наявність ряду недоліків, властивих раніше сформульованим визначенням даного поняття: переважна більшість вчених розглядають стратегію переважно з позицій комплексу необхідних заходів з реагування кризи (Ж. С. Зосімова), забезпечення виходу підприємства з кризи (Г. А. Александров, О.Е. Бехтіна Д. А. Лабунський, Е.М. Коротков.), його оздоровлення з метою запобігання банкрутству або мінімізації наслідків кризи (В. Рубан, Д. Аллахвердієва, А. А. Чернова, Князева І.Ю.), відновленню платоспроможності підприємства (А. Н. Філіпенко, І. В. Зінов'єва), інші вчені (А. В. Палто, В. Ю. Припотень, Р. Хіт , Ж. С. Зосімова), хоча і акцентує увагу на методах і способах попередження і запобігання кризовим явищам на підприємстві - не враховують цільове призначення і специфіку діяльності в індустрії гостинності.

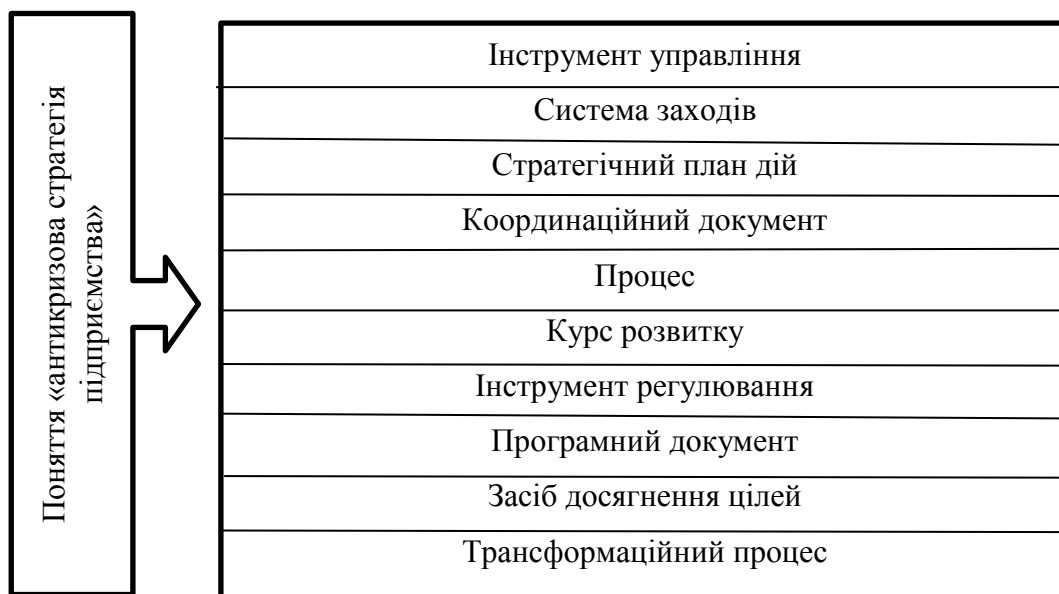


Рис. 4.1. Характеристика поняття «антикризова стратегія підприємства» в економічному полі наукових досліджень

Джерело: складено автором за [102; 104; 105; 106; 113; 143; 146; 147]

Основні підходи до визначення сутності поняття «антикризова стратегія підприємства» згруповані на рис. 4.2.

Наявність інваріантних підходів до визначення сутності поняття

«антикризова стратегія» в економічному полі наукових досліджень обумовлено різною спрямованістю наукових досліджень вчених. Представлені підходи (рис. 4.2), не суперечать, а доповнюють один одного і акцентують увагу на тих чи інших аспектах і особливостях антикризової стратегії підприємства. Наявність багатоаспектних підходів дозволяє всебічно охарактеризувати сутність поняття «антикризова стратегія» (рис.4.3).

Системний	Ситуаційний	Функціональний
<ul style="list-style-type: none"> <li>Система альтернативних дій і послідовність прийнятих управлінських рішень, що дозволяють оцінити, проаналізувати і виробити необхідну систему впливу для вирішення протиріч в рамках заданих обмежень</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Комплекс економічно і науково обґрунтованих заходів, спрямованих на подолання (запобігання або пом'якшення впливу) кризових явищ на підприємстві, зміст якого залежить від типу, глибини кризових явищ і особливостей функціонування підприємств</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Комплекс заходів у сфері планування, управління персоналом, фінансів, взаємовідносин з клієнтами, а також юридичних та інших заходів з метою убезпечити компанію від загрози негативного прояву кризових ситуацій</li> </ul>

Рис. 4.2. Основні підходи до визначення сутності поняття «антикризова стратегія підприємства»

Джерело: складено автором за [102; 104; 105; 106; 113; 143; 146; 147]

Таким чином, узагальнення результатів проведеного теоретичного дослідження суті поняття «антикризова стратегія підприємства» дозволило визначити основні характеристики антикризової стратегії, як особливого виду управління (рис. 4.3): обмеженість термінів реалізації антикризової стратегії, вузька функціональна спрямованість, яскраво виражений адаптивний характер, підвищена результативність реалізації і цільова спрямованість. Дані характеристики антикризової стратегії підприємства, як особливого виду управління дозволяють акцентувати увагу на ключових її аспектах, які повинні будуть враховані при розробці комплексу антикризових заходів в умовах ресурсних і часових обмежень. Узагальнення результатів проведеного дослідження дозволило сформулювати авторське бачення поняття «антикризова стратегія підприємства», під якою запропоновано розуміти комплексну модель дій протягом певного періоду часу, спрямовану на розпізнавання симптомів виникнення кризової ситуації, нейтралізацію її можливих наслідків забезпечення високого рівня внутрішньої стійкості підприємства при різних рівнях кризових явищ та змін зовнішнього середовища.



Рис. 4.3. Основні характеристики поняття «антикризова стратегія підприємства»

Джерело: складено автором за [102; 104; 105; 106; 113; 143; 146; 147]

Розуміння керівниками підприємства внутрішніх можливостей господарюючого суб'єкта створює передумови для формування антикризової стратегії і розробки відповідного портфеля антикризових заходів, адекватних змін зовнішнього середовища. Виходячи з цього, можливості торговельного підприємства протистояти негативному впливу факторів в значній мірі визначаються рівнем його внутрішньої стійкості до впливу кризових явищ, тобто здатності підприємств індустрії гостинності протистояти різного роду

ризикам, дозволяє визначити його потенційну здатність досягти запланованих результатів, забезпечити сталий розвиток при несприятливому впливі будь-яких кризових ситуацій в умовах нечіткого середовища.

З метою визначення оцінки внутрішньої стійкості до впливу кризових явищ в індустрії гостинності повинні бути визначені основні параметри і сформована відповідна система індикаторів оцінки.

У дослідженні для визначення умов формування і реалізації антикризової стратегії, а також з метою оцінки внутрішньої стійкості до впливу кризових явищ був використаний експертний метод, який є одним з найбільш ефективних способів вирішення подібних проблем. Використання експертних оцінок, тобто кількісних та / або порядкових оцінок процесів або явищ, що не піддаються безпосередньому вимірюванню, ґрунтуються на висновках фахівців [139]. В якості експертів нами обрано керівники підприємств, функціонуючих в індустрії гостинності, менеджери відділів та служб, розташованих у місті Маріуполь, а саме: готельно-ресторанний комплекс «Спартак» (ГРК «Спартак»); готельно-ресторанний комплекс «Європейська» (ГРК «Європейська»); готельний комплекс «Моряк» (ГК «Моряк»); Бізнес-готель «Reikartz Маріуполь» (БГ «Reikartz Маріуполь»); готель «Посейдон».

Кожному респонденту (їх кількість склала 30 чоловік) було запропоновано заповнити анкету, в якій необхідно було висловити власну думку щодо включення показників в систему, на основі яких можливе встановлення «слабких сигналів», які можуть вплинути на порушення стійкості до впливом кризових явищ підприємств індустрії гостинності (табл. В.1, В.2).

Експертне опитування було проведено методом Дельфі, який є одним з найпоширеніших методів анкетування. Згідно з методом Дельфи кожний експерт отримує спеціально розроблену анкету з питаннями, яку заповнює незалежно від інших. Відповіді експертів підсумовують і разом з узагальненими безособовими аргументами на користь тих чи інших оцінок повертають експертам для уточнення або зміни, якщо вони знайдуть це за необхідне, своїх початкових відповідей [131, с. 37].

Перевагою застосування методу Дельфі в рамках нашого дослідження є забезпечення незалежності думок фахівців, що надає можливість через кількісну форму, сформувані систему показників. На основі результатів анкетування було встановлено, що основними параметрами оцінки стійкості підприємств індустрії гостинності до кризових явищ є такі напрямки: фінанси, персонал, матеріально-технічна база, маркетинг, інновації, по кожному з яких визначено основні індикатори оцінки (рис. 4.4).

Розроблена система показників оцінки внутрішньої стійкості до впливу кризових явищ підприємств індустрії гостинності, на відміну від існуючих, враховує галузеву специфіку цієї галузі з концепту (фінанси, персонал, матеріально-технічна база, маркетинг, інновації) і дозволяє на основі встановленого рівня внутрішньої стійкості до впливу кризових явищ визначити внутрішні можливості забезпечення антикризового розвитку та можливості досягнення високих економічних результатів підприємств індустрії

ГОСТИННОСТІ.



Рис. 4.4. Система показників оцінки внутрішньої стійкості до впливу кризових явищ підприємств індустрії гостинності

Джерело: удосконалено автором за [105; 131]

Розроблена система показників оцінки внутрішньої стійкості до впливу кризових явищ підприємств індустрії гостинності, на відміну від існуючих, враховує галузеву специфіку індустрії гостинності з концепту (фінанси, персонал, матеріально-технічна база, маркетинг, інновації) і дозволяє на основі встановленого рівня внутрішньої стійкості до впливу кризових явищ підприємств визначити внутрішні можливості забезпечення антикризового розвитку та можливості досягнення високих економічних результатів підприємств індустрії гостинності.

У рамках дослідження нами було проведено угруповання по ряду основних результуючих показників фінансово-господарської діяльності: клієнтообіг, оборотність матеріальних запасів, рентабельність (збитковість) реалізації, ресурсовіддача сукупних ресурсів.

З метою оцінки ступеня однорідності виокремлених показників підприємств індустрії гостинності розраховані показники: коефіцієнт детермінації, критерій Фішера і множинний коефіцієнт кореляції. Результати проведених розрахунків представлені в таблиці 4.1.

Таблиця 4.1

Результати оцінки ступеня однорідності виокремлених показників підприємств індустрії гостинності

Показники	Значення
Кількість підприємств індустрії гостинності	5
Множинний коефіцієнт кореляції	0,921
Коефіцієнт детермінації	0,940
Критерій Фішера ( $F_{факт}/ F_{теор}$ )	9,751 > 5,318

Джерело: складено автором за результатами розрахунків

Розраховані значення множинного коефіцієнта кореляції дозволив виміряти тісноту зв'язку і відобразити наближення кореляційної залежності до функціональної, можна зробити висновок, що згідно з проведеними розрахунками, кореляційне відношення можна оцінити як високу, оскільки фактичне значення по виокремленим показникам 0,921, що перевищує нормативне значення 0,9. Розрахункові значення коефіцієнту детермінації (0,940) також має досить високе значення, що підтверджує сильний зв'язок між досліджуваними підприємствами індустрії гостинності. Порівняння фактичних значень критерію Фішера з теоретичним, дозволив зробити висновок про те, що зв'язок між основними показниками фінансово-господарської діяльності підприємств індустрії гостинності не є випадковим.

Таким чином, розраховані показники підтверджують репрезентативність досліджуваної сукупності підприємств індустрії гостинності. Для оцінки загальних тенденцій і вивчення динаміки основних показників фінансово-господарської діяльності досліджуваних підприємств, що характеризують в цілому їх результативність по виокремленим показникам складена таблиця 4.2, в якій представлені мінімальні, максимальні і середні значення показників по виокремленим показникам торговельних підприємств.

Аналіз тенденцій зміни основних показників фінансово-господарської діяльності за період 2019-2020 рр. по виокремленим показникам дозволяє зробити висновок про те, що підприємств індустрії гостинності здійснюють свою діяльність в досить складних умовах зовнішнього середовища. Зміни зовнішнього середовища безумовно значно впливають на результати діяльності. Так, для всієї вибіркової сукупності підприємств індустрії гостинності характерні досить низькі обсяги реалізації послуг, перш за все, обумовлено умовами карантину. У свою чергу, високі податкові ставки, тарифи на комунальні послуги, а також висока закупівельна вартість товарів сприяють зростанню загальної суми витрат обігу, що в результаті негативно впливає на

динаміку прибутку.

Таблиця 4.2

Динаміка основних фінансово-господарської діяльності досліджуваних підприємств

Показники	2019	2020	Відхилення (+;-)	Темп зміни, %
Клієнтообіг на 1 підприємство, тис.грн.				
Мінімальний	1237,7	1310,1	72,4	105,8
Максимальний	8320,1	10291,4	1971,3	123,7
Середній	4478,9	5300,8	821,9	118,4
Клієнтообіг на 1м <sup>2</sup> площі, тис.грн/м <sup>2</sup>				
Мінімальний	41,9	34,6	-7,3	82,6
Максимальний	101,2	98,1	-3,1	96,9
Середній	71,6	66,4	-5,2	92,7
Рентабельність (збитковість) реалізації, %				
Мінімальний	-11,14	-17,31	-6,17	155,4
Максимальний	5,93	4,81	-1,12	81,1
Середній	2,1	1,8	-0,3	85,7
Оборотність матеріальних запасів, дн.				
Мінімальний	20,9	31,4	10,5	150,2
Максимальний	28,9	46,1	17,2	159,5
Середній	19,8	24,1	4,3	121,7
Ресурсовіддача сукупних ресурсів, тис.грн.				
Мінімальний	1,09	1,13	0,04	103,7
Максимальний	6,16	5,16	-1	83,8
Середній	2,82	2,13	-0,7	75,5

Таким чином, недостатнє використання значної частини потенціалу та порушення стійкості економічного розвитку підприємств індустрії гостинності, актуалізує питання детального аналізу параметрів внутрішньої стійкості до кризових явищ підприємств індустрії гостинності.

Проведені розрахунки індикаторів оцінки концепту внутрішньої стійкості до кризових явищ «Фінанси» (табл. Г.1) дозволяють зробити загальний висновок про те, що в цілому практично для всіх підприємств індустрії гостинності характерно поліпшення значень індикатори оцінки фінансової складової внутрішньої стійкості до кризових явищ.

З метою докладного аналізу концепту внутрішньої стійкості до кризових явищ «Фінанси» індикатори його оцінки були розділені на два блоки:

- 1) що характеризують фінансову діяльність підприємств індустрії гостинності;
- 2) характеризують ефективність господарської діяльності підприємств індустрії гостинності.

Аналіз результатів проведених розрахунків по підприємствах (рис. 4.5) дозволяє зробити висновок про те, що проблеми забезпечення фінансової стійкості характерні для готель «Посейдон», оскільки значення коефіцієнта маневреності власного оборотного капіталу має від'ємне значення. Для вирішення даної проблеми, цьому підприємству необхідно розробити заходи в



напрямку збільшення частки власних коштів.

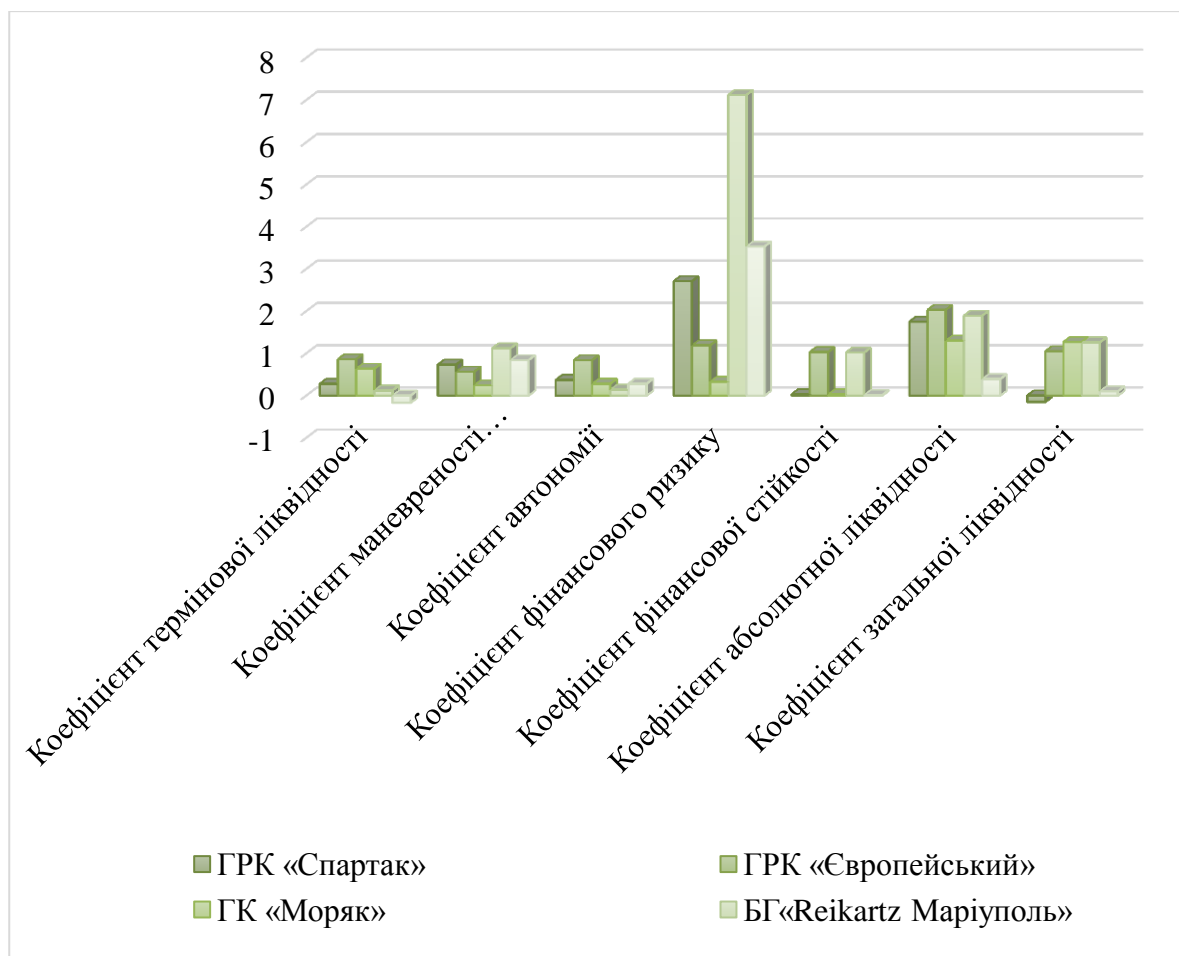


Рис.4.5. Значення індикаторів оцінки концепту внутрішньої стійкості до кризових явищ «Фінанси», що характеризують фінансовий стан підприємств у 2020 році

Джерело: складено автором по результатам розрахунків

Для здійснення аналізу значень і оцінки динаміки індикаторів оцінки концепту «Фінанси», що характеризують господарську діяльність підприємств індустрії гостинності складено діаграму, яка зображено на рисунку 4.6.

Таким чином, узагальнюючи результати проведеного аналізу концепту внутрішньої стійкості до кризових явищ «Фінанси» слід зробити висновок про те, що для підприємств індустрії гостинності характерні фінансові труднощі, які характеризуються нестачею власних оборотних активів, що є результатом найнижчого значення показників, що характеризують фінансову діяльність, збереження тенденції збитковості здебільшого підприємств, що проявляється в негативному значенні показників рентабельності та їх низькому значенні, труднощі в управлінні матеріальними запасами, управлінні дебіторською заборгованістю і підвищенням витратовіддачі.

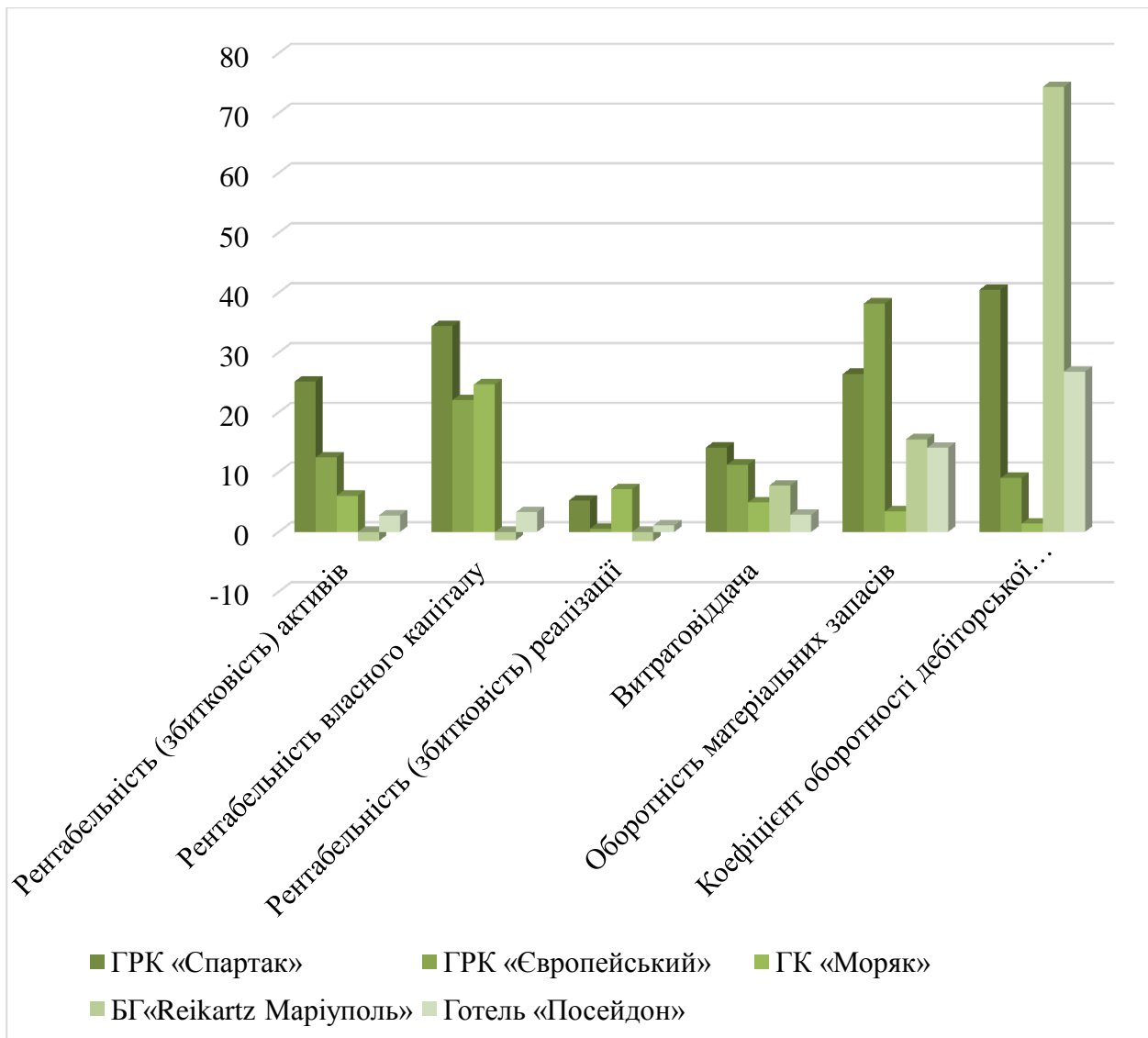


Рис. 4.6. Значення індикаторів оцінки концепту внутрішньої стійкості до кризових явищ «Фінанси» в 2020 році, що характеризують ефективність господарської діяльності торговельних підприємств  
Джерело: складено автором по результатам розрахунків

Для аналізу індикаторів оцінки концептів «Персонал», «Матеріально-технічна база», «Маркетинг», «Інновації» складена табл.4.3.

Таким чином, узагальнюючи результати проведеного аналізу параметрів внутрішньої стійкості до кризових явищ по концепту (фінанси, персонал, матеріально-технічна база, маркетинг, інновації) можна зробити висновок про те, що на сучасному етапі розвитку досліджених підприємств індустрії гостинності існує досить велика кількість різних проблем пов'язаних з забезпеченням високого рівня ефективності фінансово-господарської діяльності. При цьому, значення окремих індикаторів оцінки параметрів внутрішньої стійкості до кризових явищ не дозволяють отримати відповідну узагальнюючу оцінку. Для формування загального висновку щодо загального рівня внутрішньої стійкості до кризових явищ підприємств індустрії гостинності проведено інтегровану оцінку.

Таблиця 4.3

Значення індикаторів оцінки параметра внутрішньої стійкості до кризових явищ концептів «Персонал», «Матеріальна-технічна база», «Маркетинг», «Інновації»

Показники	ГРК «Спартак»	ГРК «Європейс ький»	ГК «Моряк»	БГ «Reikartz Маріуполь»	Готель «Посейдон»
Концепт «Персонал»					
Продуктивність праці	724,8	1033,36	940,62	409,98	332,79
Чистий дохід від реалізації в розрахунку на 1 працівника	68,46	127,29	121,25	149,03	203,68
Прибуток (збиток) від реалізації на 1 працівника	3,89	54,14	26,92	4,41	-9,76
Чистий прибуток (збиток) від реалізації на 1 працівника	0,43	0,74	0,15	0,09	-0,07
Частка витрат на оплату праці в витратах обігу	0,68	0,73	0,49	0,46	0,82
Концепт «Матеріальна-технічна база»					
Фондовіддача	110,02	13,35	27,4	2,97	2,3
Прибуток (збиток) в розрахунку на 1 грн. основних засобів	3,09	0,48	0,68	0,1	-0,17
Частка основних засобів в необоротних активах	0,83	0,53	0,87	0,89	1,00
Товарообіг на 1 м <sup>2</sup> торговельної площі	42,07	47,01	37,03	27,93	10,56
Концепт «Маркетинг»					
Гнучкість цінової політики	0,78	0,81	0,76	0,49	0,38
Рівень активації збуту продукції	0,81	0,83	0,68	0,54	0,32
Товарна активність	0,87	0,86	0,79	0,68	0,34
Раціональність каналів поставки товарів	0,87	0,91	0,79	0,74	0,68
Рівень іміджевої привабливості підприємства	0,76	0,87	0,74	0,61	0,62
Рівень використання коштів стимулювання	0,51	0,74	0,75	0,58	0,37
Концепт «Інновації»					
Рівень інноваційності розрахунково-касового обладнання	0,82	0,83	0,83	0,81	0,68
Використання методів і технологій активних продажів	0,89	0,91	0,88	0,71	0,31
Рівень автоматизації основних бізнес-процесів	0,68	0,81	0,73	0,54	0,27
Рівень розвитку інформатизації торгівлі (інформованість споживачів про цінові знижки і вигідні пропозиції)	0,74	0,76	0,81	0,68	0,34

Джерело: складено автором по результатам розрахунків

Інтегральний показник рівня внутрішньої стійкості до кризових явищ підприємств індустрії гостинності ( $KS^V$ ) формується з урахуванням локальних інтегрованих оцінок по кожному параметру стійкості до кризових явищ підприємств індустрії гостинності, відповідно, фінансів, персоналу, матеріально-технічної бази, маркетингу, інновацій.

Такий підхід дозволить визначити стан як окремих параметрів внутрішньої стійкості до кризових явищ, з метою ідентифікації «вузьких місць» у діяльності підприємства, що сприятиме деталізації процесу розробки комплексу антикризових заходів підприємств індустрії гостинності з урахуванням внутрішніх здібностей і можливостей за певними параметрам внутрішньої стійкості до кризових явищ.

Для інтегрованої оцінки параметрів внутрішньої стійкості до кризових явищ підприємств індустрії гостинності запропонований наступний показник:

$$KS_i^V = \sum_{k=1}^n \varphi_k [1 - \gamma_{ok}]^{-1} \quad (4.1)$$

де  $KS_i^V$  - інтегрована оцінка j-го параметра внутрішньої стійкості до кризових явищ підприємств індустрії гостинності;

$\varphi_k$  - значимість k-го індикатора оцінки j-го параметра внутрішньої стійкості до кризових явищ підприємств індустрії гостинності ( $\sum_{k=1}^n \varphi_k = 1$ );

$\gamma_{ok}$  - стандартизоване значення k-го індикатора оцінки j-го параметра внутрішньої кризостійкості, яке розраховується за формулою:

$$\gamma_{ok} = \frac{\gamma_i - \gamma_{min}}{\gamma_{max} - \gamma_{min}} \quad (4.2)$$

$\gamma_i$  - фактичне значення i-го індикатора оцінки j-го параметра внутрішньої стійкості до кризових явищ (фінанси, персонал, матеріально-технічна база, маркетинг, інновації) в k-му періоді, коеф.;

$\gamma_{max}, \gamma_{min}$  - відповідно максимальне і мінімальне значення i-го індикатора оцінки j-го параметра внутрішньої стійкості до кризових явищ підприємств індустрії гостинності (фінанси, персонал, матеріально-технічна база, маркетинг, інновації) в k-му періоді, коеф.

З метою оцінки внутрішніх можливостей підвищення ефективності діяльності підприємств індустрії гостинності, на основі використання вищевказаних формул (4.1 і 4.2) розраховані інтегровані показники параметрів, що описують внутрішню стійкість до кризових явищ підприємств індустрії гостинності по концепту: фінанси, персонал, матеріально-технічна база, маркетинг, інновації. Результати проведених розрахунків наведені в табл. 4.4.

Аналізуючи результати представлених вище інтегрованих оцінок внутрішньої стійкості до кризових явищ підприємств індустрії гостинності слід зазначити, що максимальне їх значення характерно для концепту «Маркетинг», що становить 0,662. При цьому найбільше значення даної інтегрованої оцінки у ГРК «Європейський» - 0,786, а найменше у Готель «Посейдон» - 0,424.

Таблиця 4.4

## Значення інтегрованих оцінок внутрішньої стійкості до кризових явищ підприємств індустрії гостинності (по концепту)

Підприємства	Концепти внутрішньої стійкості до кризових явищ				
	Фінанси	Персонал	Матеріально-технічна база	Маркетинг	Інновації
ГРК «Спартак»	0,437	0,667	0,337	0,782	0,623
ГРК «Європейський»	0,439	0,640	0,638	0,786	0,772
ГК «Моряк»	0,695	0,749	0,564	0,641	0,309
БГ «Reikartz Маріуполь»	0,424	0,419	0,484	0,568	0,562
Готель «Посейдон»	0,439	0,371	0,412	0,533	0,512
Середнє значення	0,481	0,569	0,487	0,662	0,556

Джерело: складено автором по результатам розрахунків

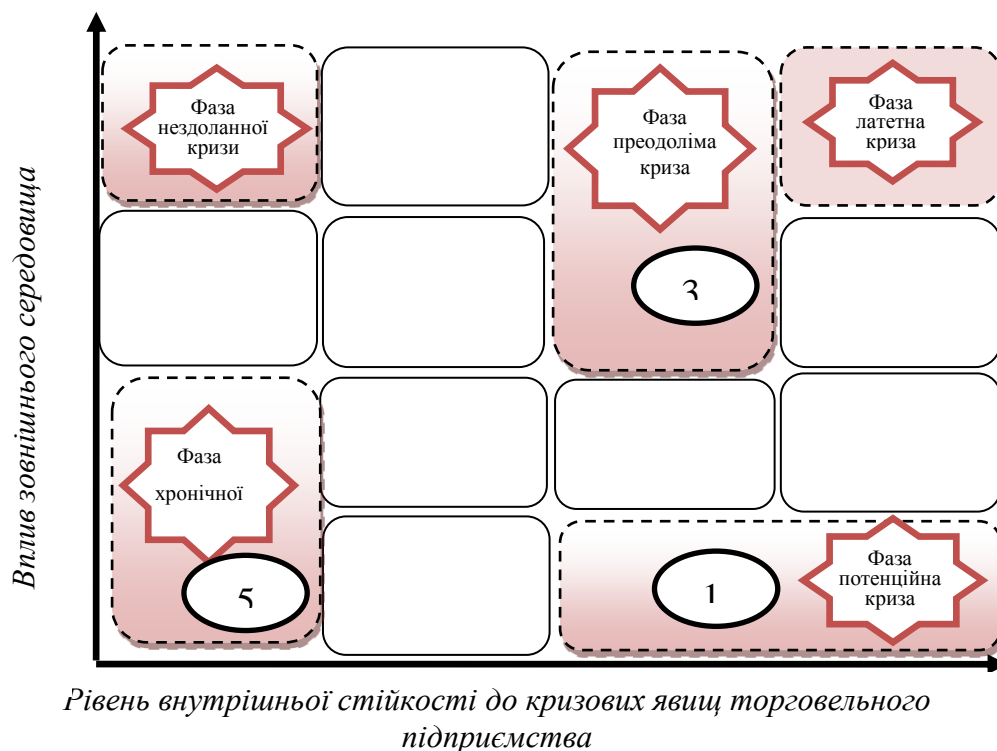
Слід зазначити, що найменше значення інтегрованої оцінки внутрішньої стійкості до кризових явищ торговельних підприємств характерно для концепти «Фінанси» - 0,481 в середньому для усієї сукупності підприємств індустрії гостинності.

Досить низьке значення характерно для концепти «Матеріально-технічна база» - 0,487. При цьому аналізуючи його значення в розрізі досліджуваних підприємств, слід зазначити, що найбільше значення відзначається у ГРК «Європейський» - 0,638, а найменше у готеля «Посейдон» - 0,412.

Узагальнюючи вище проведені розрахунки нами розроблена матриця (рис. 4.7), згідно з якою чим вище рівень впливу зовнішнього середовища і нижче рівень внутрішньої стійкості підприємств індустрії гостинності, тим більше проблемним є фактичний стан підприємства, і тим активнішими повинні бути антикризові заходи щодо забезпечення виходу з кризової ситуації.

Таким чином, результати проведеної оцінки внутрішньої стійкості до кризових явищ підприємств індустрії гостинності свідчать про те, що питання її підвищення є ключовим аспектом діяльності торговельних підприємств. З огляду на системний характер антикризової стратегії, актуалізується питання оцінки можливостей її підвищення на підприємствах індустрії гостинності. Дана оцінка дозволить правильно визначити вектор управлінських рішень для вибору оптимального типу антикризової стратегії.

Узагальнюючи результати проведених вище розрахунків, слід зазначити, що досліджуваним підприємствам індустрії гостинності досить складно забезпечувати високий рівень взаємовідносин зі споживачами, оскільки вибір кожного споживача і прийняття ним рішення про покупку ґрунтується на багатьох параметрах і порівнянні існуючих альтернатив. Для досліджуваних підприємств характерний ряд проблем реалізації послуг, а саме: зміна клієнтських переваг щодо вибору місця проживання (неорганізований ринок); низький середній чек, складності забезпечення збалансованості пропозицій (асортименту послуг, цін, системи обслуговування) споживчим очікуванням.



1. ГРК «Спартак»
2. ГРК «Європейський»
3. ГК «Моряк»
4. БГ «Reikartz Маріуполь»
5. Готель «Посейдон»

Рис.4.7. Матриця визначення фази розвитку кризової ситуації на підприємствах індустрії гостинності  
Джерело: складено автором по результатам розрахунків

Результати даної оцінки повинні бути враховані при формуванні антикризової стратегії підприємств індустрії гостинності, з метою оптимізації існуючих резервів підвищення їх клієнтоорієнтованості.

Для оцінки ефективності співпраці підприємств індустрії гостинності з постачальниками рекомендовано використання показників балансу, що відображають величину і швидкість дебіторської та кредиторської заборгованостей. З огляду на особливості організації розрахунків в індустрії гостинності, співвідношення зазначених показників дозволить визначити фінансові проблеми, що виникають при розрахунках з постачальниками, а також оцінити ситуацію щодо поточної платоспроможності господарюючого суб'єкта. Дані аспекти діяльності підприємства досліджені в роботі І. Дзьобко [111], за результатами якої сформована матриця, що дозволяє оцінити ефективність роботи з постачальниками в фінансовому аспекті (табл. 4.5).

**Матриця ефективності співпраці підприємств індустрії гостинності з постачальниками (фінансовий аспект)**

Співвідношення	Тдз>Ткз	Тдз=Ткз	Тдз<Ткз
ДЗ > КЗ*	<b>КВАДРАНТ 1</b> Нестійкий стан, при якому розмір очікуваних надходжень від погашення дебіторської заборгованості вище необхідного, але термін оплати своїх боргів уже настав	<b>КВАДРАНТ 2</b> Приваблива позиція, спостерігається збільшення коштів	<b>КВАДРАНТ 3</b> Дуже хороша ситуація, коли суми грошових коштів достатньо для розрахунків з постачальниками
ДЗ=КЗ	<b>КВАДРАНТ 4</b> Нестійкий стан, при якому необхідно домовлятися з постачальниками про відстрочку платежів	<b>КВАДРАНТ 5</b> Ідеальний рівень платоспроможності; висока стійкість підприємства; оплата надходить вчасно	<b>КВАДРАНТ 6</b> Нормальний стан, при якому засобів для розрахунків з постачальниками досить і термін оплати ще не настав
ДЗ<КЗ	<b>КВАДРАНТ 7</b> Критична ситуація, коли термін розрахунків з постачальниками вже настав, а грошові кошти відсутні	<b>КВАДРАНТ 8</b> Нестійкий стан, грошових коштів недостатньо для розрахунків з постачальниками	<b>КВАДРАНТ 9</b> Позиція вище середнього, хоча коштів недостатньо, але термін погашення заборгованості перед постачальниками ще не настав

Джерело: сформовано автором на основі [111]

\* ДЗ - дебіторська заборгованість, тис.грн.; КЗ - кредиторська заборгованість, тис.грн.; ТДЗ - оборотність дебіторської заборгованості, дні; ТКЗ - оборотність кредиторської заборгованості, дні.

Згідно з наведеною матрицею ефективність співпраці підприємств індустрії гостинності з постачальниками оцінюється як висока за умови позиціонування в квадраті 5. Однак, слід зазначити, що в практичній діяльності суб'єктів господарювання дана ситуація практично неможлива.

Досить сприятливою оцінюється позиція підприємства роздрібною торгівлі за умови його позиціонування в квадрантах матриці 2, 3, 6, 9. Відповідно, за умови позиціонування підприємств індустрії гостинності в квадрантах матриці 1, 4, 7 і 8 можна констатувати факт наявності певних фінансових проблем пов'язаних з нестачею грошових коштів для здійснення своєчасних розрахунків з постачальниками в поточному режимі. Відзначимо, що перевагою використання матриці І. Дзьобко, є не тільки можливість діагностування підприємств індустрії гостинності стану платежів та здійснення контролю своєчасності розрахунків з постачальниками, але і можливість оцінки рівня поточної платоспроможності.

В нашому досліджувані позиціонування досліджуваних підприємств в квадрантах матриці ефективності співпраці з постачальниками дозволяє зробити висновок про те, що переважна частина торговельних підприємств (62,5%) дотримуються такої політики співпраці з постачальниками, при якій існує нестача грошових коштів, але термін погашення заборгованості перед постачальниками ще не настав. Значно погіршилася ситуація при роботі з постачальниками у готелю «Посейдон». Для даного підприємства була

характерна критична ситуація, при якій термін розрахунків з постачальниками вже настав, а грошові кошти на підприємстві відсутні.

Таким чином, результати проведеної оцінки ефективності співпраці підприємств індустрії гостинності виступають основою для формування бази портфеля антикризових заходів в аспекті його взаємин з постачальниками.

Важливим етапом формування антикризової стратегії підприємств індустрії гостинності є аналіз конкуренції. З огляду на, що динамічні зміни в конкурентній боротьбі роблять значний вплив на стан ринкової ситуації в сфері роздрібною торгівлі, що відповідно визначає цілу спрямованість їх антикризових стратегій. Ми повністю підтримуємо підхід, при якому аналіз ринкової ситуації і конкуренції на ринку необхідно здійснювати з урахуванням зони діяльності (обслуговування) підприємства роздрібною торгівлі [112, с.278]. Відзначимо, що зоною обслуговування досліджуваних підприємств є житлова зона, в якій «... конкурентна боротьба обмежується однопрофільними за спеціалізацією магазинами, зони обслуговування яких, перетинаються» [112, с.278]. Зоною обслуговування підприємств приймається центральна зона площі кола, в центрі якого розташоване підприємство з від 500м до 1км (тобто, відстань від центру міста, яку може подолати клієнт за 10-15 хвилин пішки). Виходячи з цього, інтенсивність конкуренції в певній зоні обслуговування залежить від відстані між аналогічними підприємствами в ній. Графічно схему сектора конкурентної боротьби між підприємствами індустрії гостинності можна представити таким чином (рис. 4.8):

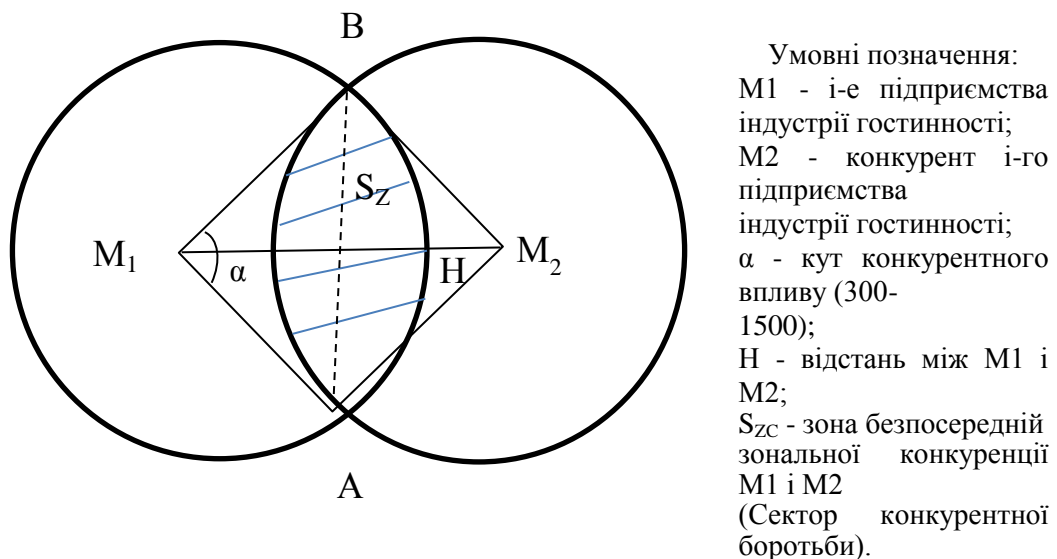


Рис.4.8. Схема сектора конкурентної боротьби між підприємствами індустрії гостинності

Джерело: складено автором на основі [112, с.280]

Узагальнюючи результати проведених вище оцінок трьох ключових характеристик: привабливості підприємства для клієнтів, ефективності співпраці з постачальниками і конкуренцію в сегменті підприємств індустрії



гостинності, є можливість вибору найбільш ефективної антикризової стратегії, що дозволить заздалегідь ідентифікувати можливі сценарії стратегічного розвитку підприємств індустрії гостинності вже на ранньому етапі, і, відбирати з них ті, реалізація яких є найбільш вірогідною. На рис.4.9 наведено види антикризових стратегій в залежності від рівня внутрішньої стійкості до кризових явищ.

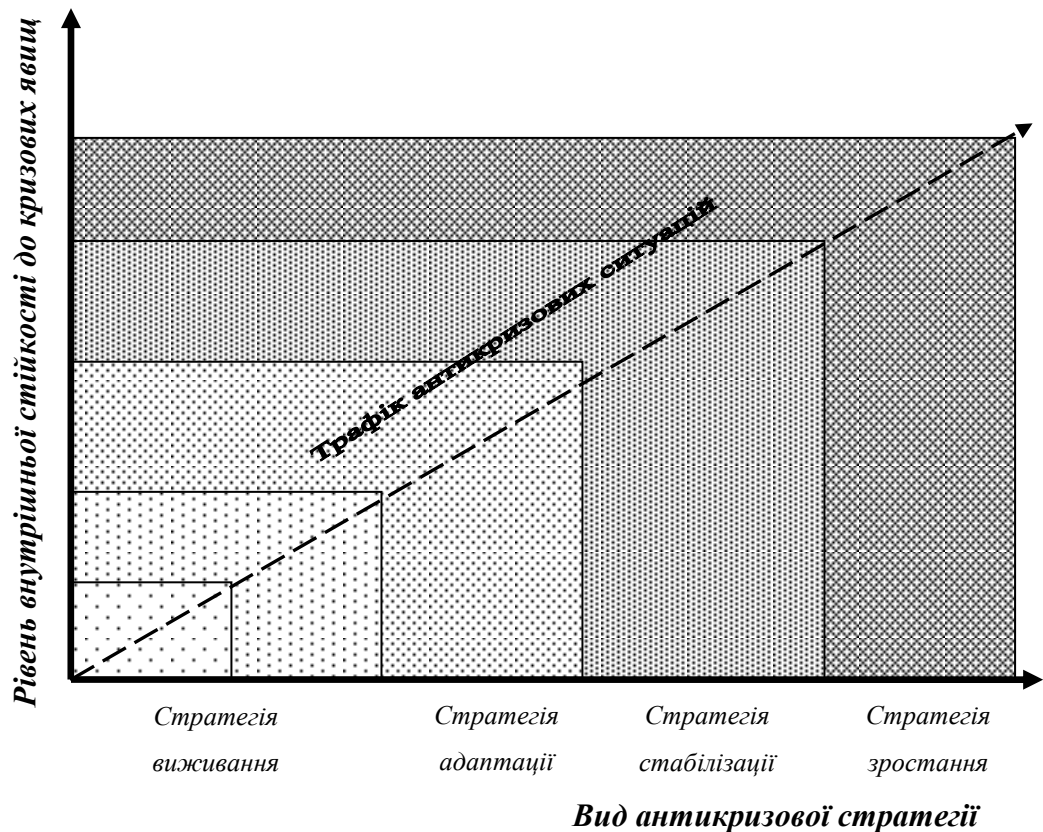


Рис. 4.9. Види стратегічного управління інтелектуальним потенціалом в залежності від часової нестабільності середовища  
Джерело: складено автором

Рис.4.9 підкреслює, що чим менш рівень внутрішньої стійкості до кризових явищ, тим треба більше та швидше приймати стратегічні рішення та обирати антикризову стратегію з метою забезпечення розвитку підприємств індустрії гостинності. Таким чином, запропонований підхід до визначення оптимального типу антикризової стратегії, на відміну від існуючих, створює можливість комплексного обліку ключових доміант розвитку підприємств індустрії гостинності відповідно до трафіком антикризових трансформацій (від стратегії виживання до стратегії зростання).

За результатами проведеного дослідження запропоновано новий підхід до вибору оптимального типу антикризової стратегії підприємств індустрії гостинності, який об'єднує в єдиний процес послідовність дій по формуванню, реалізації та контролю антикризової стратегії, який, на відміну від існуючих розробок, враховує рівень внутрішньої стійкості до кризових явищ і дозволяє

на основі порівняння стратегічних альтернатив розробити комплекс антикризових заходів відповідно до встановленого цільовим вектором розвитку підприємств індустрії гостинності в умовах ресурсних і часових обмежень.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** За результатами проведеного аналізу виявлено наявність різних підходів до визначення сутності терміну «антикризова стратегія підприємства», а саме: ситуаційний, системний і функціональний, а також систематизовано основні характеристики антикризової стратегії. Узагальнення результатів проведеного дослідження дозволило сформулювати авторське бачення поняття «антикризова стратегія підприємства», під якою запропоновано розуміти комплексну модель дій протягом певного періоду часу, спрямовану на розпізнавання симптомів виникнення кризової ситуації, нейтралізацію її можливих наслідків забезпечення високого рівня внутрішньої стійкості до кризових явищ підприємства при різних рівнях агресивності зовнішнього середовища.

Запропоновано систему показників оцінки внутрішньої стійкості до кризових явищ, яка враховує галузеву специфіку підприємств індустрії гостинності з концепту (фінанси, персонал, матеріально-технічна база, маркетинг, інновації). За результатами дослідження встановлено, що підприємств індустрії гостинності недостатньо використовується значна частина потенціалу та є порушення стійкості їх економічного розвитку.

В результаті апробації запропонованої системи показників оцінки внутрішньої стійкості до кризових явищ підприємств індустрії гостинності на основі сформованої матриці, що інтегрує рівень впливу зовнішнього середовища і рівень внутрішньої стійкості до кризових явищ, визначена фаза розвитку кризової ситуації торговельних підприємств. Позиціонування підприємств індустрії гостинності в матриці дозволило визначити, що для більшої частини підприємств (75%) характерна фаза преодоліма криза.

Обґрунтовано комплексна оцінка мікросередовища підприємств індустрії гостинності, в рамках якої рекомендовано здійснити оцінку клієнтоорієнтованості підприємств індустрії гостинності (споживчої привабливості, споживчої лояльності та просторового взаємодії), оцінку ефективності співпраці з постачальниками та оцінку інтенсивності зональної конкуренції, на основі якої зроблено висновок, що для 56% підприємств індустрії гостинності характерний середній рівень сприятливості мікросередовища. Для досліджуваних підприємств індустрії гостинності рекомендовано оптимальний тип антикризової стратегії (зростання, адаптації, стабілізації і виживання) і розроблено комплекс рекомендацій щодо можливої їх трансформації в плановому періоді. Впровадження представлених розробок і рекомендацій дозволить керівництву підприємств індустрії гостинності приймати обґрунтовані рішення при формуванні та реалізації антикризової стратегії.

**Перспективами подальших досліджень** має стати аналіз потенціалу розвитку підприємств індустрії гостинності в умовах трансформації індустрії гостинності на основі обраної антикризової стратегії.

## 4.2. Удосконалення аналітичного забезпечення управління туристичним бізнесом

**Постановка проблеми.** Необхідність розвитку туристичного бізнесу визначено стрімким розвитком ринку туристських послуг, характерними рисами якого є зміни попиту й пропозицій. В умовах сучасного ринку туризму зростає роль і важливе місце бухгалтерського обліку. Туризм перетворився на одну з потужніших галузей світової економіки. Якість туристичних послуг, їх собівартість, дохідність значною мірою залежать від ефективної реалізації усього комплексу функцій управління, зокрема облікової й контрольної. Їх удосконалення пов'язане з вирішенням багатьох проблем як теоретико-методологічних, так і організаційно - методичних. Туристичні послуги мають свої особливості і це, безумовно, впливає на організацію та ведення бухгалтерського обліку. Із посиленням в Україні євроінтеграційних процесів, стали впевнено зростати кількість туристичних підприємств та збільшуватись обсяги туристичних потоків. Це завдання нерозривно пов'язане з питаннями ціноутворення та визначення собівартості туристичного продукту, що вимагає удосконалення систем обліку і контролю діяльності туристичного підприємства. Облік діяльності підприємств туристичної сфери має низку особливостей, пов'язаних із технологією формування та надання туристичних послуг, структурою туристичного продукту, організаційною формою туристичної діяльності, вимогами законодавства щодо організації та оподаткування. Таким чином, є потреба в удосконаленні аналітичного забезпечення туристичного бізнесу.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання дослідження аналітичного забезпечення туристичної діяльності та бізнесу розглядали провідні вчені-науковці, зокрема, Балченко З.А., Гура Н.О., Зінкевич О.В., Левицька С.О., Нагавичко І.П., Немкович О. Б. та інші. В їх роботах приділялась увага таким питанням обліку та документальному оформленню туристичних продуктів та туристичних послуг. Але ряд проблем потребують подальшого опрацювання.

**Метою досліджень** є розробка методики удосконалення аналітичного забезпечення розкриття більшої кількості облікової інформації для забезпечення прийняття виважених управлінських рішень у туристичному бізнесі.

### **Виклад основного матеріалу досліджень.**

У ст.3 Господарського кодексу України визначено, що «господарська діяльність, яка здійснюється для досягнення економічних і соціальних результатів та з метою одержання прибутку, є підприємництвом, а суб'єкти підприємництва – підприємцями»; при цьому «під господарською діяльністю розуміється діяльність суб'єктів господарювання у сфері суспільного виробництва, спрямована на виготовлення та реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг вартісного характеру, що мають цінову визначеність» [149]. Туристичне підприємство - це самостійний господарюючий статутний

суб'єкт, який має права юридичної особи, здійснює комерційну та науково-дослідну діяльність із метою отримання прибутку. Усю діяльність туристичних підприємств у загальному вигляді можна звести до виконання трьох основних функцій:

- організаційної (формування комплексних маршрутів для туристських груп та туристів-індивідуалів на основі договорів між підприємствами туристичної індустрії);
- посередницької (комплектування і продаж послуг та товарів туристського призначення за дорученням підприємств-постачальників туристичних послуг);
- торговельно-банківської (операції з обміну валют, страхування майна та життя туристів).

Основною функцією туристичних підприємств як складової туристичної індустрії є виробництво (комплектування), надання та реалізація комплексного туристичного продукту. Основною метою функціонування туристичних підприємств є задоволення потреб споживачів у туристичних послугах. Основним видом їх діяльності є комплектування та реалізація туристичного продукту - комплексу туристичних послуг, що задовольняють потреби туриста під час його подорожі. За змістом та характером своєї основної діяльності туристичні підприємства є свого роду посередниками між споживачем (туристом) та виробником окремих туристичних послуг (засобами розміщення туристів, транспортними організаціями, підприємствами харчування тощо). Класифікацію підприємств туристичної індустрії можна здійснити залежно від мети діяльності, форми власності, розміру, ступеня домінування на ринку конкурентної стратегії тощо.

Метою туристичної діяльності є надання туристичних послуг, а саме продаж їх туристам, який здійснюється за цінами, установленими самим підприємством. Бухгалтерський облік туристичних операцій відображається як операції з послугами, що дозволяє туроператору приймати готівку в оплату вартості турів без реєстраторів розрахункових операцій, однак із застосування касових ордерів та видачею відповідних квитанцій. Коли туроператор формує турпродукт, він включає туди цілий комплекс туристичних послуг, при цьому складає договори з різними контрагентами. Турпродукт може приймати три види (рис. 4.10), що впливає на облік господарських операцій.



Рис. 4.10. Види туристичних продуктів  
Складено на основі [149, 150]

Туристичний продукт складається із комплексу туристичних послуг – це обумовлює застосування при бухгалтерському обліку туроператорами норм та положень, що регулюють порядок визнання доходів та витрат від надання послуг [115, с.16]. В цілому облік туристичної діяльності надзвичайно специфічний, і для реалізації функції контролю необхідно запровадити автоматизацію облікового процесу.

Ст.42 Господарського кодексу України визначає підприємництво як «самостійну, ініціативну, систематичну, на власний ризик господарську діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку» [149]. Таким чином, логіка підприємницької діяльності охоплює послідовність прийняття управлінських рішень, спрямованих на одержання прибутку. Складність управління суб'єктом туристичної діяльності полягає у його діалектичній двоїстій характеристиці як системи. З одного боку, це штучна система, сформована на основі організаційних зв'язків для досягнення відповідних цілей, що визначають напрями її розвитку. З іншого боку, ця штучно створена економічна система не може працювати без людей, що приймають рішення на основі інформаційного обміну (рис. 4.11).

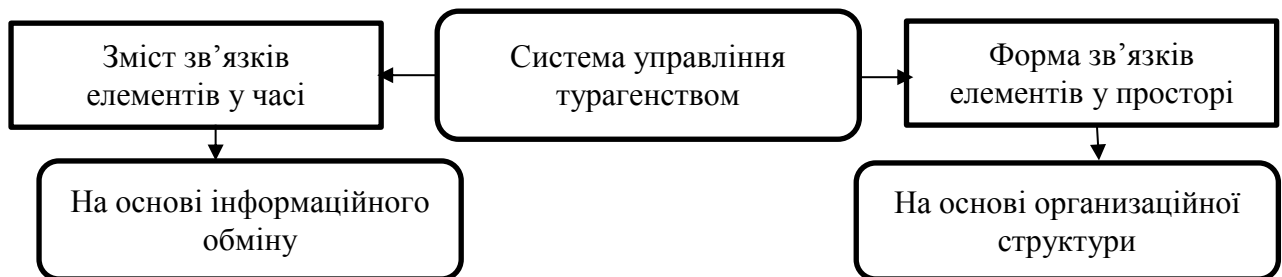


Рис.4.11. Діалектичний метод в пізнанні системи управління суб'єктами підприємницької діяльності *Складено на основі [152, 153]*

В системі управління суб'єктом туристичної діяльності виокремлюють три підсистеми: керуючу, керовану та інформаційну (рис. 4.12), з якого видно, що природа взаємодії між керованою та керуючою підсистемами неможлива без обміну інформацією через організаційні зв'язки.

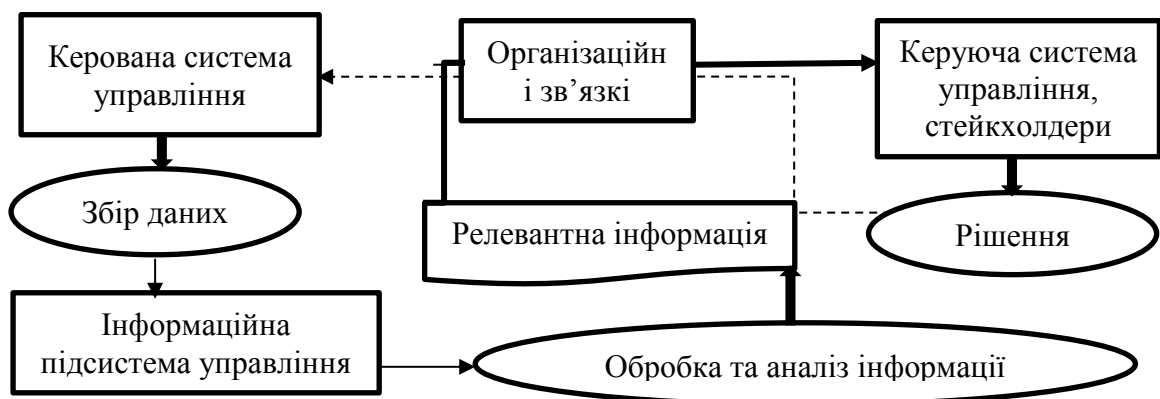


Рис. 4.12. Компоненти системи управління суб'єктами туристичної діяльності *Складено на основі [153-155]*

Ключ до розуміння зв'язків, якими характеризується будь-яка система, лежить в основі процесу розвитку. Саме зв'язки елементів системи, що базуються на інформаційному обміні, складають основу управління як технологічного процесу, що супроводжується послідовною зміною станів системи у часі. У означеному контексті, до ключових характеристик управління суб'єктами підприємницької діяльності як технологічного процесу, що характеризує зміну станів системи управління у динаміці, слід віднести: інформацію, комунікації та рішення (рис.4.13).

Відомий англійський фахівець у сфері теорії прийняття рішень Д. Дерлоу відзначає: «прийняття рішень – це принципово людська діяльність» [157, с.18-20] та стверджує, що «ефективний процес прийняття рішень базується на балансі трьох елементів: логіки, інтуїції та досвіду. Кожен з них важливий для формулювання висновків.



Рис.4.13. Ключові елементи управління суб'єктами туристичної діяльності як технологічного процесу

*Складено на основі [153, 156]*

На сучасне управління суб'єктами туристичної діяльності значно впливає реалізація нової концепції цивілізаційного розвитку - постіндустріального суспільства. Така зміна є історично й економічно обумовленою. Найбільш значущими з передумов цієї зміни є: ускладнення інституційного середовища, його орієнтація на розширене відтворення інтелектуальних ресурсів; економічна влада, яка визначається не тільки і не стільки матеріальними ресурсами, скільки інформаційною ринковою взаємодією; прагнення до підвищення добробуту зацікавлених соціальних груп та забезпечення їх інформаційних потреб. Для постіндустріального суспільства характерним є посилення взаємозв'язків та взаємодії національних економік. Значного розвитку набуває світовий ринок капіталів, посилюється роль загальнолюдських інтересів та цінностей. Ці об'єктивні процеси зумовлюють переростання локальних форм цивілізації в глобальні та вимагають переходу до міжнародних стандартів ведення бізнесу [158, с.64]. За постіндустріальної моделі розвитку суспільства, у ринковому середовищі пріоритет переходить від ринку продуктів до ринку інформації, від машинної праці до інтелектуальної праці. Інформація як природна категорія створює можливості для творчості, людина на їх підставі створює практичні варіанти застосування інформації у вигляді знань. Глибина радикальних змін, пов'язаних із заміщенням машинної

праці знаннями, полягає у тому, що в умовах, коли знання залучаються в практичну переробку ресурсів, саме вони, а не праця починають виступати в якості джерела вартості. Сучасне управління суб'єктами підприємницької діяльності формується під впливом концепції «соціально відповідального бізнесу». Згідно з міжнародним стандартом ISO 26000:2010 «Керівництво з соціальної відповідальності», організації у всьому світі та їх зацікавлені сторони все більше усвідомлюють потребу та користь соціально відповідальної поведінки. Цим стандартом під соціальною відповідальністю розуміється «відповідальність організації за вплив її рішень та діяльності на суспільство і навколишнє середовище через прозору і етичну поведінку, яка сприяє сталому розвитку, включаючи здоров'я та добробут суспільства; враховує очікування зацікавлених сторін; відповідає діючому законодавству і узгоджується з міжнародними нормами поведінки; інтегрується в організацію і практикується у її взаємовідносинах» [159]. В умовах соціально відповідального бізнесу орієнтація лише на максимізацію добробуту власників стає складнішою, оскільки в управлінні турфірмою беруть участь різні групи зацікавлених сторін і стає важливим задоволення потреб в інформації всіх стейкхолдерів. Інформаційну сутність управління обґрунтовує кібернетичний підхід, започаткований Н. Вінером [160]. Теоретичне ядро кібернетики утворюють теорія інформації, теорія алгоритмів, дослідження операцій, теорія оптимального управління. Принципи роботи з інформацією можна умовно назвати кібернетичними, оскільки саме в кібернетиці управління розглядається як процес руху інформації. В сучасних системах управління суб'єктами туристичної діяльності при здійсненні роботи з інформацією пропонується дотримуватись таких принципів:

- принцип адекватності означає, що до інформації, яка потрапляє у систему управління, висуваються вимоги, дотримання яких забезпечує максимально можливу точність відображення визначальної сутності реальної дійсності. Дотримання цього принципу забезпечує стабільність управління;
- принцип збагачення характеризує процес «очищення» інформації в процесі її перетворення від елементів, які не мають суттєвого корисного навантаження. Завдяки цьому принципу усувається інформаційний прагматичний шум, тобто усувається зрозуміла, але не потрібна користувачу для прийняття рішення частина повідомлення;
- принцип переходу інформації у знання ґрунтується на тому, що відомості, які становлять інформацію, мають відокремлений, абстрактний характер суто інформативного призначення доти, поки вони не будуть усвідомлені і цілісно (системно) та всебічно (комплексно) осмислені суб'єктом управління і не перейдуть на новий рівень процесу пізнання;
- принцип верифікації означає встановлення достовірності експертним шляхом; має основну спрямованість на забезпечення використання достовірних відомостей, що відображають дійсність.

Необхідно підкреслити, що управління суб'єктами туристичної діяльності

в постіндустріальному суспільстві розвивається в напрямку змістовного ущільнення, концентрації інформації для прийняття рішень. Саме аналітичний процес в інформаційній підсистемі управління туристичним підприємством не тільки перетворює, але й «ущільнює», зменшує обсяг інформації, необхідної для прийняття рішень, та забезпечує зворотний зв'язок управлінських рішень і інформації про діяльність турфірми.

З метою своєчасного та ефективного аналітичного забезпечення управління суб'єктами підприємницької діяльності важливо ідентифікувати систему управління досліджуваного підприємства, встановити адекватність кваліметричних характеристик в системі управління.

Зокрема, дослідниками відзначається, що у світовій практиці господарювання «всі існуючі системи управління можна поділити на два типи: каталлактичні (product-out results) та праксеологічні (market-in process). У першому випадку управління націлюється на результати діяльності. У другому випадку система управління націлюється на очікування довгострокових ефектів сталого та безпечного функціонування у гармонії з навколишнім середовищем економічного і неекономічного характеру» [161, с.43].

Варто зауважити, що управління на основі діяльності (Activity-Based Management, АВМ) трактується як «обліково-орієнтоване» [161, с.43], що слід визнати логічним. У зарубіжній теорії та практиці, зокрема базуються на теорії ринкового обміну каталлактичні націлені на результати діяльності product-out results Activity-Based Management Industrial -Based Management базуються на теорії ефективної організації бізнесу праксеологічні націлені на створення цінності бізнесу market-in process Value-Based Management Worth-Based Management професійною організацією управлінських бухгалтерів СІМА (The Chartered Institute of Management Accountants), управління на основі діяльності визнається системою вимірювання продуктивності, що використовує інформацію, зібрану за допомогою калькуляції витрат діяльності.

Таке управління вимірює витрати та результати діяльності, ресурси та об'єкти, які їх споживають, щоб генерувати більш точну та змістовну інформацію для прийняття рішень [162]. За трактуванням СІМА, діяльність є «горизонтальним» поглядом на організацію, тобто розглядається як процес створення вартості: постачання ресурсів (вхід) → виробництво продуктів (перетворення ресурсів) → реалізація продуктів (вихід). «Управління на основі діяльності - це інструмент, розроблений для підтримки організації на основі процесів, надаючи інформацію та дані, необхідні для планування, управління, контролю та спрямування діяльності бізнесу для вдосконалення процесів, продуктів та послуг, усунення втрат, ведення господарських операцій та реалізації стратегій» [162, с.3].

Доречно додати, що у Концептуальній основі фінансової звітності також підкреслюється, що: «Фінансові звіти у своїй більшості складаються відповідно до моделі бухгалтерського обліку, яка базується на очікуваному відшкодуванні історичної собівартості та на концепції збереження номінального фінансового капіталу» [163].



Таким чином, саме «діяльнісно-орієнтоване» управління підприємством налаштоване на максимально точне використання облікової інформації (даних бухгалтерського обліку і фінансової звітності) та базується на інформації про витрати та отримані результати діяльності. «Вартісно - орієнтоване» управління підприємством налаштоване на використання суб'єктивної маркетингової інформації про конкурентні переваги, попит, ключові фактори успіху у середовищі функціонування, цінності стейкхолдерів, а тому базується на інформації про очікувані у майбутньому грошові потоки.

Для «діяльнісно-орієнтованого» управління характерне формулювання цільових корпоративних установок у категоріях обліку та звітності. Значимі ринкові критерії максимізації економічного добробуту також формалізуються бухгалтерськими категоріями – балансова капіталізація, чистий прибуток на одну просту акцію, дивіденди на одну просту акцію, рентабельність власного капіталу, стійкість економічного зростання.

Оскільки вітчизняні системи управління підприємствами загалом є «діяльнісно-орієнтованими», що склалося історично, то в основу розвитку теоретико-методологічних положень аналітичного забезпечення управління суб'єктами підприємницької діяльності доречно покласти пріоритетність інформаційних запитів осіб, що приймають рішення, з максимально повним використанням даних бухгалтерського обліку та фінансової звітності.

Розуміння формоутворення як організації стійких зв'язків між елементами господарського процесу і як діалектичного руху крізь призму діяльнокомунікативного підходу до управління суб'єктами господарювання дозволяє розкрити нові перспективи в модифікації форм аналітичного забезпечення управління суб'єктами підприємницької діяльності. Оскільки діяльність суб'єктів господарювання нової інформаційної епохи повинна бути сформована на основі нових концептуальних рішень, деталізацію форм аналітичного забезпечення управління суб'єктами підприємницької діяльності пропонується проводити в контексті складових системи збалансованих показників: фінанси, виробництво, персонал, клієнти.

Аналітичне забезпечення управління суб'єктами підприємницької діяльності може формуватися із:

- аналітичного забезпечення прийняття підприємницьких рішень, що виконує задачу якісно-змістовного перетворення та передавання фінансової інформації про кругообіг економічних ресурсів та вимог підприємства з метою забезпечення прийняття рішень у частині максимізації прибутку, збереження капіталу та припущення безперервності діяльності;
- аналітичного забезпечення прийняття виробничих рішень, що виконує задачу якісно-змістовного перетворення та передавання нормативно - планової інформації про закупівлі, зберігання, обробку, постачання та транспортування запасів підприємства; технічної та технологічної документації про відповідність різних видів та технологій бізнес-процесів на підприємстві його цілям;

- аналітичного забезпечення прийняття адміністративних рішень, що виконує задачу якісно-змістовного перетворення та передавання адміністративної статистичної інформації про стан і управлінську якість персоналу підприємства, процеси ухвалення рішень, кадрову ситуацію та організаційну культуру;
- аналітичного забезпечення прийняття маркетингових рішень, що виконує задачу якісно-змістовного перетворення та передавання маркетингової інформації про стан ринкового середовища, кон'юнктуру ринку та елементи комплексу маркетингу, ринкові можливості суб'єкта господарювання.

Зображення форм аналітичного забезпечення управління суб'єктами туристичної діяльності запропоновано на рис. 4.14.

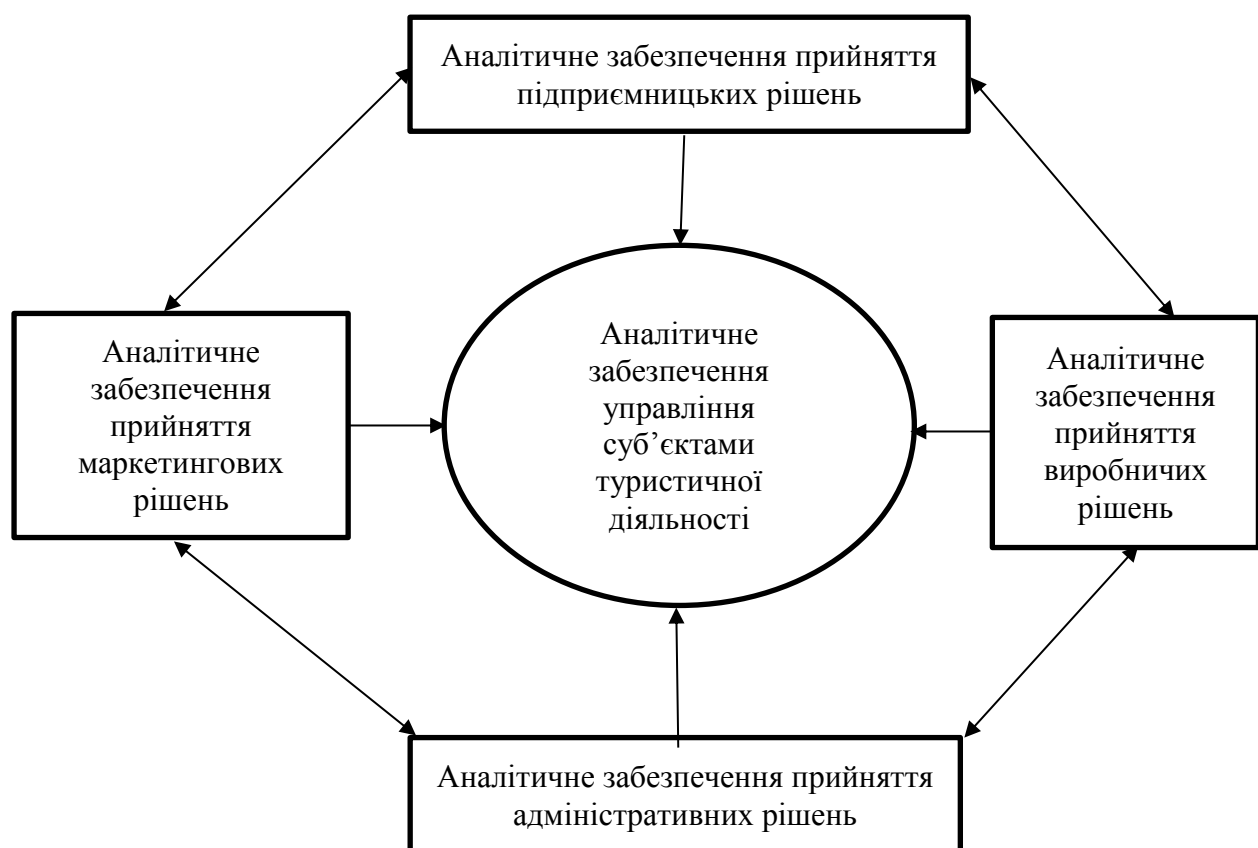


Рис. 4.14. Форми аналітичного забезпечення управління суб'єктами туристичної діяльності

*Складено на основі [153,164]*

Отже, предметом аналітичного забезпечення управління суб'єктом підприємницької діяльності є інформаційна модель його економічної системи, яка описується фінансовою та нефінансовою інформацією (рис. 4.15). Термін «забезпечення» в контексті аналітичного трактується як формування і використання якісної аналітичної інформації в системі управління підприємством, а також передача її зовнішнім користувачам.



Рис. 4.15. Декомпозиція аналітичного забезпечення управління суб'єктами туристичної діяльності за принципом вимірювання господарських фактів

*Складено на основі [153, 164]*

Реалізацію функцій у будь-якій системі називають функціонуванням. До основних функцій аналітичного забезпечення управління суб'єктами туристичної діяльності пропонується віднести:

- дескриптивну, що забезпечує передачу фактичної інформації про наявність управлінської проблеми;
- предикативну, що забезпечує прогнозування певних подій та передбачення результатів управлінських рішень;
- прескриптивну, призначення якої полягає у розв'язанні управлінських проблем.

Для визначення функцій аналітичного забезпечення управління суб'єктами підприємницької діяльності використано два основних підходи з теорії управлінських рішень - дескриптивний та нормативний. В основі дескриптивного підходу знаходиться емпіричне дослідження рішень, спрямоване насамперед на опис проблемної ситуації, поведінки окремих осіб, що приймають рішення. Нормативний підхід виходить з необхідності теоретичного обґрунтування принципів раціонального вибору та раціональної послідовності етапів у процесі формування рішень [165, с.419].

В сучасних умовах управління суб'єктами підприємницької діяльності зростає попит на достовірну інформацію про перспективи розвитку суб'єкта господарювання. Втім, лише з інформації фінансової звітності отримати однозначну оцінку перспектив розвитку підприємства в майбутньому неможливо. Тому одним з найважливіших інструментів виявлення ознак, що свідчать про загрозу функціонуванню підприємства, стає аналітична діагностика безперервності діяльності. Концепція безперервності діяльності підприємства закладена ст.4 Закону України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні», де вказується, що «оцінка активів та зобов'язань підприємства здійснюється виходячи з припущення, що його діяльність буде тривати й надалі» [166].

Принцип безперервності діяльності є основоположним припущенням в міжнародному документі «Концептуальна основа фінансової звітності», яке

передбачає «що суб'єкт господарювання не має ні наміру, ні потреби ліквідуватися або суттєво звужувати масштаби своєї діяльності» [163].

Припущення про безперервність діяльності визначено у міжнародному стандарті аудиту 570 «Безперервність діяльності», яке передбачає, що: «суб'єкт господарювання є діючим на безперервній основі та продовжуватиме свою діяльність в осяжному майбутньому» [167, с.606]. Отже, дотримання даного припущення сприяє можливості адекватної оцінки перспектив розвитку підприємства як мінімум у наступному звітному періоді. Відтак, в основі принципу безперервності діяльності знаходяться інформаційні потреби користувачів в частині обґрунтування управлінських рішень, пов'язаних з визначенням перспектив розвитку економічного суб'єкта «в доступному для огляду майбутньому».

Слід зазначити, що існуючі вітчизняні методики аналізу підприємницької діяльності суб'єктів господарювання не ставлять за мету підтвердити застосовність припущення безперервності діяльності як основоположного принципу фінансової звітності. У зв'язку з цим набувають вагомості питання формування підходів до аналітичного забезпечення оцінки безперервності діяльності, що уможливають формування обґрунтованого висновку про перспективи розвитку підприємства в майбутньому. Завершуючи розкриття питання управління суб'єктами підприємницької діяльності та основ його аналітичного забезпечення, слід визнати, що створення аналітичної технології наукового супроводу управління сучасним підприємством дає змогу вирішувати значний комплекс завдань: одержувати інформацію, необхідну для обґрунтування цілей діяльності підприємства; аргументувати прийняття управлінських рішень; сприяти розробці програм забезпечення безперервності діяльності та розвитку економічного потенціалу підприємств; забезпечувати максимізацію прибутку. Отже, наслідком зміни світових цільових орієнтирів сучасного управління суб'єктами підприємницької діяльності в умовах домінування неінституційної доктрини стає потреба у розробці нового вітчизняного аналітичного забезпечення діяльнісно-орієнтованого управління, налаштованого на максимально повне використання облікової інформації про витрати та результати діяльності суб'єкта господарювання для прийняття рішень.

Фінансовий аналіз є поняттям більш широким по відношенню до аналізу фінансової звітності. Термін «фінансовий аналіз» прямо вказує на загальний об'єкт дослідження – фінанси постачальників капіталу, а термін «аналіз фінансової звітності» - на окремий напрямок фінансового аналізу у частині трансформації і використання інформації про результати діяльності управлінського персоналу як розпорядників наданого їм капіталу. Визначаючи витоки фінансового аналізу, В.В. Ковальов чітко вказує на його «облікові» передумови: поява аудиту; поширення балансу як звітної форми інформаційно-контрольного призначення; становлення позикових операцій; формування ринків фінансового капіталу [168, с.201].

З 1990-х рр. у незалежній Україні аналіз фінансової звітності регламентується щонайменше десятьма чинними, але не тотожними між собою методиками [170-179], затвердженими різними державними інституціями. Основні з яких узагальнені на рис. 4.16. Стосовно такого розмаїття методик аналізу фінансової звітності в Україні слід припустити, що ситуація склалася внаслідок адаптації у вітчизняну практику методичних підходів різних американських шкіл аналізу фінансової звітності. Така адаптація носила несистемний характер, в різних методиках пропонувалися різні алгоритми розрахунку коефіцієнтів, відбувалось прив'язування до кодів рядків фінансових звітів. На даний час ці методики застаріли, передусім тому, що згідно чинного вітчизняного НПСБО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» в економічну практику вітчизняних суб'єктів господарювання з 2013 року введено нові форми фінансової звітності з новими кодами рядків [169]. Також слід зазначити, що на нормативно-регулятивному рівні практично не розвинуто питання факторного моделювання піраміди фінансових коефіцієнтів.

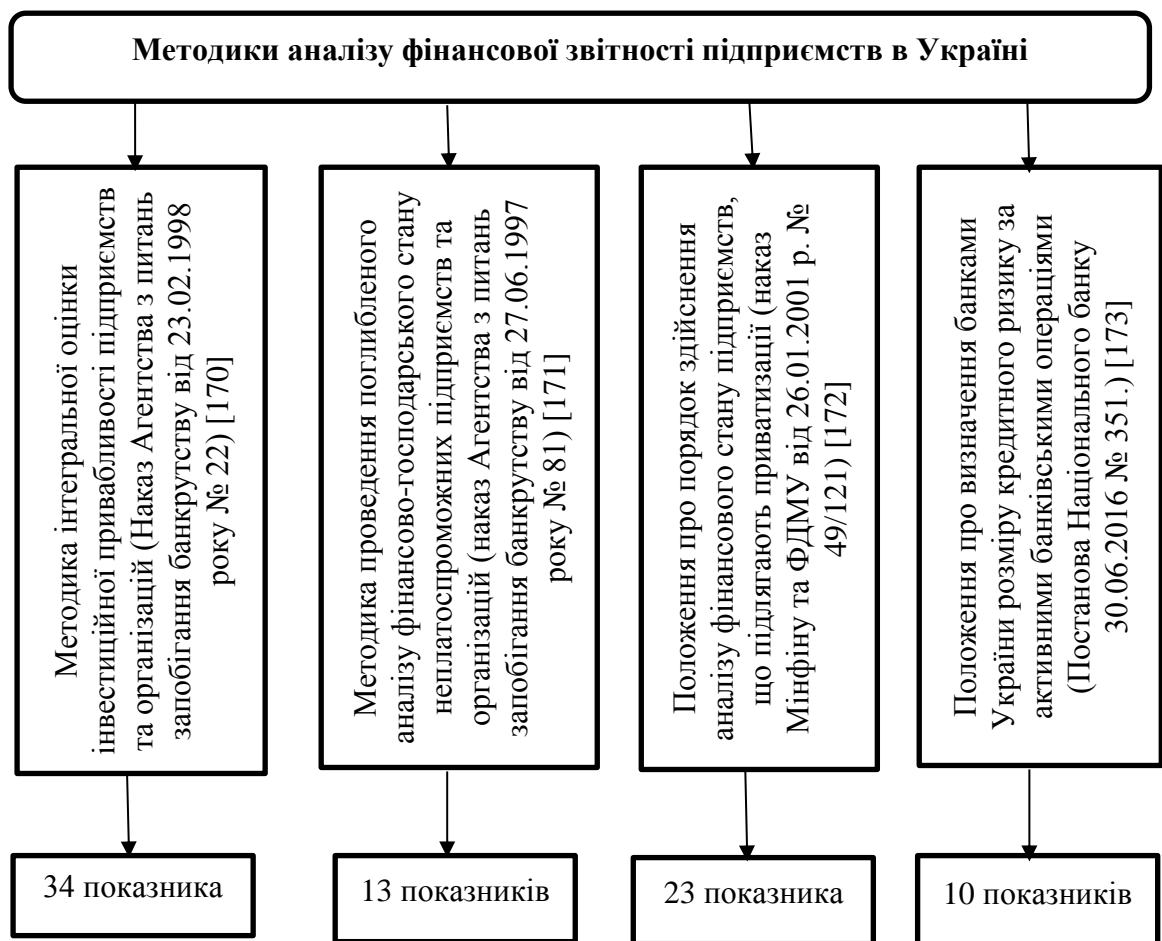


Рис.4.16. Основні методичні підходи до аналізу фінансової звітності в Україні

*Складено на основі [153, 170 - 179]*

Стрімке підвищення ролі науки у сучасному світі вимагає від майбутнього спеціаліста у сфері економіки значного рівня теоретичних знань та практичних навичок у здійсненні аналітичних досліджень. Провідні представники бухгалтерської професії вказують на актуальність аналітичного забезпечення прийняття рішень, що базуються на інформації бухгалтерського обліку та аудиту.

На важливості симбіозу бухгалтерського обліку та економічного аналізу в інформаційній системі управління суб'єктами господарювання, що уможлиблює інформаційне забезпечення прийняття обґрунтованих управлінських рішень, зазначаючи про «недоцільність підходити до бухгалтерського обліку з позиції системи, що відбиває інформацію тільки про здійсненні факти господарської діяльності. Логічно вести мову про систему інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень, в якій однаково важливу роль виконує інформація бухгалтерського обліку та економічного аналізу» [180, с.118].

У вступі до Міжнародних стандартів освіти професійних бухгалтерів зазначено, що: «професійні бухгалтери дедалі частіше повинні бути технічними експортерами інформації та звітності, що мають блискучі комунікативні навички і здатні відповідати вимогам, які висуває нова економіка, що ґрунтується на знаннях» [181]. Таким чином, в умовах становлення економіки знань зростає потреба сучасного ринку праці у висококваліфікованих бухгалтерах-менеджерах, які володіють професійним аналітичним мисленням. Завершуючи розкриття генезису аналітичного забезпечення управління суб'єктами підприємницької діяльності в Україні, слід визнати, що на даний час вітчизняний «економічний аналіз» як наука, що історично має «облікові» джерела виникнення та розвинулась внаслідок появи потреби в управлінні фірмою, у вітчизняній практиці відірвана від принципів формування облікової інформації згідно міжнародних стандартів фінансової звітності; не орієнтована на інформаційні потреби міжнародного бізнесу; має низьку інформаційну культуру документування аналітичного процесу, результатів аналізу операцій та звітності; не забезпечує формулювання суттєвих аналітичних висновків в контексті прийняття рішень; не допомагає аудиторам при здійсненні завдань з надання впевненості та інших аудиторських послуг; не сприяє уніфікації аналітичних процедур при складанні управлінського документу «Звіт про управління».

Інформація є абстрактним поняттям, яке має різні значення залежно від контексту. Згідно Закону України «Про інформацію», під інформацією розуміються будь-які відомості та/або дані, які можуть бути збережені на матеріальних носіях або відображені в електронному вигляді [182]. В державних стандартах України ДСТУ 2392-94 «Інформація та документація. Базові поняття. Терміни та визначення» записано: інформація — знання, що розглядаються в аспекті комунікації [183, с.8]. А в ДСТУ 2938-94 «Системи оброблення інформації. Основні поняття. Терміни та визначення» щодо процесу оброблення даних конкретизується: інформація — будь-які знання про предмети, факти, поняття проблемної сфери, якими обмінюються користувачі

системи оброблення даних [184, с. 3]. Як видно із законодавчих документів, поняття інформації трактується двозначно: і як дані, і як знання.

Засвоєння інформації є основним шляхом набуття індивідом суспільно-історичного досвіду. Завдяки засвоєнню інформації людське пізнання є безперервним висхідним процесом. У процесі засвоєння інформації опановують спеціальні значення предметів та способи взаємодії з ними. Загалом психологічний механізм засвоєння інформації людиною включає низку етапів: сприймання, осмислення, розуміння, узагальнення, закріплення, застосування (рис. 4.17).

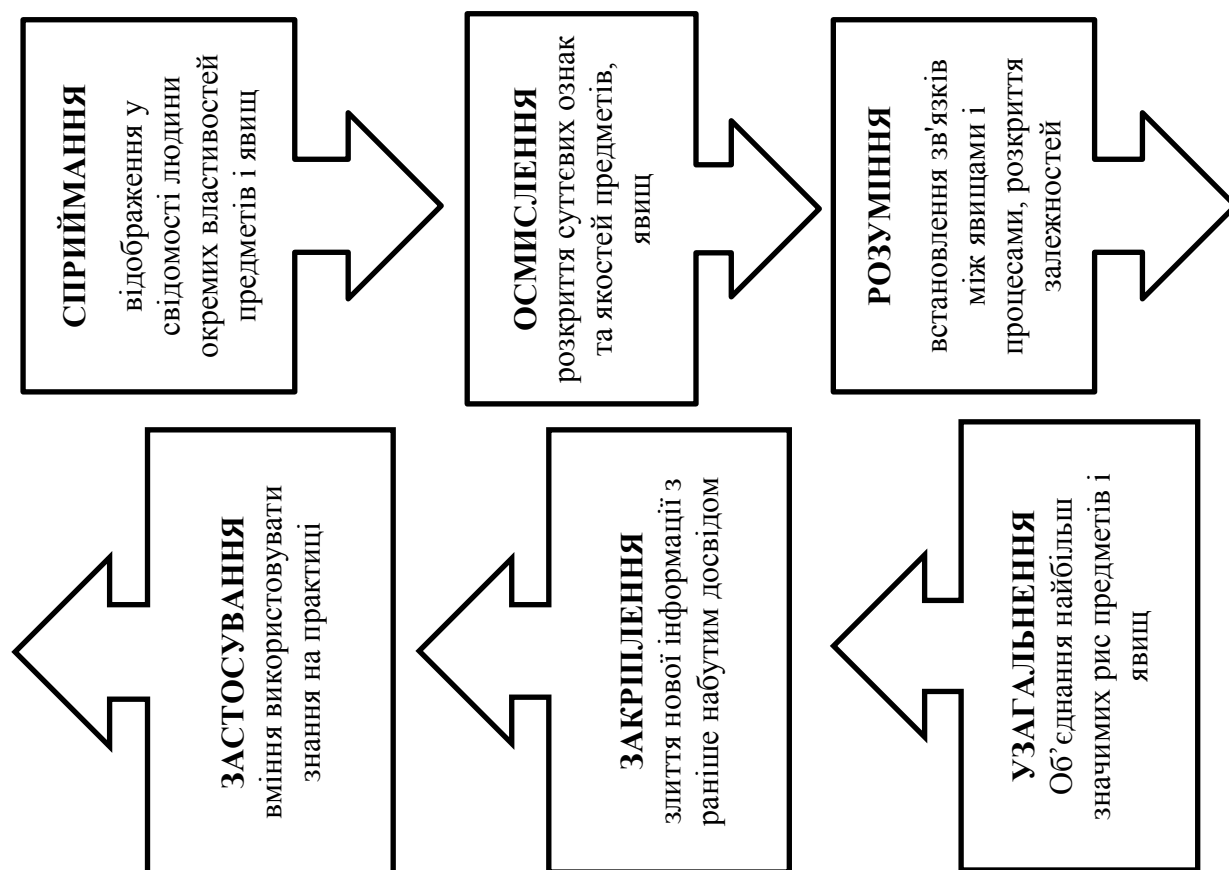


Рис.4.17. Психологічний процес засвоєння інформації людиною  
Складено на основі [153,185]

Опрацювання положень теорії системного аналізу дозволило встановити, що отримання уявлення про будь-яку систему уможливує інформація, що описує різні властивості системи. Для характеристики складних систем в системному аналізі застосовують чотири види описів: функціональний, морфологічний, інформаційний і генетико-прогностичний. Як відзначають дослідники, морфологічний опис дає характеристику внутрішньої структури системи, що дозволяє виділити основні елементи, зв'язки, визначити тип структури і конфігурацію в просторі. Функціональний опис дозволяє зрозуміти призначення системи і її функцій, одержати уявлення про її поведінку. Інформаційний опис дозволяє робити висновок про рівень організації

(дезорганізації) системи, прогнозувати в імовірнісному змісті її реакцію на той або інший вплив. Сюди входить також характеристика інформаційних потоків і дані про алгоритми взаємодії елементів. Об'єднання найбільш значимих рис предметів і явищ злиття нової інформації з раніше набутим досвідом вміння використовувати знання на практиці прогностичний опис системи пов'язаний з характеристикою процесів зародження системи та еволюцією її розвитку в історичному плані [186, с.18-31].

Для наукового дослідження економічної інформації застосовується теорія знакових систем – семіотика, у рамках якої виокремлюються три основних напрямки дослідження інформаційних процесів: синтактика, яка досліджує відношення між знаками незалежно від змісту і цінності інформації; семантика, яка вивчає зміст інформації, абстрагуючись від її цінності для певних користувачів; та прагматика, яка вивчає вплив повідомлень на поведінку користувачів, у чому і проявляється цінність даних [187, с.4]. Трактуювання процесу обміну інформацією в економічних системах з позиції семіотики та в аспекті комунікацій наведено у табл. 4.6, з якої видно, що в основі переробки інформації лежить редукція (зменшення обсягу) інформації: від сприйняття розмаїття знаків → до логічного розуміння та відбору суттєвих ознак та якостей цього розмаїття і від нього → до узагальнення (стиснення) інформації, тобто до прагматичних висновків.

Таблиця 4.6

Процес обміну інформацією в економічних системах

Рівні переробки інформації	Семіотика	Комунікації
1	синтактичний	знаковий
2	семантичний	логічний
3	прагматичний	психологічний

Бухгалтерський облік є формалізованою у цифрах знаковою системою спілкування різних груп користувачів фінансової інформації у глобальному бізнес-середовищі та з'єднувальною ланкою між господарською діяльністю і людьми, що приймають рішення. На думку Соколова Я.В до недавнього часу бухгалтери та користувачі бухгалтерських даних будували свої уявлення про співвідношення бухгалтерського обліку (БО) і господарського процесу (ГП) за формулою:

$$\text{БО} = \text{ГП}, \quad (4.3)$$

тобто виходили з того, що всі відомості, які надаються бухгалтерським обліком, адекватно відображають факти господарського життя. Проте відзначається, що «після виникнення поняття інформації стало зрозуміло, що між двома частинами тотожності слід розмістити інформацію (І), а формула в цьому випадку повинна мати вигляд:

$$\text{ГП} = \text{І} = \text{БО}, \quad (4.4)$$



тобто в теорії потрібно виходити з того, що господарський процес є адекватним породжуваній ним інформації, а остання - відомостям, відображеним у бухгалтерському обліку» [188, с.89-91].

Нобелівський лауреат у сфері економіки австрієць Ф. фон Хайек, досліджуючи інформацію з точки зору її впливу на досягнення ринкової рівноваги й на прийняття рішень ринковими суб'єктами, відзначав, що «риннок - це єдиний доступний спосіб отримувати інформацію, що дозволяє індивідам робити висновки про порівняльні переваги того або іншого споживання ресурсів» [189, с.57].

Облікова інформація є основою для прийняття важливих управлінських рішень як всередині фірми, так і поза нею. Як наголошує Б.Нідлз, вона забезпечує кількісною інформацією про економічну одиницю для реалізації трьох функцій управління: планування, контролю та оцінки. Зокрема, для планування (planning) на майбутнє важлива інформація про передбачуваний прибуток і потреби в грошових коштах; для контролю (control) фактичного виконання планів важлива інформація, що містить співставлення фактичних витрат та доходів з плановими; для оцінки (evaluation) системи прийняття рішень необхідна інформація, що дозволяє зрозуміти, чи було досягнуто поставлену мету (зворотній зв'язок) і якщо з'ясовується, що ні – визначаються недоліки: або планування, або контролю [190, с.14].

Користувачі облікової інформації, що приймають рішення, можуть бути поділені на три групи:

- ті, хто управляють підприємством;
- ті, хто знаходяться поза підприємством і мають прямі фінансові інтереси;
- ті, хто мають непрямий фінансовий інтерес до підприємства [190, с.14-15].

Виходячи із потреб адаптації до реалій зовнішнього суспільно-економічного середовища, ці групи користувачів облікової інформації приймають рішення різного цільового спрямування. Взаємозв'язок інформації та її користувачів змусив дослідників бухгалтерів звернути увагу на те, що функція корисності і є мірою цінності інформації. Оскільки в системі прийняття рішень передбачається командна робота, що вимагає знаходження точки зіткнення цінностей та інтересів його учасників, обліковий процес має на меті забезпечити сталий потік корисної інформації для всіх зацікавлених користувачів. Як відзначають Г. Велш, Д. Шорт, «облікова інформація та засоби її передачі нерідко чинять досить сильний психологічний вплив на зацікавлених осіб» [191, с.34].

На етапі передачі інформації про діяльність підприємства зовнішнім та внутрішнім користувачам виникає проблема відповідності інформаційного факту інформаційним очікуванням, відтак для розуміння поняття релевантності необхідно провести межу між термінами "облікова інформація" і "облікові дані". Зокрема, якщо облікові дані не мають значення для особи, якій вони повідомляються, то вони не є інформацією, а залишаються лише обліковими даними для моніторингу господарської ситуації. Відтак, облікова інформація

може бути визначена як дані, що мають ефект новизни для їх одержувача, зменшують невизначеність його уявлень і призводять до відповідної реакції в економічній поведінці. Однією з найважливіших характеристик якості інформації, що формується бухгалтерським обліком, є її адекватність. Термін «адекватність» - найбільш близький до поняття релевантності облікової інформації, оскільки передбачає не тільки оцінку ступеня відповідності інформаційного факту інформаційним очікуванням у конкретний момент часу, а й оцінку ступеня практичної придатності інформації, а також ступеня її соціальної корисності.

Таким чином, аналітичну інформацію в процесі управлінні суб'єктами підприємницької діяльності пропонується трактувати як стиснений зміст облікової інформації, що фіксує повідомлення про зміни встановлених параметрів, зменшує невизначеність уявлень користувачів щодо безперервності діяльності і посилює відповідну реакцію в економічній поведінці при прийнятті рішень.

Виходячи з вище наведеного, бухгалтерський аналіз пропонується трактувати як складову частину аналітичного забезпечення управління суб'єктом підприємницької діяльності, що уможливорює осмислення причинно - наслідкових змін в процесі еволюції створення доданої вартості та перспектив розвитку діяльності підприємства на базі грошової оцінки господарських фактів. Ключове завдання бухгалтерського аналізу вбачається у трансформації та ущільненні інформації про діяльність підприємства для передачі зовнішнім та внутрішнім користувачам з метою забезпечення прийняття адекватних управлінських рішень. Слід підкреслити, що аналітичне забезпечення сучасного управління суб'єктами підприємницької діяльності здійснюється в нових умовах: змінюється склад зацікавлених сторін і їх вимоги до результатів роботи аналітика; змінюється спосіб комунікації між користувачем аналітичних даних і експертом-аналітиком завдяки поширенню цифрових технологій; формується цифрова культура як нове середовище бізнесу, що впливає на психологію сприйняття інформації сучасним користувачем, в систему цінностей якого входить якість «цифрового життя», а це потребує змін самих практик постановки аналітичних задач та організації аналітичних процедур.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** З метою своєчасного та ефективного аналітичного забезпечення управління суб'єктами підприємницької діяльності важливо ідентифікувати систему управління досліджуваного підприємства, оскільки тип системи управління підприємством впливає на вибір критеріїв оцінювання його ефективності діяльності. Діяльнісно-орієнтоване управління (Activity-Based Management) налаштоване на максимальне використання в процесі управління інформації про витрати та результати діяльності. Оскільки вітчизняні системи управління підприємствами в основному є «діяльнісно-орієнтованими», в основу розвитку теоретико-методологічних положень аналітичного забезпечення управління суб'єктами підприємницької діяльності покладається пріоритетність інформаційних запитів осіб, що приймають рішення, максимально повно використовуючи дані

бухгалтерського обліку та фінансової звітності.

Під організацією бухгалтерського аналізу господарської діяльності підприємства пропонується розуміти системне дослідження господарської діяльності через структурування форми аналітичної служби та комплексне конструювання змісту аналітичного процесу при функціональному розподілі сфер виконання аналітичних завдань та розкритті історичних закономірностей розвитку господарської діяльності.

Дослідження в історичному ракурсі результатів розробок представників різних облікових шкіл в частині аналізу фінансової інформації свідчить про різні аспекти розвитку цієї проблематики: аналіз оборотності ресурсів через залишки та обороти за бухгалтерськими рахунками; проведення безтекстового, табличного аналізу діяльності; застосування герменевтичного підходу до інтерпретації текстів бухгалтерських документів; побудова динамічних рядів статей фінансових звітів з метою аналізу; проведення комбінаторного аналізу та дослідження комбінаторних конфігурацій балансу; розкриття аспектів фінансової моделі фірми через аналіз балансу; застосування методів дедукції та порівняння в аналітичній роботі; обмеження аналізу інформації бухгалтерського обліку спеціальними звітними таблицями; базування аналізу господарської діяльності на принципах міжнародних стандартів бухгалтерського обліку; проведення аналізу оборотів за рахунками, що віддзеркалюють безперервний рух інвестованих в організацію коштів; аналіз фактів господарського життя через пояснення їх договірної природи, що впливає з обміну цінностями.

Завершуючи розкриття важливості обліково-аналітичної інформації в управлінні суб'єктами підприємницької діяльності, слід визнати, що для отримання корисної інформації в процесі проведення аналізу необхідно домогтися адекватності обчислених кількісних характеристик інформаційним запитам осіб, що приймають економічні рішення. Це потребує застосування в аналізі облікової інформації відповідної аналітичної технології, яка включає комплекс аналітичних процедур і аналітичних операцій, що забезпечують ущільнення, «стиснення» облікової інформації та генерують новий інформаційний продукт, необхідний користувачам для посилення мотивації та стимулювання економічної поведінки при прийнятті рішень про надання ресурсів та регулювання діяльності суб'єкта господарювання.

**Перспективами подальших досліджень** має стати методологія аналітичного забезпечення діяльнісно-орієнтованого управління суб'єктами господарювання в умовах трансформації індустрії гостинності.

## ВИСНОВКИ

Аналіз наукової діяльності в Україні на основі статистичних даних охоплює такі параметри: розподіл кількості організацій, що здійснювали наукові дослідження і розробки, за секторами діяльності, кількість працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок, питома вага працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок, за рівнем освіти за секторами діяльності, структура джерел фінансування внутрішніх витрат на виконання наукових досліджень і розробок з метою характеристики можливості інноваційного розвитку індустрії гостинності. В цілому, проведений аналіз свідчить про негативну динаміку представлених параметрів, а це, в свою чергу, має негативний вплив на розвиток індустрії гостинності (організаційно-управлінський, матеріально-технічний, інтелектуальний, технологічний, інфраструктурний).

Дослідження особливостей корпоративної соціальної відповідальності виявило значну її роль у діяльності підприємств туристичної галузі. Впровадження стратегії та принципів КСВ дозволяє туристичним підприємствам значно підвищити свої конкурентні позиції за рахунок задоволення інтересів всіх стейкхолдерів. Позитивною тенденцією у активному розвитку КСВ на підприємствах стає трансформація відношення керівництва до соціальної відповідальності, тобто наразі корпоративна соціальна відповідальність сприймається не як необхідне фінансове навантаження, а як частина загальної стратегії функціонування туристичного підприємства. КСВ характеризується різноманітністю, що охоплює такі сфери, як соціальна підтримка територіальних громад, добробут працівників, питання екології та корпоративної стійкості. Одним з важливих чинників результативного впровадження корпоративної соціальної відповідальності є систематичний його контроль, використовуючи ефективні методи оцінки.

Проведено аналіз потенціалу розвитку туристичних підприємств в умовах трансформації індустрії гостинності на основі запропонованого авторського підходу до визначення статусу туристичних підприємств у форматі розрахунку інтегрального показника потенціалу розвитку туристичних підприємств у такій послідовності: 1) оцінка ресурсної фракції (фінансових, матеріально-технічних, кадрових, інформаційних ресурсів); 2) оцінка фракції готовності (проектної, інтелектуальної, організаційної готовностей та готовності взаємодії); 3) оцінка фракції можливостей (туристичної, клієнтської, ринкової, репутаційної) потенціалу розвитку; 4) рангова оцінка туристичних підприємств за окремими фракціями потенціалу розвитку; 5) встановлення статусу туристичних підприємств залежно від місця підприємства за методом Кінга (локомотив розвитку, драйвер розвитку, форсаж розвитку, міст розвитку, вакуум розвитку) б) формування пропозицій щодо вибору підходів, способів та прийомів подальших змін потенціалу розвитку туристичних підприємств (кайдзен, бенчмаркінг, реінжиніринг, краудсорсінг, рефреймінг).

На підставі проведеного дослідження стану ринку ресторанного господарства до та під час карантину визначено, що сучасний стан ринку ресторанного господарства характеризується кризовим станом, внаслідок скорочення діяльності з надання послуг населенню та організації різних заходів, які припинені під час дії карантину.

Встановлено, що підприємства ресторанного господарства займають, безумовно, визначні позиції серед підприємств сфери харчування та гостинності. Саме постійний розвиток підприємств ресторанного господарства та якості їх послуг є свідченням зростання гідного рівня життя в країні. Сьогодні підприємства ресторанного господарства все більше уваги приділяють відстеженню та аналізу якості послуг обслуговуючого персоналу. На всіх етапах розвитку підприємств ресторанного господарства слід проводити дослідження впливу факторів на підвищення якості праці обслуговуючого персоналу. З огляду на це, запропоновано використовувати стимулюючі засоби для підвищення якості праці окремих працівників обслуговуючого персоналу підприємств ресторанного господарства.

Запропоновано для визначення чинників, що впливають на якість праці обслуговуючого персоналу підприємств ресторанного господарства використовувати діаграму К. Ісікави. Це дозволить ефективніше реагувати на зміну умов підвищення (або зменшення) якості цієї категорії персоналу.

Інтеграція готельно-ресторанної галузі України до Європейського простору відбувалась поетапно, від формування законодавчої бази співробітництва на рівні урядів до міжрегіонального діалогу за участю бізнесу. Збільшення кількості візитів, уніфікація законодавчої бази, наближення навчальних стандартів сприяло поглибленню двостороннього обміну та культурно-цивілізаційній інтеграції України в Європейський Союз. Перевагами українських готелів та ресторанів стала низька цінова політика; цікавий продукт; рекреаційні ресурси. Зросла частка приватного сектору в галузі, збільшилась активність малого та середнього бізнесу, на долю якого припадало 70-90% усіх підприємств готельно-ресторанної сфери. Динамічний розвиток об'єктів малого та середнього бізнесу також був результатом реалізації курсу приватизації державного майна та побудови роботи галузі на принципах ринку. Дані процеси з одного боку сприяли додатковому залученню інвестицій, а з іншого призводили до скорочення частки великих готельних підприємств.

Розглянуто основні індикатори управління конкурентоспроможністю транспортної інфраструктури, при цьому, незважаючи на достатнє значення кожного індикатору окремо, невід'ємною умовою є їх інтегрована взаємодія, яка впливає на забезпечення та підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю транспортної інфраструктури. Індикатори управління конкурентоспроможністю транспортної інфраструктури знаходяться у тісному взаємозв'язку. Базисні індикатори є підґрунтям для концентрації ресурсів та створюють можливості для розвитку – формування похідних індикаторів. Внутрішні індикатори об'єднують в собі як базисні фактори, так і похідні, розвиваються та перетворюються під дією та щільним взаємозв'язком із

зовнішніми індикаторами. Зовнішні індикатори у представленій системі об'єднуються шляхом виокремлення євроінтеграційних та глобалізаційних індикаторів, спрямованих на зовнішній розвиток.

Визначено, що індикатори управління конкурентоспроможністю транспортної інфраструктури вимагають розуміння та систематизації з орієнтацією на євроінтеграцію України та важливість для забезпечення конкурентоспроможності як індустрії гостинності так і економічної системи в цілому.

Виявлено наявність різних підходів до визначення сутності терміну «антикризова стратегія підприємства», а саме: ситуаційний, системний і функціональний, а також систематизовано основні характеристики антикризової стратегії. Узагальнення результатів проведеного дослідження дозволило сформулювати авторське бачення поняття «антикризова стратегія підприємства», під якою запропоновано розуміти комплексну модель дій протягом певного періоду часу, спрямовану на розпізнавання симптомів виникнення кризової ситуації, нейтралізацію її можливих наслідків забезпечення високого рівня внутрішньої стійкості до кризових явищ підприємства при різних рівнях агресивності зовнішнього середовища.

Запропоновано систему показників оцінки внутрішньої стійкості до кризових явищ, яка враховує галузеву специфіку підприємств індустрії гостинності з концепту (фінанси, персонал, матеріально-технічна база, маркетинг, інновації). За результатами дослідження встановлено, що підприємств індустрії гостинності недостатньо використовується значна частина потенціалу та є порушення стійкості їх економічного розвитку.

Запропоновано системи показників оцінки внутрішньої стійкості до кризових явищ підприємств індустрії гостинності на основі сформованої матриці, що інтегрує рівень впливу зовнішнього середовища і рівень внутрішньої стійкості до кризових явищ, визначена фаза розвитку кризової ситуації торговельних підприємств. Позичування підприємств індустрії гостинності в матриці дозволило визначити, що для більшої частини підприємств (75%) характерна фаза преодоліма криза.

Обґрунтовано комплексну оцінку мікросередовища підприємств індустрії гостинності, в рамках якої рекомендовано здійснити оцінку клієнтоорієнтованості підприємств індустрії гостинності (споживчої привабливості, споживчої лояльності та просторового взаємодії), оцінку ефективності співпраці з постачальниками та оцінку інтенсивності зональної конкуренції, на основі якої зроблено висновок, що для 56% підприємств індустрії гостинності характерний середній рівень сприятливості мікросередовища.

З метою своєчасного та ефективного аналітичного забезпечення управління суб'єктами підприємницької діяльності ідентифіковано систему управління досліджуваного підприємства, оскільки тип системи управління підприємством впливає на вибір критеріїв оцінювання його ефективності діяльності. Діяльнісно-орієнтоване управління (Activity-Based Management)

налаштоване на максимальне використання в процесі управління інформації про витрати та результати діяльності. Оскільки вітчизняні системи управління підприємствами в основному є «діяльнісно-орієнтованими», в основу розвитку теоретико-методологічних положень аналітичного забезпечення управління суб'єктами підприємницької діяльності покладається пріоритетність інформаційних запитів осіб, що приймають рішення, максимально повно використовуючи дані бухгалтерського обліку та фінансової звітності.

Під організацією бухгалтерського аналізу господарської діяльності підприємства пропонується розуміти системне дослідження господарської діяльності через структурування форми аналітичної служби та комплексне конструювання змісту аналітичного процесу при функціональному розподілі сфер виконання аналітичних завдань та розкритті історичних закономірностей розвитку господарської діяльності.

Дослідження в історичному ракурсі результатів розробок представників різних облікових шкіл в частині аналізу фінансової інформації свідчить про різні аспекти розвитку цієї проблематики: аналіз оборотності ресурсів через залишки та обороти за бухгалтерськими рахунками; проведення безтекстового, табличного аналізу діяльності; застосування герменевтичного підходу до інтерпретації текстів бухгалтерських документів; побудова динамічних рядів статей фінансових звітів з метою аналізу; проведення комбінаторного аналізу та дослідження комбінаторних конфігурацій балансу; розкриття аспектів фінансової моделі фірми через аналіз балансу; застосування методів дедукції та порівняння в аналітичній роботі; обмеження аналізу інформації бухгалтерського обліку спеціальними звітними таблицями; базування аналізу господарської діяльності на принципах міжнародних стандартів бухгалтерського обліку; проведення аналізу оборотів за рахунками, що віддзеркалюють безперервний рух інвестованих в організацію коштів; аналіз фактів господарського життя через пояснення їх договірної природи, що впливає з обміну цінностями.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Болгов В.Є. Рейтинг інноваційного розвитку регіонів України / В.Є. Болгов. *Проблемы и перспективы развития Сотрудничества между странами Юго-восточной Европы в рамках Черноморского экономического сотрудничества*. 2014. С.21-26. URL: <http://jbsec.donnu.edu.ua/article/view/1137> 2014
2. Голиченко О.Г. Основные вызовы и проблемы инновационного развития. URL: [https://russianlics.sstu.ru/globalics.nsf/0/.../\\$File/](https://russianlics.sstu.ru/globalics.nsf/0/.../$File/)
3. Доценко О.Ю. Рівень інноваційного розвитку регіонів України та фактори, які його формують. *Економічний вісник НГУ*. 2010. № 4. С.25-35. URL: [http://eaf.nmu.org.ua/ua/pro\\_kaf.pdf](http://eaf.nmu.org.ua/ua/pro_kaf.pdf)
4. Круль Г. Я. Основы готельної справи. Навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 368 с. URL: [http://pidruchniki.com/14170120/turizm/teoretichni\\_osnovi\\_gotelnogo\\_gospodarstva](http://pidruchniki.com/14170120/turizm/teoretichni_osnovi_gotelnogo_gospodarstva)
5. Касян З.Е. Аналіз та формування складових інноваційної активності підприємств легкої промисловості. *Вісник КНУТД*. 2012. №2. С.168-172. URL: [http://knutd.com.ua/publications/pdf/Visnyk/2012-2/168\\_172.pdf](http://knutd.com.ua/publications/pdf/Visnyk/2012-2/168_172.pdf)
6. Кузьминых Н. Интенсивность и экстенсивность инновационного развития. *Инвестиции и инновации*. 2014. С.51-55. URL: [http://www.bagsurb.ru/about/journal/scientific\\_seminars/KUZMINYKH.pdf](http://www.bagsurb.ru/about/journal/scientific_seminars/KUZMINYKH.pdf)
7. Лазаренко Ю.О. Передумови запровадження відкритих інновацій у підприємницькому секторі України. *Молодий вчений*. 2014. № 12 (15). С.179-183. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2014/12/42.pdf>
8. Лохман Н.В. Ретроспективний індексний аналіз інтенсивності інноваційної діяльності в Україні. *Збірник наукових праць Донецького державного університету управління «проблеми та перспективи забезпечення стабільного соціально-економічного розвитку» Серія «Економіка»*. Т.ХVII, Вип. 303. Маріуполь, ДонДУУ, 2017. 235с. С. 103-109
9. Лохман Н.В. Визначення інноваційного рейтингу регіонів України на основі статистичних показників промисловості. *Ефективна економіка*. № 10, 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5791>
10. Мальцев В.С., Кореняко Г.І. Порівняльна оцінка інноваційного розвитку регіонів України з використанням досвіду Євросоюзу. *Регіональна економіка*. 2013. №1. С.51-59. URL: [http://ird.gov.ua/pe/re201301/re201301\\_051\\_MaltsevVS,KorenyakoGI.pdf](http://ird.gov.ua/pe/re201301/re201301_051_MaltsevVS,KorenyakoGI.pdf)
11. Молчанова О.П. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов / коллектив авторов, под ред. О.П. Молчановой. Москва: Вита-Пресс. 2001. 272 с.
12. Наукова та інноваційна діяльність України. Статистичний збірник / Державна служба статистики України, Київ. 2017. URL: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)
13. Наука, технології та інновації. Укрстат. 2016 URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
14. Ніколенко Г.О. Роль інноваційного потенціалу у розвитку регіонів України. *SWorld*. – 2012. URL:



<http://www.sworld.com.ua/index.php/ru/conference/the-content-of-conferences/archives-of-individual-conferences/oct-2012>

15. Скоробогатова Н.Є. Інноваційно-інвестиційний розвиток регіонів України: проблеми та перспективи. *Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць*. 2010. № 7. С. 214–222. URL: [http://economy.kpi.ua/files/files/39\\_kpi\\_2010\\_7.pdf](http://economy.kpi.ua/files/files/39_kpi_2010_7.pdf)

16. Федулова І.В. Дослідження інноваційної активності промислового підприємства. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2011. Вип. 26. С. 121-126. URL: [http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2011\\_26/zb26\\_14.pdf](http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2011_26/zb26_14.pdf)

17. Полотай Б.Я. Тенденції розвитку світової індустрії гостинності. Матеріали наукової конференції «Актуальні проблеми економіки і торгівлі в сучасних умовах євроінтеграції» (м. Львів, 11-12 травня 2017р.). Львів: ЛТЕУ, 2017. 440 с. С.221-223

18. Погуда Н.В., Павловська К.Ю. Впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності у діяльність підприємств туризму. *Електронне фахове видання «Ефективна економіка»*, 2019. № 6. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6\\_2019/32.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/32.pdf)

19. Погуда Н.В., Касторська С.К. Корпоративна соціальна відповідальність як складова стратегії розвитку туристичного підприємства. *Електронне фахове видання «Ефективна економіка»*, 2020. № 6. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2020/53.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2020/53.pdf)

20. Бабенко О.В. Інтеграційні засади формування корпоративної соціальної відповідальності туристичних підприємств. *Економічні науки*, 2015. № 23. С. 131-134.

21. Розметова О.Г. Корпоративна соціальна відповідальність підприємств сфери туризму. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4300/1/Corporate%20social%20responsibility%20of%20enterprises%20tourism.pdf>

22. Гончаров А., Аграмакова Н. Проблеми соціальної відповідальності в туристичному бізнесі. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/21215>

23. Кравцов С.С., Клімова А.М. Корпоративна соціальна відповідальність туристичного підприємства: сутність та напрями впровадження. *Електронне фахове видання «Ефективна економіка»*, 2019. - № 10. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2019/64.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/64.pdf)

24. Петрашко Л. Корпоративна соціальна відповідальність в українській бізнес практиці. URL: [http://iepjournal.com/journals/14-15/2011\\_6\\_Petrashko.pdf](http://iepjournal.com/journals/14-15/2011_6_Petrashko.pdf)

25. Kubareva I. Malyarchuk O. and Pohuda N. (2018), Corporate Social Responsibility of Ukrainian tourist enterprises: identity, strategy and performance. *Eastern Journal of European Studies*, vol. 9 (2), pp. 145-167.

26. Мельниченко О.В. Соціально-економічна ефективність КСВ туристичних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*, 2019. № 24. С. 120-124.

27. Головчан А.І. Методика оцінки ефективності функціонування туристичних дестинацій в Україні. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ*. 2010. № 4 (40). С. 131–138.

28. Мовчан І.В. Соціально-економічна ефективність діяльності торговельного підприємства. URL: [http://www.rusnauka.com/12\\_KPSN\\_2010/Economics/63130.doc.htm](http://www.rusnauka.com/12_KPSN_2010/Economics/63130.doc.htm)

29. Яровий В.Ф., Юрченко В.В. Соціально-економічна ефективність діяльності туристичних підприємств. *Економіка та управління підприємствами*, 2020. № 53. С. 135-139.

30. Світлична В.Ю. Туристична сфера: пошук шляхів подолання кризи в умовах глобальних карантинних обмежень. *Комунальне господарство міст*, 2020. Т. 5. Вип. 158. С. 24-31.

31. COVID-19 та соціальний діалог в туристичній галузі: практика ЄС та українські реалії. URL: <http://eap-csf.org.ua/wp-content/uploads/2020/12/COVID-19-TA-SOTSIAL%60NIY-DIALOG-V-TURISTICHNIY-GALUZI-PRAKTIKA-YES-TA-UKRAYINS%60KI-REALIYI.pdf>

32. Zoom или туристический бум: что будет с внутренним туризмом после карантина: URL: <https://hromadske.ua/ru/posts/zoom-ili-turisticheskij-bum-cto-budet-s-vnutrennim-turizmom-posle-karantina>

33. Національний інститут стратегічних досліджень. Щодо розвитку туризму в Україні в умовах підвищених епідемічних ризиків. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-06/turyzm-v-ukraini.pdf>

34. Бейдик О. О. Рекреаційно-туристичні ресурси України: методологія та методика аналізу. Термінологія, районування: монографія. Київ: ВПЦ. «Київський університет», 2001. 398 с.

35. Вікіпедія. Індустрія гостинності. [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%86%D0%BD%D0%B4%D1%83%D1%81%D1%82%D1%80%D1%96%D1%8F\\_%D0%B3%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%86%D0%BD%D0%B4%D1%83%D1%81%D1%82%D1%80%D1%96%D1%8F_%D0%B3%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96)

36. Вікіпедія. Туризм. <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D1%83%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%BC>

37. Гаврилюк С.П. Туристичне підприємство як суб'єкт конкуренції на ринку туристичних товарів та послуг в Україні. *Проблеми інформатизації рекреаційної та туристичної діяльності в Україні: перспективи культурного та економічного розвитку*: матеріали Міжнар. конгресу. Трускавець. 2000. С.145–149. URL: [http://tourlib.net/statti\\_ukr/gavryljuk.htm](http://tourlib.net/statti_ukr/gavryljuk.htm)

38. Дурович А.П., Копанев А.С. Маркетинг в туризмі: учеб. пособ. Минск: Новое знание, 2003. 496 с.

39. Про туризм: Закон України від 15 вересня 1995 р. № 324 / 95 – ВР. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/324/>

40. Кабушкин Н.И. Менеджмент туризма: учеб. пособие. Минск: БГЭУ, 1999. 409 с.

41. Колесніченко В.Ф. Інвестиційне забезпечення інноваційної діяльності

підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук. спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Харків, 2006. 19 с.

42. Современная энциклопедия <http://enc-dic.com/word/p/Potencial-9973.html>

43. Туристична діяльність в Україні в 2017 р. Київ: Укрстат, 2017. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

44. Чорненька Н.В. Організація туристичної індустрії: навч. посібник. Київ: Атіка, 2006. 264 с. URL: Режим доступу : <http://tourism-book.com/pbooks/book-39/ua/chapter-1935/5>

45. Михайліченко Г.І. Туристичний потенціал: методи оцінювання та інноваційний розвиток. *Проблеми економіки*. 2013. № 1. С.115–123. URL: [http://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2013-1\\_0-pages-115\\_123.pdf](http://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2013-1_0-pages-115_123.pdf)

45. <https://old.delo.ua/rates/travel-agencies-rating/id/akkord-tur-058/>

46. <http://ukrproftour.kiev.ua/index.php?id=411>

47. Орленко О.В., Жуйков Г.Є. Економічні передумови розвитку ринку гастрономічних послуг та нові ресторанны тренди. *Бізнес-навігатор*. 2017. Вип. 2 (41). URL: [http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2017/41\\_2017/07.pdf](http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2017/41_2017/07.pdf)

48. Уокер Джон Р. Введение в гостеприимство. Пер. с англ. Москва : ЮНИТИ, 1999. 463 с.

49. Ford, R., Sturman, M., & Heaton, Ch.(2012). *Managing Quality Service in Hospitality*. Delmar, CENGAGE Learning.

50. Autry, J. (2004). *The Servant Leader. How to Build a Creative Team, Develop Great Morale, and Improve Bottom-Line Performance*. Crown Business.

51. Ishikawa, K. (1985) *What Is Total Quality Control? The Japanese Way*. Translated by Lu, D.J., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey. URL. [https://www.scirp.org/\(S\(vtj3fa45qm1ean45vvffcz55\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1932466](https://www.scirp.org/(S(vtj3fa45qm1ean45vvffcz55))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1932466). chb. 2020.03.22

52. Момот О. Менеджмент якості та елементи системи якості. Київ : Центр навчальної літератури, 2007. 368 с.

53. Нагернюк Д.В. Основні чинники, що формують конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства. *Ефективна економіка* 2016. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5142>

54. Расулова А. М. Роль персоналу в забезпеченні конкурентоспроможності ресторану. *Вісник ДонДУЕТ. Серія Економічні науки*. 2004. № 3 (23). С. 174–180.

55. Топольник В. Г. Оцінка персоналу ресторанного господарства : монографія. Топольник В. Г. та ін. Донецьк : ДонДУЕТ, 2011. 272 с.

56. Фролова Л. В., Дибок В. Д. Проектування системи управління якістю обслуговуючого персоналу підприємств ресторанного господарства. *Mechanism of Economic Regulation*. 2014. № 3. С.63–71

57. ДСТУ 4281:2004. Заклади ресторанного господарства. Класифікація. Наказ Держпоживстандарту України від 31.03.2004 №59. URL:[https://dnaor.com/html/34057/doc-ДСТУ\\_4281\\_2004](https://dnaor.com/html/34057/doc-ДСТУ_4281_2004) (дата звернення: 25.03.2020)

58. Насонова О. Ресторанний бізнес в кризу. URL.: <https://www.epravda.com.ua/columns/2021/02/17/671122>
59. Постанова Кабінету Міністрів України від 22.07.2020 № 641 “Про встановлення карантину та запровадження посилених протиепідемічних заходів на території із значним поширенням гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARSCoV-2” URL.: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/641-2020-%D0%BF#Text>
60. Державна служба статистики України : офіційний веб-сайт. URL.: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
61. Аналіз ринку громадського харчування (HoReCa, кейтеринг, а також харчування на АЗС). Аналітика ринків. Фінансовий консалтинг. URL.: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/analiz-rynka-obshestvennogo-pitaniya-horeca-kejtering-takzhe-pitanie-na-azs>
62. Волковська Я.В. Тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету. 2015. №12. С. 82-85
63. Готель Україна співпрацює з Польсько-Українською господарчою палатою. URL: <https://ukraine-hotel.kiev.ua/gostinitsa-ukraina-sotrudnichaet-s-polsko-ukrainskoy-khozyaystvennoy-palatoy/>
64. Давидова О. Індустрія гостинності у контексті проведення Євро-2012. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія економіка. 2011. № 121-122. С.44-48
65. Ковальчук Т.Г. Перспективи розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні в умовах глобалізації світового господарства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. Випуск 23, частина 1. С.126-130.
66. Кондратенко Н.О., Оболенцева Л.В. Аналіз сучасного стану та тенденції розвитку готельного бізнесу в регіонах України. Проблеми економіки. 2019. №4 (42). С.72-80 DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-4-72-80>
67. Кравчук Г.О. Аналіз досліджень розвитку готельної індустрії України в контексті Євро 2012. Інноваційна економіка. 2012. №1. С. 112-115.
68. Мігущенко Ю.В. Механізми підвищення ефективності використання туристичного потенціалу прикордонних територій західних регіонів України". Аналітична записка Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <http://old2.niss.gov.ua/articles/1511/>
69. Навчальний центр для сомельє та бариста, участь у 4 міжнародних проектах і 12 млн гривень доходу на власних послугах за рік – кейс Львівського професійного коледжу МОНУ. URL: <https://mon.gov.ua/ua/osvita/profesijno-tehnichna-osvita/krashi-praktiki-profesijno-tehnichnoyi-osviti/navchalnij-centr-dlya-somelye-ta-barista-uchast-u-4-mizhnarodnih-proyektah-i-12-mln-griven-dohodu-na-vlasnih-poslugah-za-rik-kejs-lvivskogo-profesijного-koledzhu>

70. Національний стандарт України. Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення. URL: <https://hihostels.com.ua/sites/default/files/hostely/dstu4527.pdf>
71. Онищук Н.В. Розвиток індустрії гостинності в Україні та світі. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. №4 (21). 297-304
72. Офіційний сайт Державної служби статистики України. Капітальні інвестиції за видами економічної діяльності. URL: [https://ukrstat.org/uk/operativ/menu/menu\\_u/ioz.htm](https://ukrstat.org/uk/operativ/menu/menu_u/ioz.htm)
73. Офіційний сайт Державної служби статистики України. Колективні засоби розміщення в Україні у 2017 році. Статистичний щорічник. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2018/zb/05/zb\\_kzr\\_2017.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/05/zb_kzr_2017.pdf)
74. Офіційний сайт Державної служби статистики України. Колективні засоби розміщення в Україні (юридичні особи, відокремлені підрозділи юридичних осіб) у 2019 році. URL: [https://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2019/tyr/kol\\_zas\\_ukr/arch\\_kol\\_zas\\_ukr.htm](https://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2019/tyr/kol_zas_ukr/arch_kol_zas_ukr.htm)
75. Офіційний сайт Державної служби статистики України. Обсяг виробленої продукції (товарів, послуг) суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємства за видами економічної діяльності у 2013-2019 роках. Кількість суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємства за видами економічної діяльності у 2010-2019 роках. URL: [https://ukrstat.org/uk/operativ/menu/menu\\_u/ioz.htm](https://ukrstat.org/uk/operativ/menu/menu_u/ioz.htm)
76. Програма інтеграції України до Європейського Союзу. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0001100-00#Text>
77. Співробітництво України з Європейським Союзом в галузі туризму. URL: [http://lgtinfo.com.ua/index.php?option=com\\_content&view=article&id=73&Itemid=68&lang=ru](http://lgtinfo.com.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=73&Itemid=68&lang=ru)
78. Стратегічні імперативи стійкого розвитку туризму в країнах ЄС: впровадження досвіду для України: монографія / Г.О. Горіна, О.Б. Чернега, Г.А. Богатирьова та ін.; наук. ред. Г.О. Горіна. Кривий Ріг : Вид. Р.А. Козлов, 2020. 114 с. URL: <http://elibrary.donnue.edu.ua/2065/>
79. Ткаченко Т.І., Гладкий О.В., Мірзодаєва Т.В. Франчайзінг готельного бізнесу, як форми міжнародного співробітництва України та Польщі. Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.: Українсько-польське партнерство: сьогодення та перспективи (Луцьк – Світязь, 26–27 червня 2017 р.). 2017. Луцьк : Вежа-Друк. С. 24-28.
80. У Посольстві України у ФРН відбулася презентація проекту багатопрофільного українсько-німецького співробітництва в рамках програми дуальної освіти Генеральне консульство України у Франкфурті-на-Майні. URL: <http://frankfurt.old.mfa.gov.ua/ua/news/embassy-news/77117-u-posolystvi-ukrajini-u-frn-vidbulasya-prezentacija-projektu-bagatoprofilynogo-ukrajinsyko-nimecykogo-spivrobitnictva-v-ramkah-programi-dualynoji-osviti>

81. У Трускавці розпочався форум гостинності і курортології «Кришталевий лотос» Львівська ОДА. URL: [https://loda.gov.ua/news?news\\_departments=6,16,24&id=43275](https://loda.gov.ua/news?news_departments=6,16,24&id=43275)
82. Угода про асоціацію між Україною та ЄС. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/evropejska-integraciya/ugoda-pro-asociacyu>
83. Указ Президента України «Про затвердження Стратегії інтеграції України до Європейського Союзу». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/615/98#Text>
84. Указ Президента України Про деякі заходи щодо розвитку туристичної та курортно-рекреаційної сфер України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/207/2003#Text>
85. Україна презентує свої туристичні можливості на виставці в Лондоні. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-tourism/2811179-ukraina-prezentue-svoituristicni-mozlivosti-na-vistavci-v-londoni.html>
86. Luqi Wang, Xiaolong Xue, Zebin Zhao, and Zeyu Wang. The Impacts of Transportation Infrastructure on Sustainable Development: Emerging Trends and Challenges. URL: [https://www.researchgate.net/publication/325577768\\_The\\_Impacts\\_of\\_Transportation\\_Infrastructure\\_on\\_Sustainable\\_Development\\_Emerging\\_Trends\\_and\\_Challenges](https://www.researchgate.net/publication/325577768_The_Impacts_of_Transportation_Infrastructure_on_Sustainable_Development_Emerging_Trends_and_Challenges) (дата звернення : 16.10.2018).
87. Ткаченко Н. Ю. Транспортна інфраструктура: сутність, функції та роль у забезпеченні економічних процесів. *Вісник ДонДУЕТ. Сер. Екон. науки.* 2006. №4 (32). С. 56-61.
88. Новікова О.Ф., Покотиленко Р.В. Економічна безпека: концептуальне визначення та механізми забезпечення : монографія. Донецьк : НАН України, ін.-т. економіки промисловості, 2006. 408 с.
89. Садловська І.П. Стратегічне управління національною транспортною інфраструктурою України : монографія. Київ : ПП «Сердюк В.Л.», 2011. 356 с.
90. Балабанова Л. В., Кривенко А. В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга. Донецк : ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2004. 147 с.
91. Бондаренко Г. С. Управление конкурентоспособностью автотранспортного предприятия: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.02. Харьков : ХНАДУ, 2001. 19 с.
92. Мансуров Р. Е. Об экономической сущности понятий «конкурентоспособность предприятия» и «управление конкурентоспособностью предприятия». *Маркетинг в России и за рубежом.* 2006. № 2 (52). С. 91–94.
93. Гавриш О. А. Принципи управління рівнем конкурентоспроможності підприємств. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1774> (дата звернення : 17.11.2018).
94. Управление міжнародною конкурентоспроможністю в умовах глобалізації економічного розвитку : монографія. У 2 т. За ред Д. Г. Лук'яненко, А. М. Поручника. Київ : КНЕУ, 2006. 529 с.
95. Степаненко В. О. Євроінтеграційні детермінанти управління

конкурентоспроможністю морської транспортної інфраструктури. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 5. С. 37–40.

96. Степаненко В.О. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність інфраструктурних об'єктів. *Економічний простір*. 2017. №125. С. 202-210.

97. Хваль Ю. О. Управління конкурентоспроможністю торговельних підприємств в умовах кризи. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2013\\_2\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_2_33) (дата звернення : 13.11.2019).

98. Сич Є. М., Бойко О. В., Бігун Ю. В. Конкуренція та конкурентоспроможність на транспортному ринку: методологія аналізу. URL: [jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/download/2510/2500](http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/download/2510/2500) (дата звернення : 13.11.2011).

99. Белова О. І. Детермінанти мотиваційного механізму стратегічного управління в торговельних мережах: класифікація та особливості. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2013\\_6\\_57](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_6_57) (дата звернення : 13.11.2019).

100. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств : монографія. За ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2017. 514 с.

101. Антикризисное управление: Общие основы и особенности: учеб. пособие. / под ред И.К. Ларионова. М.: Издательский Дом «Дашков и Ко», 2010. 179 с.

102. Андреев Е. Е. Сущность и содержание антикризисной стратегии предприятия (организации). КиберЛенинка: науч. электрон. б-ка. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-i-soderzhanie-antikrizisnoy-strategii-predpriyatiya-organizatsii>. Источник публ.: Символ науки. 2016. Загл. с титул. экрана. (дата звернення: 02.10.2020)

103. Ансофф, И. Стратегическое управление: учебное пособие /сокр. пер.с англ. М. : Экономика, 2013. 519 с.

4. 104. Антикризисное управление: учебник / Под ред. Э.М.Короткова. М.: Инфра-М, 2000. 432 с

105. Антикризисное управление как основа формирования механизма устойчивого развития бизнеса: монография / Под ред. А. Н. Ряховской, С. Е. Кована. Москва : Инфра-М, 2017. 169 с.

106. Антикризисное управление предприятиями промышленности на основе оценки бизнеса: учебник / под ред. А. Г. Грязновой. Москва : Инфра-М, 2011 368 с.

107. Антикризисное управление, его сущность и содержание. // А.Л. Лазаренко. Электрон. текстовые дан. [Б. м.]. URL: <http://be5.biz/ekonomika1/r2010/00475.htm>. (дата звернення: 14.11.2020)

108. Головач К. С. Узагальнення наукових підходів до поняття «криза на підприємстві». *Вісник ЖДТУ*. 2015. № 1 (71). С. 74-79.

109. Гук О.В. Елементи системи запобігання банкрутству машинобудівних підприємств. *Вісник НУ «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2009. №647. С. 37-43.

110. Дехтяр Н. А., Люта О. В., Пігуль Н. Г. Фінансовий механізм діяльності суб'єктів господарювання: монографія. Суми: «Університетська книга», 2011. 182 с.
111. Дзєбко И. Эффективное управление долгами. *Экономическая конкуренция*. 2009. № 5. URL: [www.consult.kharkov.ua](http://www.consult.kharkov.ua). (дата звернення: 04.11.2020)
112. Загорна Т. О. Конкурента динаміка роздрібної торгівлі: теорія, діагностика, моделювання: монографія. Донецьк : «Ноулідж», 2013. 463 с.
113. Зосимова Ж. С. Розробка антикризової стратегії підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 - Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Жанна Сергіївна Зосимова ; Харк. нац. економ. ун-т. – Харків : ТОВ Рейтинг, 2013. 20 с.
114. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: підручник. К. : КНТЕУ, 2005. 824 с.
115. Мазаракі А.А. Економіка торговельного підприємства: навчальний посібник / А.А. Мазаракі, Л.О. Лігоненко, Н.М. Ушакова. К.: Хрещатик, 1999. 800 с.
116. Масловська Л. Ц., Головач К. С. Діагностика фінансового стану підприємств як основа антикризового управління. *Економіка та держава*. 2016. № 3. С. 55-60.
117. Механізми антикризового фінансового управління: сайт [ukr.vipreshebnik](http://ukr.vipreshebnik.ru). URL: <http://www.ukr.vipreshebnik.ru/fin-meb/4476-mekhanizmi-antikrizovogo-finansovogo-upravlinnya.html>. (дата звернення: 04.11.2020)
118. Навчальний посібник з виконання фінансового аналізу суб'єктів господарювання в умовах трансформації фінансової звітності / І. П. Косарева, Г. О. Сукрушева, П. М. Полупан / [під заг. ред. Чемчикаленка Р. А.] Харків : ХІФ УДУФМТ, 2015. 172 с.
119. Непочатенко О. О. Фінанси підприємств : підручник / О. О. Непочатенко, Н. Ю. Мельничук. К.: «Центр учбової літератури», 2013. 504 с.
120. Павлова В.А., Хаврова К.С. Система управління інтелектуалізацією діяльності торговельних підприємств. *Академічний огляд*. 2020. 1(52). С. 50-59.
121. Пантелєєв М. С., Геращенко І. О., Бережна О. В. Антикризове управління підприємствами агропромислового комплексу. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2014. № 3 (27). С. 48-56.
122. Погребняк А. Ю. Механізм антикризового управління на підприємствах машинобудування : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / А. Ю. Погребняк. – К., 2016. – 234 с.
123. Податковий кодекс України [Електронний ресурс] : кодекс України від 02 грудня 2010 р. № 2755-VI // Верховна Рада України : офіційний веб-портал. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-in/laws/main.cgi?nreg=2755-17>. – (дата звернення: 04.12.2020)



124. Поддєрьогін А. М., Наумова Л. Ю. Фінансова стійкість підприємств у економіці України : монографія. К. : КНЕУ, 2011. 184 с.
125. Прохорова В. В. Прогнозування банкрутства як складова антикризового фінансового управління. *Економічний простір*. 2009. № 2 (23). С. 103-109.
126. Редькін Д. О., Островська І. П. Методичні підходи до оцінки масштабів кризи на підприємствах. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 5 (10). С. 38-45.
127. Робінс С.П. Основи менеджменту / С.П. Робінс, Д.А. Де Ченцо; пер. з англ. А.Олійник. К.: Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2002. 671 с.
128. Рубан В. М. Типи і види стратегій в антикризовому управлінні. Тактики антикризового управління. *Наук. вісн. Херсон. держ. ун-ту. Сер. Економічні науки*. 2014. Вип. 7 (2). С. 68-71.
129. Подлепіна П. О., Поп О. М. Підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності. *Туристичний бізнес: світові тенденції та національні пріоритети*: матеріали VI міжнар. наук.-практ. конф. Х.: ХНУ ім. В. Н. Каразіна. С. 214–216.
130. Сокиринська І. Г., Хохлова О. В. Аспекти стратегічного розвитку підприємства. *Вісник Сумського держ. ун-ту. Сер. Економіка*. 2011. № 4. С. 165-168.
131. Сетевая экспертиза / под ред. Д. А. Новикова, А. Н. Райкова. 2-е изд. Москва: Эгвес, 2011. 166 с.
132. Тактичні та стратегічні заходи щодо виходу підприємства з кризи. URL: <http://um.co.ua/9/9-19/9-193417.html>. (дата звернення: 01.11.2020)
133. Терещенко О. О. Інститут фінансового контролінгу – інноваційна платформа для корпоративних фінансів і контролінгу. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2014. № 5. С. 52-53.
134. Ткаченко А. М., Телін С. В. Антикризове управління як один з напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2010. № 3. С. 122-124.
135. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд; [пер. с англ., под ред. Л. Г. Зайцева., М. И. Соколовой]. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.
136. Томпсон А. Стратегічний менеджмент: концепції і ситуації для аналізу. 12-те вид. А.Томпсон, А. Стріклен –Диалектика-Вильямс, 2010. 928 с.
137. Фещенко О. П. Розрахунок показників фінансового стану господарських товариств з урахуванням нових форм фінансової звітності. *Бізнес Інформ*. 2015. № 2. С. 229-236.
138. Фінанси : підручник. / за ред. С. І. Юрія, В. М. Федосова. К. : Знання, 2012. – 687 с.
139. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. / за ред. І. О. Школьник. К.: ЦУЛ, 2014. 488 с.
140. Харитонов А. В., Павлов И. В. Антикризисное управление:

современные подходы к пониманию содержания. *Вестник Нижегородского ун-та им. Н. И. Лобачевского. Серия. Экономика и финансы*. 2015. № 1. С. 51-54.

141. Цапко К. О. Дослідження наукових підходів до визначення та оцінки кризового стану підприємства. *Управління розвитком*. 2012. №2. С. 173-176.

142. Черпак А. Є., Шершньова З. Є. Ефективність корпоративного управління в цільових моделях власників корпоративного капіталу та інших стейкхолдерів. *Бізнес Інформ*. 2015. № 6. С. 215-222.

143. Чернявский А. Д. Антикризисное управление: учеб. пособие. Межрегиональная акад. упр. персоналом. Киев : МАУП, 2000. 208 с.

144. Штангрет А.М., Копитюк О.І. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. К.:Знання, 2007. 335 с.

145. Beaver W.H. Financial Ratios and Predictions of Failure. *Empirical Research in Accounting: Selected Studies, Supplement to Journal of Accounting Research*. 1966. №2. Pp. 35-49.

146. Fink S. Crisis management: Planning for the inevitable. *American Management Association*. New York: [s. n.], 2002. 245 p.

147. Mitroff Ian I. Crisis management and environmentalism: A natural fit. *California Management Review Winter*. 1994. P. 101-113

148. Valackiene A. Theoretical Substation of the Model for Crisis Management in Organization. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*. 2011. № 22(1). Pp. 78-90.

149. Господарський кодекс України: Закон від 16.01.2003 № 436-IV. Дата оновлення: 04.07.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>

150. Рошко Н. Бухгалтерський облік і звітність суб'єктів туристичної діяльності як база для контролю та аналізу. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2011. №130. С. 66 -68 URL: [http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2016/01/130\\_21.pdf](http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2016/01/130_21.pdf)

151. Про туризм: Закон України від 18.11.2003 р. № 1282-IV URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1282-15>

152. Розбудова системи управління бізнес-організацій в інноваційній економіці: монографія / Л. О. Лігоненко, О. І. Гарафонова, Т. В. Омеляненко та ін. Київ: КНЕУ, 2017. 440 с.

153. Калабухова С.В. Аналітичне забезпечення управління суб'єктами підприємницької діяльності: дис. докт. екон. наук: 08.00.09 / Київський національний університет імені Вадима Гетьмана. Київ, 2020. 620 с.

154. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. Москва: Вильямс, 2008. 3-е изд. 672 с.

155. Економічний аналіз: навч. посібник / М.А.Болюх та ін.; за ред. М.Г.Чумаченка. Київ: КНЕУ, 2001. 540 с.

156. Файоль А., Эмерсон Г., Тэйлор Ф., Форд Г. Управление - это наука и искусство / сост. Г. Л. Подвойский. Москва: Республика, 1992. 349 с.

157. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: пер. з англ. Київ: Наукова думка, 2001. 242 с.

158. Економічна теорія: Політекономія: підручник / за ред. В.Д. Базилевича. 7-е вид. Київ: Знання-Прес, 2008. 719 с.
159. Міжнародний стандарт ISO 26000:2010 Guidance on social responsibility. Дата оновлення: 2017. URL: <https://www.iso.org/standard/42546.html>
160. Винер Н. Кибернетика или управление и связь в животном и машине. Москва: Наука; Главная редакция изданий для зарубежных стран, 1983. 344 с. 510
161. Хорин А.Н., Керимов В.Э. Стратегический анализ: учеб.пособие. 2-е изд. Москва: Эксмо, 2009. 480 с.
162. Activity-based Management – An Overview. URL: [https://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/ABM\\_techrpt\\_0401.pdf](https://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/ABM_techrpt_0401.pdf)
163. Концептуальна основа фінансової звітності: Міжнародний документ IASB від 01.09.2010. Дата оновлення: 2018. URL: [https://mof.gov.ua/storage/files/2019\\_RB\\_ConceptualFramework\\_ukr\\_AH.pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/2019_RB_ConceptualFramework_ukr_AH.pdf)
164. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. Москва: Олимп-Бизнес, 2003. 214 с.
165. Колпаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений: учеб.пособие. Киев: МАУП, 2004. 504 с.
166. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон від 16.07.1999 № 996-XIV (із змінами). Дата оновлення: 02.04.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>
167. Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг. URL: [https://www.apu.net.ua/attachments/article/1151/2017\\_часть1.pdf](https://www.apu.net.ua/attachments/article/1151/2017_часть1.pdf)
168. Ковалев В.В., Ковалев Вит.В. Финансовая отчетность. Анализ финансовой отчетности (основы балансоведения): учеб.пособие. 2-е изд. Москва: ТК Велби, 2006. 432 с.
169. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: Наказ Мінфіну України від 07.02.2013 №73 (із змінами). URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>
170. Методика інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій: Наказ Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій від 23.02.1998 № 22. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0214-98>
171. Методика проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств та організацій: Наказ Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій від 27.06.1997 № 81. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-97>
172. Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації: Наказ Фонду державного майна України від 26.01.2001 р. № 49/121 (із змінами). URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0121-01>

173. Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями: Постанова Національного банку України від 30.06.2016 № 351. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16>

174. Методика аналізу фінансово-господарської діяльності підприємств державного сектору економіки: Наказ Міністерства фінансів України від 14.02.2006 р. № 170. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0332-06>

175. Методичні рекомендації щодо підготовки аудиторського висновку при перевірці відкритих акціонерних товариств та підприємств - емітентів облігацій 512 (крім комерційних банків): Протокол Аудиторської палати України від 23.02.2001 № 99. URL: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/FIN2640.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/FIN2640.html)

176. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства: Наказ Міністерства економіки України від 19.01.2006 р. № 14 (із змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0014665-06>

177. Методичні рекомендації застосування критеріїв визначення ефективності управління об'єктами державної власності: Наказ Мінекономрозвитку і торгівлі України від 15.03.2013 № 253. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0253731-13>

178. Методичні рекомендації по аналізу фінансово-господарського стану підприємств та організацій: Лист Державної податкової адміністрації України від 27.01.1998 р. № 759/10/20-2117. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v2117225-98>

179. Методичні рекомендації зі складання звіту про управління: Наказ Міністерства фінансів України від 07.12.2018 № 982 (із змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0982201-18>

180. Киндрацкая Л.М. Парадигма бухгалтерского учета и экономического анализа в информационной системе субъектов хозяйствования. *Бухгалтерский учет: взгляд из прошлого в будущее*: сб. тезисов II межд. науч. конф. «Соколовские чтения». (г.Санкт-Петербург, 11-12 апреля 2013 г.). СанктПетербург, 2013. С.117-118.

181. Міжнародні стандарти освіти для професійних бухгалтерів (International Accounting Education Standards): пер. з англ. Київ: Федерація професійних бухгалтерів і аудиторів України, 2004. 78 с.

182. Про інформацію: Закон від 02.10.1992 № 2657-XII. Дата оновлення: 16.07.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text> (дата звернення 16.07.2020)

183. ДСТУ 2392-94. Інформація та документація. Базові поняття. Терміни та визначення. Київ : Держкомстат України, 1994. 53 с.

184. ДСТУ 2938-94. Системи оброблення інформації. Основні поняття. Терміни та визначення. Київ: Держкомстат України, 1994. 23 с.

185. Брунер Д.С. Психология познания. За пределами непосредственной информации: пер. с англ. Москва: Директ-Медиа, 2008. 782 с.
186. Коваленко І.І., Бідюк П.І., Гожий О.П. Вступ до системного аналізу: навч. посіб. Миколаїв: МДГУ ім. Петра Могили, 2004. 148 с.
187. Экономическая информация (методологические проблемы) / под руков. Е.Г. Ясина. Москва: Статистика, 1974. 239 с.
188. Соколов Я. В. Основы теории бухгалтерского учета: монографія. Москва: Финансы и статистика, 2003. 496 с.
189. Хайек Ф.А. Пагубная самонадеянность. Ошибки социализма. Москва: Изд-во Новости при участии изд-ва Catallaху, 1992. 304 с.
190. Нидлз Б., Андерсон Х., Колдуэлл Д. Принципы бухгалтерского учета: пер. с англ. / под ред. Я.В.Соколова. 2-е изд. Москва: Финансы и статистика, 2004. 496 с.
191. Велш Г.А., Шорт Д.Г. Основы фінансового обліку: пер. з англ. Київ: Основи, 1999. 943 с.

## ДОДАТКИ

Таблиця А.1

Коротка довідка туристичних підприємств України, які досліджуються з позиції потенціалу розвитку  
Складено на основі [39, 43, 44, 45, 46]

Форма туристичного підприємства	№ п/п	Назва підприємства	Місто реєстрації	Рік реєстрації	Офіційний сайт	Кількість туристів, відправлених в 2017 році	Географія та характеристика туристичного продукту	Представництва туроператора
Туроператори (ТО)	1	ТОВ «Аккорд-тур»	Львів	2003	www.akkord-tour.com.ua	не оприлюднено	автобусні тури до Європи; авіатури; трансфери по Україні; індивідуальні тури; групові тури; дитячі тури; морські тури; гірськолижні тури; лікувальні тури; весільні тури	Представництва: по всій території України
	2	ТОВ «Тревел профешнл груп»	Київ	2009	www.tpg.ua	370 тис. осіб	відпочинок в більш ніж 100 країнах світу за більш ніж 250 напрямками (Азія, Африка, Австралія і Океанія, Європа, Південна Америка, Північна Америка); послуги з організації ділових подорожей корпоративних і тематичних заходів; послуги бізнес-консалтингу за кордоном; організації авіаперевезень будь-якого класу в усіх напрямках; послуги VIP-класу по всьому світу	Представництва: Харків, Запоріжжя, Дніпро, Одеса, Львів, Кіпр, Греція, Казахстан, Тайланд
Туроператори (ТО)	3	ТОВ «Тез тур»	Київ	1994	www.teztour.ua	не оприлюднено	Напрями: Австрія, Андорра, Болгарія, Бразилія, Греція, Домінікана, Єгипет, Іспанія, Італія, Китай, Куба, Мальдіви, Мексика, ОАЕ,	Представництва: по всій території України До складу Tez Tour

							Тайланд, Турція, Шрі-Ланка і т.д. Профіль підприємства – масовий туризм	входить більше 20 міжнародних компаній, що відправляють туристів з Росії, Болгарії, Румунії, України, Латвії, Литви, Білорусі, Естонії, Молдови, Казахстану, Грузії
	4	ТОВ «Гамалія»	Київ	1991	www.hamalia.ua	121 тис. осіб	Напрями: Європа (31 країна); Африка (4 країни); Азія та Близький Схід (14 країн); Америка (7 країн); Острови Індійського океану (4 країни); Карибські острови (2 країни) Організація відпочинку в Україні та за кордоном; індивідуальний і VIP-туризм; корпоративне обслуговування; організація бізнес-турів в Україні та за кордоном; оздоровчі та лікувальні програми; навчання за кордоном; відпочинок для дітей; прийом і обслуговування іноземних туристів в Україні; бронювання і продаж авіа квитків	Представництва: по всій території України Компанія є членом Азіатсько-Тихоокеанської Туристичної Асоціації (PATA), Американського Союзу Туристичних Агентств (ASTA), Міжнародної Асоціації Авіатранспортних Перевізників (IATA), Всеукраїнської Асоціації Туристичних Операторів (БАТО)
Туроператори (ТО)	5	ТОВ «Пегас туристик»	Київ	2004	www.pegast.com.ua	не оприлюднено	Один з лідерів українського ринку подорожей і туризму, пропонує відпочинок в Туреччині, Єгипті, Тунісі, Греції, Індії, Таїланді, Індонезії, Китаї, Андоррі, Домінікані, Кіпрі, Іспанії, Кубі, Кенії, ОАЕ, В'єтнамі та Мексиці	Представництва: по всій території України
	6	«А.Е.Т. Джоїн Ап»	Київ	1997	www.joinup.ua	700 тис. осіб	В активі компанії більше 30 власних операторських напрямків: ОАЕ, Шрі-Ланка, Індія, Болгарія, Чорногорія, Хорватія, Угорщина, В'єтнам, Таїланд, Чехія, Домінікана, Мексика, Куба, Польща, Словаччина, Словенія, Франція,	Представництва: Харків, Дніпро, Кишинів, Одеса, Львів

							Швейцарія, Італія, Індонезія, Андорра, Іспанія, Маврикій, Мальдіви, Ізраїль, Йорданія, Кіпр та інші	
	7	ТОВ «Феєрія»	Київ	2001	www.feeria.ua	13 тис. осіб	Напрями: більше 100 країн світу Єдина туристична компанія в Україні, що має власний телевізійний проект - «Феєрія Мандрів»	Представництва: Молдова, Казахстан, Білорусь, Росія
	8	ТОВ «Албіз-тур»	Київ	1995	www.albiz.kiev.ua	42 тис. осіб	Напрями: тури в Грецію (тури на Родос, тури на Крит, тури на Халкідікі і інші острови Греції), тури в Італію (курорт Абано Терме, о. Іскья, о. Сардинія, екскурсійні тури), тури до Португалії (о. Мадейра), а також тури в Австрію, Фінляндію та Ізраїль, на о. Кіпр. Крім цього, компанія пропонує тури в Іспанію, Єгипет ОАЕ, Мальдіви і Маврикій	
Тулоператори	9	ПП «Альянс»	Київ	1998	http://www.alltours.kiev.ua	3710 осіб	Напрями: Італія, Франція, Угорщина, Чехія, Болгарія, Іспанія, Португалія, Австрія, Хорватія, Словаччина, Греція, Фінляндія, Тайланд та інші (всього 20 країн)	Акредитація в міжнародних організаціях і посольствах провідних країн Європи і світу
	10	ТОВ «Тревелсвіт»	Київ	2006	http://mel.com.ua/	15 тис. осіб	Напрями: Грузія, Йорданія, Ізраїль, Азербайджан, Мексика, Домінікана, Мальдіви, ОАЕ, Китай, Сейшели, Таїланд, Шрі-Ланка, Куба, Нова Зеландія та інші країни	
	11	ТОВ «Туристична компанія «Анекс Тур»	Київ	1996	www.anextour.com	не оприлюднено	Напрями: (33 країни) Азербайджан, Андорра, Вірменія, Болгарія, В'єтнам, Греція, Грузія, Домініканська Республіка, Ізраїль, Індія, Індонезія, Іспанія, Італія, Кіпр, Китай, Куба, Маврикій, Мальдіви, Мальта, Марокко, Мексика, ОАЕ, Португалія, Росія, Таїланд, Танзанія, Туніс, Туреччина, Хорватія, Чорногорія, Чехія, Швейцарія, Шрі-Ланка.	Представництва: Київ, Харків, Львів, Запоріжжя, Чернівці, Одеса та інші
	12	ТОВ «Корал тревел»	Київ	1995	www.coraltravel.ua	не оприлюднено	Компанія пропонує відпочинок більш ніж по 20 напрямках, включаючи більшість масових, а також екзотичні, екскурсійні та інші. Coral Travel пропонує готелі в 26	Компанія Coral Travel (Україна, Польща, Білорусь, Грузія, Туреччина) належить



							країнах світу - Туреччини, Іспанії, Греції, Єгипті, Таїланді, Тунісі, Марокко, Ізраїлі, ОАЕ, Китаї, Кубі, Індії, Маврикії, Танзанії, Домініканській Республіці, Індонезії, Мальдівах, В'єтнамі, Сейшелах, Шрі Ланці, Сінгапурі, Мексиці, Камбоджі, Йорданії, Андоррі, Австрії	великій міжнародній структурі ОТІ Holding
Турагенства (ТА)	13	ТА «Поїхали з нами»	Київ	2006	<a href="https://www.poehalisnam.i.ua">https://www.poehalisnam.i.ua</a>	-	Більш ніж 300 офісів у 75 містах України	
	14	ТА «Море турів»	Київ	2008	<a href="http://more-turov.com/">http://more-turov.com/</a>	-	Більш ніж 130 офісів продаж по Україні Більш ніж 100 млн. турів	
	15	ТА «Жара»	Маріуполь	2011	<a href="https://tourzhara.com/">https://tourzhara.com/</a>	-	Маріуполь	
	16	ТА «Океан тур»	Маріуполь	2010	<a href="http://www.oceantour.com.ua/">http://www.oceantour.com.ua/</a>	-	Маріуполь	
	17	ТА «Щасливий квиток»	Київ	2011	<a href="http://luckyt.com.ua/onas">http://luckyt.com.ua/onas</a>	-	Київ	
	18	ТК «Штурман»	Київ	2011	<a href="https://tour-shturman.com">https://tour-shturman.com</a>	-	Київ	
	19	ТА «Горизонт тур»	Київ	2008	<a href="http://psn.in.ua">http://psn.in.ua</a>	-	Мережа представництв в м. Київ	
	20	ТА «Нові горизонти»	Київ	2007	<a href="http://nh-tour.com.ua/">http://nh-tour.com.ua/</a>	-	Київ	
Бюро подорожей і екскурсій (БПЕ)	21	ДП «Київське бюро подорожей та екскурсій»	Київ	1956	<a href="http://ukrproftour.kiev.ua/index.php?id=281">http://ukrproftour.kiev.ua/index.php?id=281</a>	-	Київ	
	22	Чернігівське бюро подорожей та екскурсій	Чернігів	1995	<a href="http://ukrproftour.kiev.ua/index.php?id=411">http://ukrproftour.kiev.ua/index.php?id=411</a>	-	Чернігів	
	23	Запорізьке бюро подорожей та екскурсій	Запоріжжя	2002	<a href="https://www.akkord-tour.com.ua/user-cv-215">https://www.akkord-tour.com.ua/user-cv-215</a>	-	Запоріжжя	
	24	Вінницьке бюро подорожей та екскурсій	Вінниця	2004	<a href="https://20.ua/vn/turizm-puteshestvie/ekskursii/vinnitskoe-oblastnoe-byuro-puteshestviy-i-ekskursiy.html">https://20.ua/vn/turizm-puteshestvie/ekskursii/vinnitskoe-oblastnoe-byuro-puteshestviy-i-ekskursiy.html</a>	-	Вінниця	

Таблиця Б.1

## Оцінка ресурсної фракції потенціалу розвитку туристичного підприємства

№	Показник	Експерт	Експлеренти			Віоленти						Патієнти						Комутанти								
			ТО «Акорд-тур»	ТО «Джон Ап»	ТА «Щасливий квиток»	ТО «Гревел профешнл груп»	ТО «Гез тур»	ТО «Гамалія»	ТО «Албіз-тур»	ТА «Море турів»	ТА «Океан тур»	Київське БПЕ	ТО «Альянс»	ТО «Анекс Тур»	ТО «Фесрія»	ТО «Гревелсвіт»	ТА «Поїхали з нами»	ТА «Жара»	ТА «Штурман»	Вінницьке БПЕ	ТО «Пегас туристик»	ТО «Корал тревел»	ТА «Горизонт тур»	ТА «Нові горизонти»	Чернігівське БПЕ	Запорізьке БПЕ
1. Фінансові ресурси																										
1.1	Фінансування з власних коштів	E1	2	2	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	1	1	2	2	2
		E2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	1	1	2	2	3	2	2	1	2	2	2
		E3	3	3	3	2	2	1	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1
		E4	3	3	3	3	1	3	1	1	2	3	2	2	2	1	2	1	1	2	3	2	2	1	1	2
		E5	2	3	3	2	2	3	1	2	1	2	2	3	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	1	1
		E6	2	3	3	2	1	2	2	1	1	2	2	2	3	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2
		E7	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2
		E8	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	1	3	2	1	2	1	1
	Середнє значення		2,38	2,50	2,63	2,38	1,88	2,00	1,63	1,63	1,63	2,25	2,13	2,25	2,13	1,75	1,63	1,75	2,00	1,63	2,13	1,88	1,50	1,75	1,50	1,63
1.2	Фінансування з залучених коштів	E1	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	
		E2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	
		E3	3	3	2	3	1	3	3	3	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	1	2	1	1
		E4	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2
		E5	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2
		E6	2	3	3	2	3	3	2	3	1	3	2	1	2	3	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1
		E7	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1
		E8	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1
	Середнє значення		2,5	2,5	2,5	2,5	2,125	2,375	2,375	2,25	1,875	2	1,625	1,875	1,5	1,875	1,625	1,625	1,5	1,625	1,625	1,5	1,25	1,375	1,25	1,25

1.3	Забезпеченість обітовим капіталом	E1	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	
		E2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3
		E3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	1	2	1	2	3	1	3	2	1	1	1	2	2	1	1	1
		E4	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1
		E5	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1
		E6	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2
		E7	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	3	2	2	2	1	1
		E8	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1
	Середнє значення			2,375	2,375	2,5	2,5	2,375	2,25	2,125	2,125	1,875	1,75	1,75	2,125	2	1,875	1,875	1,75	1,75	1,75	1,625	1,875	1,375	1,5	1,25	1,375
1.4	Забезпеченість власним обітовим капіталом	E1	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	
		E2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1
		E3	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2	1	1	1	1	2	3	2	2	1	1	1
		E4	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	1	2	3	2	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1
		E5	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2
		E6	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	1	3	2	1	2	2	1	3	1	1	1	2
		E7	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1
		E8	3	3	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	2	2	1	1	1	2	1	1
	Середнє значення			2,375	2,625	2,5	2,25	2,375	2,25	2,125	2	2,125	2	1,875	2	1,75	1,875	1,75	1,375	1,75	1,625	1,5	1,625	1,375	1,5	1,375	1,375
1.5	Збалансованість фінансових ресурсів	E1	3	3	2	3	2	2	3	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	
		E2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	1	2	2	2	3	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1
		E3	3	2	2	3	3	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	2
		E4	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	1	2
		E5	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	1	3	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1
		E6	2	3	3	3	3	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	2	2	1	1	1
		E7	2	3	3	2	2	2	3	2	1	1	2	1	1	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2
		E8	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	3	2	1	2	1	1
	Середнє значення			2,375	2,5	2,25	2,375	2,25	2,25	1,875	1,625	1,625	1,625	1,375	1,875	1,625	1,875	1,625	1,375	1,375	1,5	1,5	1,875	1,375	1,25	1,25	1,375
2. Матеріально-технічні ресурси																											
2.1	Достатність основних	E1	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	1	2	1	1	2	1	2	1	1	
		E2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	1	2
		E3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1
		E4	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2

		E5	2	3	3	2	3	2	2	3	2	1	2	3	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1		
		E6	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1		
		E7	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	1	2	1	1	2	2	2	1	2	1	1	1	2	2	2	
		E8	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	1	1	1	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	
		Середнє значення		2,375	2,375	2,375	2,25	2,375	2,375	2,375	2,25	2,25	1,875	2	2	1,875	1,875	1,875	1,75	1,625	1,375	1,5	1,5	1,25	1,375	1,375	1,5		
2.2	Достатність матеріальних обігових активів	E1	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	1	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1		
		E2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1	
		E3	2	3	3	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1
		E4	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2
		E5	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	1	3	1	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1
		E6	2	2	2	2	3	2	3	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1
		E7	3	2	2	3	3	2	2	2	3	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	1	1	2	2
		E8	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1
			Середнє значення		2,625	2,375	2,375	2,375	2,5	2,375	2,375	2,25	1,875	1,875	2	1,75	1,875	2	1,5	1,75	1,375	1,625	1,75	1,625	1,375	1,375	1,375	1,25	
2.3	Технічна оснащеність підприємства	E1	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	2	
		E2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	
		E3	2	3	2	2	1	3	3	1	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	1
		E4	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	1	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2
		E5	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1
		E6	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2
		E7	3	3	2	2	2	3	2	2	2	1	3	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1
		E8	2	2	2	3	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1
			Середнє значення		2,375	2,625	2,25	2,375	2,25	2,5	2,125	2,125	2	2,125	1,875	2	1,875	1,875	1,625	1,5	1,75	1,625	1,625	1,625	1,5	1,25	1,375	1,5	
2.4	Власний транспорт	E1	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	
		E2	2	2	2	3	3	3	3	3	1	2	1	2	2	3	1	2	2	3	2	2	2	2	2	1	1	1	1
		E3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	1	1	2	1	3	2	1	2	2	2	2	2
		E4	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1
		E5	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1
		E6	3	3	2	2	2	3	3	3	3	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1
		E7	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	1	2	2
		E8	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	1	2	3	1	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	1

	Середнє значення		2,5	2,25	2,375	2,375	2,375	2,5	2,375	2,25	2	2,125	2	2,125	2,25	1,625	1,75	1,75	1,75	1,625	2	2	1,625	1,5	1,375	1,375		
2.5	Залучені основні фонди	E1	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	1		
		E2	3	3	3	3	3	2	2	2	1	3	3	2	2	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1		
		E3	3	2	3	2	3	2	2	2	1	2	3	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	
		E4	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	1	1	3	2	2	1	2	2	1	2	1	
		E5	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	1	1	
		E6	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	
		E7	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	
		E8	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	
	Середнє значення		2,625	2,625	2,75	2,5	2,375	2,375	2,375	2,125	2,125	2,375	2,25	2	2	1,75	1,5	1,75	1,75	1,75	1,625	1,75	1,5	1,5	1,425	1,375	1,375	
3. Кадрові ресурси																												
3.1	Достатність персоналу	E1	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	
		E2	3	2	3	2	2	1	2	1	3	2	3	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	
		E3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	3	1	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2
		E4	2	3	2	3	2	1	2	1	1	3	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2
		E5	2	3	2	3	3	2	2	2	2	1	1	2	3	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1
		E6	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	2
		E7	3	3	2	2	2	3	1	2	2	2	2	3	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2
		E8	3	2	3	2	2	3	1	2	1	1	2	3	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1
	Середнє значення		2,625	2,5	2,625	2,375	2,25	2	2,125	1,75	1,875	1,875	1,875	2,25	1,875	1,75	1,5	1,625	1,75	1,75	1,75	1,75	1,875	1,625	1,625	1,625	1,625	
3.2	Кваліфікація керівників	E1	2	2	2	2	3	3	2	3	1	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
		E2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	1	1	2	3	3	2	1	2	2	2	2	2	2	
		E3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	3	2	
		E4	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	
		E5	2	3	2	2	2	2	1	3	3	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	1	1	2	
		E6	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	1	2	2	2	1	3	2	1	2	
		E7	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	3	1	1	2	2	2	1	
		E8	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	3	2	2	
	Середнє значення		2,375	2,25	2,375	2,25	2,375	2,25	2,125	2,375	2,125	2	1,625	2	1,75	1,75	1,875	2	2	2	1,75	1,625	1,875	1,875	1,875	1,75	1,875	

3.3	Кваліфікація фахівців	E1	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	
		E2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2
		E3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	1	3	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	1
		E4	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	3	2	3	2	2	2	2
		E5	3	2	2	2	3	1	2	3	2	3	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1
		E6	2	3	3	2	2	1	2	2	2	3	1	2	1	1	1	1	2	2	3	1	2	1	2	1	2
		E7	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	3	1	2	2	2	1	2	2	3	2	1	2	2
		E8	2	2	2	1	2	3	2	2	3	1	2	2	1	3	1	2	2	1	2	3	3	2	2	2	1
	Середнє значення		2,375	2,375	2,375	2,25	2,375	2,25	2,375	2,25	2,25	2,125	1,75	2	1,75	2	1,625	1,625	1,75	1,875	1,875	2	1,875	1,625	1,625	1,625	1,5
3.4	Досвід персоналу	E1	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	
		E2	3	2	3	2	2	1	1	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	
		E3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	1	3	2	1	2	1	2	1	1	2	2	2	
		E4	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1	
		E5	2	2	3	2	1	2	2	3	2	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2
		E6	3	3	2	2	1	2	2	2	3	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1
		E7	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	1	2	3	2	2	1	2	3	1	2	1	1	1	
		E8	2	3	2	2	3	3	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	3	2	1	3	1	2	1	2	2
	Середнє значення		2,375	2,5	2,625	2,375	2,125	2,125	2,125	2,125	2,125	1,75	1,875	1,75	1,875	2,125	1,875	1,875	1,625	1,75	1,875	1,625	1,75	1,25	1,625	1,625	
3.5	Продуктивність персоналу	E1	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	
		E2	2	3	3	2	1	1	2	3	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	
		E3	2	2	3	2	2	2	2	3	1	1	2	1	2	1	2	2	1	2	3	1	1	1	2	2	
		E4	3	2	2	3	3	3	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	
		E5	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	
		E6	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	
		E7	2	3	2	1	2	3	3	1	2	2	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	
		E8	3	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	3	2	2	1	2	1	2	2	1	
	Середнє значення		2,375	2,5	2,5	2,25	2,25	2,125	2,125	2	1,875	1,625	2,125	1,75	1,5	1,625	1,625	1,875	1,75	1,375	1,75	1,75	1,416	1,5	1,625	1,5	
4. Інформаційні ресурси																											

4.1	Власна науково-технічна інформація	E1	2	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1		
		E2	1	2	3	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	
		E3	3	2	2	1	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1
		E4	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1
		E5	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
		E6	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2
		E7	1	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
		E8	3	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2
	Середнє значення		2	1,625	1,75	1,75	1,625	1,625	1,625	1,625	1,5	1,5	1,375	1,5	1,5	1,375	1,625	1,5	1,25	1,25	1,375	1,25	1,125	1,25	1,125	1,25	1,25	
4.2	Патенти, ліцензії, ноу-хау, бази даних	E1	2	2	2	2	3	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1	1	1	2	1	
		E2	2	3	3	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	
		E3	2	3	2	1	2	3	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	
		E4	3	2	2	2	1	3	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	
		E5	2	2	1	2	2	2	3	2	2	1	2	2	1	2	3	2	2	2	3	1	2	1	1	1	1	
		E6	3	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	
		E7	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	2	1	
		E8	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	2	1	2	1	1	
	Середнє значення		2,25	2,375	2	1,75	1,75	2,125	1,875	1,75	1,75	1,875	1,5	1,5	1,625	1,5	1,75	1,625	1,75	1,625	1,75	1,375	1,25	1,25	1,375	1,25	1,25	
4.3	Економічна інформація	E1	3	3	3	2	3	2	2	2	1	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1		
		E2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2		
		E3	2	3	2	3	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	3	1	2	2	1	1		
		E4	2	2	2	2	2	2	1	2	1	3	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2		
		E5	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	1	2	3	1	2	2	1		
		E6	2	3	2	3	3	3	2	1	2	3	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	
		E7	2	3	3	2	2	3	2	2	2	1	3	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2		
		E8	3	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	
	Середнє значення		2,5	2,5	2,375	2,25	2,25	2,125	1,875	1,75	1,875	2	2	1,875	2	1,75	1,625	1,5	1,625	1,625	1,875	1,75	1,625	1,375	1,75	1,625		
4.4	Маркетингов а інформація	E1	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2		
		E2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	1	3	1	2		
		E3	2	3	2	3	2	3	1	3	1	1	1	1	2	3	1	3	2	1	3	1	2	2	2	1		
		E4	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	1	2	2	2	3	1	2		
		E5	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1	1	2		
		E6	2	2	2	2	2	2	3	1	2	3	1	3	2	1	2	1	2	2	1	3	1	1	2	2		

	E7	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	2	2		
		E8	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	1	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	
	Середнє значення	2,375	2,375	2,5	2,375	2,125	2,375	2,25	2	2	2,125	1,875	2,125	1,875	1,75	1,625	1,875	1,625	1,625	1,625	2	1,625	1,75	1,5	1,75		
4.5	Ефективна комунікаційна мережа на підприємстві	E1	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2		
		E2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	
		E3	2	3	2	3	3	2	1	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	1	1	3	3	2	2	1	
		E4	2	2	3	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	1	1	
		E5	3	2	3	2	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	
		E6	3	2	3	2	1	2	3	3	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	2
		E7	2	3	2	3	2	2	2	2	3	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	
		E8	3	3	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	1	2	1	2	2	1	1	2	1	2	
	Середнє значення	2,5	2,375	2,5	2,25	2,125	2,125	2,125	2,125	2	1,875	1,75	2	2	2	1,875	1,625	1,75	1,625	1,875	1,625	1,625	1,75	1,25	1,5		



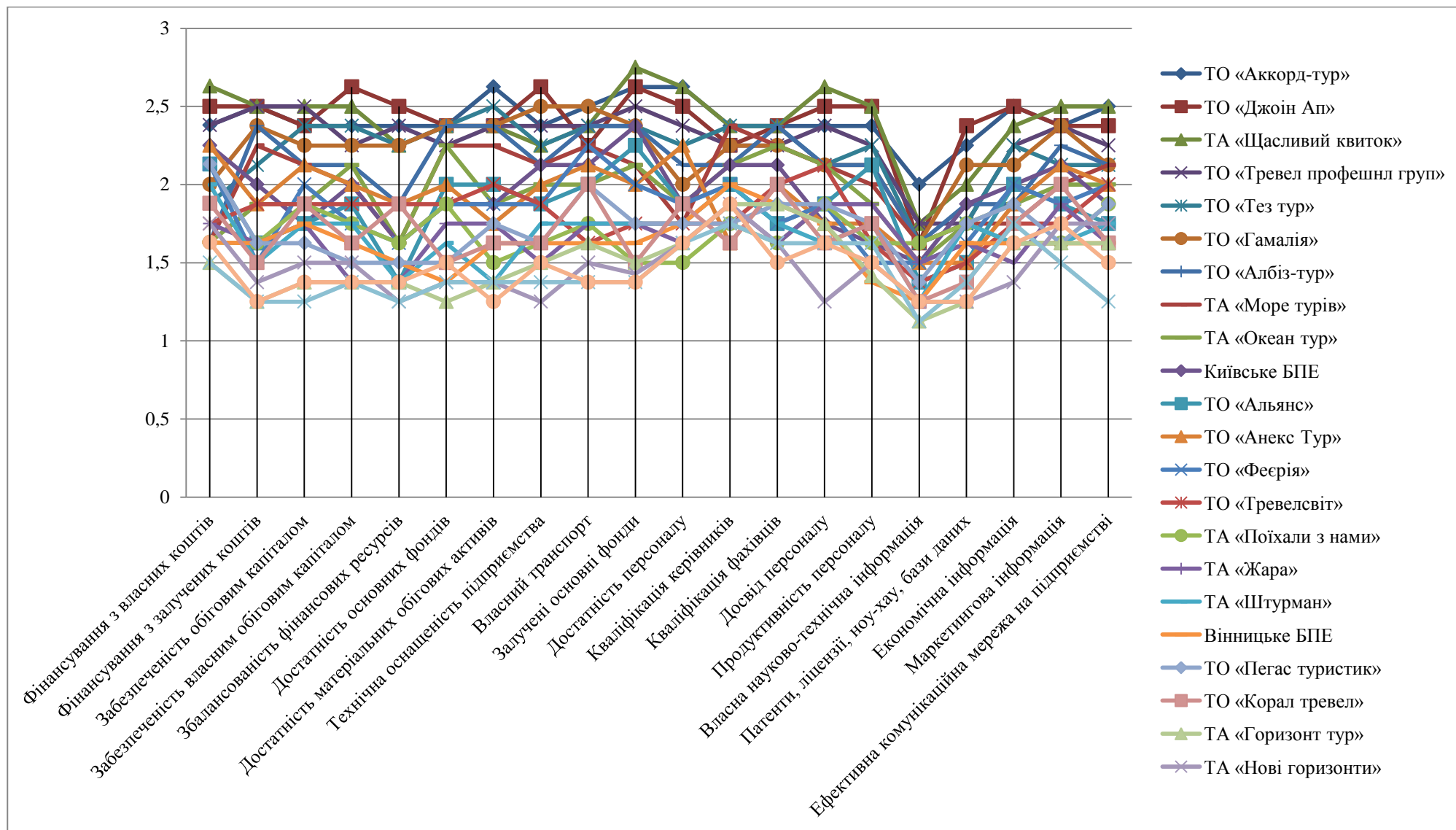


Рис. Б.1. Графічна інтерпретація оцінки ресурсної фракції потенціалу розвитку туристичного підприємства

Таблиця Б.2

## Оцінка фракції готовності потенціалу розвитку туристичного підприємства

№	Показник	Експерт	Експлеренти			Віоленти						Патієнти						Комутанти									
			ТО «Аккорд-тур»	ТО «Джоін Ап»	ТА «Щасливий квиток»	ТО «Гревел профешнл груп»	ТО «Гез тур»	ТО «Гамалія»	ТО «Албіз-тур»	ТА «Море турів»	ТА «Океан тур»	Клівське БПЕ	ТО «Альянс»	ТО «Анекс Тур»	ТО «Феєрія»	ТО «Гревелсвіт»	ТА «Поїхали з нами»	ТА «Жара»	ТА «Штурман»	Вінницьке БПЕ	ТО «Пегас туристик»	ТО «Корал тревел»	ТА «Горизонт тур»	ТА «Нові горизонти»	Чернігівське БПЕ	Запорізьке бюро БПЕ	
1. Проектна готовність																											
1.1	Оновлення туристичного продукту	E1	3	3	2	3	2	2	3	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	
		E2	3	3	3	2	2	3	2	2	1	2	2	2	3	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	
		E3	2	3	3	3	3	2	1	1	2	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	2	
		E4	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	
		E5	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	3	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1
		E6	2	3	2	3	3	2	1	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	2	2	1	1	1
		E7	3	2	3	2	2	3	2	1	1	1	2	1	1	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2
		E8	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	3	2	1	2	1	1
	Середнє значення		2,625	2,625	2,5	2,375	2,25	2,25	1,75	1,75	1,625	1,625	1,5	1,75	1,625	1,875	1,5	1,375	1,375	1,5	1,5	1,875	1,375	1,25	1,25	1,375	
1.2	Оновлення технічної бази підприємства	E1	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	1	2	1	2	2	2	1	1	2	
		E2	3	2	3	3	3	3	3	1	2	1	2	2	3	1	2	2	3	2	2	2	2	1	1	1	
		E3	3	1	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	1	1	2	1	3	2	1	2	2	2	
		E4	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	
		E5	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1
		E6	2	2	1	2	2	3	3	3	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1
		E7	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	1	2	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	1	2
		E8	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	1	2	3	1	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1
	Середнє значення		2,25	2,125	2,125	2,375	2,375	2,5	2,5	2,25	2	2,125	1,875	2,125	2,25	1,625	1,75	1,75	1,75	1,625	1,875	2	1,625	1,5	1,375	1,375	
1.3	Викори стання нових інформаційних	E1	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1		
		E2	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	
		E3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	1	3	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	
		E4	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	3	2	3	2	2	2	1	

		E5	2	3	2	2	2	2	1	2	1	2	3	1	2	1	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	
		E6	3	3	3	2	2	2	1	2	2	2	3	1	2	2	1	1	2	2	2	3	1	2	1	2	1	2
		E7	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	3	1	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2
		E8	2	2	2	1	2	2	3	2	2	3	1	2	2	1	3	1	2	2	1	2	3	3	2	2	2	1
Середнє значення			2,375	2,5	2,375	2,25	2,25	2,125	2,25	2	2,25	2,125	1,75	2	1,875	2	1,625	1,75	1,75	1,875	1,875	1,875	1,875	1,5	1,625	1,375	1,375	
1.4	Переорієнтація бізнес-процесів	E1	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	
		E2	2	2	3	2	1	1	2	3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2
		E3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	1	1	2	2	2	1	2	2	1	3	3	1	1	1	2	2	2
		E4	1	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2
		E5	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1
		E6	1	3	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1
		E7	2	1	2	1	2	3	3	1	2	2	2	1	2	1	1	1	2	2	1	1	3	2	2	2	2	2
		E8	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	3	2	2	1	2	1	2	2	2	1
Середнє значення			2	2,25	2	2,25	2,125	2,125	2,375	2	1,875	1,625	2,125	1,875	1,625	1,625	1,75	1,875	1,75	1,625	1,875	1,875	1,375	1,5	1,625	1,625	1,625	
1.5	Зміни методів управління	E1	2	2	2	2	3	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	
		E2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1	
		E3	2	1	3	2	2	3	2	1	3	2	1	3	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	
		E4	2	2	2	3	1	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	3	
		E5	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	1	2	3	2	2	2	3	1	2	3	1	1	
		E6	1	3	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1
		E7	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2
		E8	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2
Середнє значення			2	2	2,25	2	2	2,25	2	1,75	2	1,875	1,625	1,75	1,625	1,625	1,875	1,625	1,875	1,625	1,75	1,375	1,25	1,5	1,5	1,625	1,625	
2. Готовність взаємодії																												
2.1	Взаємодія з бізнес- партнерами	E1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	3	2	2	
		E2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	1	3	1	2	2
		E3	3	2	2	3	2	3	3	3	1	1	3	1	2	3	1	3	2	1	3	1	2	2	2	2	1	1
		E4	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	1	2	2	2	3	1	1	1
		E5	3	2	2	2	2	1	3	2	3	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2
		E6	2	2	2	2	2	2	3	1	2	3	1	3	2	1	1	3	2	2	2	3	1	1	1	2	2	2
		E7	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	2	2
		E8	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	1	1	2	1	1	2	1	2	2	1	2	2	1

	Середнє значення		2,5	2,125	2,25	2,375	2,375	2,125	2,5	2	2	2,125	2,125	2,125	1,875	1,75	1,5	2,125	1,5	1,625	1,75	1,875	1,625	1,75	1,75	1,625				
2.2	Стратегічне партнерство з підприємствами туристичної інфраструктури	E1	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2			
		E2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2		
		E3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	1	3	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2		
		E4	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1		
		E5	2	3	3	2	2	1	2	2	2	3	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2		
		E6	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	
		E7	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	1	2	3	1	2	1	2	
		E8	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	1	3	1	2	2	2	2	2	
	Середнє значення		2,375	2,375	2,25	2,25	2,25	2	2,25	2,125	2,25	1,75	2	1,75	1,75	2,125	1,875	2	1,625	1,75	2	1,625	1,75	2	1,625	1,75	1,625	1,75		
2.3	Встановлення лояльних відносин з клієнтами	E1	2	3	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2			
		E2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	3	2	1	2		
		E3	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	
		E4	3	3	3	3	1	3	1	1	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	3	2	1	1	1	2	
		E5	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	1	2	3	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	
		E6	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	3	2	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1
		E7	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2
		E8	2	3	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	3	2	1	2	2	2	1	1
	Середнє значення		2,5	2,5	2,375	2,25	2	1,875	1,75	1,75	1,75	2,125	1,875	2,125	2	1,75	1,625	1,625	2	1,5	1,875	1,875	1,5	1,625	1,375	1,375	1,5	1,5		
2.4	Сприятливість соціальному партнерству	E1	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1		
		E2	3	2	3	3	1	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	2	1	1	
		E3	2	3	3	2	2	1	2	2	1	3	1	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	
		E4	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	3	3	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1	2	2	
		E5	2	3	3	2	3	2	2	2	3	1	2	2	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	
		E6	3	3	2	2	3	2	3	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	
		E7	2	1	3	3	3	2	2	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	1	1	2	1	1
		E8	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	
	Середнє значення		2,25	2,25	2,5	2,25	2,25	2,25	2,375	2	1,75	1,75	2	1,625	1,75	1,75	1,5	1,625	1,375	1,625	1,625	1,5	1,25	1,375	1,25	1,25	1,125	1,125	1,125	

2.5	Рациональне цільове фокусування	E1	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	3	1	1	2	1	
		E2	2	2	3	2	2	1	2	1	1	2	3	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	1	
		E3	3	2	3	2	1	2	3	2	2	3	2	1	3	1	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	
		E4	3	3	2	3	2	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2
		E5	2	2	3	1	3	2	1	2	2	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1
		E6	2	3	2	2	2	2	3	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1
		E7	3	3	3	2	2	1	1	2	2	2	2	3	1	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2
		E8	3	2	2	2	2	3	1	2	1	1	2	3	1	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1
	Середнє значення		2,5	2,375	2,5	2,125	2	1,75	2	1,75	1,625	1,625	1,875	2	1,5	1,75	1,5	1,5	1,5	1,75	1,625	1,5	1,75	1,5	1,5	1,5	1,375
3. Інтелектуальна готовність																											
3.1	Достатність освіти, знань персоналу	E1	2	2	3	2	2	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	
		E2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1
		E3	3	3	2	1	1	2	1	1	3	1	2	1	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	3
		E4	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1	1
		E5	3	3	2	2	2	2	1	2	1	1	3	2	1	3	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2
		E6	3	2	1	3	2	2	2	3	2	2	1	3	3	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2
		E7	2	1	2	2	1	1	2	2	1	3	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1
		E8	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2
	Середнє значення		2,375	2,25	2,125	2	1,625	1,875	1,625	1,75	1,625	1,625	1,625	1,625	1,625	1,5	1,75	1,5	1,5	1,375	1,375	1,5	1,25	1,375	1,5	1,375	1,625
3.2	Креативність і ініціативність персоналу	E1	3	3	3	1	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	1	2	
		E2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	
		E3	2	2	2	2	1	3	3	1	2	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	
		E4	3	2	2	3	3	1	2	1	1	2	2	2	2	3	2	1	2	1	2	1	1	1	2	2	
		E5	2	1	2	2	1	2	1	3	2	3	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1
		E6	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2
		E7	3	1	1	2	2	3	2	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1
		E8	1	2	2	3	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1
	Середнє значення		2,125	2	2,125	2,125	2	2,25	1,875	1,875	1,75	1,875	1,75	1,875	1,625	1,75	1,5	1,5	1,625	1,5	1,625	1,5	1,5	1,25	1,25	1,25	1,5

3.3	Наявність реляційного капіталу	E1	3	2	1	2	2	1	3	2	2	3	2	2	3	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	1		
		E2	1	2	2	1	3	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	
		E3	2	2	2	2	3	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	1	
		E4	2	3	2	2	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	3	2	1	1	2	1	1	2	1	
		E5	1	2	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1	1	2	1	2	2	1	2	1	1	1	1
		E6	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2
		E7	1	1	2	1	1	3	1	2	2	2	1	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1
		E8	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	2
	Середнє значення			1,714	1,857	1,714	1,429	1,857	1,714	1,714	1,571	1,571	1,714	1,571	1,571	1,714	1,429	1,286	1,571	1,429	1,429	1,571	1,286	1,286	1,286	1,429	1,143	
3.4	Взаємодія з підприємствами інноваційної інфраструктури	E1	1	2	2	2	3	3	2	3	1	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	1	1	2	2		
		E2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	1	1	3	2	1	1	1	1	1	2	2	
		E3	3	2	3	1	1	2	1	1	3	1	1	1	2	2	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	
		E4	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	1	
		E5	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	
		E6	1	1	1	2	3	1	2	1	2	2	2	2	2	3	1	1	1	2	1	2	1	3	2	1	2	
		E7	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1	1	3	1	1	2	2	2	1	
		E8	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	3	2	2	
	Середнє значення			1,5	1,625	1,875	1,75	2	1,75	1,625	1,75	1,75	1,625	1,625	1,625	1,75	1,5	1,5	1,25	1,75	1,75	1,75	1,5	1,375	1,625	1,625	1,375	1,5
3.5	Розвиток інформаційних технологій	E1	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	1	2	1	1	2	1	2	1	1		
		E2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	1	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	1	2	
		E3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	2	2	2	2	1	
		E4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	
		E5	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	
		E6	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1
		E7	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	3	1	2	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	
		E8	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	1	1	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	
	Середнє значення			2,375	2,5	2,25	2,125	2,25	2,125	2,25	2,125	2,125	1,875	1,875	1,75	1,625	1,875	1,75	1,625	1,625	1,375	1,375	1,5	1,25	1,375	1,375	1,5	
4. Організаційна готовність																												

4.1	Конфігурація і тип організаційної структури	E1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2		
		E2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	
		E3	1	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1
		E4	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1
		E5	1	1	3	2	2	2	2	3	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1
		E6	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1
		E7	3	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2
		E8	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3	2	1	2	1	2	2	1	1	2	1	2
	Середнє значення		1,75	1,875	2	1,75	1,625	1,875	1,875	1,875	1,625	1,75	1,75	1,625	1,75	1,875	1,875	1,375	1,5	1,5	1,5	1,625	1,375	1,375	1,625	1,25	1,375	
4.2	Якість зав'язків в організації	E1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1		
		E2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	
		E3	3	2	2	3	1	2	3	2	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1	2	1	1	
		E4	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	
		E5	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	
		E6	2	3	3	2	2	3	2	3	1	2	2	1	1	3	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	
		E7	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	
		E8	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	
	Середнє значення		2,25	2,375	2,5	2,375	2	2,25	2,25	2,125	1,75	1,875	1,5	1,75	1,375	1,75	1,5	1,5	1,375	1,5	1,5	1,375	1,25	1,25	1,125	1,25		
4.3	Прогресивність технологій і методів управління	E1	3	2	2	1	3	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1		
		E2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	
		E3	1	2	3	3	2	1	2	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	
		E4	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	
		E5	2	1	3	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	1	1	
		E6	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	
		E7	3	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	1	3	1	2	2	2	1	1	
		E8	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	
	Середнє значення		2	1,875	2,125	1,75	1,875	1,75	1,75	1,75	1,75	1,625	1,625	1,875	1,75	1,75	1,625	1,625	1,625	1,625	1,5	1,625	1,375	1,375	1,25	1,125		

4.4	Розподіл прав і відповідальності за ланками управління	E1	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2		
		E2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	
		E3	3	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	
		E4	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	1	2	2	2	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1	
		E5	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	
		E6	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1
		E7	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1
		E8	3	3	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1
	Середнє значення		2,5	2,625	2,625	2,125	2,25	2,125	2	1,875	2	1,875	1,75	1,875	1,625	1,75	1,625	1,375	1,625	1,625	1,25	1,375	1,25	1,375	1,375	1,375	1,25	
4.5	Розвиток організаційної культури та корпоративної атмосфери	E1	2	3	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1		
		E2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	
		E3	3	2	3	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	
		E4	3	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	
		E5	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	
		E6	3	3	2	3	2	3	2	1	2	3	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	
		E7	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	1	
		E8	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	
	Середнє значення		2,5	2,5	2,25	2,125	2,125	2	1,875	1,75	1,75	1,875	1,875	1,75	1,875	1,625	1,625	1,5	1,5	1,625	1,625	1,5	1,5	1,375	1,625	1,5		



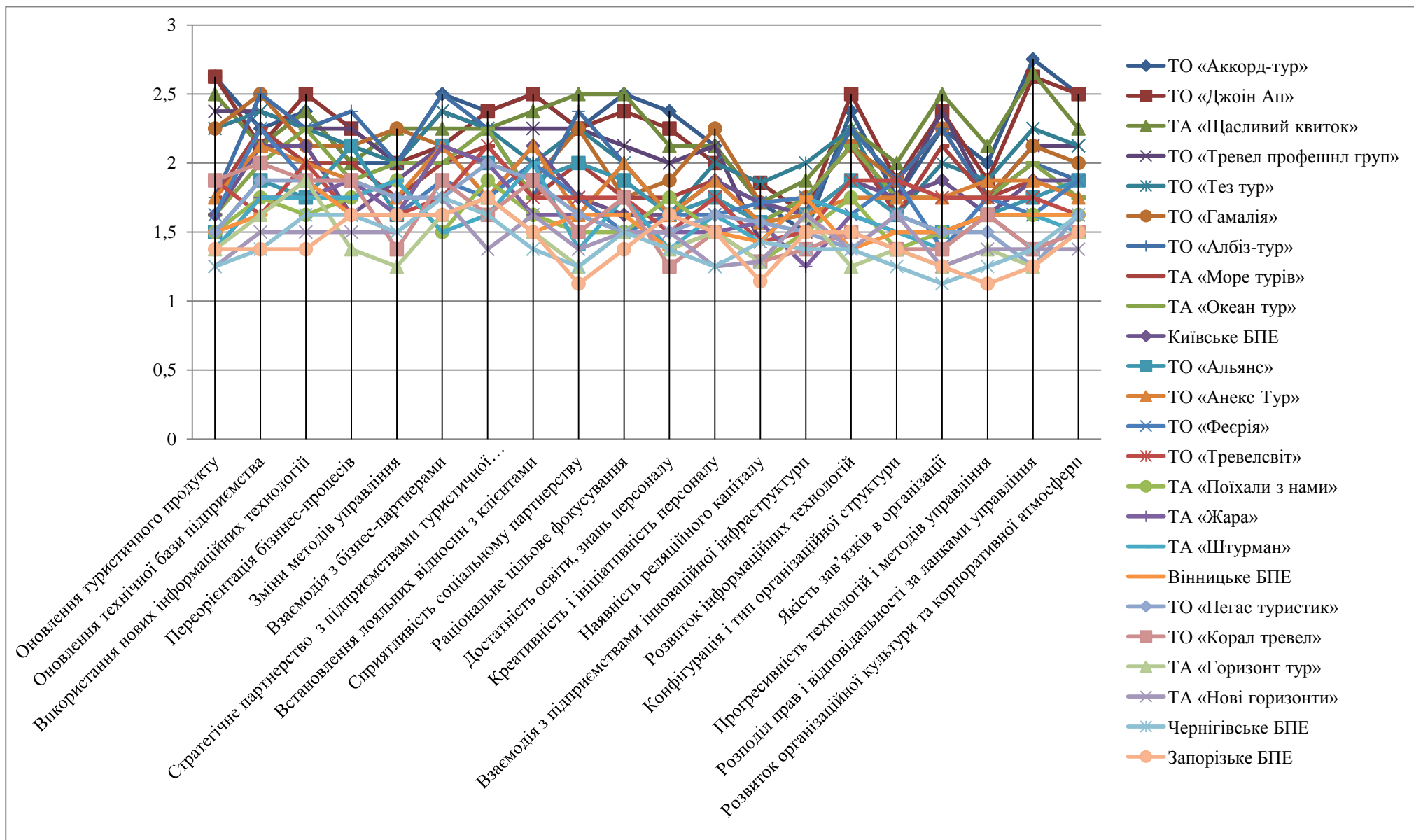


Рис. Б.2. Графічна інтерпретація оцінки фракції готовності потенціалу розвитку туристичного підприємства

Таблиця Б.3

## Оцінка фракції можливостей потенціалу розвитку туристичного підприємства

№	Показник	Експерт	Експлеренти			Віоленти						Патієнти						Комуванти									
			ТО «Аккорд-тур»	ТО «Джоін Ап»	ТА «Щасливий квиток»	ТО «Гревел профешнл груп»	ТО «Тез тур»	ТО «Гамалія»	ТО «Албіз-тур»	ТА «Море турів»	ТА «Океан тур»	Київське БПЕ	ТО «Альянс»	ТО «Анекс Тур»	ТО «Фесрія»	ТО «Гревелсвіт»	ТА «Поїхали з нами»	ТА «Жара»	ТА «Штурман»	Вінницьке БПЕ	ТО «Пегас туристик»	ТО «Корал тревел»	ТА «Горизонт тур»	ТА «Нові горизонти»	Чернігівське БПЕ	Запорізьке бюро БПЕ	
1. Туристична можливість																											
1.1	Природні можливості туристичного продукту	E1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1
		E2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2
		E3	3	2	3	1	2	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1
		E4	2	3	2	2	3	3	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	1
		E5	3	2	3	3	2	2	1	2	1	3	2	1	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
		E6	2	3	3	2	1	2	2	2	1	1	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2
		E7	3	2	2	2	1	2	1	1	2	1	3	2	2	2	2	1	2	2	1	3	2	3	2	2	1
		E8	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	3	2	2	1	2	2
	Середнє значення		2,5	2,375	2,375	2,125	2	2,125	1,875	1,75	1,875	1,875	2	1,625	2,25	2,125	2	1,875	1,875	1,625	1,875	2	1,75	2	1,625	1,505	
1.2	Туристські можливості антропогенного походження	E1	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	
		E2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	
		E3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	
		E4	2	2	3	2	3	3	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	
		E5	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	1	2	3	3	2	3	2	2	1	2	2	2	2	
		E6	3	2	3	2	3	2	2	2	1	1	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	
		E7	3	3	3	2	1	2	1	1	2	1	3	2	2	2	2	1	2	2	1	3	2	3	2	1	
		E8	2	3	3	3	2	3	2	2	3	2	1	3	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2	

	Середнє значення		2,375	2,5	2,625	2,375	2,25	2,25	2,125	1,875	2,25	2	2,25	2	2,125	2,125	2,25	1,875	1,875	1,625	1,625	1,75	1,75	1,875	1,625	1,598	
1.3	Розвиток туристичної інфраструктури	E1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	
		E2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2
		E3	3	2	2	3	1	2	3	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	2	1	1
		E4	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1	2
		E5	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2
		E6	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	1	2	3	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1
		E7	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1
		E8	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1
	Середнє значення		2,25	2,25	2,125	2,375	2	2,125	2,25	2	1,75	1,875	1,625	1,75	1,625	1,75	1,5	1,5	1,375	1,5	1,5	1,375	1,25	1,375	1,375	1,5	
1.4	Нові технології розробки та надання туристичного продукту	E1	2	2	2	1	3	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	
		E2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	
		E3	2	1	3	3	2	1	2	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	
		E4	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	
		E5	3	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	1	1	
		E6	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	
		E7	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	1	3	1	2	2	1	
		E8	3	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2	2	2	1	2	1	1	1	
	Середнє значення		2,25	1,875	2,25	1,75	1,875	1,625	1,75	1,75	1,75	1,625	1,5	1,875	1,75	1,75	1,625	1,625	1,75	1,625	1,5	1,625	1,375	1,375	1,25	1,125	
1.5	Ступінь освоєння рекреаційних можливостей туристичного продукту	E1	2	2	3	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1	1	
		E2	1	3	3	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	
		E3	2	3	2	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1	2	2	1	
		E4	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	
		E5	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1	2	2	
		E6	2	3	1	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	
		E7	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	
		E8	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	
	Середнє значення		1,75	2,375	2,125	1,625	1,625	1,875	1,625	1,625	1,75	1,5	1,5	1,75	1,625	1,5	1,375	1,375	1,5	1,375	1,625	1,25	1,375	1,625	1,25	1,25	
2. Клієнтські можливості																											

2.1	Зручність розташування підприємства для клієнтів	E1	2	2	2	2	2	2	1	2	3	1	2	1	2	3	2	2	1	2	2	1	1	2	1	1	
		E2	2	3	2	2	1	1	3	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1
		E3	3	3	3	1	1	2	1	1	3	1	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2
		E4	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	1	1	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1
		E5	2	2	2	3	3	2	1	2	1	1	3	2	1	3	3	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2
		E6	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	1	3	3	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2
		E7	2	3	3	2	1	1	2	2	1	3	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1
		E8	2	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2
	Середнє значення		2,375	2,375	2,375	2,125	1,75	1,875	1,75	1,75	1,875	1,625	1,75	1,625	1,625	1,75	1,875	1,5	1,375	1,5	1,5	1,375	1,5	1,625	1,375	1,5	1,5
2.2	Нааяність клієнтської бази	E1	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	2	
		E2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1
		E3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	1	2	2	1	2	2	2	1	2	1	1	1	2	2	2	1
		E4	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2
		E5	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	1
		E6	3	2	3	2	3	2	3	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	2	1	2
		E7	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2
		E8	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2
	Середнє значення		2,5	2,5	2,625	2,375	2,375	2,375	2,375	2,25	2	2	2	1,75	1,875	1,875	1,625	1,75	1,625	1,875	1,625	1,5	1,5	1,75	1,625	1,625	1,625
2.3	Поширення лояльності клієнтів	E1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	3	2	
		E2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	1	3	1	2
		E3	3	2	2	3	2	3	3	3	1	1	3	1	2	3	1	3	2	1	3	1	2	2	2	2	1
		E4	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	1	2	2	2	3	1	1
		E5	2	2	3	2	2	1	3	2	3	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2
		E6	3	2	2	2	2	2	3	1	2	3	1	3	2	1	1	3	2	2	2	3	1	1	1	2	2
		E7	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	2	2	2
		E8	2	1	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	1	1	2	1	1	2	1	2	2	1	2	2	1
	Середнє значення		2,25	1,875	2,125	2,375	2,375	2,125	2,5	2	2	2,125	2,125	2,125	1,875	1,75	1,5	2,125	1,5	1,625	1,75	1,875	1,625	1,75	1,75	1,625	1,625
2.4	Нааяність статусу постійного споживача	E1	2	2	2	1	2	2	3	2	2	2	3	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	
		E2	2	3	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	1	
		E3	1	2	3	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	
		E4	2	2	3	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2
		E5	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1
		E6	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1

	E7	2	1	1	1	2	3	1	1	2	2	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2		
		E8	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	
	Середнє значення	1,75	2	2,25	1,625	1,75	2	2	1,75	1,875	1,625	1,875	1,75	1,5	1,5	1,625	1,625	1,625	1,375	1,5	1,5	1,375	1,375	1,625	1,5		
2.5	Ефективне соціальне партнерство	E1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	2		
		E2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	2	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	
		E3	1	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	
		E4	2	1	2	1	1	3	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	
		E5	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	
		E6	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	
		E7	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	
		E8	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	3	
	Середнє значення	1,625	1,75	1,625	1,75	1,5	1,625	1,75	1,625	1,625	1,5	1,5	1,375	1,375	1,375	1,375	1,375	1,375	1,5	1,375	1,375	1,375	1,25	1,25	1,5	1,5	
3. Ринкові можливості																											
3.1	Розширення та поглиблення меж ринку та його сегментів	E1	2	2	2	2	2	1	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	1	2	1	1	2	1	1	
		E2	2	2	3	1	3	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1
		E3	3	1	2	2	3	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2
		E4	2	3	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2
		E5	2	2	1	1	1	2	2	3	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	1
		E6	1	2	2	3	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2
		E7	3	2	2	1	1	3	1	2	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1
		E8	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	1	2	2
	Середнє значення	2,125	2	2,125	1,75	1,875	1,75	1,875	1,875	1,75	1,75	1,75	1,625	1,625	1,625	1,625	1,375	1,5	1,5	1,625	1,5	1,375	1,5	1,375	1,375	1,375	
3.2	Диференціація туристичного продукту	E1	2	2	2	2	3	3	2	3	1	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	1	1	2	2	
		E2	2	3	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	1	1	3	2	1	1	1	1	1	2	
		E3	1	2	3	1	2	2	1	1	3	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	1	1	
		E4	2	1	2	3	1	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1
		E5	3	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1
		E6	2	2	2	2	3	1	2	1	2	2	2	2	3	1	1	2	2	1	2	1	3	2	1	2	2
		E7	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1	1	3	1	1	2	2	2	2
		E8	3	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	3	2	2

	Середнє значення		2,125	2,125	1,875	1,875	2,125	1,875	1,625	1,875	1,875	1,75	1,75	1,75	1,875	1,625	1,75	1,625	1,75	1,875	1,5	1,5	1,625	1,625	1,5	1,625		
3.3	Персоналізація цінкової політики	E1	2	2	1	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1		
		E2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	
		E3	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	
		E4	3	1	2	2	2	2	1	2	1	2	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	
		E5	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	
		E6	2	2	2	3	2	3	2	1	2	3	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	1	2	
		E7	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	2	1
		E8	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2
	Середнє значення		2	1,875	2	2	2,125	2,125	1,875	2	1,75	1,875	1,875	1,75	1,75	1,625	1,625	1,5	1,5	1,5	1,625	1,5	1,375	1,375	1,625	1,375		
3.4	Ефективне просування інноваційного продукту і бренду підприємства	E1	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1		
		E2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	
		E3	2	3	3	3	1	2	3	2	2	1	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	
		E4	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	
		E5	3	3	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	
		E6	2	2	2	2	2	3	2	3	1	2	2	2	1	1	3	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1	
		E7	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	
		E8	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	
	Середнє значення		2,25	2,5	2,5	2,25	1,875	2,125	2,125	2,125	1,75	1,875	1,5	1,875	1,5	1,75	1,5	1,5	1,5	1,5	1,625	1,5	1,375	1,375	1,25	1,25	1,375	
3.5	Диверсифікація в межах галузі	E1	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2		
		E2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	
		E3	2	2	3	2	1	3	3	1	2	2	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	
		E4	2	3	2	3	3	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2	
		E5	3	2	2	2	2	2	1	3	2	3	2	1	2	1	2	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	
		E6	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	
		E7	3	2	1	2	2	3	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	
		E8	3	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1	
	Середнє значення		2,5	2,25	2,375	2,25	2,125	2,25	1,875	2	1,875	2	1,875	1,875	1,75	1,625	1,625	1,5	1,625	1,625	1,625	1,625	1,625	1,375	1,375	1,5		
4. Репутацій на можливість																												

5.																											
4.1	Здатність до інтеграції в туристичний і інноваційний простір	E1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	
		E2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	3	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	1	
		E3	1	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	3	1	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2
		E4	2	3	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2
		E5	2	3	2	1	2	2	2	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1
		E6	1	2	3	2	2	2	2	3	2	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1
		E7	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	2	2	2	2
		E8	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	3	1	1	1	2	2	2	1	2	1	2	1	1
	Середнє значення			1,75	2,25	2,25	1,875	1,875	1,625	1,75	1,75	1,5	1,5	1,75	1,75	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,625	1,5	1,375	1,625	1,375	1,375
4.2	Гнучкість в процесі взаємодії	E1	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	1	2	2	1	2	1	2	1	1	
		E2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2
		E3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2
		E4	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	1	1	3	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2
		E5	2	2	2	2	3	2	3	2	2	1	2	3	2	2	2	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1
		E6	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1
		E7	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	1	2	3	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2
		E8	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	1	1	2	3	2	1	2	2	2	1	2	2	2
	Середнє значення			2,375	2,25	2,375	2,25	2,375	2,25	2,375	2,25	2,25	2,125	2,125	1,75	1,875	2	2	1,75	1,75	1,625	1,5	1,75	1,375	1,625	1,5	1,625
4.3	Впізнаваність та позитивне відношення до бренду	E1	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	
		E2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	
		E3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2
		E4	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	2	2	2	1
		E5	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2
		E6	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	1	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	2	2
		E7	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	2	2	1
		E8	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2
	Середнє значення			2,125	2,375	2,125	2,125	2,25	2,25	2	2,125	2	1,875	1,875	1,875	1,75	1,875	1,75	1,5	1,625	1,625	1,5	1,5	1,375	1,5	1,5	2,125
4.4	Забезпечення атмосфери інноваційності	E1	1	2	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	
		E2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	
		E3	2	1	3	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1
		E4	1	1	2	1	2	3	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	2	2	2	1
		E5	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1

		E6	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	2	1	1		
		E7	1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	2	1	1	2	1	2	1	2	2	
		E8	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1
	Середнє значення		1,500	1,625	1,750	1,500	1,500	1,625	1,500	1,750	1,375	1,375	1,750	1,625	1,375	1,500	1,250	1,500	1,750	1,375	1,375	1,375	1,250	1,500	1,500	1,250	
4.5	Здатність до управління конфліктами	E1	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	
		E2	2	3	2	1	1	3	3	1	2	1	2	2	3	1	2	2	3	2	2	2	2	1	1	1	
		E3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	1	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2
		E4	2	2	3	1	2	2	2	1	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1
		E5	1	3	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2
		E6	3	2	2	2	2	1	3	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1
		E7	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2
		E8	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	1	2	3	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2
	Середнє значення		2,25	2,5	2,375	1,875	2,125	2,25	2,25	1,875	2,125	2,125	1,875	2,125	2,25	1,625	1,75	1,75	1,875	1,625	1,75	1,875	1,625	1,625	1,5	1,625	



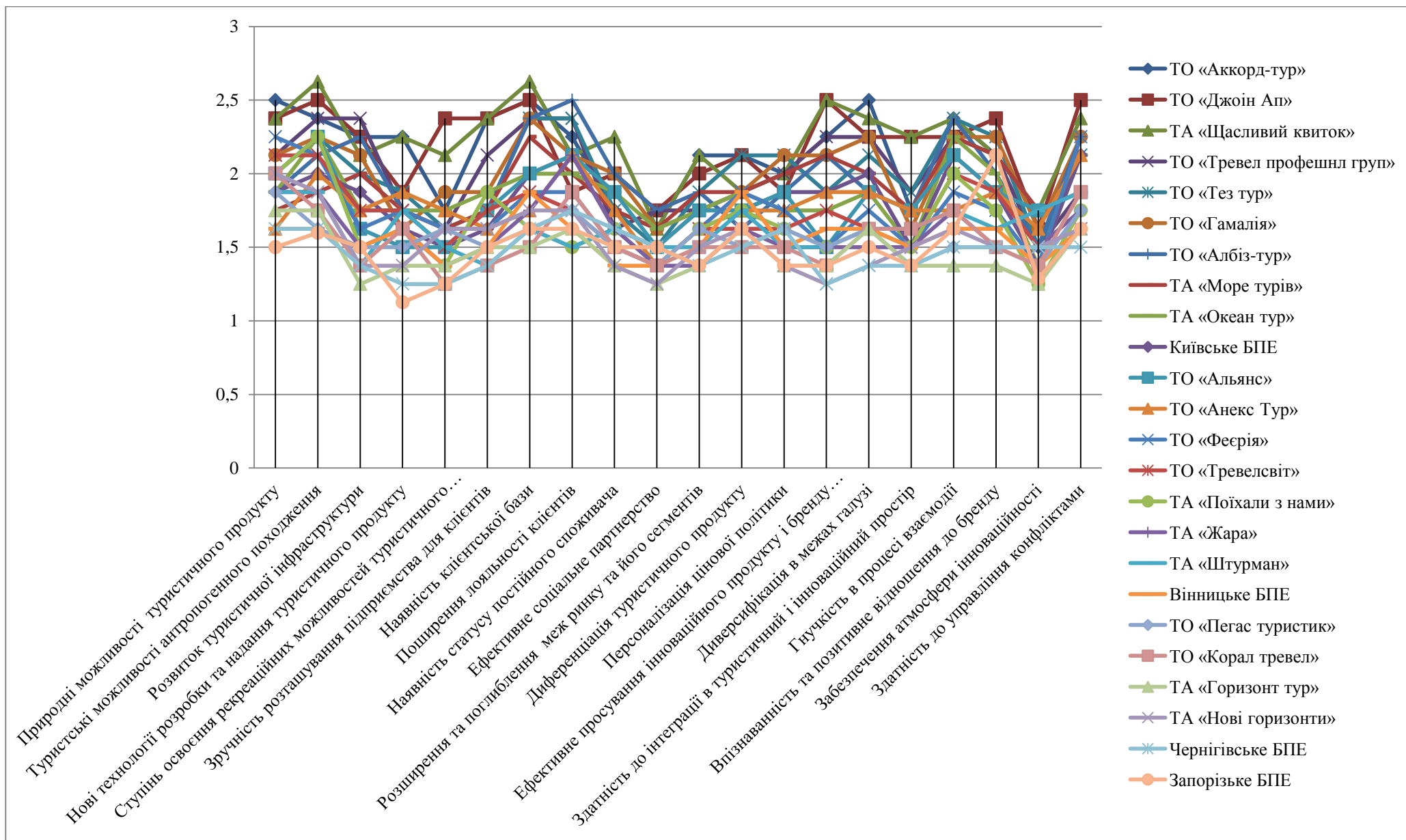


Рис. Б.3. Графічна інтерпретація оцінки фракції можливостей потенціалу розвитку туристичного підприємства

Таблиця Б.4

Результати оцінки ресурсної фракції потенціалу розвитку ТО «Аккорд-тур»

фінансові ресурси	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	
	2	3	2	2	3	E1
	2	3	2	2	2	E2
	3	3	2	3	3	E3
	3	2	3	3	3	E4
	2	2	3	2	2	E5
	2	2	3	2	2	E6
	3	3	2	2	2	E7
	2	2	2	3	2	E8
матеріально-технічні ресурси	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	
	2	3	2	2	3	E1
	2	3	2	2	3	E2
	3	2	2	2	3	E3
	2	2	3	3	2	E4
	2	3	3	3	2	E5
	3	2	2	3	2	E6
	3	3	3	3	3	E7
	2	3	2	2	3	E8
кадрові ресурси	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	
	3	2	2	3	2	E1
	3	2	2	3	2	E2
	3	3	2	2	2	E3
	2	2	3	2	3	E4
	2	2	3	2	2	E5
	2	2	2	3	3	E6
	3	3	3	2	2	E7
	3	3	2	2	3	E8
інформаційні ресурси	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	
	2	2	3	2	3	E1
	1	2	3	3	2	E2
	3	2	2	2	2	E3
	2	3	2	3	2	E4
	2	2	3	3	3	E5
	2	3	2	2	3	E6
	1	2	2	2	2	E7
	3	2	3	2	3	E8
n=8			m=20	S=386	R=2,4125	

Таблиця Б.5

Результати оцінки фракції готовності потенціалу розвитку ТО «Аккорд-тур»

проектна готовність	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	
	3	2	3	2	2	E1
	3	3	3	2	3	E2
	2	3	2	3	2	E3
	2	2	2	1	2	E4
	3	2	2	3	3	E5
	2	2	3	1	1	E6
	3	2	2	2	1	E7
	3	2	2	2	2	E8
готовність взаємодії	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	
	2	3	2	2	2	E1
	2	2	3	3	2	E2
	3	2	3	2	3	E3
	3	2	3	2	3	E4
	3	2	2	2	2	E5
	2	3	3	3	2	E6
	3	3	2	2	3	E7
	2	2	2	2	3	E8
інтелектуальна готовність	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	
	2	3	3	1	2	E1
	2	1	1	2	2	E2
	3	2	2	3	2	E3
	2	3	2	1	3	E4
	3	2	1	1	2	E5
	3	2	2	1	3	E6
	2	3	1	2	3	E7
	2	1	2	1	2	E8
організаційна готовність	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	
	2	2	3	2	2	E1
	2	2	2	2	2	E2
	1	3	1	3	3	E3
	2	2	2	3	3	E4
	1	3	2	2	2	E5
	2	2	2	3	3	E6
	3	2	3	2	2	E7
	1	2	1	3	3	E8
	n=8	m=20	S=356	R=2,225		

Таблиця Б.6

Результати оцінки фракції можливостей потенціалу розвитку ТО «Аккорд-тур»

туристичні можливості	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	
	2	2	2	2	2	E1
	2	2	2	3	1	E2
	3	3	3	2	2	E3
	2	2	2	2	2	E4
	3	2	3	3	1	E5
	2	3	2	2	2	E6
	3	3	2	1	2	E7
	3	2	2	3	2	E8
клієнтські можливості	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	
	2	3	2	2	2	E1
	2	2	2	2	2	E2
	3	3	3	1	1	E3
	3	2	2	2	2	E4
	2	2	2	2	1	E5
	3	3	3	1	2	E6
	2	3	2	2	2	E7
	2	2	2	2	1	E8
ринкові можливості	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	
	2	2	2	2	3	E1
	2	2	2	3	2	E2
	3	1	2	2	2	E3
	2	2	3	2	2	E4
	2	3	2	3	3	E5
	1	2	2	2	2	E6
	3	2	2	2	3	E7
	2	3	1	2	3	E8
репутаційні можливості	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	
	2	2	2	1	2	E1
	2	2	2	2	2	E2
	1	3	3	2	3	E3
	2	3	3	1	2	E4
	2	2	2	2	1	E5
	1	3	2	2	3	E6
	2	2	1	1	2	E7
	2	2	2	1	3	E8
			n=8	m=20	S=341	R=2,13125

Опитувальний лист для виявлення основних факторів, що впливають на діяльність підприємств

1. Назва підприємства

2. Типи підприємства

готель  
готельний комплекс  
мініготель  
хостел  
бізнес-готель

3. Основний сегмент ринку

економ сегмент  
масовий сегмент  
люкс-сегмент  
змішаний

4. Вкажіть ступінь економічної стабільності Донецького регіону

висока стабільність  
стабільність  
низька стабільність

5. Вкажіть кілька найбільш значущих, на вашу думку, факторів, що впливають на зниження послуг

Зниження рівня доходів населення (1)  
Зниження ємності внутрішнього ринку (2)  
Зростання інфляції (3)  
Зростання цін на послуги (4)  
Інше (6)

Розподіліть чинники за рівнем їхньої значимості: \_\_\_\_\_

6. Вкажіть основні причини зниження конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності

Відсутність маркетингових служб на підприємстві, (1)  
Невірна кадрова політика (2)  
Погано відрегульована система управління витратами на підприємстві (3)  
Погано розроблена корпоративна структура підприємства (4)  
Недолік власних коштів (5)  
Зниження інвестиційної активності в галузі індустрія гостинності (6)  
Інше (7)

Розподіліть чинники за рівнем їхньої значимості: \_\_\_\_\_

7. Вкажіть можливі причини недостатнього фінансування підприємств індустрії гостинності, скорочення їх діяльності.

Утруднення отримання банківських кредитів, в слідстві негативної кредитної історії (1)

Зменшення надходження грошових коштів від господарських операцій через підвищення ринкових цін і скорочення обсягів реалізації (2)

Зміна структури витрат на підприємстві (3)

Зростання процентної ставки на кредит (4)

Зростання тарифів і податків (5)

Зниження прибутку (6)

Інше (7)

Розподіліть чинники за рівнем їхньої значимості: \_\_\_\_\_

*9. Вкажіть основні причини, що впливають на впізнаваність підприємства індустрії гостинності, зміну іміджу і назви.*

Реструктуризація компанії (1)

Зміна організаційно правової форми ведення бізнесу (2)

Зміна територіальної дислокації (3)

Зміна власника (4)

Переорієнтація бізнесу, зміна маркетингової стратегії (5)

Порушення ділових зв'язків підприємства (6)

Інше (7)

Розподіліть чинники за рівнем їхньої значимості: \_\_\_\_\_

*10. Укажіть причини виникнення зміни структури персоналу*

Зниження кваліфікації працівників (1)

Зниження мотивації персоналу (2)

Зниження кооперації праці (3)

Зміна умов праці (4)

Зниження заробітної плати (5)

Автоматизація деяких процесів (6)

Інше (7)

Розподіліть чинники за рівнем їхньої значимості: \_\_\_\_\_

Опитувальний лист для виявлення основних факторів впливу на діяльність підприємств індустрії гостинності

1. Назва підприємства

2. Типи підприємства

готель  
готельний комплекс  
мініготель  
хостел  
бізнес-готель

3. Основний сегмент ринку

економ сегмент  
масовий сегмент  
люкс-сегмент  
змішаний

4. Виявити основні чинники зміни товарної політики підприємств індустрії гостинності

Специфічне перетворення попиту (1)  
Зміна доходів населення (2)  
Видача гуманітарної допомоги (3)  
Постійна зміна стратегії і тактики підприємства (4)  
Зниження попиту на товари класу Люкс (5)  
Запровадження комендантської години (6)  
Інше (7)

Розподіліть чинники за рівнем їхньої значимості: \_\_\_\_\_

5. Вкажіть основні причини недостатності послуг/товарів деяких груп

Постійна зміна постачальників пов'язана з нестабільною ситуацією на лінії розмежування (1)

Завезення дрібними партіями (2)

Неможливість тривалого зберігання через постійну небезпеку руйнування складських приміщень (3)

Обмеження на митниці (4)

Недосконалість законодавчої системи (5)

Низький попит на товари класу Люкс (6)

Інше (7)

Розподіліть чинники за рівнем їхньої значимості: \_\_\_\_\_

6. Вкажіть найбільш важливі фактори, що впливають на продуктивність і мотивацію праці персоналу підприємства

Зниження кваліфікації персоналу через неможливість навчання за кордоном і на території України (1)

Залучення персоналу підприємства в громадські рухи міста (2)

Відсутність на більшості підприємств фондів для матеріальної мотивації персоналу (3)

Зміна форми власності підприємства (підприємства взяті під зовнішнє

управління) (4)

Специфічні умови безпеки роботи персоналу на підприємстві з метою підвищення позитивного морально - психологічного клімату (обладнання підвалів, сховищ, системи оповіщення) (5)

Інше (6)

Розподіліть чинники за рівнем їхньої значимості: \_\_\_\_\_

*7. Вкажіть основні причини впливають на конкурентоспроможність підприємств індустрії гостинності*

Відсутність на підприємстві кредитів банків (1)

Збільшення обсягу неякісних продуктів на територію республіки, в слідстві малої кількості постачальників (2)

Раптове відключення води, світла, інтернету, зв'язку, в слідстві з військовими діями (3)

Скорочення ринків збуту (4)

Порушення ділових зв'язків (5)

Зменшення кількості торгових точок в прифронтових районах (6)

Інше (7)

Розподіліть чинники за рівнем їхньої значимості: \_\_\_\_\_



Таблиця Г.1

Значення індикаторів оцінки концепту внутрішньої стійкості до кризових явищ «Фінанси»

Показники	ГРК «Спартак»	ГРК «Європейський»	ГК «Моряк»	БГ «Reikartz Маріуполь»	Готель «Посейдон»
Рентабельність (збитковість) активів	25,13	12,45	6,048	-1,53	2,77
Рентабельність власного капіталу	34,39	22,06	24,64	-1,37	3,3
Рентабельність (збитковість) реалізації	5,239	0,54	7,15	-1,57	1,08
Витратовіддача	14,12	11,22	4,93	7,74	2,84
Оборотність матеріальних запасів	26,4	38,18	3,42	15,48	14,05
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	40,5	9,02	1,39	74,39	26,8
Коефіцієнт термінової ліквідності	0,277	0,861	0,637	0,123	-0,17
Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	0,731	0,565	0,245	1,12	0,84
Коефіцієнт автономії	0,37	0,84	0,28	0,139	0,28
Коефіцієнт фінансового ризику	2,71	1,19	0,33	7,12	3,53
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,031	1,03	0,027	1,02	0,015
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,75	2,03	1,302	1,89	0,39
Коефіцієнт загальної ліквідності	-0,15	1,049	1,269	1,26	0,104

