

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ
імені С. З. ГЖИЦЬКОГО

Факультет менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування

Кафедра туристичного бізнесу та гостинності

Допускається до захисту

«___» _____ 2026 р.

В. о. зав. кафедри

_____ **Л.П. Кушнір**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

студента Мирона Дмитра Ігоровича

на тему:

БЕЗПЕКОВІ СТРАТЕГІЇ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ В
УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

на присвоєння кваліфікації – **Бакалавр з туризму**

Керівник роботи _____

Міністерство освіти і науки України
Львівський національний університет ветеринарної
медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

Факультет менеджменту,

бізнесу та публічного

адміністрування

Кафедра туристичного бізнесу

та гостинності

ОС Бакалавр

Спеціальність 242 Туризм

ЗАТВЕРДЖУЮ

В. о. завідувача кафедри

_____ **Л.П. Кушнір**

“___” _____ 2026 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
СТУДЕНТУ

Мирону Дмитру Ігоровичу

1. Тема роботи: «Безпекові стратегії туристичних підприємств в умовах воєнного стану»

керівник роботи к.е.н., доц. Калайтан Т. В., затверджена наказом вищого навчального закладу від «_____» _____ 2026 року № _____

2. Строк подання студентом проекту (роботи) травень 2026 року

3. Вихідні дані до проекту (роботи) – *будуть братися в база відпочинку «Берегиня».*

Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): *розглянути сутність та значення безпеки у сфері туризму; узагальнити нормативно-правове забезпечення безпеки туристичної діяльності; проаналізувати сучасний стан туристичної галузі України; дослідити інноваційні підходи до забезпечення безпеки туристичних послуг.*

4. Перелік графічного матеріалу – у роботі будуть представлені таблиці, рисунки.

5. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Вступ		
2	Огляд наукової та патентної літератури		
3	Вивчення методів досліджень		
4	Опрацювання результатів досліджень		
5	Формування висновків та підготовка роботи до захисту		

Студент _____

(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____

(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Безпекові стратегії туристичних підприємств в умовах воєнного стану: Кваліфікаційна робота на здобуття бакалаврського рівня вищої освіти: (242 «Туризм»)/ЛНУВМБ ім. С.З. Гжицького. Кафедра туристичного бізнесу та гостинності. Наук. кер.: _____. Львів, 2026. с. 53.

У роботі досліджено теоретичні засади та узагальнено наукові підходи до формування безпекових стратегій туристичних підприємств. Проведено аналіз сучасного стану безпекової діяльності суб'єктів туристичного бізнесу в умовах воєнного стану. Запропоновано інноваційні підходи до підвищення рівня безпеки туристичних послуг та забезпечення стійкості підприємств.

Ключові слова: безпека туризму, безпекові стратегії, воєнний стан, управління безпекою, туристична діяльність.

© Д. І. Мирон 2026

© ЛНУВМБ ім. С. З. Гжицького 2026

ANNOTATION

Myron D. I. Security strategies of tourism enterprises under martial law: Qualification work for the first (bachelor's) level of higher education: (242 «Tourism»)/LNUVMB them S. Z. Gzhytskyi. Department of Tourism Business and Hospitality. Scientific supervisor: _____. Lviv, 2026. 53 p.

This study examines the theoretical foundations and summarizes the scientific approaches to the development of security strategies for tourism enterprises. The current state of security activities of tourism enterprises under martial law conditions is analyzed. Innovative approaches to ensuring the safety of tourism services and enhancing the resilience of enterprises are proposed.

Keywords: tourism safety, security strategies, martial law, security management, tourism activity.

© Myron D. I. 2026

© LNUVMB them S.Z. Gzhytskyi 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БЕЗПЕКИ У ТУРИСТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ	7
1.1. Сутність та значення безпеки у сфері туризму	7
1.2. Нормативно-правове забезпечення безпеки туристичної діяльності	12
1.3. Наукові підходи до формування безпекових стратегій туристичних підприємств	16
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН БЕЗПЕКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ДЛЯ ЙОГО ПОКРАЩЕННЯ	22
2.1. Дослідження сучасного стану туристичної галузі України	22
2.2. Інноваційні підходи до забезпечення безпеки туристичних послуг	26
2.3. Формування стратегій безпеки у діяльності туристичних підприємств	32
ВИСНОВКИ	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	45
ДОДАТКИ	49

ВСТУП

Сучасний розвиток туристичної галузі характеризується значною залежністю від політичної, економічної та безпекової ситуації в державі. Туризм як одна з найбільш чутливих до зовнішніх факторів сфер економіки першою реагує на кризові явища, зокрема на воєнні конфлікти, політичну нестабільність та надзвичайні ситуації. У зв'язку з повномасштабною війною в Україні туристична галузь зазнала значних змін, що суттєво вплинуло на діяльність туристичних підприємств, їх економічну стабільність, організацію роботи та рівень безпеки туристів.

В умовах воєнного стану питання безпеки набуває особливої актуальності. Туристичні підприємства змушені адаптувати свою діяльність до нових умов, враховуючи підвищені ризики, пов'язані з військовими діями, обмеженнями пересування, загрозами для життя та здоров'я туристів, а також економічною нестабільністю. Саме тому формування ефективних безпекових стратегій є важливим елементом управління діяльністю туристичних підприємств, що дозволяє мінімізувати ризики, забезпечити безпечне надання туристичних послуг та підвищити довіру споживачів.

Безпека у сфері туризму охоплює широкий спектр аспектів, серед яких фізична безпека туристів і працівників, інформаційна безпека, економічна стабільність підприємств, організація евакуаційних заходів, управління ризиками та кризовими ситуаціями. В умовах воєнного стану особливого значення набувають також питання взаємодії туристичних підприємств з органами державної влади, військовими адміністраціями та місцевими громадами з метою забезпечення належного рівня безпеки туристичної діяльності.

Крім того, сучасні виклики потребують впровадження нових підходів до управління туристичними підприємствами, зокрема використання стратегічного планування, антикризового менеджменту, систем управління ризиками та

цифрових технологій для моніторингу безпекової ситуації. Розробка ефективних безпекових стратегій дозволяє туристичним підприємствам не лише зберегти свою діяльність у складних умовах, але й створити передумови для подальшого розвитку галузі після завершення воєнних дій.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена необхідністю дослідження сучасних підходів до формування безпекових стратегій у туристичній сфері та визначення шляхів підвищення стійкості туристичних підприємств до кризових і воєнних ризиків. Вивчення даного питання має важливе значення як для розвитку наукових досліджень у сфері туризму, так і для практичного впровадження ефективних механізмів забезпечення безпеки туристичної діяльності.

Питання безпеки діяльності туристичних підприємств та підходів до формування безпекових стратегій є предметом дослідження зарубіжних та вітчизняних науковців: Грабар М. В., Гуменюк В. В., Барвінок Н. В., Данчевська І. Р. та A. Pizam, B. Ritchie, J. Fourie. Разом з тим воєнний стан в Україні вимагає проведення додаткових досліджень стосовно формування безпекових стратегій для туристичних підприємств.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів формування безпекових стратегій туристичних підприємств в умовах воєнного стану, а також розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управління безпекою у туристичній сфері.

Для досягнення поставленої мети визначено такі основні завдання:

- дослідити теоретичні основи безпеки у сфері туристичної діяльності;
- проаналізувати нормативно-правове забезпечення безпеки туристичних підприємств;
- визначити особливості функціонування туристичних підприємств в умовах воєнного стану;
- провести аналіз сучасного стану туристичної галузі України в умовах війни;

- оцінити основні ризики та загрози для діяльності туристичних підприємств;
- розробити рекомендації щодо формування ефективних безпекових стратегій для туристичних підприємств.

Об'єктом дослідження є діяльність туристичних підприємств у сучасних умовах функціонування туристичної галузі.

Предметом дослідження виступають безпекові стратегії управління діяльністю туристичних підприємств в умовах воєнного стану.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій туристичними підприємствами для вдосконалення системи управління безпекою, підвищення стійкості до кризових ситуацій та забезпечення безпечного надання туристичних послуг в умовах воєнного стану.

Апробація результатів. Мирон Д. І. Сучасні інноваційні підходи до підвищення безпеки туристичних послуг. *Дні студентської науки у Львівському національному університеті ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького, Львів 21-22 квітня 2026. С. 425-428.*

Обсяг і структура. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновку та списку використаних джерел із 30 найменувань, 5 додатків, 2 таблиць і 4 рисунків. Матеріали роботи викладено на 53 сторінках, у тому числі основний текст займає 43 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БЕЗПЕКИ У ТУРИСТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Сутність та значення безпеки у туристичній діяльності

У сучасних умовах розвитку світової економіки туризм посідає важливе місце серед галузей, що забезпечують соціально-економічний розвиток держави, створення робочих місць та формування позитивного міжнародного іміджу країни. Разом із тим туристична діяльність пов'язана з великою кількістю ризиків і факторів небезпеки, які можуть впливати як на туристів, так і на суб'єктів туристичного бізнесу. Саме тому питання забезпечення безпеки у сфері туризму набуває особливої актуальності, адже від рівня безпеки значною мірою залежить стабільність функціонування туристичної індустрії, рівень довіри туристів та конкурентоспроможність туристичного продукту.

Безпека у сфері туризму є комплексним поняттям, що охоплює систему заходів, спрямованих на захист життя, здоров'я, майна та прав туристів, а також забезпечення стабільної діяльності туристичних підприємств і функціонування туристичної інфраструктури. Вона включає організаційні, економічні, правові, соціальні та технічні механізми, які сприяють мінімізації ризиків під час здійснення туристичної діяльності. Основною метою забезпечення безпеки у туризмі є створення умов, за яких туристи можуть вільно подорожувати, не наражаючись на загрози для свого життя і здоров'я, а туристичні підприємства – здійснювати свою діяльність ефективно та стабільно [4].

У широкому розумінні безпека туризму розглядається як складова національної безпеки держави, оскільки туристична галузь тісно пов'язана з транспортною системою, готельним господарством, сферою послуг, міжнародними зв'язками та культурним обміном. Порушення безпеки у туристичній сфері може призвести до значних економічних втрат, зниження туристичних потоків та погіршення іміджу країни на міжнародному ринку. Тому

державна політика у сфері туризму передбачає створення ефективних механізмів регулювання та контролю за дотриманням стандартів безпеки туристичних послуг.

Безпека – це стан складної системи, за якого вплив як зовнішніх, так і внутрішніх чинників не спричиняє її деградації та не перешкоджає нормальному функціонуванню й подальшому розвитку [28].

Науковці відзначають, що за останні десятиліття розуміння безпеки в туризмі істотно трансформувалося: від відносно пасивної характеристики вона перетворилася на активний чинник розвитку галузі та необхідну умову здійснення туристичної діяльності. У сучасних умовах поступ туристичної сфери прямо залежить від рівня безпеки туристів, зокрема від гарантій захисту їхнього життя, здоров'я та майна. Очевидно, що забезпечення такого рівня безпеки повинно ґрунтуватися на системному підході, адже сама категорія «безпека туризму» є складною, багатовимірною та охоплює широкий спектр взаємопов'язаних аспектів [28].

Водночас, думки вчених щодо основних функцій та структури безпеки туризму як динамічної, відкритої та складної системи суттєво різняться [28].

У працях більшості вітчизняних дослідників, які представляють різні наукові напрями, відсутнє чітко сформульоване та однозначне визначення поняття безпеки туризму. Спробу систематизувати й узагальнити наявні в українському науковому середовищі підходи до інтерпретації цієї категорії здійснено, зокрема, в «Енциклопедичному словнику-довіднику з туризму». У ньому безпека туризму трактується як цілісна система, що передбачає забезпечення особистої безпеки туристів, захист їхнього майна, а також недопущення негативного впливу на природне середовище під час подорожей. Водночас вона розглядається як один із провідних критеріїв рівня туристичного обслуговування та важливий індикатор оцінювання якості туристичних маршрутів [28].

У ст. 13 Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про туризм»» поняття «безпека у сфері туризму» визначається як комплекс умов і факторів, що відображають соціальний, економічний, правовий та інші аспекти стану забезпечення прав і законних інтересів громадян, суб'єктів господарювання та держави у туристичній галузі [21].

Отже, безпека у туризмі має багатокomпонентний характер і включає декілька основних аспектів. Передусім важливе значення має фізична безпека туристів, яка передбачає захист їх життя та здоров'я під час подорожі. Це включає безпечне функціонування транспортних засобів, готелів, туристичних об'єктів, дотримання санітарно-гігієнічних норм, а також забезпечення належного рівня медичного обслуговування. Не менш важливим є питання інформаційної безпеки, що передбачає надання туристам достовірної та повної інформації про умови подорожі, можливі ризики та правила поведінки у певних регіонах.

Важливим компонентом є також економічна безпека туристичної діяльності, яка пов'язана зі стабільністю функціонування туристичних підприємств, захистом фінансових інтересів туристів та забезпеченням прозорості у сфері надання туристичних послуг. Економічна безпека передбачає надійність туристичних операторів і агентств, гарантії виконання договорів, страхування туристів та відповідальність суб'єктів туристичного ринку.

Окрему роль відіграє екологічна безпека туризму, яка полягає у збереженні природних ресурсів і запобіганні негативному впливу туристичної діяльності на навколишнє середовище. Раціональне використання природних ресурсів, дотримання екологічних стандартів і впровадження принципів сталого розвитку є важливими умовами довгострокового розвитку туристичної індустрії.

Суттєвого значення набуває також соціальна безпека, яка передбачає дотримання прав туристів, забезпечення комфортних умов перебування та толерантного ставлення до представників різних культур, релігій і соціальних груп. Соціальна безпека сприяє формуванню позитивної атмосфери у

туристичному середовищі та підвищенню якості туристичних послуг. На рисунку 1.1 наведено систему безпеки у сфері туризму.

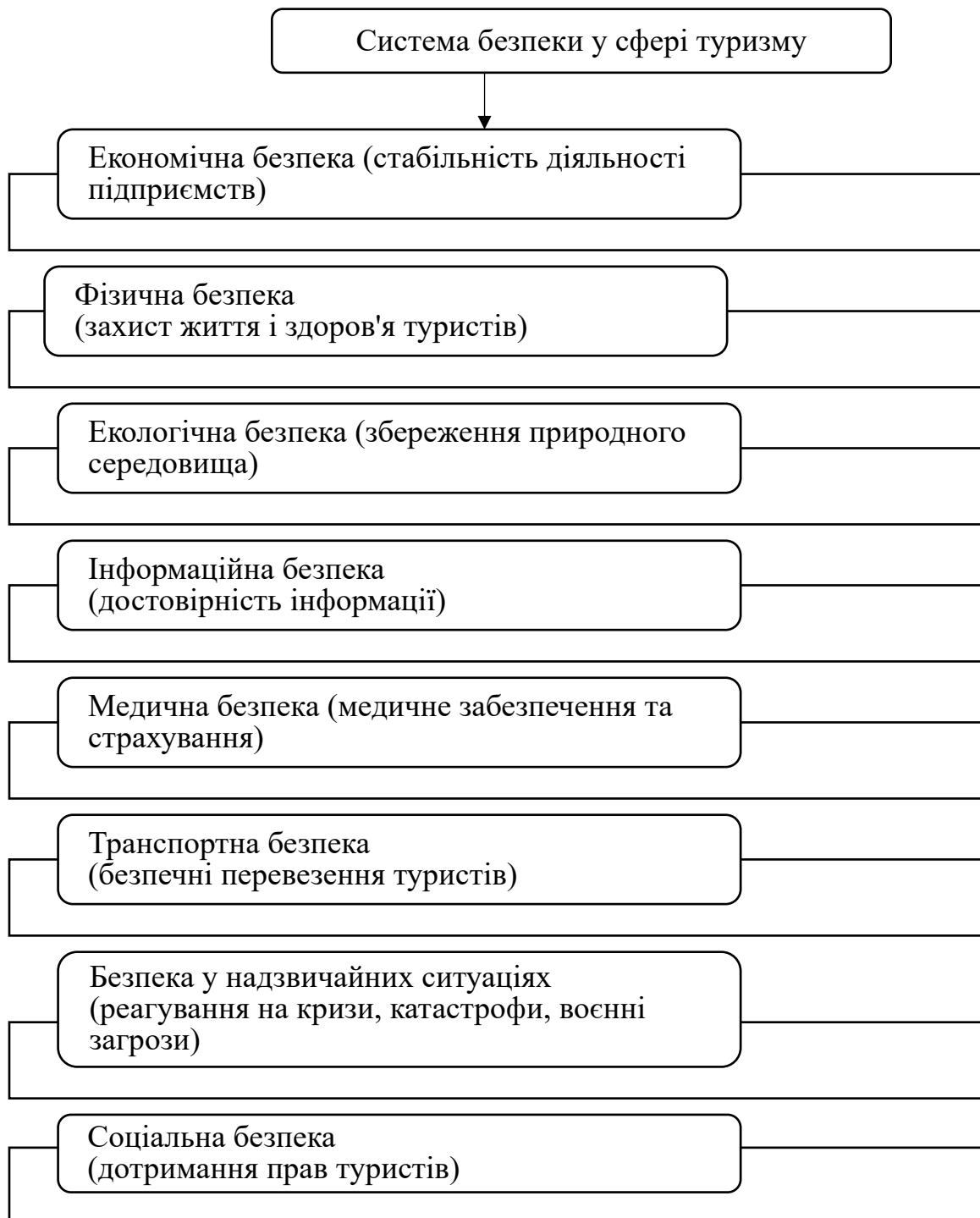


Рисунок 1.1 - Система безпеки у сфері туризму

Джерело: сформовано автором.

Особливої актуальності питання безпеки набуває у періоди кризових ситуацій, таких як природні катастрофи, епідемії, політичні конфлікти або воєнні

дії. У таких умовах туристичні підприємства повинні розробляти спеціальні механізми управління ризиками, впроваджувати антикризові стратегії та забезпечувати ефективну взаємодію з органами державної влади та службами безпеки. Це дозволяє мінімізувати негативні наслідки кризових ситуацій і забезпечити безпечні умови для туристів [5].



Рисунок 1.2 - Складові системи безпеки туристичної галузі

Джерело: сформовано автором на основі [28].

Забезпечення безпеки у сфері туризму є важливим завданням для всіх без винятку суб'єктів туристичної діяльності. Розглядаючи безпеку туризму, зазвичай виокремлюють кілька основних складових (рис. 1.2):

- безпеку споживачів туристичного продукту,
- безпеку його виробників,
- безпеку туристичних дестинацій,
- безпеку держави [28].

Перша складова займає провідне місце у дослідженнях, що стосуються організації подорожей, зокрема різних видів активного туризму, а також має значення у сфері туристичного страхування.

Друга складова переважно аналізується в економічних дослідженнях на рівні галузі або окремих підприємств туристичної індустрії.

Третя складова перебуває у фокусі екологічних та географічних досліджень, де основна увага приділяється негативному антропогенному впливу на природні туристичні ресурси та об'єкти.

Четверта складова має міждисциплінарний характер і поєднує прикладні аспекти соціальних, військових, гуманітарних, технічних, психологічних, біологічних та інших наук з метою вивчення сутності, змісту, методів, форм і засобів забезпечення безпеки особистості та різних соціальних спільнот [28].

Карта ризиків туристичного підприємства є важливим аналітичним інструментом, що дозволяє систематизувати та візуалізувати основні загрози, які можуть впливати на діяльність суб'єкта туристичної сфери. Вона базується на оцінці ймовірності виникнення ризиків та рівня їх впливу на функціонування підприємства, що дає змогу визначити пріоритетність управлінських заходів (додаток А).

Можна зробити висновок, що безпека у сфері туризму є важливим фактором стабільного функціонування туристичної галузі та розвитку туристичних дестинацій. Вона забезпечує захист інтересів туристів і суб'єктів туристичного бізнесу, сприяє підвищенню якості туристичних послуг і формуванню позитивного іміджу країни на міжнародному туристичному ринку.

1.2. Нормативно-правове забезпечення безпеки туристичної діяльності

Забезпечення безпеки у сфері туризму є одним із ключових завдань державної політики у сфері розвитку туристичної індустрії. Туристична

діяльність пов'язана з переміщенням людей, використанням різноманітної інфраструктури, організацією дозвілля та наданням послуг, що вимагає створення чіткої системи правового регулювання. Саме тому важливу роль у функціонуванні туристичної галузі відіграє нормативно-правова база, яка визначає правила організації туристичної діяльності, забезпечення безпеки туристів, відповідальність суб'єктів туристичного ринку та механізми державного контролю.

Нормативно-правове забезпечення безпеки туристичної діяльності в Україні базується на комплексі законодавчих актів, підзаконних нормативних документів та міжнародних стандартів, що регулюють діяльність туристичних підприємств та встановлюють вимоги до якості й безпеки туристичних послуг. Основу правового регулювання у цій сфері становить Закон України «Про туризм», який визначає загальні правові, організаційні та соціально-економічні засади реалізації державної політики у сфері туризму. Цей закон встановлює права та обов'язки туристів, визначає відповідальність суб'єктів туристичної діяльності, а також регулює питання страхування туристів, захисту їхніх прав і забезпечення безпечних умов подорожей [21].

Важливим елементом правового забезпечення безпеки туризму є Конституція України, яка гарантує громадянам право на безпечне для життя і здоров'я довкілля, свободу пересування та захист їхніх прав і свобод. Положення Конституції формують базові принципи забезпечення безпеки громадян, у тому числі під час здійснення туристичних подорожей.

Окрім цього, питання безпеки туристичної діяльності регулюються низкою інших нормативно-правових актів, які охоплюють різні аспекти функціонування туристичної галузі. Серед них важливе значення мають Закон України «Про захист прав споживачів», який визначає механізми захисту прав туристів як споживачів туристичних послуг, та Закон України «Про страхування», що передбачає можливість страхового захисту туристів під час подорожей,

включаючи медичне страхування, страхування від нещасних випадків та страхування відповідальності туристичних операторів [22].

Слід також враховувати, що страхування туристів – як медичне, так і від нещасних випадків – є обов’язковою вимогою та здійснюється суб’єктами туристичної діяльності на підставі договорів зі страховими компаніями (ч. 1 ст. 16 Закону України «Про туризм») [21].

Особливу роль у забезпеченні безпеки туристичної діяльності відіграє законодавство, пов’язане з надзвичайними ситуаціями та цивільним захистом. Зокрема, Кодекс цивільного захисту України визначає правові та організаційні основи захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій природного, техногенного чи воєнного характеру. Для туристичних підприємств це означає необхідність розробки планів евакуації, забезпечення протипожежної безпеки, а також підготовки персоналу до дій у кризових ситуаціях.

В умовах сучасних викликів, зокрема воєнного стану, нормативно-правове забезпечення безпеки туристичної діяльності доповнюється спеціальними актами, які регулюють обмеження пересування, правила функціонування підприємств та вимоги до безпеки громадян. Важливе значення у цьому контексті має Закон України «Про правовий режим воєнного стану», який визначає особливості діяльності підприємств, у тому числі туристичних, в умовах воєнних дій.

Порядок формування рятувальних підрозділів та проведення рятувальних операцій встановлюється Кабінетом Міністрів України. Водночас держава гарантує охорону законних прав і інтересів іноземних туристів відповідно до національного законодавства та міжнародних угод України.

У таких обставинах турист має бути впевнений у наявності державних гарантій захисту під час відпочинку та можливості отримати кваліфіковану допомогу у разі виникнення непередбачених нестандартних ситуацій.

Крім національного законодавства, значний вплив на формування системи безпеки туристичної діяльності мають міжнародні нормативні документи та

рекомендації міжнародних організацій. Важливу роль у розвитку безпечного туризму відіграє Всесвітня туристична організація ООН, яка розробляє міжнародні стандарти та рекомендації щодо безпеки туристичних подорожей, захисту прав туристів і підвищення якості туристичних послуг.

Також важливим міжнародним документом є Манільська декларація з світового туризму, у якій підкреслюється необхідність забезпечення безпеки туристів і створення сприятливих умов для розвитку міжнародного туризму. Цей документ визначає туризм як важливий чинник міжнародного співробітництва та розвитку економіки, що потребує належного рівня правового регулювання.

Проведення туристичної діяльності в Україні не обмежується лише проходженням державної реєстрації (у загальному порядку відповідно до Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців»), а й регламентується спеціальним Законом України «Про туризм», який встановлює додаткові вимоги та особливі умови для здійснення цього виду підприємницької діяльності:

- 1) забезпечення належних фінансових гарантій (ст. 15 Закону України «Про туризм»);
- 2) обов'язкове отримання ліцензії на здійснення туристичної діяльності для туроператорів (ст. 17 Закону України «Про туризм»);
- 3) впровадження та дотримання стандартів у сфері туристичних послуг (ст. 18 Закону України «Про туризм»).

Закон України «Про туризм» не встановлює вичерпного переліку прав туристів. Більше того, під час укладення договору на туристичне обслуговування сторони керуються не лише цим Законом, а й нормами Господарського та Цивільного кодексів України, що регулюють договори про надання послуг. Відтак усі погоджені між сторонами умови, додані до визначених законодавством, набувають юридичної сили після підписання відповідного договору [21].

Отже, турист має бути достатньо поінформованим перед підписанням такого договору. Для осіб, які здійснюють подорожі за межі України, важливе значення має інформація про діяльність туристичних представництв. Відповідно до ч. 2 ст. 36 Закону України «Про туризм», за поданням центрального органу виконавчої влади, що формує державну політику у сфері туризму та курортів, Кабінет Міністрів України має право відкривати туристичні представництва за кордоном. Порядок їх створення, функціонування та ліквідації визначається Кабінетом Міністрів України з урахуванням міжнародних договорів України [28].

Перед поїздкою за кордон кожен турист у межах власної відповідальності повинен ознайомитися із суспільно-політичною ситуацією в країні призначення. Права туристів закріплюються та узгоджуються у договорі на туристичне обслуговування. Юридична захищеність туриста значною мірою залежить від його поінформованості, обізнаності, правової свідомості, грамотності та раціонального підходу, які він формує самостійно.

Таким чином, нормативно-правове забезпечення безпеки туристичної діяльності є комплексною системою законодавчих і нормативних актів, спрямованих на регулювання діяльності туристичних підприємств, захист прав туристів та створення безпечних умов для здійснення туристичних подорожей. Ефективне функціонування цієї системи сприяє підвищенню якості туристичних послуг, зміцненню довіри туристів та забезпеченню сталого розвитку туристичної галузі.

1.3 Наукові підходи до формування безпекових стратегій туристичних підприємств

У сучасних умовах розвитку туристичної індустрії питання безпеки набуває визначального значення та переходить із категорії допоміжних функцій у розряд стратегічних пріоритетів. Це зумовлено зростанням глобальних ризиків,

серед яких особливе місце займають військові конфлікти, терористичні загрози, природні катастрофи, пандемії, економічна нестабільність та кіберзагрози. Для туристичних підприємств, які функціонують у динамічному та часто непередбачуваному середовищі, формування ефективних безпекових стратегій є необхідною умовою не лише стабільного функціонування, але й забезпечення конкурентоспроможності на ринку.

Наукові підходи до формування безпекових стратегій туристичних підприємств формуються на перетині економічної теорії, менеджменту, ризикології, соціології та безпекознавства. Вони відображають різні аспекти управління безпекою та пропонують комплексні інструменти для ідентифікації загроз, оцінки ризиків і розробки механізмів їх мінімізації.

Передусім необхідно розглянути системний підхід, який є базовим у дослідженні безпеки туристичних підприємств. У межах цього підходу безпека розглядається як складна багаторівнева система, що включає внутрішні та зовнішні елементи. Внутрішні елементи охоплюють кадрову політику, фінансову стабільність, організацію виробничих процесів, рівень технічного забезпечення, стандарти обслуговування. Зовнішні – це політична ситуація, економічні умови, соціальні фактори, екологічні ризики та міжнародне середовище. Системний підхід передбачає, що всі ці елементи взаємопов'язані, а зміни в одному з них можуть суттєво впливати на загальний рівень безпеки підприємства. Відповідно, безпекова стратегія повинна бути інтегрованою частиною загальної стратегії розвитку підприємства, а не існувати як окремий елемент [2].

Другим важливим науковим підходом є ризик-орієнтований підхід, який базується на концепції управління ризиками. Його сутність полягає у систематичному процесі ідентифікації, аналізу, оцінки та контролю ризиків, що можуть впливати на діяльність туристичного підприємства. У туризмі ризики мають багатокомпонентний характер і можуть включати природні ризики (землетруси, повені, пожежі), техногенні (аварії транспорту, поломки

обладнання), соціально-політичні (війни, протести, злочинність), медико-біологічні (епідемії, пандемії), а також інформаційні (витік даних, кіберзлочини). Ризик-орієнтований підхід передбачає використання таких інструментів, як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, сценарне планування, страхування, резервування ресурсів та створення антикризових планів. Важливою складовою є також формування культури управління ризиками серед персоналу підприємства [2].

Наступним є ситуаційний підхід, який передбачає адаптацію безпекових стратегій до конкретних умов діяльності підприємства. У рамках цього підходу визнається, що не існує універсальних моделей забезпечення безпеки, які були б однаково ефективними для всіх туристичних підприємств. Кожна організація функціонує в унікальному середовищі, яке визначається її географічним розташуванням, спеціалізацією (готельний бізнес, туроператорська діяльність, екскурсійні послуги тощо), цільовою аудиторією та масштабами діяльності. Наприклад, туристичні підприємства у регіонах, що постраждали від військових дій, змушені приділяти значно більше уваги питанням фізичної безпеки, евакуаційних заходів та кризового управління, ніж підприємства у відносно стабільних туристичних дестинаціях [15].

Інституційний підхід до формування безпекових стратегій акцентує увагу на ролі держави, міжнародних організацій та нормативно-правового середовища. Безпека туристичної діяльності значною мірою залежить від державної політики у сфері туризму, рівня регулювання, наявності стандартів і норм безпеки, а також ефективності контролю за їх дотриманням. Важливу роль у цьому процесі відіграють міжнародні організації, зокрема World Tourism Organization, яка розробляє рекомендації щодо забезпечення безпеки туристів, управління кризами та відновлення туристичних дестинацій після надзвичайних ситуацій. У межах інституційного підходу безпекова стратегія підприємства формується з урахуванням вимог законодавства, міжнародних стандартів та партнерських відносин із іншими суб'єктами туристичного ринку [15].

Важливим сучасним напрямом є клієнтоорієнтований підхід, який базується на врахуванні потреб і очікувань туристів щодо безпеки. У цьому контексті безпека розглядається не лише як об'єктивна характеристика діяльності підприємства, але й як суб'єктивне сприйняття клієнта. Туристи обирають ті DESTИНАЦІЇ та підприємства, які забезпечують їм відчуття захищеності та комфорту. Тому важливим елементом безпекової стратегії є ефективна комунікація з клієнтами, інформування про заходи безпеки, наявність сертифікатів якості, підготовка персоналу до роботи з надзвичайними ситуаціями. Особливу роль відіграє також репутація підприємства, яка формується на основі відгуків туристів, рейтингів та публічної інформації [2].

Інноваційний підхід передбачає використання сучасних технологій для забезпечення безпеки. У сучасному туристичному бізнесі дедалі ширше застосовуються цифрові рішення, такі як системи відеоспостереження, електронні системи контролю доступу, мобільні додатки для туристів, GPS-навігація, системи моніторингу надзвичайних ситуацій, а також технології великих даних для прогнозування ризиків. Використання інновацій дозволяє підвищити ефективність управління безпекою, забезпечити оперативне реагування на загрози та мінімізувати людський фактор [15].

Не менш значущим є стійкісний (sustainable) підхід, який пов'язує безпеку з концепцією сталого розвитку. У цьому контексті безпека розглядається як складова довгострокової стабільності туристичних підприємств та DESTИНАЦІЙ. Це включає не лише захист від безпосередніх загроз, але й забезпечення екологічної безпеки, соціальної відповідальності та економічної життєздатності. Наприклад, надмірне використання природних ресурсів може призвести до деградації туристичних територій, що, у свою чергу, знижує рівень безпеки та привабливості DESTИНАЦІЙ [2].

Окрему увагу слід приділити антикризовому підходу, який набув особливої актуальності в умовах глобальних криз, зокрема пандемії COVID-19 та воєнних конфліктів. Цей підхід передбачає розробку стратегій реагування на

кризові ситуації, створення планів безперервності бізнесу, формування резервних ресурсів та забезпечення гнучкості управління [20].

На рис. 1.3 представлено систему формування безпекової стратегії туристичного підприємства.

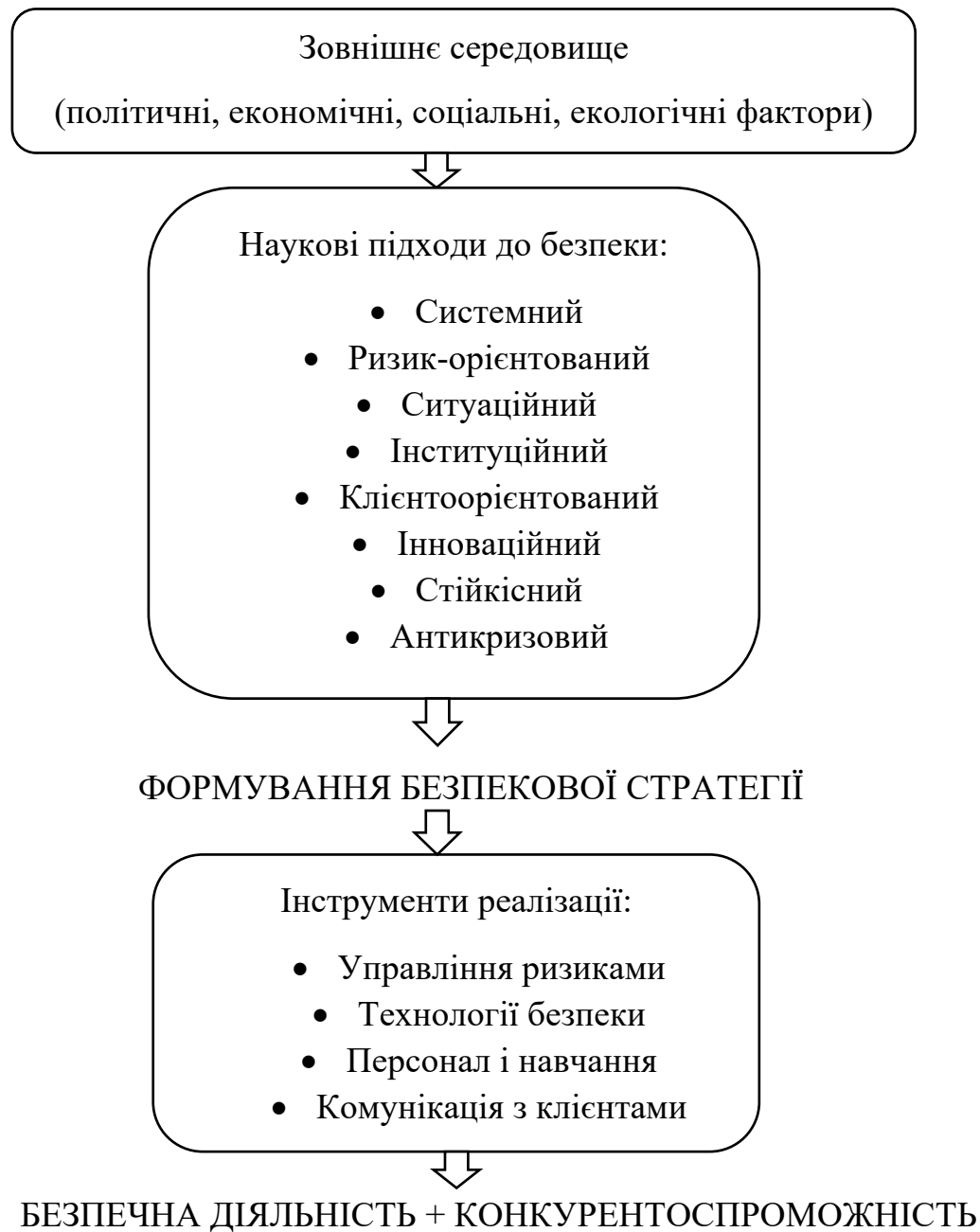


Рисунок 1.3 - Система формування безпекової стратегії туристичного підприємства

Джерело: сформовано автором.

Узагальнюючи, можна зазначити, що наукові підходи до формування безпекових стратегій туристичних підприємств є комплексними та взаємодоповнюючими. Їх ефективне застосування дозволяє створити багаторівневу систему безпеки, яка охоплює всі аспекти діяльності підприємства та забезпечує його стійкість у довгостроковій перспективі. У сучасних умовах особливого значення набуває інтеграція різних підходів, що дозволяє формувати активні безпекові стратегії, орієнтовані не лише на реагування на загрози, але й на їх попередження.

У додатку Б представлено систему показників оцінки рівня безпеки туристичного підприємства, яка дозволяє комплексно проаналізувати стан безпекової діяльності та визначити ключові напрями її вдосконалення. Запропоновані показники охоплюють основні аспекти функціонування підприємства та відображають як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу на безпеку.

Таким чином, формування безпекових стратегій туристичних підприємств повинно базуватися на науково обґрунтованих підходах, враховувати специфіку діяльності, особливості зовнішнього середовища та сучасні виклики, що стоять перед туристичною галуззю. Це забезпечить не лише безпеку туристів і персоналу, але й сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств та розвитку туристичної індустрії в цілому.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН БЕЗПЕКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ДЛЯ ЙОГО ПОКРАЩЕННЯ

2.1. Дослідження сучасного стану туристичної галузі України

Туристична галузь традиційно відіграє важливу роль у соціально-економічному розвитку України, забезпечуючи створення робочих місць, наповнення державного та місцевих бюджетів, розвиток інфраструктури та популяризацію національної культурної спадщини. Проте повномасштабна війна суттєво трансформувала умови функціонування туристичного ринку, спричинивши значні структурні, економічні та поведінкові зміни.

Насамперед, сучасний стан туристичної галузі характеризується різким скороченням міжнародного туризму, що пов'язано з обмеженням авіасполучення, високими безпековими ризиками та негативним іміджем країни як небезпечної для подорожей. Водночас внутрішній туризм зазнав неоднозначних змін: з одного боку, відбулося зменшення туристичних потоків у небезпечні регіони, з іншого – спостерігається переорієнтація попиту на відносно безпечні області, зокрема західні регіони України [8].

В умовах війни значно зросла роль безпекового фактору як ключового елементу вибору туристичних destinations. Туристи надають перевагу місцям із розвиненою інфраструктурою укриттів, стабільною логістикою, доступом до медичних послуг та чіткою системою інформування про потенційні загрози. У зв'язку з цим туристичні підприємства змушені адаптувати свої послуги, впроваджуючи нові стандарти безпеки та змінюючи формати обслуговування [7].

Суттєвих змін зазнала й структура туристичного продукту. Зменшилася частка масового та розважального туризму, натомість набувають розвитку такі напрями, як:

- внутрішній рекреаційний туризм;
- екологічний та сільський (зелений) туризм;
- оздоровчий та реабілітаційний туризм;
- волонтерський та соціально орієнтований туризм;
- подієвий туризм (у безпечних форматах).

Важливою особливістю сучасного етапу є активна цифровізація туристичної діяльності. Підприємства використовують онлайн-платформи для бронювання, комунікації з клієнтами, інформування про безпекові умови та просування туристичних продуктів. Це дозволяє підтримувати конкурентоспроможність навіть у складних умовах.

Війна також суттєво вплинула на кадровий потенціал галузі. Частина працівників була вимушена змінити місце проживання, мобілізована або перейшла в інші сфери діяльності. У зв'язку з цим виникає потреба у підготовці нових кадрів, підвищенні кваліфікації персоналу та розвитку гнучких форм зайнятості.

Окрему увагу слід приділити державній політиці підтримки туристичної галузі. В умовах війни важливими є заходи стимулювання внутрішнього туризму, розвиток інфраструктури в безпечних регіонах, спрощення регуляторних процедур, а також формування позитивного іміджу України на міжнародному рівні. Важливу роль відіграє співпраця з міжнародними організаціями, спрямована на відновлення туристичної індустрії після завершення бойових дій.

Попри складні умови, туристична галузь України демонструє певну стійкість та здатність до адаптації. Підприємства активно впроваджують антикризові стратегії, змінюють бізнес-моделі, орієнтуються на нові сегменти ринку та шукають альтернативні джерела доходів. Це створює передумови для подальшого відновлення та розвитку галузі у післявоєнний період.

У сучасних умовах функціонування туристичної галузі питання безпеки набуває ключового значення, оскільки туристична діяльність безпосередньо

пов'язана з переміщенням людей, перебуванням у новому середовищі та взаємодією з різними ризиками. Особливої актуальності ця проблема набула в умовах глобальних криз, зокрема пандемій, геополітичної нестабільності та воєнних дій, що суттєво впливають на рівень туристичної активності та довіру споживачів до туристичних послуг.

Формування стратегій безпеки туристичних підприємств передбачає комплексний, системний підхід до управління ризиками та загрозами, які можуть виникати як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі. Основною метою такої стратегії є забезпечення безпечних умов для туристів і персоналу, мінімізація можливих втрат, а також підтримання стабільності функціонування підприємства в умовах невизначеності.

Важливим етапом формування стратегії безпеки є ідентифікація ризиків, що включає аналіз потенційних загроз: природних (стихійні лиха), епідеміологічних (поширення захворювань), техногенних (аварії, збої в інфраструктурі), соціально-політичних (військові конфлікти, терористичні загрози), а також економічних ризиків. На основі такого аналізу формується система заходів щодо їх попередження або мінімізації.

Наступним етапом є оцінка рівня ризиків та визначення їх впливу на діяльність підприємства. Це дозволяє пріоритизувати загрози та зосередити ресурси на найбільш критичних напрямках. Важливо також враховувати специфіку туристичної діяльності, яка передбачає сезонність, залежність від зовнішніх факторів та високий рівень конкуренції.

Формування ефективної стратегії безпеки включає розробку таких складових:

- організаційні заходи (створення служб безпеки, розробка інструкцій, регламентів);
- кадрова політика (навчання персоналу, підготовка до дій у надзвичайних ситуаціях);
- інформаційна безпека (захист даних клієнтів, кібербезпека);

- технічна безпека (системи відеоспостереження, контроль доступу, сигналізація);
- медико-санітарні заходи (дотримання гігієнічних норм, реагування на епідемії);
- правове забезпечення (дотримання законодавства, страхування туристів) [27].

Окрему увагу слід приділити управлінню безпекою в умовах воєнного стану, що є особливо актуальним для України. У цьому контексті туристичні підприємства повинні враховувати обмеження щодо пересування, заборони на відвідування окремих територій, необхідність інформування туристів про ризики, а також забезпечення доступу до укриттів та дотримання вимог безпеки під час повітряних тривог.

Крім того, важливою складовою є комунікаційна стратегія безпеки, яка передбачає своєчасне інформування туристів про можливі загрози, правила поведінки та заходи безпеки. Прозорість і відкритість у питаннях безпеки підвищують довіру клієнтів і формують позитивний імідж підприємства.

Не менш важливим є впровадження принципів антикризового управління, що передбачає готовність підприємства до швидкого реагування на надзвичайні ситуації, розробку планів евакуації, альтернативних маршрутів, а також сценаріїв відновлення діяльності після кризових подій.

Формування стратегій безпеки у діяльності туристичних підприємств є багатогранним процесом, що охоплює аналіз ризиків, планування заходів їх мінімізації, підготовку персоналу та впровадження сучасних управлінських підходів. Ефективна стратегія безпеки не лише забезпечує захист туристів і працівників, але й виступає важливим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку туристичних послуг.

Таким чином, сучасний стан розвитку туристичної галузі України в умовах війни характеризується глибокими трансформаціями, зумовленими впливом безпекових, економічних та соціальних факторів. Подальший розвиток галузі

залежить від ефективності адаптаційних стратегій, рівня державної підтримки та здатності суб'єктів туристичного бізнесу швидко реагувати на виклики зовнішнього середовища.

2.2. Інноваційні підходи до забезпечення безпеки туристичних послуг

У сучасних умовах розвитку туристичної галузі питання безпеки набуває принципово нового значення, що зумовлено посиленням глобальних викликів, зокрема пандемій, воєнних конфліктів, терористичних загроз, кіберризиків та кліматичних змін. У зв'язку з цим традиційні підходи до забезпечення безпеки туристичних послуг поступово трансформуються у бік впровадження інноваційних рішень, які дозволяють підвищити рівень захищеності туристів, персоналу та інфраструктури.

Інноваційні підходи до забезпечення безпеки в туризмі передбачають використання сучасних технологій, цифрових інструментів, новітніх управлінських практик та інтегрованих систем моніторингу ризиків. Їх застосування спрямоване не лише на реагування на загрози, але й на їх попередження та мінімізацію негативних наслідків.

Одним із ключових напрямів є цифровізація систем безпеки. Туристичні підприємства активно впроваджують цифрові платформи для моніторингу ситуації в режимі реального часу, інформування туристів про потенційні ризики та оперативного реагування на надзвичайні події. Мобільні додатки, чат-боти, системи геолокації дозволяють відстежувати переміщення туристів, оперативно повідомляти їх про загрози (наприклад, повітряні тривоги чи зміни безпекової ситуації) та надавати рекомендації щодо безпечної поведінки.

Важливим інноваційним інструментом є використання технологій штучного інтелекту (AI) та аналітики великих даних (Big Data). Завдяки аналізу великих масивів інформації можливо прогнозувати потенційні ризики, моделювати кризові ситуації та розробляти ефективні сценарії реагування.

Наприклад, аналіз туристичних потоків дозволяє уникати перенавантаження локацій, що знижує ризики надзвичайних ситуацій.

Не менш значущим є впровадження смарт-технологій у готельному та туристичному сервісі. Системи «розумного готелю» (smart hotel) дозволяють автоматизувати контроль доступу, управління енергоресурсами, відеоспостереження та сигналізацію. Безконтактні технології (онлайн-реєстрація, цифрові ключі, безконтактна оплата) сприяють зниженню фізичних контактів, що є особливо актуальним в умовах епідеміологічних загроз [20].

Окрему увагу слід приділити кібербезпеці туристичних послуг, оскільки цифровізація галузі підвищує ризики витоку персональних даних клієнтів, фінансових операцій та внутрішньої інформації підприємств. Інноваційні рішення у цій сфері включають використання сучасних систем захисту даних, шифрування інформації, багаторівневу аутентифікацію користувачів та регулярний аудит інформаційної безпеки.

В умовах воєнного стану особливого значення набувають інноваційні підходи до фізичної безпеки туристів. До них належать інтеграція систем оповіщення про надзвичайні ситуації, використання мобільних застосунків для інформування про повітряні тривоги, розробка інтерактивних карт укриттів, а також впровадження систем навігації до безпечних зон. Туристичні підприємства також використовують сучасні технології для планування маршрутів з урахуванням безпекових обмежень [16].

Ще одним важливим напрямом є впровадження стандартів безпеки та сертифікації, що базуються на міжнародному досвіді. Використання інноваційних стандартів (зокрема у сфері санітарно-гігієнічної безпеки, управління ризиками, якості послуг) дозволяє підвищити довіру туристів і забезпечити відповідність діяльності підприємств сучасним вимогам.

Інновації також охоплюють сферу підготовки персоналу, зокрема використання онлайн-навчання, симуляцій кризових ситуацій, тренінгів із застосуванням віртуальної та доповненої реальності (VR/AR). Це дозволяє

підвищити готовність працівників до дій у надзвичайних ситуаціях та сформувати практичні навички реагування на ризики [14].

Важливою складовою є інтеграція безпекових стратегій у загальну систему управління підприємством, що передбачає використання інноваційних методів:

- стратегічного планування,
- антикризового менеджменту,
- ризик-менеджменту.

Такий підхід забезпечує комплексність і системність у вирішенні питань безпеки. У табл. 2.1 наведено характеристику інноваційних підходів до забезпечення безпеки туристичних послуг в умовах воєнного стану в Україні.

У сучасних умовах особливого значення набуває практичне впровадження інноваційних рішень у сфері безпеки туристичних послуг, що яскраво простежується на прикладі України, яка функціонує в умовах воєнного стану. Саме український досвід демонструє ефективну інтеграцію цифрових технологій, управлінських інновацій та безпекових рішень у туристичну діяльність.

Одним із найбільш показових прикладів є використання мобільного застосунку «Повітряна тривога», який став важливим інструментом забезпечення безпеки населення та туристів. Цей застосунок дозволяє в режимі реального часу отримувати сповіщення про повітряні загрози, що дає змогу оперативно реагувати та переміщуватися до укриттів. Крім того, функціонал додатку постійно розширюється: зокрема, впроваджено повідомлення про підвищену небезпеку (наближення ракет або дронів) та рекомендації щодо дій у різних надзвичайних ситуаціях [9].

Важливим інноваційним аспектом є також інтеграція психологічної підтримки в цифрові інструменти безпеки. У застосунку «Повітряна тривога» реалізовано розділ із техніками самодопомоги в межах програми ментального здоров'я «Ти як?», який містить вправи та рекомендації для стабілізації емоційного стану під час стресових ситуацій. Це свідчить про комплексний

підхід до безпеки, який включає не лише фізичний, але й психологічний компонент [9].

Таблиця 2.1 - Характеристика інноваційних підходів до забезпечення безпеки туристичних послуг в умовах воєнного стану в Україні.

№	Інноваційний підхід	Сутність	Приклад впровадження в Україні	Вплив на безпеку
1.	Мобільні додатки	Оперативне інформування про загрози	Застосунок «Повітряна тривога»	Своєчасне реагування на небезпеку
2.	Державні цифрові сервіси	Електронна ідентифікація та документи	Застосунок «Дія»	Зниження ризику втрати документів
3.	Інтерактивні карти укриттів	Навігація до безпечних місць	Карти укриттів	Швидкий доступ до захисних споруд
4.	Цифрові канали комунікації	Оперативне інформування туристів	Telegram-канали органів влади	Підвищення обізнаності туристів
5.	Смарт-технології в готелях	Автоматизація процесів безпеки	Відеоспостереження, контроль доступу	Зниження ризиків гостей
6.	Безконтактні технології	Мінімізація фізичних контактів	Онлайн-реєстрація, безконтактна оплата	Зниження епідеміологічних ризиків
7.	Інформаційна безпека	Захист персональних даних	Системи кіберзахисту в готелях	Захист клієнтів даних
8.	Психологічна підтримка	Забезпечення ментальної безпеки	Програма «Ти як?» у додатках	Зниження рівня стресу
9.	Адаптація маршрутів	Планування з урахуванням ризиків	Маршрути з урахуванням укриттів	Підвищення фізичної безпеки
10.	Безпековий маркетинг	Інформування про заходи безпеки	Комунікація готелів і туроператорів	Підвищення довіри до туристів

Джерело: сформовано автором.

Ще одним прикладом є активне використання цифрових сервісів державного рівня, зокрема застосунку «Дія», який забезпечує доступ до електронних документів, що підвищує рівень безпеки туристів, зменшуючи ризики втрати паперових документів та спрощуючи ідентифікацію особи. Такі рішення є важливими для організації подорожей у складних умовах [17].

Ефективна комунікація в умовах підвищених ризиків, зокрема воєнного стану, дозволяє оперативно інформувати туристів, мінімізувати панічні настрої та забезпечити координацію дій у надзвичайних ситуаціях. Запропонована система включає основні канали комунікації, серед яких мобільний зв'язок, месенджери, електронна пошта, офіційні вебсайти та соціальні мережі. Особлива роль відводиться цифровим інструментам, що забезпечують швидке поширення інформації та зворотний зв'язок із туристами в режимі реального часу (додаток Г).

На рівні туристичних підприємств та DESTINAЦІЙ в Україні активно впроваджуються інтерактивні карти укриттів, які інтегруються у туристичні маршрути. Наприклад, у багатьох містах (зокрема у Львові, Києві) туристичні оператори та гідів інформують туристів про найближчі укриття та розробляють маршрути з урахуванням їх розташування. Це є прикладом адаптації туристичного продукту до безпекових вимог.

Крім того, в Україні активно використовуються цифрові канали комунікації (Telegram-канали, чат-боти, офіційні сторінки органів влади), які оперативно інформують про безпекову ситуацію в регіонах. Це дозволяє туристам отримувати актуальну інформацію про обмеження, заборони та рівень небезпеки в режимі реального часу, що значно підвищує рівень їхньої обізнаності та безпеки.

У сфері готельного бізнесу впроваджуються інноваційні підходи до безпеки, зокрема:

- облаштування укриттів у готелях або надання інформації про найближчі захисні споруди;
- розробка інструкцій для гостей щодо дій під час повітряної тривоги;
- використання систем відеоспостереження та контролю доступу;
- впровадження безконтактних технологій обслуговування.

Також слід відзначити розвиток безпекового маркетингу, коли туристичні підприємства відкрито комунікують про заходи безпеки, що підвищує довіру

клієнтів. В умовах війни безпека стала ключовим фактором вибору туристичних послуг, що підтверджується зміною туристичних звичок українців, для яких безпека та гнучкість є пріоритетними.

Таким чином, Україна демонструє приклад ефективного впровадження інноваційних підходів до забезпечення безпеки туристичних послуг, що базуються на цифровізації, інтеграції інформаційних систем, адаптації туристичних продуктів та підвищенні ролі комунікації. Цей досвід може бути використаний як модель для інших країн, що функціонують в умовах підвищених ризиків і кризових ситуацій.

Можна зробити висновок, що інноваційні підходи до забезпечення безпеки туристичних послуг базуються на широкому використанні сучасних технологій, цифрових рішень і новітніх управлінських інструментів. Їх впровадження дозволяє не лише підвищити рівень безпеки туристів і персоналу, але й забезпечити стійкість і конкурентоспроможність туристичних підприємств в умовах глобальних викликів і невизначеності.

2.3. Формування стратегій безпеки у діяльності туристичних підприємств

В умовах кризових явищ, спричинених безпековими викликами, зовнішнє макросередовище характеризується низьким рівнем передбачуваності та значною мірою не піддається впливу з боку підприємств. За таких обставин нехтування стратегічним підходом до управління діяльністю може призвести до серйозних негативних наслідків для функціонування підприємства. Перед підприємствами туристичної сфери, які в кризових умовах належать до найбільш вразливих секторів економіки, постає необхідність обрання саме адаптивних стратегій розвитку.

Адаптаційні стратегії підприємств слід розглядати як узагальнений напрям формування механізмів пристосування суб'єктів господарювання до умов

економічної нестабільності та посиленої конкурентної боротьби, що часто є наслідком кризових явищ. Вони спрямовані на забезпечення стійкості підприємства, його здатності реагувати на зміни зовнішнього середовища та зберігати ефективність функціонування [2].

У період кризових трансформацій до ключових адаптаційних стратегій підприємств туристичної галузі відносять такі основні напрями діяльності:

- кадрову стратегію,
- стратегію клієнтоорієнтованості,
- івент-стратегію,
- стратегію управління безпекою.

Комплексна модель управління безпекою туристичного підприємства, представлена на рис. 2.4, відображає системний підхід до забезпечення безпеки як ключового елементу ефективного функціонування суб'єкта туристичної діяльності. В основі моделі лежить інтеграція основних складових управління, що включають аналіз ризиків, планування заходів безпеки, їх реалізацію та подальший контроль і оцінку ефективності.



Рисунок 2.4 - Комплексна модель управління безпекою туристичного підприємства

Джерело: сформовано автором.

Реалізація цих стратегічних підходів дозволяє туристичним підприємствам підвищити рівень гнучкості управління, адаптуватися до нових ринкових умов

та мінімізувати негативний вплив кризових факторів. У табл. 2.2 наведено складові стратегії безпеки туристичного підприємства.

Таблиця 2.2 - Складові стратегії безпеки туристичного підприємства

№	Складова	Характеристика	Основні заходи реалізації
1.	Організаційна безпека	Формування системи управління безпекою на підприємстві	Розробка інструкцій, створення служби безпеки, планів реагування
2.	Кадрова безпека	Підготовленість персоналу до ризиків	Навчання, інструктажі, тренінги з безпеки
3.	Технічна безпека	Використання технічних засобів захисту	Відеоспостереження, сигналізація
4.	Інформаційна безпека	Захист даних клієнтів і підприємства	Кіберзахист, обмеження доступу до інформації
5.	Медико-санітарна безпека	Дотримання санітарно-гігієнічних норм	Дезінфекція, контроль здоров'я персоналу, карантинні заходи
6.	Правова безпека	Дотримання законодавчих норм	Ліцензування, страхування туристів, супровід
7.	Транспортна безпека	Безпечне переміщення туристів	Перевірка транспорту, контроль маршрутів
8.	Безпека в умовах воєнного стану	Адаптація діяльності до воєнних ризиків	Укриття, схеми евакуації, дотримання обмежень
9.	Комунікаційна безпека	Інформування туристів про ризики	Повідомлення про загрози, інструкції поведінки
10.	Антикризове управління	Реагування на надзвичайні ситуації	Плани дій, резервні рішення, планування

Джерело: сформовано автором.

У загальному розумінні будь-яка стратегія розвитку туристичного підприємства спрямована на підтримання та зміцнення його довгострокових конкурентних позицій на ринку. Оскільки персонал виступає одним із ключових елементів функціонування підприємства, кадрова складова загальної стратегії розвитку набуває особливо важливого значення. Саме ефективне управління людськими ресурсами забезпечує здатність підприємства адаптуватися до змін, підтримувати належний рівень обслуговування клієнтів та зберігати конкурентоспроможність.

За результатами проведених досліджень кадрову стратегію можна трактувати, по-перше, як систему базових принципів, правил і стратегічних

орієнтирів у сфері управління персоналом, що враховують організаційні особливості підприємства та наявний кадровий потенціал. По-друге, вона виступає як визначений напрям дій у межах виробничих та соціально-трудових відносин між працівниками підприємства, що спрямований на забезпечення ефективної реалізації стратегічних цілей і завдань розвитку підприємства [2].

Оскільки внутрішнє та зовнішнє середовище, як на мікро-, так і на макрорівні, часто виступає дестабілізуючим фактором для підприємств туристичного сектору, його вплив обов'язково потрібно враховувати при формуванні кадрової стратегії. У випадку кризових ситуацій, спричинених глобальними безпековими викликами, що є складовою зовнішнього макросередовища, кадрова стратегія набуває особливої значущості, оскільки велика частина працівників або залишає підприємство, або не має достатньої кваліфікації для підтримки та підвищення його конкурентоспроможності.

В умовах війни, яка, за нашими дослідженнями, є однією з найвпливовіших складових кризи для туристичної галузі, спостерігається суттєвий відтік кадрів за кордон або у більш безпечні регіони через питання власної безпеки. Тому ефективне функціонування туристичного підприємства можливо лише за умови врахування всіх дестабілізуючих чинників, що впливають на формування та реалізацію його загальної стратегії, включно з кадровою. Успіх цієї стратегії напряму залежить від оптимального використання потенціалу працівників, які стають ключовим елементом забезпечення стійкого та довгострокового розвитку підприємства [9].

Варто зазначити, що основними напрямками управління персоналом є:

1. Стратегії відбору та навчання – організація процесів підбору персоналу, його навчання та безперервного професійного розвитку протягом всього трудового життя;
2. Стратегії винагороди та заохочення – формування корпоративної культури та цінностей, оцінка індивідуального внеску працівників у досягнення загальних результатів;

3. Стратегії формування трудових відносин – залучення працівників до процесів управління, підтримка ефективних відносин із профспілками та іншими органами представництва;

4. Стратегії управління персоналом – планування набору, найму, професійного навчання та перекваліфікації співробітників відповідно до стратегічних цілей підприємства.

Таким чином, кадрова стратегія виступає не лише як інструмент забезпечення ефективності персоналу, а й як один із головних факторів стійкості та конкурентоспроможності туристичного підприємства в умовах кризових явищ.

Кадрова стратегія передбачає системне та продумане управління персоналом, його ефективне використання та розвиток у напрямку досягнення стратегічних цілей підприємства. У цьому контексті кадрова стратегія туристичного підприємства охоплює низку ключових аспектів управління, серед яких:

- удосконалення структури персоналу з урахуванням віку, категорій, професій, рівня кваліфікації тощо;
- оптимізація чисельності працівників відповідно до потреб підприємства;
- врахування динаміки руху персоналу;
- підвищення ефективності витрат на персонал, що включає оплату праці, премії та витрати на навчання;
- розвиток професійних компетенцій співробітників через підвищення кваліфікації та спеціалізовані курси;
- забезпечення соціального захисту персоналу, включно з пенсійним, медичним та соціальним страхуванням;
- формування та підтримку організаційної культури, що включає норми, традиції та правила поведінки в колективі;

– удосконалення системи управління персоналом, включаючи склад функцій, організаційну структуру та кадрове й інформаційне забезпечення.

Особливу роль у сучасних умовах займає забезпечення безпеки працівників, яке є невід’ємною складовою ефективної роботи персоналу. Крім того, важливим елементом кадрової стратегії є підготовка висококваліфікованих кадрів, оскільки ефективність діяльності туристичних підприємств значною мірою залежить від компетентності співробітників.

У кризових умовах, пов’язаних із глобальними безпековими викликами, туристичні підприємства потребують висококваліфікованих, компетентних та гнучких фахівців, здатних швидко адаптуватися до змін у галузі. Відповідно, заклади освіти, які готують кадри для туристичної сфери, мають завдання випускати конкурентоспроможних та висококваліфікованих спеціалістів, здатних ефективно працювати у динамічному середовищі.

Таким чином, формування та впровадження кадрової стратегії забезпечується стратегічним управлінням персоналом, що включає комплекс взаємопов’язаних та взаємодіючих заходів управлінського впливу. Крім того, кадрова стратегія передбачає ухвалення рішень з урахуванням як внутрішніх і зовнішніх умов діяльності підприємства, так і позитивного досвіду та помилок інших туристичних організацій. Саме кадрове забезпечення виступає одним із ключових ресурсів ефективного управління туристичним підприємством.

У періоди кризових явищ стратегія орієнтації на клієнта набуває особливої важливості, оскільки у ситуаціях підвищених ризиків необхідно враховувати психологічні особливості туристів, їхні фінансові можливості та схильність обирати більш безпечні варіанти відпочинку. Реалізація такої стратегії є критичною для туристичної індустрії, де основою технологічного процесу є взаємодія «людина–людина», а ефективним способом утримання клієнтів виступає персоналізація послуг, встановлення довірчих партнерських стосунків та створення унікальних вражень, що формують «wow-ефект».

Стратегія клієнтоорієнтованості виступає одним із ключових компонентів адаптаційних підходів туристичних підприємств у кризових умовах і передбачає реалізацію низки завдань:

- орієнтація на утримання та збереження постійних клієнтів;
- персоналізовані комунікації з клієнтами через прямий контакт персоналу, навіть на відстані;
- формування партнерських відносин з туристами замість акценту лише на продуктах, що включає організацію семінарів, презентацій, візитів і тематичних заходів;
- створення «wow-ефекту», наприклад, індивідуальні привітання зі святами чи днем народження;
- вдосконалення системи лояльності та стимулювання повторних звернень;
- забезпечення безпеки туристів шляхом організації умов для комфортного і безпечного перебування під час пандемій або воєнних дій (наявність укриттів, безпечні маршрути, відстань від активних бойових зон);
- розробка нових туристичних продуктів з урахуванням кризових обставин, таких як програми реабілітації після хвороб чи травм, психологічна підтримка для постраждалих під час війни, розвиток воєнного туризму, пам'ятних маршрутів, етнотуристичних програм для іноземних відвідувачів [15].

Вибір туристами відпочинку у кризових умовах, викликаних глобальними загрозами, суттєво залежить від їхньої платоспроможності, адже економічна нестабільність, зумовлена війною, обмежує фінансові ресурси. Тому при формуванні туристичного продукту слід враховувати доступність за вартістю, особливо для внутрішніх мандрівників.

Загалом, стратегія клієнтоорієнтованості у кризових умовах спрямована на забезпечення безпечного, доступного та персоналізованого сервісу, що дозволяє не лише утримувати клієнтську базу, а й підвищувати конкурентоспроможність туристичного підприємства.

У кризових умовах вагоме значення набуває івент-стратегія, яка спрямована на активізацію діяльності туристичних підприємств через організацію різноманітних заходів, приурочених до подій і свят. До таких заходів належать: ділові події (форуми, конференції, конгреси, бізнес-зустрічі, заходи для інвесторів), освітні та навчальні формати (семінари, тренінги), медійні події (прес-конференції, прес-тури), виїзні презентації та заходи зі стимулювання збуту, розважальні та корпоративні події (святкування, тимбілдинги), урочистості (банкети, прийоми, ювілеї), благодійні ініціативи (концерти, акції зі збору коштів), а також масові та спортивні заходи (фестивалі, виставки, концерти, змагання) [20].

Реалізація таких заходів сприяє розвитку подієвого туризму, який позитивно впливає на соціально-економічний розвиток територій. Зростання туристичних потоків забезпечує підвищення завантаженості закладів розміщення, харчування, транспорту, торгівлі, що, у свою чергу, сприяє створенню робочих місць і наповненню місцевих бюджетів.

Водночас подієвий туризм виступає ефективним інструментом популяризації туристичних дестинацій як серед внутрішніх, так і серед іноземних туристів, залучення яких потребує значно більших зусиль, ніж проста наявність природних чи рекреаційних ресурсів. Крім того, проведення заходів дозволяє демонструвати не лише матеріальні ресурси країни, а й її нематеріальну культурну спадщину – традиції, звичаї, музику, танці, що є важливим фактором зацікавлення іноземних відвідувачів.

Разом із тим, у контексті криз, спричинених глобальними безпековими чинниками, реалізація івент-стратегії потребує особливої уваги до питань безпеки. Проведення масштабних заходів може підвищувати ризики для життя і здоров'я учасників. Зокрема, масові події супроводжуються зростанням ймовірності поширення захворювань, а також привертають підвищену увагу

медіа і, відповідно, можуть ставати потенційними цілями загроз у період воєнних дій.

У зв'язку з цим у кризових умовах пріоритетною стає стратегія управління безпекою, оскільки будь-які кризові явища пов'язані з виникненням небезпек як для туристів, так і для працівників туристичних підприємств. Наприклад, у період пандемій важливо дотримуватися санітарно-гігієнічних вимог, обмежувати кількість відвідувачів у місцях масового скупчення, забезпечувати мінімізацію контактів між людьми та впроваджувати відповідні протиепідемічні заходи.

В умовах воєнного стану питання безпеки набуває ще більшої актуальності. Організація туристичної діяльності в Україні вимагає врахування численних обмежень і заборон, що діють навіть у відносно безпечних регіонах. Зокрема, забороняються маршрути поблизу критичної інфраструктури, військових і стратегічних об'єктів, обмежується проведення масових заходів, відвідування прикордонних територій з країнами-агресорами, окремих природних локацій (гори, ліси, водойми), територій, що були під окупацією, а також прифронтових регіонів [7].

Крім того, планування туристичних маршрутів має здійснюватися з урахуванням розташування укриттів, а під час повітряної тривоги туристам має бути забезпечений доступ до безпечних місць. Важливо також враховувати дію комендантської години при організації подорожей.

У додатку Д представлено комплексний підхід до забезпечення безпеки туристичних підприємств через призму інноваційних, кадрових та конкурентних аспектів. Такий підхід дозволяє розглядати безпеку не лише як захисний механізм, а як стратегічний ресурс, що формує стійкість і конкурентні переваги підприємства.

Отже, в умовах криз, спричинених глобальними безпековими викликами, туристичні підприємства повинні поєднувати розвиток івент-діяльності з чітким

дотриманням вимог безпеки. Це передбачає врахування встановлених обмежень, адаптацію туристичних продуктів до сучасних умов і створення максимально безпечного середовища для здійснення туристичних подорожей та екскурсій.

Таким чином, з урахуванням сучасних глобальних подій, зокрема ситуації в Україні, та загострення кризових явищ, зумовлених безпековими викликами, функціонування підприємств туристичної сфери має базуватися на впровадженні адаптивних стратегій. Такі стратегії передбачають гнучке пристосування до впливу зовнішніх факторів, а також похідних від них внутрішніх негативних змін. Водночас ключового значення набуває не лише реагування на кризу, а й ефективне використання цих умов для посилення конкурентних позицій підприємства та розширення його частки на ринку.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження теоретичних засад та практичних аспектів безпеки у туристичній діяльності встановлено, що безпека є базовою категорією функціонування туристичної сфери та визначальним чинником її сталого розвитку, особливо в умовах сучасних викликів, пов'язаних із воєнним станом в Україні. Вона охоплює комплекс економічних, соціальних, правових, організаційних та інформаційних складових, що формують загальний рівень захищеності туристів, працівників галузі та суб'єктів туристичного бізнесу.

У межах першого розділу дослідження доведено, що сутність безпеки у сфері туризму полягає у створенні умов, за яких мінімізуються або повністю усуваються ризики, що можуть негативно впливати на життя, здоров'я, майно туристів та стабільність функціонування туристичних підприємств.

Встановлено, що безпека туризму є багатовимірною категорією, яка включає фізичну, економічну, правову, екологічну та інформаційну складові. Її значення полягає не лише у захисті учасників туристичного процесу, але й у формуванні довіри до туристичних дестинацій та підвищенні їх конкурентоспроможності.

Аналіз нормативно-правового забезпечення засвідчив, що в Україні створено базову законодавчу основу регулювання безпеки туристичної діяльності, яка включає Закон України «Про туризм», підзаконні нормативні акти, міжнародні угоди та стандарти. Водночас виявлено, що сучасні умови функціонування туристичної галузі, зокрема воєнний стан, потребують подальшого вдосконалення нормативної бази, посилення механізмів контролю та гармонізації національного законодавства з міжнародними стандартами у сфері безпеки туризму.

Дослідження наукових підходів до формування безпекових стратегій туристичних підприємств дозволило встановити, що найбільш ефективними є системний, ризик-орієнтований, ситуаційний, інституційний, інноваційний та

клієнтоорієнтований підходи. Їх комплексне застосування забезпечує можливість формування гнучких та адаптивних стратегій безпеки, які враховують як внутрішні можливості підприємств, так і зовнішні загрози. Особливу роль відіграє інтеграція цифрових технологій та антикризових механізмів управління.

У другому розділі встановлено, що сучасний стан розвитку туристичної галузі України характеризується значною нестабільністю, зумовленою впливом воєнних дій, зниженням міжнародного туристичного потоку та переорієнтацією на внутрішній туризм. Водночас внутрішній ринок демонструє адаптивність і поступове відновлення, що свідчить про потенціал галузі до подальшого розвитку навіть у складних умовах.

Аналіз інноваційних підходів до забезпечення безпеки туристичних послуг показав, що цифровізація, використання інформаційних систем моніторингу, онлайн-платформ бронювання з елементами безпеки, GPS-технологій та систем оперативного інформування туристів є ключовими напрямками підвищення ефективності управління безпекою. Інновації дозволяють значно підвищити рівень оперативності реагування на загрози та забезпечити більш якісне обслуговування туристів.

Дослідження процесу формування стратегій безпеки у діяльності туристичних підприємств засвідчило, що сучасні підприємства змушені переходити до моделі проактивного управління, яка передбачає не лише реагування на загрози, але й їх прогнозування та попередження. Важливими елементами є диверсифікація туристичних продуктів, розвиток внутрішнього туризму, впровадження систем управління ризиками та підвищення кваліфікації персоналу.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що безпекова діяльність туристичних підприємств є складною багаторівневою системою, яка потребує комплексного підходу до управління. Її ефективність

залежить від узгодженості нормативно-правового, організаційного, інноваційного та стратегічного компонентів.

Таким чином, забезпечення безпеки у туристичній діяльності в умовах сучасних викликів є ключовою передумовою стабільного функціонування галузі, її відновлення та подальшого розвитку, а також підвищення конкурентоспроможності українських туристичних підприємств на національному та міжнародному ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Барвінок Н. В. Вплив глобальних безпекових факторів на розвиток міжнародного туризму в Україні. *Věda a perspektivy*. 2022. № 4(11). С. 139-151. DOI: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2022-4\(11\)-139-151](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2022-4(11)-139-151)
2. Барвінок Н. В. Адаптаційні стратегії туристичних підприємств в умовах кризи спричиненої глобальними безпековими факторами. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2023. Вип 19, Т.2. С. 56 – 68. <https://doi.org/10.15330/apred.2.19.56-68>
3. Бунтова Н. В. Потенціал України на міжнародному ринку туристичних послуг. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. Вип.17, Ч.2. С.21-24.
4. Грабар М. В. Безпека туристичної діяльності в умовах криз // *Економіка та держава*. 2023. № 5. С. 112-118.
5. Гуменюк В. В. Управління безпекою туристичних підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 78. С. 145-152.
6. Забродська Г. І., Журавльова С. М. Розвиток туристичних дестинацій в умовах кризи. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/15538/1/AKTUAL_NI_%20PROBLEMY_HOSTYNNOS_TI_22-269-271.pdf (дата звернення: 30.03.2026).
7. Данчевська І. Р. Безпека туризму в умовах воєнного стану. *Вісник Херсонського національного технічного університету*, 2022. Вип. 2 (81). С 193-196. <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.2.24>
8. Данчевська І. Р. Фінансова стабільність туристичних підприємств України: виклики воєнного часу та орієнтири сталого розвитку. *Theoretical and applied aspects of sustainable development of Ukrainian regions: scientific monograph*. Vol. 1. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2025. С. 26-51. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-539-6-29>

9. Державне агентство розвитку туризму. URL: <https://www.tourism.gov.ua> (дата звернення 15.03.2026).
10. Державна служба статистики України. Туристична діяльність в Україні: статистичний збірник. Київ, 2024. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 20.04.2026).
11. Державна прикордонна служба України: офіційний сайт. URL: psu.gov.ua/ua/news/2020-y-Kudi-podorozhuvali-naychastishe-ukrainci-zvidki-pribuvali-inozemci/ (дата звернення: 21.03.2026).
12. Ільїна М.В. Туризм в умовах воєнного стану: виклики та перспективи. Економіка України. 2023. № 8. С. 75–82.
13. Кириченко О. Вплив кризових явищ на розвиток міжнародного туризму в країнах ЄС. Економіка та суспільство. 2022. №42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-39>
14. Косар Н. С., Кузьо Н. Є. Дослідження розвитку туризму в Україні в умовах кризи. Актуальні проблеми економіки. 2016. №2. С. 115-125.
15. Капітанець О. О. Стратегічна адаптація підприємств до зовнішнього середовища. URL: https://oldena.lpnu.ua/bitstream/ntb/35562/1/38_257-261.pdf (дата звернення: 10.03.2026).
16. Львівська обласна військова адміністрація Аналітичні матеріали щодо розвитку туризму в умовах воєнного стану. URL: <https://loda.gov.ua> (дата звернення: 5.04.2026).
17. Міністерство економіки України. Стратегія розвитку туризму та курортів до 2030 року. URL: <https://www.me.gov.ua> (дата звернення: 20.04.2026).
18. Пандяк І.Г. Управління ризиками у туристичній діяльності. Географія та туризм. 2022. № 65. С. 40-47.
19. Парфіненко А. Ю. Міжнародний туризм в Україні: геополітичні аспекти глобального явища. Актуальні проблеми міжнародних відносин. 2015. Вип. 126 (частина І). С. 12-23.

20. Поворознюк І. Формування та реалізація антикризового управління на підприємствах індустрії гостинності в період пандемії COVID-19. Економіка та суспільство. 2021. №29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-18>

21. Про внесення змін до Закону України «Про туризм»: Закон України від 18 листопада 2003 р. № 1282р.-IV. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр#Text> (дата звернення 16.03.2025).

22. Про захист прав споживачів: Закон України від 1991. № 30. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/85/96-вр#Text> (дата звернення 7.04.2026).

23. Про страхування: Закон України від 1996. №18. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/85/96-вр#Text> (дата звернення 7.04.2026).

24. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 р. № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19> (дата звернення: 20.03.2026).

25. Туристичний барометр України. Київ. 2020. URL: <http://www.ntoukraine.org/assets/files/ntou-barometer-2020.pdf> (дата звернення: 30.03.2026).

26. Федишин І. Дослідження впливу криз на маркетингову стратегію підприємств сфери обслуговування. Галицький економічний вісник. Т.: ТНТУ, 2022. Том 78-79. № 5-6. С. 16–23 DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.05_06

27. Чепурда Л. М. Особливості розвитку туризму в Україні в умовах кризи. Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання: матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції, 23–24 березня 2023 року, м. Черкаси: у 2-х томах. Т. 1. Черкаси: ЧДТУ, 2023. С. 4-6.

28. Чорненька Н. В. Безпека туризму: навч. посіб. Київ: Кондор, 2019. 187с.

29. Becken, S., Whittlesea, E., Loehr, J., Scott, D. Tourism and climate change: evaluating the extent of policy integration, *Journal of Sustainable Tourism*, 2020, 28.10, pp. 1603–1624.

30. UNWTO: офіційний сайт. URL: <https://www.unwto.org/> (дата звернення: 31.03.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А

Карта ризиків туристичного підприємства

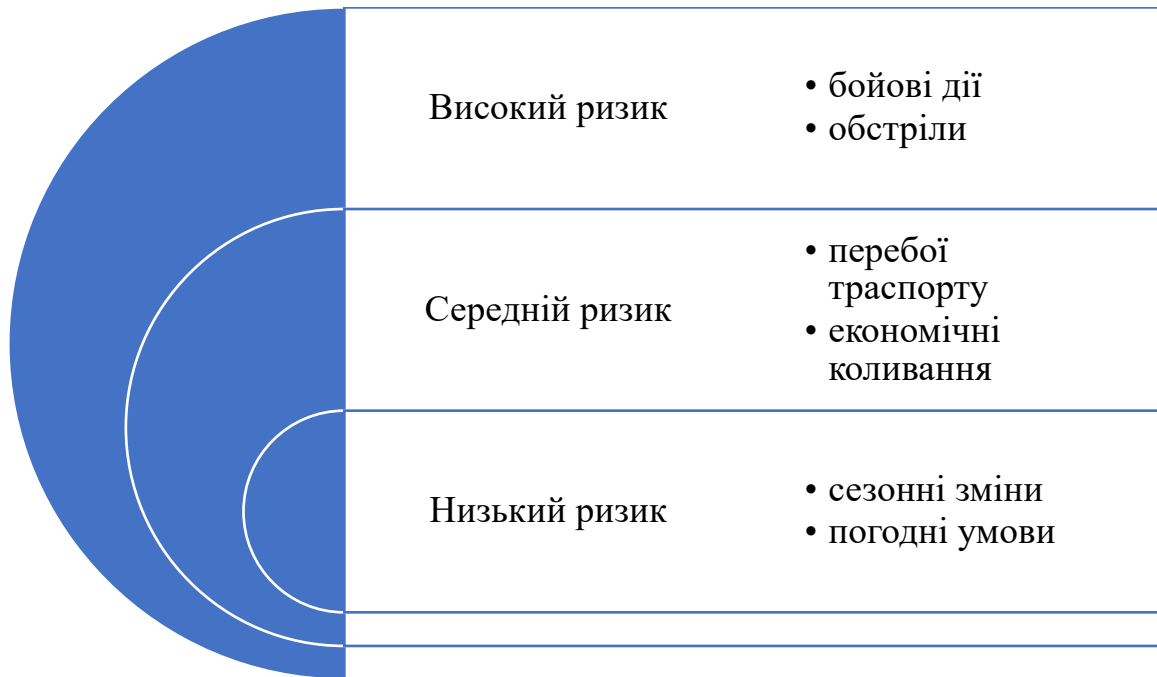


Рисунок А.1 – Ризики туристичного підприємства

Джерело: сформовано автором.

Додаток Б

Показники оцінки рівня безпеки туристичного підприємства

Таблиця Б.1 – Показники оцінки рівня безпеки туристичного підприємства

Показник	Опис	Метод оцінки
Рівень ризику	ймовірність загроз	експертна оцінка
Фінансова стійкість	стабільність доходів	аналіз звітності
Рівень підготовки персоналу	знання протоколів	тестування
Інформаційна безпека	захист даних	аудит
Готовність до НС	швидкість реагування	моделювання

Джерело: сформовано автором.

Додаток В

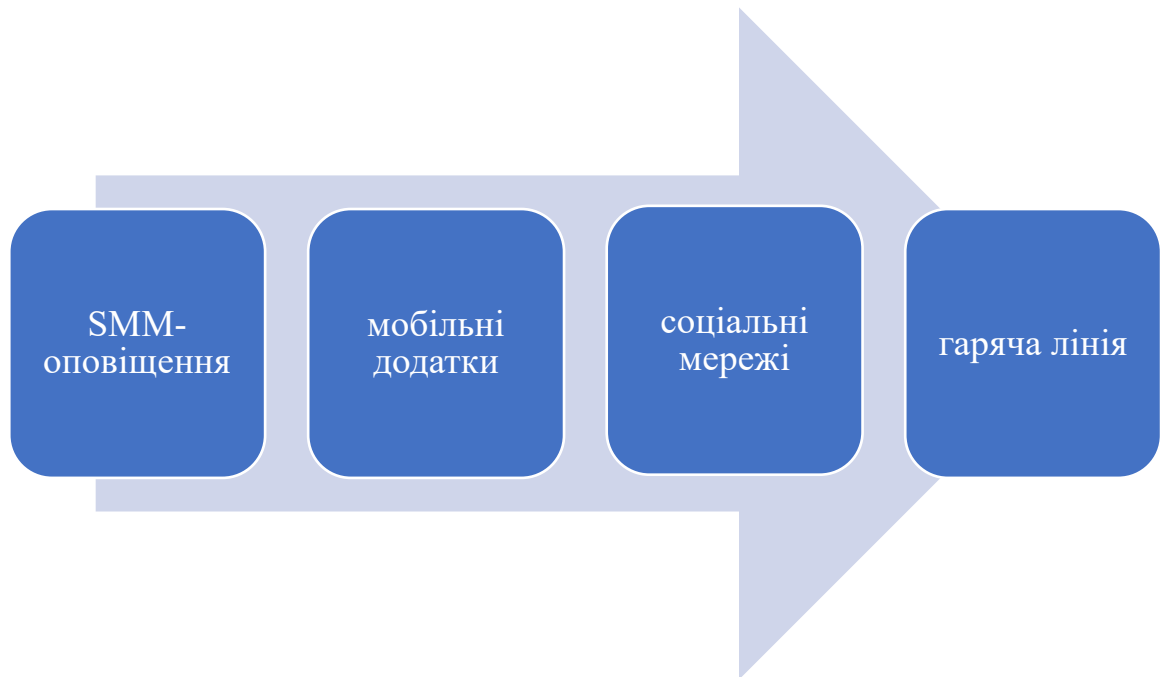
Порівняльний аналіз безпекових стратегій

Таблиця В.1 - Безпекові стратегії в ЄС та в Україні

Критерій	Україна	ЄС
Регулювання	державне	комбіноване
Інновації	обмежені	високі
Страховання	обов'язкове	розширене
Рівень цифровізації	середній	високий

Джерело: сформовано автором.

Додаток Г
Система комунікації з туристами у кризових умовах



Джерело: сформовано автором.

Додаток Д

Інноваційні, кадрові та конкурентні аспекти забезпечення безпеки туристичних підприємств

Інноваційна модель цифрової безпеки	Кадрова політика у сфері безпеки	Фактори підвищення конкурентоспроможності через безпеку
• GPS • онлайн-моніторинг • чат-боти • системи оповіщення	• навчання персоналу • тренінги • інструктажі • сертифікація	• довіра туристів • якість послуг • репутація • інновації

Рисунок Д.1 - Інноваційні, кадрові та конкурентні аспекти забезпечення безпеки туристичних підприємств

Джерело: сформовано автором.