

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ**

**ФАКУЛЬТЕТ ПРАВА, ГУМАНІТАРНИХ ТА СОЦІАЛЬНИХ НАУК
КАФЕДРА ІСТОРІЇ, АРХЕОЛОГІЇ ТА ТУРИЗМУ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА**

на тему: «Проблеми безпеки в індустрії гостинності»

здобувач 4 курсу групи ГРС-22д

спеціальність: 241 Готельно-ресторанна справа

Палюк М.М.

(ПІБ здобувача)



(підпис)

Керівник роботи

Зеленко О.О.

(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)



(підпис)

КИЇВ – 2026

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ**

Факультет права, гуманітарний та соціальних наук
(повне найменування факультету)
Кафедра Історії, археології та туризму
(повне найменування кафедри)
Освітній ступінь бакалавр
(бакалавр, магістр)
Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа
(шифр і назва спеціальності)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
к. і. н, доц. Сапицька О.М.

« 12 » травня 20 2 року
6

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Палюк Микола Миколайович

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема роботи: «Проблеми безпеки в індустрії гостинності»

керівник роботи: д.е.н., проф. Зеленко О. О.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по

університету: від « 12 » травня 20 26 року № 113/19

2. Строк подання студентом роботи до

18.06.2026

захисту:

3. Вихідні дані: дані відкритих джерел мережі Інтернет, інформація відкритого доступу щодо діяльності провайдерів послуг гостинності України та інших країн, наукова література

4. Зміст основної частини (перелік питань, які потрібно розробити):

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БЕЗПЕКИ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

АНАЛІЗ СИСТЕМИ БЕЗПЕКИ ЗАКЛАДУ ГОСТИННОСТІ (НА ПРИКЛАДІ «EQUIDES CLUB»)

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ БЕЗПЕКИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ УКРАЇНИ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): 38 таблиць, 8 рисунків, 62 літературних джерел.

6. Консультанти розділів

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Зеленко О. О.		
Розділ 2	Зеленко О. О.		
Розділ 3	Зеленко О. О.		

7. Дата видачі завдання « 1 » травня 20 26 року
2

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Аналіз літератури	15.05.2026	виконано
2	Визначення мети, завдань, об'єкту та предмету дослідження	18.05.2026	виконано
3	Розділ 1.	22.05.2026	виконано
4	Розділ 2	25.05.2026	виконано
5	Розділ 3	29.05.2026	виконано
6	Передзахист	29.05.2026	виконано
7	Оформлення та подання роботи на кафедру	18.06.2026	виконано
8	Захист	26.06.2026	виконано

Здобувач



Палюк М.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи



Зеленко О.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Обсяг – 88 с, табл. – 36, рис. – 8, літератури – 64 джерела.

Ключові слова: індустрія гостинності, безпека, ризики, управління безпекою, готельно-ресторанний бізнес, інформаційна безпека, фізична безпека, кадрова безпека.

У кваліфікаційній роботі визначено та проаналізовано проблеми безпеки в індустрії гостинності, а також сучасні загрози, що впливають на діяльність підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Особлива увага приділена фізичній, технічній, інформаційній та кадровій безпеці, оцінено вплив зовнішніх і внутрішніх ризиків, серед яких економічні, соціальні та воєнні загрози. Результати дослідження будуть корисними для керівників підприємств індустрії гостинності, державних органів, а також фахівців, що займаються розвитком систем управління безпекою.

На основі аналізу нормативно-правових актів України, наукових та навчальних видань, а також практичних матеріалів, зокрема діяльності Equides Club, проведено оцінку стану системи безпеки та ідентифікацію проблемних зон і ризиків. Методами класифікації, систематизації та спостереження визначено ключові напрями управління безпекою та розроблено практичні рекомендації щодо підвищення її рівня на підприємствах індустрії гостинності в сучасних умовах соціально-економічних і безпекових викликів.

АНОТАЦІЯ

Палюк М. М. Проблеми безпеки в індустрії гостинності.

Кваліфікаційна робота бакалавра за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа та кейтеринг». Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля Міністерства освіти і науки України. Київ, 2026.

У роботі висвітлено наукові підходи до забезпечення безпеки в індустрії гостинності. Досліджено сучасні загрози та ризики, що впливають на функціонування готельно-ресторанних підприємств в умовах соціально-економічних та воєнних викликів України. Проаналізовано чинники, що формують фізичну, технічну, інформаційну та кадрову безпеку підприємств, а також особливості їх впровадження на практиці. Розглянуто теоретичні моделі управління безпекою, нормативно-правові документи та законодавчі акти України, які регулюють процеси забезпечення безпеки в індустрії гостинності. Визначено основні проблеми та перспективи розвитку систем управління безпекою на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу на регіональному та національному рівні.

Ключові слова: індустрія гостинності, безпека, ризики, управління безпекою, готельно-ресторанний бізнес, інформаційна безпека, фізична безпека, кадрова безпека.

ANNOTATION

Palyuk M. M. Security problems in the hospitality industry.

Bachelor's qualification work in specialty 241 «Hotel and restaurant business and cathering». Volodymyr Dahl East Ukrainian National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine. Kyiv, 2026.

The work highlights scientific approaches to ensuring security in the hospitality industry. Modern threats and risks affecting the functioning of hotel and restaurant enterprises in the conditions of socio-economic and military challenges of Ukraine are studied. Factors that form the physical, technical, information and personnel security of enterprises are analyzed, as well as the features of their implementation in practice. Theoretical models of security management, regulatory documents and legislative acts of Ukraine that regulate the processes of ensuring security in the hospitality industry are considered. The main problems and prospects for the development of security management systems at hotel and restaurant enterprises at the regional and national levels are identified.

Keywords: hospitality industry, security, risks, security management, hotel and restaurant business, information security, physical security, personnel security.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БЕЗПЕКИ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ	8
1.1. Поняття та класифікація безпеки в готельно-ресторанному бізнесі	8
1.2. Сучасні загрози та ризики в індустрії гостинності	17
1.3. Теоретичні моделі управління безпекою в закладах гостинності	25
Висновки до розділу 1	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ БЕЗПЕКИ ЗАКЛАДУ ГОСТИННОСТІ (НА ПРИКЛАДІ «EQUIDES CLUB»)	33
2.1. Загальна характеристика Equides Club	33
2.2. Оцінка системи безпеки Equides Club	41
2.3. Досвід країн в умовах збройних конфліктів: уроки для індустрії гостинності України	51
Висновки до розділу 2	57
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ БЕЗПЕКИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ УКРАЇНИ	58
3.1. Вдосконалення системи управління безпекою на підприємствах індустрії гостинності (на прикладі Equides Club)	58
3.2. Технічні рішення для індустрії гостинності задля гарантування безпеки	62
3.3. Формування культури безпеки та підвищення компетентності персоналу закладу гостинності	66
Висновки до розділу 3	70
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76
ДОДАТКИ	83

ВСТУП

Індустрія гостинності є однією з найбільш чутливих сфер економіки до впливу зовнішніх і внутрішніх ризиків. У сучасних умовах функціонування підприємств готельно-ресторанного бізнесу відбувається під впливом воєнних загроз, економічної нестабільності, кіберризиків, зростання вимог до захисту персональних даних, а також підвищених очікувань клієнтів щодо рівня безпеки. За таких обставин питання забезпечення комплексної безпеки набуває стратегічного значення для збереження конкурентоспроможності, репутації та фінансової стабільності підприємств галузі. Особливої актуальності проблема набуває в умовах воєнного стану в Україні, коли підприємства індустрії гостинності змушені адаптуватися до нових викликів: ризиків фізичного пошкодження об'єктів, загроз життю та здоров'ю гостей і персоналу, порушення логістичних ланцюгів, інформаційних атак. Водночас зростає потреба у впровадженні ефективних моделей управління безпекою, що поєднують організаційні, технічні, інформаційні та кадрові заходи.

У вітчизняних наукових дослідженнях (С. Пирожков, О. Бєлов, Т. Сокол, М. Косолапов, Г. Мурашин, Г. Круль, О. Головки та ін.) безпека розглядається як інтегральна характеристика стану системи, що відображає рівень її стійкості, стабільності та здатності протистояти загрозам [36; 40; 28; 20]. Найбільш поширеним є підхід, за яким безпека визначається як стан захищеності особи, суспільства та держави від реальних і потенційних небезпек. Незважаючи на наявність наукових досліджень у сфері управління безпекою, комплексний підхід до аналізу проблем безпеки саме в індустрії гостинності, з урахуванням сучасних українських реалій, потребує подальшого опрацювання. Практична значущість теми посилюється необхідністю розробки прикладних рекомендацій для конкретних підприємств, зокрема таких багатофункціональних комплексів, як Equides Club.

Мета роботи – комплексне дослідження проблем безпеки в індустрії гостинності та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення рівня безпеки на підприємствах галузі.

Для досягнення мети виконано наступні завдання кваліфікаційної роботи:

1. Розкрито сутність поняття безпеки в індустрії гостинності та визначено її основні класифікаційні ознаки в готельному бізнесі.

2. Проаналізовано сучасні загрози та ризики, що впливають на функціонування підприємств індустрії гостинності.

3. Досліджено теоретичні моделі управління безпекою, які застосовуються в закладах гостинності.

4. Надано загальну характеристику діяльності Equides Club як багатофункціонального готельно-ресторанного та кінно-спортивного комплексу.

5. Проведено оцінку стану фізичної, технічної, інформаційної та кадрової безпеки Equides Club.

6. Визначено основні ризики, проблемні зони та виклики для функціонування Equides Club у сучасних умовах.

7. Обґрунтовано напрями вдосконалення системи управління безпекою на підприємствах індустрії гостинності на прикладі Equides Club.

8. Проаналізовано можливі технічні рішення, спрямовані на підвищення рівня безпеки в індустрії гостинності.

9. Обґрунтовано необхідність формування культури безпеки та підвищення компетентності персоналу як ключового чинника зниження ризиків.

Об’єкт дослідження – проблеми безпеки в індустрії гостинності.

Предмет дослідження – система забезпечення безпеки на підприємствах індустрії гостинності в умовах сучасних соціально-економічних і безпекових викликів

У роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних підходів до розуміння безпеки в готельному бізнесі; класифікація та систематизація – для структурування видів безпеки та сучасних ризиків; метод спостереження та опису – для характеристики діяльності Equides Club; експертна оцінка та SWOT-аналіз – для виявлення проблемних зон і ризиків; узагальнення та моделювання – для розробки рекомендацій щодо підвищення рівня безпеки.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання підприємствами індустрії гостинності для вдосконалення системи управління безпекою, мінімізації ризиків та підвищення стійкості функціонування в сучасних умовах.

Інформаційна база дослідження сформована на основі чинних нормативно-правових актів України, зокрема Кодекс цивільного захисту України, Закон України «Про туризм», Закон України «Про захист персональних даних», Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України», а також на численних наукових і навчальних виданнях з готельно-ресторанного бізнесу та управління безпекою, серед яких роботи Арпуля, Абрамової, Мирошника, Баворовської, Баглая, Безкоровайної, Березіна, Біленького, Бойка, Головка, Мальської, Нечаюк, Журавльової, Круля, Лук'янова та інших. Додатково використано матеріали офіційного сайту готелю Equides Club.

Кваліфікаційна робота бакалавра складається із вступу, трьох розділів і висновків, викладених на 88 сторінках друкованого тексту. Матеріали кваліфікаційної роботи бакалавра містять 36 таблиць, 8 рисунків. Список використаних джерел 64 найменування уміщено на 7 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БЕЗПЕКИ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

1.1. Поняття та класифікація безпеки в готельно-ресторанному бізнесі

Готельно-ресторанний бізнес як основа індустрії гостинності функціонує в умовах постійної взаємодії з великою кількістю людей, що зумовлює підвищені вимоги до рівня безпеки. Безпека в готельному бізнесі розглядається як системна характеристика діяльності готельного підприємства, яка відображає його здатність забезпечувати захист життя та здоров'я гостей і персоналу, збереження матеріальних і нематеріальних ресурсів, а також стабільність надання послуг відповідно до встановлених стандартів. Вона є невід'ємною складовою якості готельного сервісу та важливим показником надійності й професійності закладу розміщення.

Забезпечення безпеки в закладі має комплексний характер і охоплює всі етапи обслуговування гостей – від моменту їх прибуття та реєстрації до завершення перебування. Гості очікують не лише комфортних умов проживання, а й упевненості у власній захищеності, конфіденційності особистих даних та недоторканності майна. Саме тому безпека виступає базовою умовою формування позитивного досвіду перебування в готелі чи ресторані та чинником довіри з боку споживачів послуг [24, с 47].

Важливу роль у формуванні системи безпеки готельно-ресторанного підприємства відіграє нормативно-правова база держави. Законодавчі акти визначають обов'язкові вимоги щодо захисту життя і здоров'я гостей та працівників, забезпечення пожежної, інформаційної, технічної та кібернетичної безпеки. Дотримання встановлених норм є необхідною умовою законного функціонування закладів гостинності та запобігання можливим ризикам. Для узагальнення основних нормативно-правових актів, що регулюють питання безпеки в готельно-ресторанному бізнесі, складено таблицю 1.1.

Таблиця 1.1

Нормативно-правове забезпечення безпеки в готельно-ресторанному бізнесі України

Нормативно-правовий акт	Сфера регулювання	Значення для забезпечення безпеки
Кодекс цивільного захисту України	Цивільний захист, пожежна та техногенна безпека	Визначає вимоги щодо евакуації, дій персоналу в надзвичайних ситуаціях, функціонування систем пожежної сигналізації та оповіщення
Закон України «Про туризм»	Надання туристичних послуг	Закріплює обов'язок суб'єктів туристичної діяльності забезпечувати безпеку туристів та належну якість послуг
Закон України «Про захист персональних даних»	Інформаційна безпека	Встановлює вимоги до збору, зберігання та обробки персональних даних гостей
Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України»	Кібербезпека	Регламентує захист інформаційних систем, електронних баз даних, систем бронювання та онлайн-платежів
Правила пожежної безпеки в Україні	Пожежна безпека	Визначають порядок утримання приміщень, евакуаційних виходів та протипожежного обладнання
Державні будівельні норми (ДБН) щодо громадських будівель	Технічна безпека	Встановлюють вимоги до проєктування, будівництва та експлуатації готелів і ресторанів
Закон України «Про охорону праці»	Безпека персоналу	Регулює створення безпечних умов праці для працівників закладів гостинності
Закон України «Про захист прав споживачів»	Захист гостей та клієнтів	Забезпечує право споживачів на безпечні та якісні послуги

Джерело: складено автором на основі чинного законодавства України.

Дані таблиці 1.1. свідчать, що забезпечення безпеки в готельно-ресторанному бізнесі регламентується значною кількістю нормативно-правових актів, які охоплюють різні напрями діяльності підприємств сфери гостинності. Найбільша увага приділяється питанням цивільного захисту, пожежної безпеки, охорони праці та захисту прав споживачів. Водночас сучасні умови цифровізації зумовлюють зростання значення інформаційної та кібернетичної безпеки, що відображено у відповідних законах України. Комплексність законодавчого регулювання сприяє формуванню

багаторівневої системи захисту гостей, персоналу та матеріальних ресурсів підприємства.

Теоретичні засади забезпечення безпеки в готельно-ресторанному бізнесі сформовані завдяки дослідженням вітчизняних і зарубіжних науковців. У своїх працях вони розглядають різні аспекти безпеки: від організаційних та управлінських механізмів до інформаційного захисту, безпеки персоналу та технічного забезпечення об'єктів гостинності. Узагальнення наукових підходів дозволяє визначити основні напрями розвитку системи безпеки сучасного готельно-ресторанного підприємства. Основні результати досліджень окремих науковців наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Наукові підходи до визначення безпеки в готельно-ресторанному бізнесі

Науковці	Основний аспект дослідження безпеки	Науковий внесок
Арпуль, Абрамова, Мирошник	Організаційна безпека підприємства	Розглядають безпеку як комплексну систему управління діяльністю підприємства
Баворовська	Безпека персоналу	Обґрунтовує принципи управління ризиками та захисту працівників
Баглай, Боброва, Герасим	Безпека гостей	Акцентують увагу на створенні безпечних умов перебування та обслуговування клієнтів
Безкоровайна	Інформаційна та економічна безпека	Досліджує захист персональних даних і економічну ефективність заходів безпеки
Березін, Біленький, Бойко	Фізична та технічна безпека	Аналізують функціонування систем охорони, відеоспостереження та контролю доступу
Головко	Організація безпечної діяльності	Розглядає питання підготовки персоналу та управління ризиками
Ковешніков	Безпека в системі готельного господарства	Досліджує інтеграцію безпеки в загальну систему управління підприємством
Круль	Підготовка кадрів до надзвичайних ситуацій	Визначає роль професійного навчання персоналу у забезпеченні безпеки
Мальська, Лук'янов	Комплексна безпека підприємства	Обґрунтовують необхідність поєднання фізичних, технічних, інформаційних та організаційних заходів
Нечаюк, Чепурда	Стандартизація процесів обслуговування	Розробляють практичні підходи до забезпечення безпеки через стандарти якості та сервісу

Джерело: складено автором на основі наукових праць [5; 7; 9; 16–18; 20; 26; 28; 33; 45].

Інформація, наведена в таблиці 1.2., демонструє різноманітність наукових підходів до трактування безпеки в готельно-ресторанному бізнесі. Більшість дослідників розглядають безпеку як комплексне поняття, що включає організаційні, економічні, інформаційні, технічні та кадрові складові. Особливого значення науковці надають питанням захисту гостей і персоналу, а також управлінню ризиками в діяльності підприємств гостинності. Узагальнення наукових поглядів дає підстави стверджувати, що ефективна система безпеки повинна базуватися на інтегрованому підході, який поєднує сучасні технології, професійну підготовку персоналу та ефективне управління.

З позицій управління готельно-ресторанним підприємством безпека виконує стратегічну функцію, оскільки безпосередньо впливає на репутацію закладу, рівень клієнтської лояльності та економічну стабільність. Порушення безпеки, незалежно від масштабу, можуть мати довготривалі негативні наслідки, зокрема втрату конкурентних переваг, зниження попиту та погіршення іміджу на ринку готельних послуг. У зв'язку з цим питання безпеки інтегрується в загальну систему менеджменту готелю та потребує постійної уваги з боку керівництва. Класифікація безпеки в готельно-ресторанному бізнесі представлено в Рис.1.1.



Рис. 1.1. Класифікація безпеки в готельно-ресторанному бізнесі

Джерело: [18, С. 109]

За об'єктом забезпечення безпеки в поділяють на безпеку гостей, безпеку персоналу та безпеку майна закладу, оскільки кожна з цих складових спрямована на захист різних категорій учасників діяльності та потребує застосування специфічних заходів і механізмів реалізації [6, с. 32]. Безпека гостей охоплює створення таких організаційних, технічних і соціально-психологічних умов, за яких перебування в готелі не становить загрози для їхнього життя, здоров'я та особистої недоторканності. Забезпечення безпеки персоналу сприяє підвищенню рівня професійної ефективності, зниженню плинності кадрів і формуванню стабільного трудового колективу [18, с. 209]. Безпека майна спрямована на збереження будівель, обладнання, інженерних систем, інфраструктури та матеріальних цінностей, що забезпечують безперервне функціонування закладу.

Технічна безпека пов'язана з упровадженням і системним використанням сучасних технічних засобів, які забезпечують безперервний контроль за станом безпеки в закладі та підвищують рівень захищеності всіх учасників процесу обслуговування [19, с. 324]. Вона є важливою складовою загальної системи безпеки, оскільки дозволяє автоматизувати контрольні функції та зменшити залежність від людського чинника. Інформаційна безпека охоплює комплекс заходів, спрямованих на захист інформаційних ресурсів готельно-ресторанного закладу від несанкціонованого доступу, втрати, спотворення або розголошення. Передусім це стосується персональних даних гостей, зокрема паспортної інформації, контактних відомостей, даних про бронювання та проживання, а також інформації про фінансові операції й платіжні реквізити [34, с. 82].

Економічна ефективність систем безпеки проявляється не лише у скороченні початкових капітальних вкладень, а й у зменшенні довгострокових операційних витрат, пов'язаних з обслуговуванням, оновленням та експлуатацією обладнання [21, с. 58].

Система управління безпекою готельно-ресторанного підприємства має комплексний характер і включає взаємопов'язані елементи, що забезпечують цілісність захисного середовища (представлено в Рис.1.2.)



Рис. 1.2 Система управління безпекою готельно-ресторанного підприємства

Джерело: [5, с. 94]

На систему безпеки впливають зовнішні та внутрішні загрози, зокрема економічні, кадрові, технологічні та воєнні чинники, які визначають рівень ризиків у діяльності. Ефективне управління безпекою базується на використанні сучасних моделей, серед яких системна, ризик-орієнтована, інтегрована та адаптивна. Взаємозв'язок зазначених елементів забезпечує комплексний підхід до формування безпечного середовища в готельно-ресторанному підприємстві.

Таким чином, безпека в готельно-ресторанному бізнесі є багатокомпонентною категорією, що охоплює різні об'єкти, рівні та функціональні напрями захисту. Чітке розуміння поняття безпеки та її класифікації створює теоретичне підґрунтя для розробки ефективної системи безпеки закладу гостинності та забезпечення його стабільної й якісної діяльності.

1.2. Сучасні загрози та ризики в індустрії гостинності

Індустрія гостинності, яка охоплює готелі, ресторани та інші заклади обслуговування туристів, є вкрай вразливою до різноманітних загроз та ризиків, що можуть негативно впливати на безпеку гостей, персоналу, матеріальних ресурсів та економічну стабільність закладів. Безпека в цій сфері має багаторівневий характер і включає захист від зовнішніх та внутрішніх загроз, а також ризиків, що виникають унаслідок організаційних, технологічних, економічних або соціально-психологічних чинників.

Економічні загрози у готельному та ресторанному бізнесі відображаються на всіх аспектах функціонування закладу та мають безпосередній вплив на його стабільність, прибутковість і здатність забезпечувати безпеку гостей і персоналу. Однією з ключових складових таких загроз є фінансова нестабільність, яка може виникати внаслідок коливань ринку, падіння туристичного потоку, сезонних сплесків попиту або загальної економічної кризи [8, с. 27].

В умовах фінансової нестабільності або обмеженого доступу до позикових ресурсів особливо небезпечними є ситуації, коли підприємство втрачає можливість відновлювати активну частину основних фондів. Це призводить до поступового виснаження економічного потенціалу закладу, зменшення його конкурентоспроможності на ринку і погіршення якості обслуговування. Такий стан може спричиняти додаткові ризики для персоналу та гостей, оскільки заклад не має ресурсів для підтримки належного рівня безпеки, технічного обслуговування та навчання співробітників [9, с. 13].

Матеріальні загрози в готельно-ресторанному бізнесі охоплюють всі ризики, пов'язані з пошкодженням або втратою будівель, обладнання, меблів, інфраструктури та цінностей закладу. Такі загрози можуть виникати через нещасні випадки, технічні аварії, пожежі, стихійні лиха, техногенні катастрофи, а також під час воєнних дій, що особливо актуально для закладів,

розташованих у зонах конфлікту. Матеріальна база готелю чи ресторану є фундаментом його функціонування, і будь-яке руйнування або пошкодження елементів інфраструктури безпосередньо впливає на здатність закладу надавати послуги та забезпечувати безпеку гостей і персоналу. Збереження майна вимагає впровадження комплексної системи заходів технічного та організаційного характеру. До технічних заходів належать системи відеоспостереження, охоронної та пожежної сигналізації, електронні замки, контроль доступу до приміщень, аварійне освітлення та оповіщення. Організаційні заходи включають розробку внутрішніх правил доступу до приміщень та майна, відповідальність персоналу за дотримання цих правил, а також страхування об'єктів та цінностей готелю. Такий підхід дозволяє не лише мінімізувати ризики руйнування або втрати майна, але й забезпечити швидку реакцію у випадку надзвичайних ситуацій, що знижує можливі матеріальні збитки та негативний вплив на репутацію закладу [31, с. 103].

Особливу увагу в системі безпеки готельного та ресторанного бізнесу слід приділяти загрозам, які виникають у зв'язку з війною та поствоєнними кризами. Воєнний фактор створює комплексні ризики, що зачіпають усі складові безпеки закладу – фізичну, економічну, кадрову, матеріальну та психологічну.

Фізична небезпека стосується життя та здоров'я гостей і персоналу: активні бойові дії, обстріли, мінування територій або інші військові загрози ставлять під ризик перебування людей у закладі. Разом із цим, будівлі, інфраструктура та обладнання готелю можуть зазнавати руйнувань або пошкоджень, що ускладнює організацію безпечного середовища та безпосередньо впливає на ефективність роботи закладу.

Війна безпосередньо впливає на економічну стабільність готелів і ресторанів. Падіння туристичного потоку, припинення регулярних надходжень від клієнтів, перебої у фінансових операціях та зниження прибутковості створюють серйозні економічні загрози. Недоотримання обігового капіталу, неможливість поповнення ресурсів і відновлення основних

фондів унеможлиблює підтримку нормального ритму роботи, веде до деградації матеріальної бази та руйнування виробничого і технологічного потенціалу закладу [29, с. 52].

Кадрові загрози в умовах війни стають особливо критичними. Масовий відтік кваліфікованих працівників через небезпеку для життя, неможливість дістатися до місця роботи, а також психоемоційне перевантаження підвищують ризик емоційного вигорання, зниження мотивації та професійної ефективності персоналу. Внаслідок цього зростає ймовірність помилок у роботі, ненадійності обслуговування гостей та порушення внутрішніх процедур безпеки.

Оцінювання сучасних ризиків у сфері гостинності потребує аналізу фактичних статистичних показників розвитку туристичного ринку України. Незважаючи на воєнні виклики та значні втрати туристичної інфраструктури, галузь демонструє ознаки адаптації та поступового відновлення. Основні показники розвитку туристичної сфери України у 2024–2026 роках наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Динаміка розвитку туристичної галузі України у 2024–2026 роках

Показник	2024 р.	2025 р.	2026 р.*
Кількість ночівель туристів, млн	9,0	10,0	10,8
Темп приросту туристичного ринку, %	—	12,0	8,0
Надходження туристичного збору, млн грн	273,0	359,0	406,0**
Приріст туристичного збору, %	21,8	31,5	13,1
Найпопулярніші туристичні регіони	Львівська, Івано-Франківська обл., Київ	Львівська, Івано-Франківська обл., Київ	Львівська, Івано-Франківська обл., Київ
Регіон із найбільшим приростом туристичного потоку	Закарпатська обл.	Одеська обл. (+31%)	Одеська обл.

*станом на перше півріччя 2026 року;

**розраховано на основі темпу зростання за січень–квітень 2026 року.

Джерело: складено автором за даними ДАРТ та Мінрозвитку України.

Наведені дані свідчать про поступове відновлення туристичної галузі України навіть в умовах воєнного стану. У 2025 році кількість ночівель туристів досягла близько 10 млн, що на 12 % більше порівняно з 2024 роком. Водночас надходження від туристичного збору зросли до 359 млн грн, що підтверджує активізацію внутрішнього туризму. Найбільшу туристичну активність демонструють західні регіони України та місто Київ, тоді як Одеська область у 2025 році показала найвищий темп приросту туристичних потоків.

Попри позитивну динаміку окремих показників, індустрія гостинності продовжує зазнавати значних втрат через наслідки повномасштабної війни. Найбільшого негативного впливу зазнала туристична інфраструктура прифронтових та південних регіонів країни. Масштаби втрат туристичної галузі України наведено в таблиці 1.4., рис. 1.3

Таблиця 1.4

Втрати туристичної інфраструктури України внаслідок війни (станом на 2026 р.)

Показник	Значення
Пошкоджено об'єктів туристичної інфраструктури	462
Загальні втрати сектору культури та туризму, млрд дол. США	34,36
Прямі збитки туристичних об'єктів, млн дол. США	295,2
Скорочення закладів розміщення в Запорізькій області	95 %
Кількість закладів у Запорізькій області (до війни / 2026 р.)	119 / 6
Кількість закладів у Миколаївській області (до війни / 2026 р.)	83 / 8
Кількість закладів у Харківській області (до війни / 2026 р.)	66 / 7
Кількість закладів у Одеській області (до війни / 2026 р.)	147 / 39

Джерело: складено автором за даними ДАРТ, Світового банку та LIGA.net.

Таблиця 1.4. та рис.1.3. демонструє масштабний негативний вплив війни на туристичну інфраструктуру України. Найбільших втрат зазнали регіони, які безпосередньо постраждали від бойових дій та окупації.

Особливо критичною є ситуація в Запорізькій області, де кількість закладів розміщення скоротилася майже на 95 %. Водночас значні фінансові збитки та руйнування інфраструктури формують додаткові економічні ризики

для підприємств готельно-ресторанного бізнесу та ускладнюють процес відновлення галузі. Одним із показників стійкості індустрії гостинності є кількість суб'єктів господарювання, що продовжують працювати навіть в умовах воєнного стану.

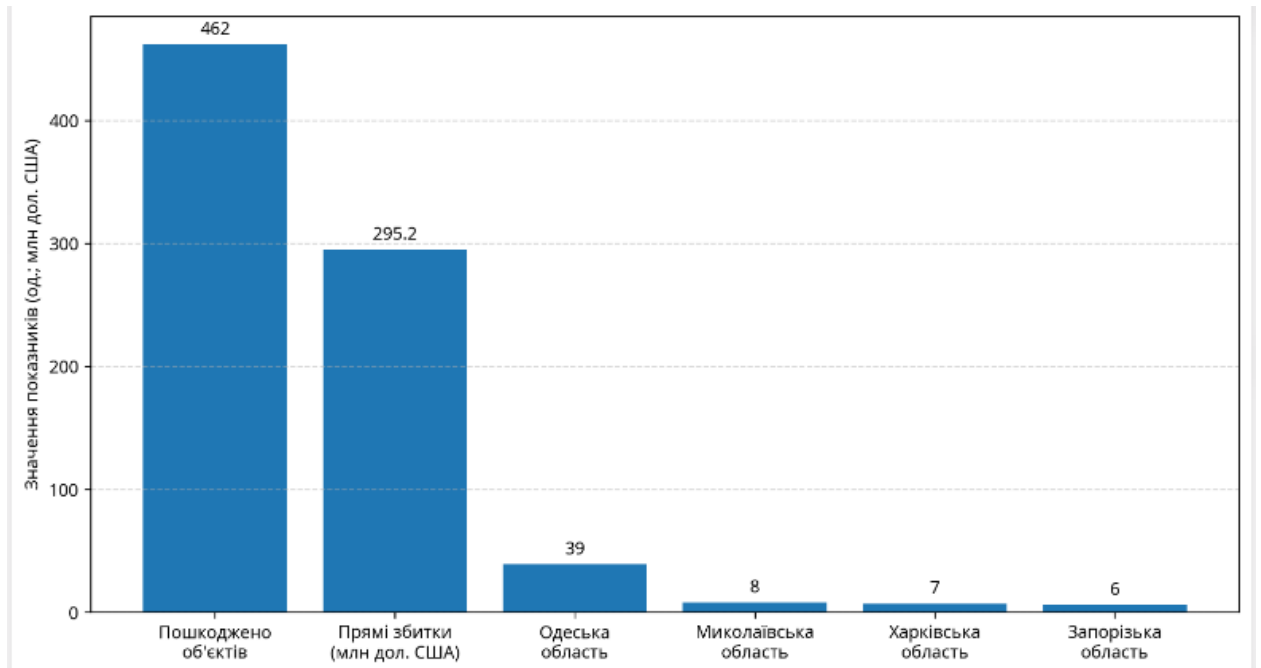


Рис.1.3. Втрати туристичної інфраструктури України внаслідок війни (станом на 2026 р.)

Джерело: складено автором за даними ДАРТ, Світового банку та LIGA.net.

Аналіз динаміки розвитку підприємницької діяльності у сфері готельного бізнесу дозволяє оцінити рівень адаптації галузі до кризових умов (представлено в таблиці 1.5.)

Таблиця 1.5

Динаміка суб'єктів господарювання у сфері готельного бізнесу України

Показник	2021 р.	2026 р.
Юридичні особи (КВЕД 55.10)	1183	1192
ФОП (КВЕД 55.10)	3120	4201
Приріст юридичних осіб, %	—	+0,8
Приріст ФОП, %	—	+34,6

Джерело: складено автором за даними ДАРТ.

Попри воєнні ризики та скорочення туристичної інфраструктури, кількість суб'єктів господарювання у сфері готельного бізнесу не лише не зменшилася, а й продемонструвала позитивну динаміку. Особливо помітним є зростання кількості фізичних осіб-підприємців, яке перевищило 34 %. Це свідчить про адаптивність бізнесу до кризових умов, розвиток малого підприємництва та переорієнтацію галузі на внутрішній туризм. Водночас така тенденція не усуває існуючих ризиків, пов'язаних із безпекою, матеріальними втратами та нестабільністю туристичних потоків.

Крім того, війна посилює психологічні ризики як для гостей, так і для працівників. Підвищена тривога, стресові стани, емоційне виснаження та нестабільність емоційного стану погіршують якість обслуговування та знижують рівень безпеки. Працівники змушені працювати в умовах постійного стресу, що негативно впливає на їхнє фізичне та психічне здоров'я, створює додаткове навантаження на систему управління безпекою та підвищує ймовірність виникнення інцидентів.

Для ефективного управління безпекою в закладах гостинності важливо не лише ідентифікувати загрози, а й систематизувати їх відповідно до сфери впливу на діяльність підприємства. Такий підхід дозволяє визначити найбільш уразливі напрями функціонування готелів і ресторанів та розробити відповідні механізми реагування.

Узагальнення основних загроз і ризиків індустрії гостинності наведено в таблиці 1.6.

Наведені в таблиці дані свідчать, що загрози в індустрії гостинності мають комплексний характер та охоплюють усі сфери діяльності підприємства. Найбільш руйнівними є економічні та воєнні ризики, які здатні одночасно впливати на фінансову, кадрову та матеріальну складові діяльності закладу. Водночас зростання цифровізації посилює значення інформаційних і технологічних загроз. Це обумовлює необхідність впровадження інтегрованої системи управління ризиками.

Таблиця 1.6

Класифікація сучасних загроз і ризиків у готельно-ресторанному бізнесі

Вид загрози	Основні прояви	Можливі наслідки
Економічні	Зниження попиту, фінансова нестабільність, інфляція, сезонність	Скорочення прибутку, збитки, зниження конкурентоспроможності
Кадрові	Дефіцит персоналу, плинність кадрів, емоційне вигорання	Погіршення якості обслуговування, збільшення кількості помилок
Матеріальні	Пошкодження майна, пожежі, аварії, крадіжки	Матеріальні збитки, припинення діяльності
Інформаційні	Витік даних, кібератаки, несанкціонований доступ	Втрата конфіденційної інформації, фінансові та репутаційні втрати
Організаційні	Недоліки управління, відсутність контролю, порушення процедур	Зниження ефективності роботи, підвищення ризику інцидентів
Технологічні	Збої обладнання, несправність систем безпеки	Загроза життю гостей і персоналу, аварійні ситуації
Воєнні та кризові	Бойові дії, руйнування інфраструктури, евакуація	Припинення діяльності, значні матеріальні та кадрові втрати

Джерело: складено автором на основі [8; 9; 22; 27; 29; 31].

Кожна категорія загроз потребує використання відповідних заходів протидії та мінімізації негативних наслідків. Ефективність системи безпеки значною мірою залежить від здатності керівництва своєчасно виявляти ризики та впроваджувати превентивні механізми захисту. Основні заходи реагування на сучасні загрози в індустрії гостинності наведено в таблиці 1.7.

Таблиця 1.7

Заходи мінімізації ризиків у готельно-ресторанному бізнесі

Вид ризику	Заходи мінімізації
Економічний	Диверсифікація послуг, фінансове планування, формування резервного фонду
Кадровий	Підвищення кваліфікації персоналу, система мотивації, психологічна підтримка
Матеріальний	Страхування майна, відеоспостереження, охоронні системи
Інформаційний	Кіберзахист, резервне копіювання даних, обмеження доступу до інформації
Організаційний	Впровадження стандартів безпеки, внутрішній аудит, контроль виконання процедур
Технологічний	Регулярне технічне обслуговування обладнання, резервні джерела живлення
Воєнний та кризовий	Плани евакуації, кризовий менеджмент, страхування ризиків, підготовка персоналу до надзвичайних ситуацій

Джерело: складено автором на основі [22; 27; 29; 31].

Представлені заходи демонструють, що ефективно управління ризиками потребує комплексного поєднання організаційних, технічних, кадрових та фінансових інструментів. Особливого значення набувають профілактичні заходи, спрямовані на запобігання виникненню загроз ще до настання негативних наслідків. В умовах воєнного стану важливими складовими безпеки стають кризове планування та підготовка персоналу до дій у надзвичайних ситуаціях. Реалізація зазначених заходів дозволяє підвищити стійкість підприємств гостинності до зовнішніх і внутрішніх ризиків.

Поряд із класифікацією загроз важливим є розуміння особливостей окремих видів безпеки, які формують цілісну систему захисту готельного підприємства. Кожен вид безпеки має власний об'єкт захисту, характерні загрози та специфічні інструменти забезпечення. Для узагальнення цих характеристик складено таблицю 1.5.

Таблиця 1.8

Порівняльна характеристика видів безпеки готельного підприємства

Вид безпеки	Об'єкт захисту	Основні загрози	Основні заходи
Фізична	Гості, персонал, майно	Крадіжки, проникнення, насильство	Охорона, контроль доступу, відеоспостереження
Технічна	Будівлі, обладнання	Пожежі, аварії, технічні збої	Сигналізація, аварійні системи, технічний контроль
Інформаційна	Персональні дані, фінанси	Витік даних, кібератаки	Захист доступу, шифрування, резервне копіювання
Організаційна	Управлінські процеси	Помилки персоналу, порушення процедур	Інструкції, навчання, контроль

Джерело: [25, с. 58]

Інформація таблиці 1.8. свідчить, що безпека готельного підприємства формується через взаємодію фізичної, технічної, інформаційної та організаційної складових. Кожен із видів безпеки спрямований на захист окремих ресурсів підприємства, однак їх ефективне функціонування можливе лише за умови комплексного застосування. Найбільш універсальною

складовою виступає організаційна безпека, оскільки саме вона забезпечує координацію роботи всіх інших елементів системи захисту. Таким чином, сучасна система безпеки готелю повинна розглядатися як інтегрований механізм, що поєднує технічні засоби, інформаційні технології, кадровий потенціал та ефективне управління.

Застосування матриці ризиків дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів та підвищити ефективність управління безпекою в готельному підприємстві. Матрицю ризиків представлено на рис.1.4.

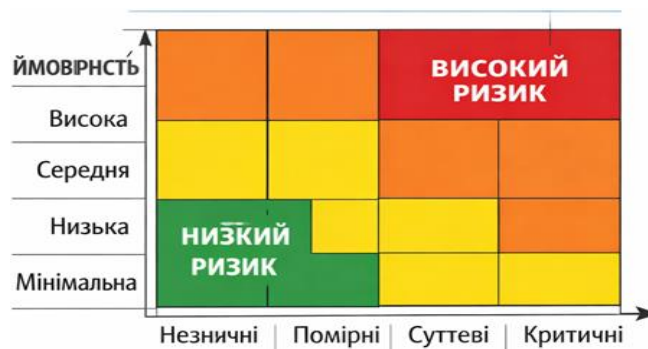


Рис. 1.4. Матриця ризиків у готельному бізнесі

Джерело: [29, с. 103]

Таким чином, сучасні загрози та ризики в індустрії гостинності є багатовимірними і включають економічні, кадрові, матеріальні, інформаційні, кримінальні, конкурентні, організаційні, технологічні, психологічні та воєнні аспекти.

1.3. Теоретичні моделі управління безпекою в закладах гостинності

Теоретичні моделі управління безпекою в закладах гостинності формуються на перетині менеджменту, ризикології, кризового управління, економічної безпеки та нормативно-правового регулювання. Сучасний заклад гостинності функціонує в умовах підвищеної невизначеності зовнішнього середовища, що зумовлює необхідність системного, багаторівневого підходу до формування безпечного простору для гостей, персоналу та партнерів.

Управління безпекою в готелях, ресторанах та інших закладах гостинності не може обмежуватися окремими технічними заходами, а має базуватися на цілісній концептуальній моделі, яка інтегрує стратегічне планування, організаційні механізми, технологічні рішення та людський фактор [8, с. 29]. Основні моделі управління безпекою в закладах гостинності представлено на Рис.1.5.



Рис. 1.5 Основні моделі управління безпекою в закладах гостинності
Джерело: [57, с. 42]

Теоретичні основи управління безпекою в закладах гостинності формуються на базі різних наукових підходів, які відображають особливості функціонування сучасних готельно-ресторанних підприємств. Залежно від цілей управління, специфіки діяльності закладу та характеру загроз використовуються різні моделі забезпечення безпеки. Кожна з них акцентує увагу на окремих складових захисту та пропонує власний механізм організації безпекової діяльності. Найбільш поширеними у сучасній теорії та практиці є системна, ризик-орієнтована, функціональна, інтегрована, адаптивна та стратегічна моделі управління безпекою.

Для узагальнення характеристик найбільш поширених підходів доцільно розглянути системну та ризик-орієнтовану моделі управління

безпекою, які становлять основу сучасного безпекового менеджменту (табл 1.9).

Таблиця 1.9

Характеристика системної та ризик-орієнтованої моделей управління
безпекою

Модель	Сутність	Основні елементи	Переваги
Системна	Розглядає безпеку як цілісну багаторівневу систему взаємопов'язаних елементів	Суб'єкти управління, об'єкти захисту, ресурси, моніторинг, контроль	Комплексний підхід, інтеграція всіх складових безпеки
Ризик-орієнтована	Базується на виявленні, оцінюванні та мінімізації ризиків	Ідентифікація ризиків, оцінка ймовірності, матриця ризиків, заходи реагування	Раціональний розподіл ресурсів та попередження інцидентів

Джерело: складено автором на основі [14; 16; 25; 30].

Аналіз таблиці свідчить, що системна модель орієнтована на комплексне управління всіма елементами безпеки підприємства, тоді як ризик-орієнтований підхід дозволяє концентрувати ресурси на найбільш критичних загрозах. Поєднання цих моделей забезпечує не лише підтримання стабільності функціонування підприємства, а й своєчасне реагування на потенційні ризики. Саме тому вони є базою для побудови сучасних систем безпеки в закладах гостинності.

Подальший розвиток безпекового менеджменту зумовив формування моделей, які враховують особливості організаційної структури підприємства та необхідність координації роботи різних служб і підрозділів (табл 1.10).

Як видно з таблиці, функціональна модель забезпечує чіткий розподіл відповідальності між підрозділами та працівниками, що сприяє підвищенню дисципліни й контролю. Інтегрована модель, своєю чергою, дозволяє об'єднати різні компоненти системи безпеки в єдиний механізм управління та забезпечити оперативне реагування на інциденти. У сучасних умовах саме інтегровані системи безпеки демонструють найвищу ефективність у великих закладах гостинності.

Таблиця 1.10

Порівняльна характеристика функціональної та інтегрованої моделей
управління безпекою

Модель	Основна характеристика	Інструменти реалізації	Сфера ефективного застосування
Функціональна	Розподіл повноважень між структурними підрозділами	Посадові інструкції, регламенти, внутрішній контроль	Середні та великі підприємства
Інтегрована	Об'єднання всіх систем безпеки в єдину мережу управління	Відеоспостереження, контроль доступу, автоматизований моніторинг	Великі готельні комплекси та мережі

Джерело: складено автором на основі [30; 36].

В умовах динамічного зовнішнього середовища та постійного виникнення нових ризиків особливого значення набувають моделі, орієнтовані на адаптацію до змін, розвиток корпоративної культури безпеки та стратегічне планування (табл. 1.11).

Наведені в таблиці 1.11 дані свідчать про поступовий перехід від традиційних підходів до безпеки до більш комплексних та довгострокових моделей управління. Особливого значення набуває формування культури безпеки серед персоналу, оскільки саме людський фактор залишається одним із головних джерел ризиків. Водночас адаптивна та стратегічна моделі дозволяють забезпечити стійкість підприємства в умовах економічної нестабільності, цифровізації та воєнних загроз.

Таблиця 1.11

Сучасні моделі розвитку системи безпеки закладів гостинності

Модель	Основна мета	Ключові інструменти	Очікуваний результат
1	2	3	4
Адаптивна	Швидке реагування на зміни зовнішнього середовища	Моніторинг, сценарне планування, резервні ресурси	Стійкість підприємства до криз

Продовження табл. 1.11

1	2	3	4
Культура безпеки	Формування безпечної поведінки персоналу	Навчання, інформування, корпоративні цінності	Зменшення впливу людського фактора
Стратегічна	Інтеграція безпеки в загальну стратегію розвитку	Планування, бюджетування, оцінка ефективності інвестицій	Підвищення конкурентоспроможності та репутації

Джерело: складено автором на основі [36].

Найбільш ефективною в сучасних умовах є інтегрована модель, яка поєднує елементи системного, ризик-орієнтованого, функціонального та стратегічного підходів. Саме поєднання сучасних технологій, ефективного менеджменту, культури безпеки та професійної підготовки персоналу створює умови для стабільного функціонування підприємств гостинності та забезпечення високого рівня захисту гостей, працівників і ресурсів закладу.

Висновки до розділу

Безпека є системоутворюючою складовою функціонування закладів готельно-ресторанного господарства та ключовою умовою їх конкурентоспроможності. У сучасних умовах вона трактується як комплексний, багаторівневий феномен, що охоплює фізичний, технічний, інформаційний, економічний, кадровий, санітарно-епідеміологічний та репутаційний виміри. Теоретичний аналіз засвідчує, що безпека в індустрії гостинності не обмежується захистом майна чи життя і здоров'я гостей, а включає забезпечення стійкості бізнес-процесів, збереження комерційної інформації, підтримання довіри споживачів і партнерів.

Дослідження наукових підходів дозволяє визначити безпеку закладу гостинності як динамічний стан захищеності його ресурсів, персоналу, клієнтів і репутації від внутрішніх та зовнішніх загроз, що досягається шляхом цілеспрямованого управління ризиками. Встановлено, що ключовими

характеристиками сучасної системи безпеки є комплексність, інтегрованість у загальну систему менеджменту, превентивна спрямованість і безперервність моніторингу. Теоретичні моделі управління безпекою, зокрема системна та ризик-орієнтована, обґрунтовують необхідність розглядати заклад гостинності як відкриту соціально-економічну систему, у якій взаємозв'язок елементів зумовлює потребу в узгоджених управлінських рішеннях. Особливості індустрії гостинності – масове перебування людей, висока інтенсивність комунікацій, значний обіг матеріальних і фінансових ресурсів, робота з персональними даними – зумовлюють підвищений рівень вразливості до різноманітних ризиків. Це об'єктивно підсилює значення стратегічного підходу до формування системи безпеки, що передбачає ідентифікацію загроз, оцінювання їх імовірності та наслідків, визначення прийняттого рівня ризику й упровадження ефективних механізмів запобігання та реагування. Отже, теоретичні засади безпеки в індустрії гостинності формують науково-методичну основу для побудови цілісної системи управління безпекою, орієнтованої на забезпечення стабільності функціонування підприємства, захист інтересів усіх заінтересованих сторін і досягнення довгострокового розвитку.

Запропоновані графічні моделі та аналітичні узагальнення дозволяють не лише структурувати теоретичний матеріал, а й визначити ключові напрями підвищення ефективності системи безпеки. Це створює методичну основу для подальшого дослідження та аналізу практичних аспектів управління безпекою у готельних підприємствах, що буде розглянуто в наступному розділі.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ БЕЗПЕКИ ЗАКЛАДУ ГОСТИННОСТІ (НА ПРИКЛАДІ «EQUIDES CLUB»)

2.1. Загальна характеристика Equides Club

Сучасний стан системи безпеки закладів гостинності в Україні формується під впливом безпрецедентних викликів, пов'язаних із повномасштабною війною, ракетними обстрілами, енергетичною нестабільністю, кіберзагрозами та дефіцитом кваліфікованих кадрів. Якщо до 2022 року ключовими безпековими ризиками для готелів і ресторанів були пожежна безпека, охорона майна та санітарно-епідеміологічний контроль, то сьогодні пріоритетними стали питання фізичного захисту гостей і персоналу під час повітряних тривог, забезпечення автономного функціонування закладів та підготовки персоналу до дій у надзвичайних ситуаціях.

За даними Державного агентства розвитку туризму України, внаслідок повномасштабного вторгнення було пошкоджено 462 об'єкти туристичної інфраструктури. Найбільших втрат зазнали Запорізька, Харківська, Херсонська, Миколаївська, Донецька та Луганська області. Лише у Запорізькій області кількість закладів розміщення скоротилася майже на 95 % – зі 119 до 6 об'єктів. Загальні втрати сектору культури та туризму оцінюються у 34,36 млрд дол. США, а прямі збитки туристичної інфраструктури перевищили 295 млн дол. США.

Однією з найбільш гострих проблем безпеки залишається відсутність або недостатня готовність укриттів у закладах гостинності. Багато готелів, особливо побудованих до 2022 року, не мають власних сховищ, що змушує гостей під час повітряних тривог переміщуватися до найближчих захисних споруд. Саме тому сучасні готельні комплекси дедалі частіше обладнують підвальні приміщення як укриття, забезпечуючи їх автономним освітленням, запасами води, медикаментами та засобами зв'язку.

Другим критичним викликом є енергетична безпека. Масовані атаки на енергетичну інфраструктуру України змусили більшість готельно-ресторанних підприємств інвестувати в дизельні генератори, системи безперебійного живлення та альтернативні джерела енергії. За результатами досліджень галузі, операційні витрати закладів гостинності на забезпечення автономності зросли в середньому на 20–25 % порівняно з довоєнним періодом.

Суттєво зросла роль інформаційної безпеки. Готелі та ресторани активно використовують PMS-системи, CRM-платформи, онлайн-бронювання та безготівкові платежі, що збільшує ризик кібератак і витоку персональних даних клієнтів. Особливо вразливими є малі та середні заклади, які часто не мають професійних систем кіберзахисту або окремих ІТ-фахівців.

Серйозною проблемою також залишається кадрова безпека. Через мобілізацію, міграцію населення та релокацію бізнесу підприємства гостинності стикаються з дефіцитом персоналу, що негативно впливає на якість сервісу та дотримання безпекових процедур. Водночас працівники змушені виконувати додаткові функції, пов'язані з евакуацією гостей, реагуванням на сигнали повітряної тривоги та наданням домедичної допомоги.

Попри складні умови функціонування, галузь демонструє високий рівень адаптації. Туристичний ринок України у 2025 році зріс на 12 %, а туристичний збір збільшився на 31,5 %, досягнувши 359 млн грн. Найбільш динамічне зростання продемонструвала Одеська область (+31 %), а лідерами за надходженнями туристичного збору стали Київ, Львівська та Івано-Франківська області.

Аналіз сучасного стану індустрії гостинності в Україні свідчить про суттєву регіональну диференціацію систем безпеки закладів розміщення та ресторанного господарства, яка сформувалася під впливом воєнних ризиків, інтенсивності бойових дій, міграційних процесів та особливостей

туристичного попиту. Умовно можна виділити західний, центральний та східний безпекові кластери функціонування підприємств гостинності.

Для закладів гостинності Західної України (Львівська, Івано-Франківська, Закарпатська, Чернівецька області) характерним є акцент на забезпеченні цивільного захисту, безперебійності обслуговування та готовності до прийому значних потоків внутрішньо переміщених осіб і туристів. Саме цей регіон став основним центром внутрішнього туризму країни після 2022 року. Основними елементами систем безпеки виступають облаштовані укриття, резервні джерела електроживлення, автономні системи водопостачання та цифрові системи управління готельними процесами. Попри відносно низький рівень безпосередньої воєнної загрози, заклади змушені інвестувати значні кошти в енергетичну та інформаційну безпеку через ризики ракетних атак на критичну інфраструктуру країни.

У Центральній Україні (Київська, Черкаська, Вінницька, Полтавська, Кіровоградська області) система безпеки має найбільш комплексний характер. Заклади гостинності одночасно повинні забезпечувати захист від воєнних загроз, підтримувати високі стандарти сервісу та гарантувати безперервність роботи в умовах періодичних повітряних атак і відключень електроенергії. Саме тому тут активно впроваджуються інтегровані системи контролю доступу, відеоспостереження, системи оповіщення, генератори великої потужності, резервні канали зв'язку та сучасні системи кіберзахисту. Київський регіон став одним із лідерів за обсягами туристичних надходжень та відновленням ділового туризму, що додатково підвищує вимоги до комплексної безпеки готелів і ресторанів.

Найскладніша ситуація спостерігається у східних та прифронтових регіонах України. Для закладів гостинності Харківської, Донецької, Запорізької, Херсонської та частково Дніпропетровської областей пріоритетом є не стільки сервісна безпека, скільки фізичне виживання об'єктів та захист людей. Значна частина готельної інфраструктури була пошкоджена або зруйнована. За даними ДАРТ, лише внаслідок війни пошкоджено понад

460 туристичних об'єктів, а в окремих регіонах втрачено до 95 % закладів розміщення. У таких умовах ключовими елементами систем безпеки стають укриття, аварійні системи евакуації, посилені конструкції будівель, кризові протоколи реагування та постійна взаємодія з підрозділами ДСНС і військовими адміністраціями.

Головна відмінність між регіонами полягає у пріоритетах безпеки: на заході домінує забезпечення безперервності функціонування та комфорту гостей, у центрі – комплексне управління ризиками, а на сході – фізичний захист людей і збереження інфраструктури. У цьому контексті особливий науковий інтерес становить дослідження системи безпеки Equides Club, розташованого в Київській області. Комплекс функціонує в умовах центрального безпекового кластера, де поєднуються ризики воєнного характеру, високі вимоги до якості сервісу та необхідність забезпечення безперервної роботи багатофункціонального готельно-ресторанного комплексу. Саме тому подальше дослідження системи безпеки Equides Club дозволить детально проаналізувати сучасні механізми управління ризиками в індустрії гостинності та обґрунтувати практичні напрями їх удосконалення.

Chalet Equides є п'ятизірковим заміським готельним комплексом VIP-класу, що функціонує у структурі заміського комплексу Equides Club та розташований у передмісті Київ, у селі Лісники вулиця Вишнева 36, індекс 08172, телефон 38 (050) 338-58-58, веб-сайт: <https://www.equides.com.ua/>.

Статутний капітал – 50000 ₴, основний вид діяльності – 93.11

Керівник – Дібрій Андрій Всеволодович, власник – Буткевич Валентина Федорівна. Об'єкт поєднує формат luxury-готелю, рекреаційного курорту та спортивно-ресторанного комплексу, що дозволяє позиціонувати його як багатофункціональний центр відпочинку та ділової активності. Локація у природному середовищі забезпечує ізолюваність від урбаністичного шуму, сприяє формуванню атмосфери приватності та релаксації, водночас транспортна доступність дозволяє швидко дістатися центральної частини

столиці, що є важливим чинником для бізнес-туристів і гостей міжнародного рівня.

Заміський готельний комплекс Equides Club є прикладом сучасного багатофункціонального рекреаційного об'єкта, орієнтованого на короткостроковий та середньостроковий відпочинок мешканців і гостей столиці. Формат «готель на природі» у передмісті Київ відповідає актуальним тенденціям розвитку внутрішнього туризму, зокрема зростанню попиту на weekend-тури без тривалих переїздів. Можливість приїхати на один-два дні створює умови для ефективного відновлення фізичних і психоемоційних ресурсів, що особливо важливо в умовах високої інтенсивності міського життя [59].

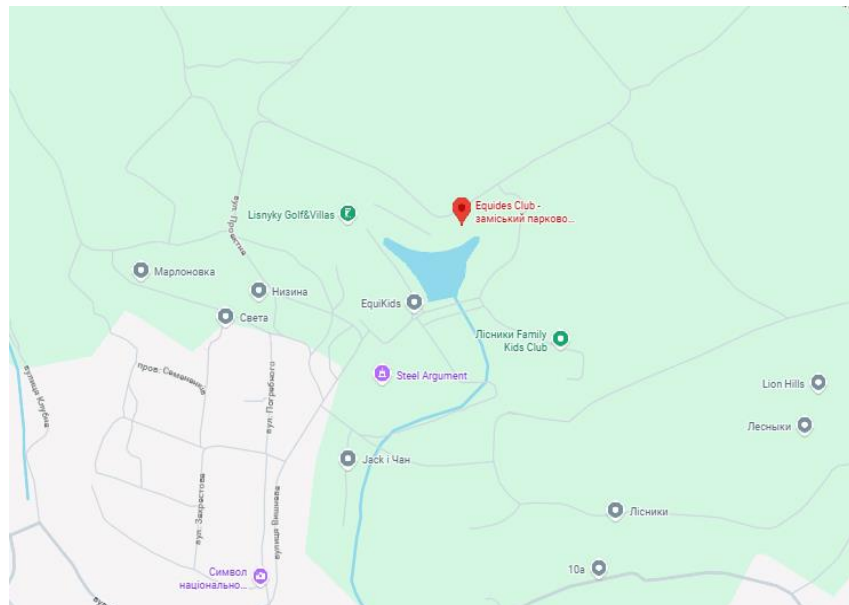


Рис.2.1. Розташування заміського готельно-паркового комплексу «Equides club» (за даними гуглкарти)

Дизайн номерного фонду виконаний у стилі chalet із використанням натуральних матеріалів, що формує атмосферу комфорту та екологічності. Номерний фонд включає різні категорії номерів, орієнтованих на гостей із різним рівнем запиту до простору та приватності. Окрім класичних номерів, комплекс пропонує окремі шале та бунгало, що дозволяє реалізувати

індивідуалізований підхід до розміщення гостей та задовольнити потреби сімейного відпочинку або тривалого перебування.

Важливою конкурентною перевагою замиського готельного комплексу Equides Club є впровадження концепції *pet friendly*, що відповідає сучасним тенденціям розвитку індустрії гостинності. Замиський готельний комплекс Chalet Equides функціонує відповідно до міжнародних стандартів обслуговування та позиціонується як заклад VIP-класу. Номерний фонд характеризується високим рівнем комфорту, сучасним дизайном інтер'єру, ергономічністю планування та повним технічним оснащенням. Кожен номер обладнаний усіма необхідними зручностями для забезпечення якісного відпочинку як туристів, так і ділових гостей. Наявність різних категорій апартаментів дозволяє задовольнити потреби споживачів із різним рівнем доходу та очікуваннями щодо сервісу. Таким чином, комплекс реалізує принцип диверсифікації готельного продукту.

Важливою складовою замиського готельного комплексу є рекреаційна та оздоровча інфраструктура. Наявність відкритого та критого басейнів, SPA-зони та wellness-послуг відповідає сучасним вимогам до замиських готелів п'ятизіркового рівня. Оздоровчий напрям спрямований на відновлення фізичних і психологічних ресурсів гостей, що особливо актуально для ділових туристів та мешканців мегаполіса. Комплекс реалізує концепцію поєднання активного та пасивного відпочинку, що підвищує його конкурентоспроможність на ринку готельних послуг Київського регіону [61].

Важливим структурним елементом замиського готельного комплексу є ресторан Chalet Equides, який виконує не лише функцію харчування гостей готелю, але й виступає окремою гастрономічною локацією. Просторова організація ресторану передбачає дві великі зали: зал із каміном, що надається в оренду для проведення заходів, та окрему залу з круглим столом. Інтер'єр оформлено у гармонійному дизайнерському стилі з використанням якісних матеріалів і м'яких меблів, що формує атмосферу комфорту та естетичної привабливості.

Організаційною особливістю є система попереднього бронювання SPA-центру, що дозволяє регулювати навантаження та забезпечувати індивідуальний підхід до кожного гостя. Для проживаючих у готелі передбачені спеціальні умови відвідування, що стимулює комплексне використання послуг.

Заміський готельний комплекс Equides Club пропонує декілька форматів розміщення, що дозволяє задовольнити різні споживчі сегменти. Окрім п'ятизіркового готелю Chalet Equides, на території функціонує Riders Hotel категорії три зірки, орієнтований на гостей, які шукають оптимальне співвідношення ціни та якості. Також доступні бунгало на березі озера, які забезпечують підвищений рівень приватності та тісний контакт із природним середовищем.

Порівняння діяльності Equides Club доцільно здійснювати не лише з всеукраїнськими мережами, а й із заміськими готельно-рекреаційними комплексами Київської області, які функціонують в аналогічних умовах центрального регіону України. Такий підхід дозволяє більш об'єктивно оцінити конкурентні переваги підприємства, особливості його інфраструктури та рівень забезпечення безпеки в умовах воєнного стану.

На відміну від західних регіонів України, де основна увага закладів гостинності зосереджена на забезпеченні безперервності роботи та прийомі внутрішніх туристів, підприємства Київської області функціонують в умовах підвищених воєнних ризиків. Саме тому системи безпеки заміських комплексів центрального регіону характеризуються наявністю укриттів, резервних джерел живлення, посиленого відеоспостереження, контролю доступу та спеціальних протоколів реагування на повітряні тривоги. Водночас порівняно зі східними регіонами, де безпекові заходи спрямовані насамперед на фізичне виживання об'єктів та захист від безпосередніх бойових дій, у Київській області значна увага приділяється поєднанню високого рівня сервісу з комплексною системою управління ризиками.

У цьому контексті Equides Club доцільно порівнювати з такими заміськими комплексами Київської області, як Shelest, Platium Spa & Resort та Koncha Zaspa Park, які також працюють у преміальному сегменті ринку та пропонують розширену рекреаційну інфраструктуру. Однак особливістю Equides Club є поєднання готельного комплексу, SPA-центру, кінно-спортивного клубу, гольф-центру та зон проведення масових заходів, що формує додаткові вимоги до системи безпеки.

На відміну від більшості конкурентів, система безпеки Equides Club повинна забезпечувати не лише захист гостей готелю, а й контроль безпеки під час проведення спортивних заходів, роботи кінного клубу та функціонування великої відкритої території. Саме тому підприємство потребує комплексного підходу до організації фізичної, техногенної, інформаційної та протипожежної безпеки, що значно розширює перелік ризиків порівняно зі звичайними готельно-ресторанними закладами.

З огляду на це подальший аналіз буде спрямований на детальне дослідження системи безпеки Equides Club як типового представника заміських готельно-рекреаційних комплексів центрального регіону України, діяльність яких в умовах воєнного стану потребує впровадження сучасних інструментів управління ризиками та забезпечення безперервності функціонування.

Для більш об'єктивної оцінки конкурентних позицій Equides Club доцільно здійснити порівняння не лише з мережею Ribas Hotels Group, а й із провідними заміськими готельно-рекреаційними комплексами Київської області, які функціонують в аналогічних умовах центрального регіону України. Такий підхід дозволяє визначити особливості розвитку підприємства, рівень його матеріально-технічного забезпечення та безпеки в умовах воєнного стану (таблиця 2.1.).

Таблиця 2.1

Порівняння основних характеристик заміських комплексів Київської області

Показник	Equides Club	Shelest	Platium Spa & Resort	Koncha Zaspa Park
Розташування	Лісники	Лебедівка	Козин	Конча-Заспа
Категорія	Premium Resort	Premium Resort	Premium SPA Resort	Resort Hotel
Орієнтовна кількість номерів	34	53	51	45
SPA-комплекс	Так	Так	Так	Так
Ресторан	Так	Так	Так	Так
Басейн	Так	Так	Так	Так
Кінний клуб	Так	Ні	Ні	Ні
Гольф-центр	Так	Ні	Ні	Ні
Конференц-сервіс	Так	Так	Так	Так
Територія закритого типу	Так	Так	Так	Частково

Джерело: складено автором за матеріалами офіційних сайтів підприємств.

Порівняння свідчить, що всі досліджувані комплекси працюють у преміальному сегменті ринку та мають розвинену рекреаційну інфраструктуру. Водночас Equides Club є найбільш диверсифікованим об'єктом, оскільки, крім готельних і SPA-послуг, пропонує кінно-спортивний клуб та гольф-центр. Саме ці напрями формують додаткові ризики для безпеки підприємства та потребують впровадження більш складної системи контролю і управління ризиками порівняно з іншими комплексами Київської області.

Для оцінювання конкурентних переваг досліджуваних підприємств доцільно також порівняти рівень цін на проживання в таблиці 2.2..

Таблиця 2.2

Порівняння вартості проживання у заміських комплексах Київської області у 2025–2026 рр.

Комплекс	Стандартний номер, грн/доба	Напівлюкс, грн/доба	Люкс, грн/доба
Equides Club	5 500	8 500	12 500
Shelest	5 200	7 800	11 500
Platium Spa & Resort	4 800	7 200	10 900
Koncha Zaspa Park	4 500	6 800	9 500
Ribas Hotels Group*	3 400	4 300	5 600

Дані таблиці 2.2. демонструють, що Equides Club має одну з найвищих цінових пропозицій серед досліджуваних комплексів. Це пояснюється наявністю розширеної інфраструктури та великої кількості додаткових послуг. Водночас різниця між Equides Club та іншими заміськими комплексами Київської області є меншою, ніж при порівнянні з мережею Ribas Hotels Group, яка орієнтована переважно на класичний формат готельного обслуговування.

Особливого значення в умовах воєнного стану набуває оцінювання рівня безпеки закладів гостинності, оскільки саме безпековий фактор дедалі частіше впливає на вибір місця відпочинку клієнтами. Порівняння ситсем безпеки представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Порівняння систем безпеки обраних заміських комплексів Київської області

Критерій безпеки	Equides Club	Shelest	Platium Spa & Resort	Koncha Zaspark
Власне укриття	Так	Так	Так	Так
Система відеоспостереження	Повне покриття території	Повне покриття	Повне покриття	Часткове покриття
Контроль доступу	RFID та охорона	Охорона	Охорона	Охорона
Цілодобова служба безпеки	Так	Так	Так	Так
Генератор резервного живлення	Так	Так	Так	Так
Система пожежної сигналізації	Так	Так	Так	Так
План евакуації під час тривоги	Так	Так	Так	Так
Захист персональних даних	Високий	Середній	Середній	Середній
Безпека масових заходів	Високий рівень	Середній	Середній	Середній
Безпека спортивної інфраструктури	Високий рівень	Низька	Низька	Низька

Джерело: складено автором за матеріалами офіційних ресурсів та відкритих даних підприємств.

Порівняння показує, що всі досліджувані комплекси після початку повномасштабної війни суттєво посилили заходи безпеки та впровадили базові елементи захисту, зокрема укриття, резервні джерела живлення та системи відеоспостереження. Водночас Equides Club характеризується найбільш комплексною системою безпеки, що обумовлено специфікою його діяльності. Наявність кінно-спортивного комплексу, гольф-центру та масштабної території потребує використання додаткових інструментів контролю доступу, моніторингу території та управління ризиками під час проведення масових заходів.

Таким чином, порівняльний аналіз свідчить, що заміські комплекси Київської області функціонують у специфічних умовах центрального регіону України, де одночасно поєднуються високі стандарти сервісу та необхідність забезпечення підвищеного рівня безпеки. На відміну від західних областей, де основний акцент робиться на безперервності функціонування та комфорті гостей, підприємства Київського регіону змушені додатково враховувати ризики ракетних атак, енергетичної нестабільності та необхідність оперативної евакуації відвідувачів. Саме тому система безпеки Equides Club є показовим прикладом трансформації сучасних закладів гостинності України в умовах воєнного стану та потребує детального подальшого дослідження.

2.2. Оцінка системи безпеки Equides Club

Після початку повномасштабного вторгнення система безпеки закладів гостинності України зазнала суттєвої трансформації. Якщо до 2022 року основна увага приділялася пожежній, санітарній та фізичній безпеці, то в умовах воєнного стану ключовими стали питання цивільного захисту, енергетичної автономності, кризового управління та захисту гостей під час повітряних загроз. Особливо це стосується підприємств Центральної України,

які перебувають у зоні регулярних ракетних та дронівих атак, але водночас залишаються одним із центрів ділового та внутрішнього туризму країни.

Особливістю закладів гостинності Київської області є поєднання високих стандартів сервісу із комплексними заходами безпеки. Більшість сучасних готелів та заміських комплексів впровадили укриття для гостей, резервні генератори, системи оповіщення про повітряну тривогу, цілодобове відеоспостереження та посилену охорону. Аналогічні протоколи використовують провідні київські готелі, які обладнали підземні укриття, автономні джерела електроживлення, запаси води та системи управління евакуацією.

Передусім доцільно узагальнити основні особливості систем безпеки заміських комплексів Київської області (таблиця 2.4.)

Таблиця 2.4

Особливості систем безпеки закладів гостинності Київської області в умовах воєнного стану

Напрямок безпеки	Практична реалізація	Приклади закладів
Цивільний захист	Наявність укриттів та евакуаційних маршрутів	Equides Club, Shelest, Platium Spa & Resort
Енергетична безпека	Генератори, резервне живлення, автономні котельні	Equides Club, Platium Spa & Resort
Фізична безпека	Контроль доступу, охорона території, CCTV	Equides Club, Shelest
Інформаційна безпека	Захист PMS-систем, контроль персональних даних	Великі готельні комплекси Київщини
Медична безпека	Аптечки, навчені працівники, домедична допомога	Преміальні заміські комплекси
Безпека масових заходів	Окремі протоколи контролю гостей та відвідувачів	Equides Club, Shelest

Джерело: складено автором на основі відкритих даних підприємств та протоколів безпеки готельних комплексів.

Наведені дані свідчать, що в Центральній Україні сформувалася комплексна модель безпеки закладів гостинності, яка поєднує класичні елементи готельної безпеки з компонентами цивільного захисту населення. Найбільш поширеними заходами стали облаштування укриттів, встановлення генераторів та посилення фізичної охорони території. Для заміських

комплексів характерним є також впровадження окремих протоколів реагування на надзвичайні ситуації та проведення масових заходів.

Разом із позитивними змінами функціонування закладів гостинності Київської області супроводжується низкою проблем і обмежень, які впливають на ефективність систем безпеки представлено в таблиці 2.5.

Основними проблемами сучасних систем безпеки залишаються високі витрати на їх підтримку та модернізацію. Особливо це стосується заміських комплексів із великою територією та розвиненою інфраструктурою. Крім того, навіть сучасні технічні засоби не можуть повністю компенсувати вплив людського фактора, тому важливим напрямом розвитку залишається підготовка персоналу та формування культури безпеки. Заклади гостинності Київської області демонструють один із найвищих рівнів адаптації до умов воєнного стану серед регіонів України.

Таблиця 2.5

Основні проблеми та недоліки систем безпеки закладів гостинності
Центральної України

Проблема	Прояв у діяльності закладів	Потенційні наслідки
Висока вартість модернізації	Значні витрати на генератори, укриття, системи безпеки	Зростання собівартості послуг
Залежність від людського фактору	Недостатня підготовка окремих працівників	Помилки під час надзвичайних ситуацій
Кіберзагрози	Ризики витоку персональних даних гостей	Репутаційні та фінансові втрати
Великі відкриті території	Складність повного контролю доступу	Підвищення фізичних ризиків
Перебої електропостачання	Навіть за наявності генераторів виникають додаткові витрати	Підвищення операційних витрат
Дефіцит кадрів	Мобілізація та міграція персоналу	Зниження ефективності безпекових процедур

Джерело: складено автором на основі аналізу діяльності підприємств гостинності України.

Водночас особливості функціонування окремих заміських комплексів суттєво відрізняються залежно від масштабів діяльності, площі території та переліку послуг. У цьому контексті особливий інтерес становить Equides Club, який поєднує функції готелю, ресторанного комплексу, SPA-центру, кінно-

спортивного клубу та майданчика для проведення масових заходів. Наявність такої багатофункціональної інфраструктури формує значно ширший спектр ризиків порівняно з традиційними готелями, що потребує впровадження комплексної багаторівневої системи безпеки. Саме тому в наступному підрозділі буде проведено детальний аналіз системи безпеки Equides Club як одного з найбільш показових прикладів сучасного заміського готельно-рекреаційного комплексу Центральної України.

Оцінка системи безпеки заміського готельного комплексу Equides Club доцільно здійснювати за чотирма ключовими напрямками: фізична, технічна, інформаційна та кадрова безпека. Аналіз на основі внутрішніх правил клубу дозволяє визначити рівень регламентованості процесів, розподіл відповідальності та ступінь формалізації заходів захисту.

Фізична безпека заміського готельного комплексу Chalet Equides, що функціонує у структурі заміського клубу Equides Club, має системний, багаторівневий та регламентований характер. Організація безпекових процесів базується на поєднанні адміністративних, технічних та організаційних заходів, що забезпечують контроль доступу, мінімізацію ризиків та оперативне реагування на потенційні загрози. Передусім, на території комплексу запроваджено пропускний режим. В'їзд транспортних засобів і вхід відвідувачів здійснюється виключно через контрольно-пропускний пункт. Перебування сторонніх осіб погоджується менеджером закладу та начальником служби безпеки, що свідчить про чітко вибудовану систему внутрішнього контролю. Такий підхід відповідає характеристикам режимного об'єкта, де доступ до окремих зон регламентується відповідно до функціонального призначення приміщень та територій.

Окрему увагу приділено пожежній безпеці. На території заміського готельного комплексу заборонено використання відкритого вогню без попереднього погодження з адміністрацією. Обмежується застосування сценічних спецефектів, піротехніки та іншого обладнання підвищеної пожежної небезпеки. Регламентовано вимоги до прокладання електричних

кабелів під час проведення заходів, що знижує ризик короткого замикання або займання. Персонал зобов'язаний дотримуватися норм охорони праці та протипожежної безпеки відповідно до чинного законодавства України. Наявність медичного працівника на території комплексу підвищує рівень готовності до реагування на надзвичайні ситуації, зокрема травми, раптові погіршення стану здоров'я чи інші критичні випадки.

Технічна безпека в заміському готельному комплексі Equides Club має чітко структурований, нормативно врегульований характер і спрямована на попередження техногенних ризиків, збереження матеріально-технічної бази та забезпечення безперебійного функціонування інфраструктури. Вона реалізується насамперед через систему попереднього погодження всіх технічних робіт, пов'язаних із підготовкою заходів, монтажем обладнання та використанням додаткових інженерних потужностей. Обов'язкове надання технічних схем, графіків монтажу і демонтажу, а також детального переліку обладнання дає можливість адміністрації заздалегідь здійснити оцінку потенційних технічних навантажень, проаналізувати ризики перевантаження електромереж, інженерних систем і конструктивних елементів будівлі.

Інформаційна безпека в діяльності заміського готельного комплексу Equides Club реалізується через систему формалізованих процедур, спрямованих на контроль інформаційних потоків та обмеження доступу до об'єкта сторонніх осіб. Зокрема, встановлено вимоги щодо попереднього погодження заходів, подання списків учасників, зазначення державних номерів транспортних засобів, а також надання технічних характеристик обладнання, яке планується до використання. Такий порядок дозволяє адміністрації здійснювати ідентифікацію осіб, прогнозувати рівень організаційного та технічного навантаження, а також мінімізувати ризики несанкціонованого проникнення чи використання неузгоджених технічних засобів.

Контроль за обсягом і змістом наданої інформації фактично формує елемент превентивного інформаційного захисту, оскільки доступ до території

та інфраструктури пов'язується з обов'язковим розкриттям визначеного переліку даних. Це створює механізм відповідальності організаторів заходів і забезпечує можливість оперативного реагування у разі виникнення інцидентів.

Кадрова безпека в діяльності заміського готельного комплексу Equides Club реалізується через систему чітко визначених обов'язків і відповідальності всіх категорій учасників – адміністрації, менеджерів, служби безпеки, тренерів та клієнтів. Ключовим елементом є обов'язковий інструктаж з техніки безпеки, підтверджений підписом у відповідному журналі, що свідчить про формалізацію процесу навчання персоналу та осіб, які займаються верховою їздою. Такий підхід забезпечує, що всі учасники діяльності комплексу володіють необхідними знаннями про потенційні ризики та способи їх уникнення.

На основі аналізу внутрішніх нормативних документів можна констатувати, що система безпеки заміського готельного комплексу Equides Club має високий рівень регламентованості та охоплює фізичний, технічний і кадровий аспекти. Особливо детально прописані заходи фізичної та виробничої безпеки в зоні кінно-спортивної діяльності, що відповідає підвищеному рівню ризику цього виду послуг. Інформаційна безпека в частині процедурного контролю присутня, однак її цифровий компонент потребує додаткового аналізу на основі внутрішніх політик підприємства.

SWOT-матрицю було сформовано для того, щоб системно оцінити поточний стан безпеки та організації діяльності «Equides Club» і визначити, які внутрішні та зовнішні фактори найбільше впливають на його функціонування (див. таблиця 2.6.).

За результатами аналізу було виділено сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози для того, щоб розділити реальні внутрішні ресурси підприємства (інфраструктура, рівень безпеки, організація роботи) і зовнішні умови (ризики, конкуренція, техногенні та кіберзагрози). Такий підхід дозволяє чітко побачити, що підприємство вже має достатній потенціал для

розвитку систем безпеки, але потребує модернізації технічної бази та цифрових рішень.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз для заміського готельного комплексу Equides Club

	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Можливості (Opportunities)	S–O стратегії: впровадження багаторівневої системи фізичної та технічної безпеки; розвиток RFID/QR-контролю доступу для гостей і персоналу; використання існуючої інфраструктури для впровадження smart-security рішень; посилення позиціонування комплексу як преміального безпечного об'єкта	W–O стратегії: модернізація систем відеоспостереження та переходу на IP-камери з аналітикою; впровадження систем моніторингу подій у режимі реального часу; оновлення програмного забезпечення контролю доступу; підвищення кваліфікації персоналу через навчання стандартам безпеки та кризового реагування
Загрози (Threats)	S–T стратегії: використання зонування території (кінно-спортивна зона, готельна зона, wellness-зона) для зниження ризиків інцидентів; посилення контролю доступу до критичних об'єктів (стайні, технічні приміщення); впровадження обов'язкових інструктажів для персоналу та гостей щодо правил безпеки	W–T стратегії: усунення вразливостей у системах кіберзахисту; оновлення політик захисту персональних даних; мінімізація ризиків під час масових заходів через цифровий контроль потоків відвідувачів; зниження техногенних ризиків шляхом модернізації обладнання та систем контролю

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

SWOT-аналіз заміського готельного комплексу Equides Club показує, що підприємство має значний потенціал для розвитку системи безпеки за рахунок поєднання наявних ресурсів і сучасних технологічних рішень. У межах стратегії S–O (сильні сторони – можливості) ключовим є використання вже сформованої багаторівневої системи безпеки як основи для впровадження smart-security технологій. Це дозволяє поступово модернізувати інфраструктуру без необхідності її повної заміни. Важливим напрямом також є розвиток цифрового контролю доступу, що підвищує рівень керованості та безпеки на території комплексу. У результаті таких дій Equides Club може

посилити своє позиціонування як сучасного та безпечного преміального закладу.

Для визначення рівня ризиків, які можуть впливати на діяльність Equides Club, доцільно здійснити їх ранжування за ступенем ймовірності виникнення та можливими наслідками. Це дозволяє встановити пріоритетність заходів безпеки та раціонально розподіляти ресурси підприємства (таблиця 2.7.).

Таблиця 2.7

Матриця ризиків системи безпеки Equides Club

Ризик	Ймовірність (1–5)	Наслідки (1–5)	Рівень ризику
Воєнні загрози	5	5	25
Кібератаки	4	4	16
Витік персональних даних	3	4	12
Помилки персоналу	4	3	12
Пожежа	2	5	10
Технічні несправності	3	3	9
Конфлікти з клієнтами	2	3	6

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Оцінювання ризиків системи безпеки Equides Club здійснювалося за методом матриці ризиків, який передбачає визначення ймовірності виникнення ризику та тяжкості його наслідків за п'ятибальною шкалою. Рівень ризику розраховувався як добуток цих показників. Результати показали, що найбільшу загрозу для діяльності комплексу становлять воєнні ризики (25 балів) та кібератаки (16 балів). Середній рівень ризику мають витік персональних даних і помилки персоналу (по 12 балів), тоді як пожежі, технічні несправності та конфлікти з клієнтами характеризуються помірним рівнем ризику. Отримані дані дозволяють визначити пріоритетні напрями вдосконалення системи безпеки підприємства.

Проведене оцінювання свідчить, що найбільш критичним ризиком для Equides Club є воєнна загроза, рівень якої становить 25 балів. Високий рівень ризику також мають кіберзагрози, що пов'язано з цифровізацією процесів бронювання та обслуговування клієнтів. Помилки персоналу та витік персональних даних належать до ризиків середнього рівня та можуть бути

мінімізовані шляхом регулярного навчання працівників і впровадження сучасних засобів інформаційного захисту. Загалом результати матриці підтверджують необхідність посилення інформаційної та технічної складових системи безпеки.

Таблиця 2.8

PEST-аналіз факторів впливу на систему безпеки Equides Club

Фактор	Характеристика впливу	Рівень впливу
Політичні (P)	Воєнний стан, посилення вимог до безпеки, державне регулювання	Високий
	Зміни законодавства щодо туризму та кібербезпеки	Середній
Економічні (E)	Інфляція та зростання вартості енергоресурсів	Високий
	Коливання попиту на туристичні послуги	Високий
Соціальні (S)	Зростання вимог гостей до безпеки	Високий
	Популярність внутрішнього туризму	Середній
Технологічні (T)	Розвиток систем Smart Security	Високий
	Ризик кібератак та витоку даних	Високий

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

PEST-аналіз (таблиця 2.8) показав, що найбільший вплив на систему безпеки Equides Club мають політичні та економічні фактори, пов'язані з воєнним станом в Україні. Водночас швидкий розвиток цифрових технологій створює як нові можливості для підвищення безпеки, так і додаткові кіберризики. Зростання вимог клієнтів до рівня захисту формує необхідність постійного вдосконалення систем безпеки та впровадження інноваційних рішень.

Для визначення першочергових напрямів удосконалення системи безпеки необхідно оцінити кожний захід за двома критеріями: рівнем впливу на безпеку та складністю впровадження. Це дозволяє визначити найбільш ефективні управлінські рішення (див. таблиця 2.9.).

Таблиця 2.9

Матриця пріоритетності заходів безпеки Equides Club

Захід	Вплив на безпеку	Складність впровадження	Пріоритет
Встановлення електронної системи контролю доступу	Високий	Середня	Високий
Впровадження системи кіберзахисту даних	Високий	Середня	Високий
Розширення мережі відеоспостереження	Високий	Низька	Дуже високий
Навчання персоналу з кібербезпеки	Середній	Низька	Високий
Сертифікація системи безпеки	Середній	Висока	Середній
Встановлення біометричного доступу	Високий	Висока	Середній

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Результати аналізу свідчать, що найбільш доцільними для впровадження є заходи, які мають високий вплив на безпеку та не потребують значних витрат. Насамперед це модернізація відеоспостереження, електронний контроль доступу та навчання персоналу. Саме ці заходи можуть забезпечити швидкий ефект при відносно невеликих фінансових вкладеннях.

Таким чином, заміський готельний комплекс характеризується системним підходом до організації безпеки, який базується на формалізованих правилах, розподілі відповідальності та попередженні ризиків через детальне нормативне регулювання поведінки всіх суб'єктів, що перебувають на його території.

Заміський готельний комплекс Equides Club, має значний потенціал розвитку, проте його функціонування супроводжується низкою ризиків і викликів, які необхідно враховувати для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності.

З додатку Б ми бачимо, що фізична безпека є системоутворюючим елементом загальної системи ризик-менеджменту закладу та охоплює комплекс організаційних, технічних і превентивних заходів, спрямованих на мінімізацію загроз життю і здоров'ю відвідувачів, персоналу та учасників заходів. У структурі ризиків фізичної безпеки особливе місце посідають загрози несанкціонованого доступу, внутрішніх інцидентів, травматизму та

пожежної небезпеки. Навіть за умови функціонування пропускну режиму, наявності охорони та систем контролю доступу (електронні перепустки, відеоспостереження, турнікети) повністю виключити ймовірність проникнення сторонніх осіб неможливо. Людський фактор, технічні збої, недотримання інструкцій персоналом або навмисні дії правопорушників створюють потенційні «вразливі точки» в системі безпеки. Особливої уваги потребує управління потоками відвідувачів під час масових заходів, коли збільшується щільність людей, зростає рівень емоційної напруги та ймовірність конфліктних ситуацій. У таких умовах навіть незначні інциденти можуть швидко ескалювати, створюючи загрозу паніки, тисняви або агресивної поведінки.

Зважаючи на багатофункціональність Equides Club, ризики доцільно оцінювати за основними напрямками діяльності комплексу. Це дозволяє визначити найбільш уразливі елементи системи безпеки та сформулювати пріоритетні напрями управлінського впливу (див. Таблицю 2.10).

Таблиця 2.10

Оцінка ключових ризиків Equides Club за напрямками діяльності

Напрямок діяльності	Основні ризики	Рівень ризику
Готельний комплекс	Пожежі, крадіжки, конфлікти з гостями	Середній
Ресторанний комплекс	Порушення санітарних норм, харчові отруєння	Середній
SPA-комплекс	Технічні несправності, травматизм	Високий
Кінний клуб	Падіння з коня, травми від тварин	Дуже високий
Проведення заходів	Масове скупчення людей, евакуація	Високий

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Найбільш ризикованим напрямом діяльності Equides Club є кінно-спортивний сектор, оскільки він пов'язаний із безпосередньою взаємодією людей і тварин та характеризується підвищеною ймовірністю травматизму. Високий рівень ризику також мають SPA-зона та організація масових заходів, де безпека залежить від технічного стану обладнання та ефективності евакуаційних процедур.

Найбільш критичними ризиками для Equides Club є воєнні загрози та травматизм у кінно-спортивній діяльності. Високий рівень ризику також мають кіберзагрози та перебої енергопостачання, що особливо актуально в умовах воєнного стану. Саме ці напрями потребують першочергових заходів мінімізації.

Важливим етапом аналізу є оцінювання можливих наслідків реалізації ризиків для діяльності комплексу. Це дає змогу визначити масштаби потенційних фінансових, репутаційних та операційних втрат і обґрунтувати необхідність впровадження превентивних заходів безпеки.

Найбільш значними є фінансові втрати, пов'язані з воєнними загрозами, пожежами та технічними аваріями, які можуть призвести до тимчасового припинення роботи окремих підрозділів. Не менш важливими є репутаційні наслідки, оскільки негативні відгуки клієнтів або витік персональних даних здатні суттєво знизити рівень довіри до бренду. У свою чергу операційні наслідки проявляються у порушенні звичних бізнес-процесів, зниженні якості обслуговування та необхідності додаткових витрат на відновлення діяльності комплексу. Саме тому система безпеки повинна бути орієнтована не лише на ліквідацію наслідків інцидентів, а й на їх попередження (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11

Потенційні наслідки реалізації ризиків для Equides Club

Ризик	Фінансові наслідки	Репутаційні наслідки	Операційні наслідки
Воєнні ризики	Втрата доходів	Скасування бронювань	Тимчасове припинення роботи
Кібератаки	Витрати на відновлення систем	Втрата довіри клієнтів	Збій бронювання
Травматизм гостей	Компенсаційні виплати	Негативні відгуки	Розслідування інциденту
Пожежа	Ремонт та відновлення майна	Погіршення іміджу	Евакуація та простої
Кадрові ризики	Витрати на підбір персоналу	Зниження якості сервісу	Порушення робочих процесів

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Отже, проведений аналіз показав в таблиці 2.11, що найбільшими викликами для Equides Club є воєнні ризики, загрози травматизму в кінно-спортивному секторі, технічні несправності обладнання та інформаційні загрози. Специфіка комплексу, яка поєднує готельні, ресторани, спортивні та оздоровчі послуги, обумовлює необхідність комплексного підходу до управління безпекою. Ефективне функціонування системи безпеки потребує постійного моніторингу ризиків, удосконалення технічних засобів захисту, розвитку кадрового потенціалу та впровадження сучасних інформаційних технологій управління ризиками. Це створює основу для формування практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи безпеки Equides Club у наступному розділі роботи.

2.3. Досвід країн в умовах збройних конфліктів: уроки для індустрії гостинності України

Повномасштабна війна в Україні суттєво вплинула на розвиток індустрії гостинності, яка охоплює готельний, ресторанный, туристичний та рекреаційний бізнес. За даними досліджень, у 2022 році майже 23% підприємств сфери гостинності повністю припинили діяльність, а понад 54% працювали лише частково. Більшість підприємств зіткнулися зі зростанням витрат на 20–50%, скороченням прибутків, порушенням логістичних ланцюгів та нестачею персоналу. Водночас галузь продемонструвала високу адаптивність, змінюючи бізнес-моделі та орієнтуючись на нові категорії споживачів.

У зв'язку з цим особливого значення набуває вивчення міжнародного досвіду держав, які вже проходили через збройні конфлікти та змогли відновити туристичну інфраструктуру й індустрію гостинності. Найбільш показовими для України є приклади Ізраїлю, Хорватії, Боснії і Герцеговини, Грузії та Шрі-Ланки [40].

Ізраїль протягом десятиліть функціонує в умовах постійних безпекових загроз, військових конфліктів та терористичних атак. Незважаючи на це, країна зуміла сформувати одну з найстійкіших туристичних систем у світі. Головною особливістю ізраїльської моделі є інтеграція безпеки в усі бізнес-процеси туристичної та готельної сфери.

Практично всі великі готелі обладнані укриттями, системами оповіщення, резервними джерелами електроенергії та водопостачання. Персонал проходить регулярне навчання щодо дій під час надзвичайних ситуацій, а для туристів розроблено чіткі алгоритми евакуації. Завдяки цьому навіть під час військових загострень значна частина туристичної інфраструктури продовжує функціонувати.

Ще одним важливим фактором стала державна підтримка галузі. У періоди загострення уряд компенсував частину втрат туристичним підприємствам, надавав пільгові кредити та здійснював масштабні маркетингові кампанії після завершення кризових періодів. Особлива увага приділялася внутрішньому туризму, який дозволяв підтримувати завантаженість готелів навіть за умов скорочення міжнародного туристичного потоку [64].

Для України ізраїльський досвід є надзвичайно цінним насамперед у питаннях створення систем комплексної безпеки готелів, розвитку кризового менеджменту та формування культури готовності до надзвичайних ситуацій.

Одним із найбільш успішних прикладів відновлення туризму після війни є Хорватія. У період війни за незалежність 1991–1995 років туристична інфраструктура країни зазнала значних втрат. Багато готелів були зруйновані або використовувалися для розміщення біженців та військових підрозділів.

До початку конфлікту туризм був однією з ключових галузей економіки країни. Після війни уряд розробив комплексну програму відновлення туристичної сфери, що включала реконструкцію готельної інфраструктури, залучення іноземних інвестицій, розвиток транспортної мережі та активне міжнародне просування туристичного бренду країни [64].

Особливу роль відіграли інвестиції в якість послуг. Було модернізовано сотні готельних комплексів, створено нові курорти, реконструйовано історичні центри міст Дубровник, Спліт та Задар. У результаті вже наприкінці 2000-х років Хорватія стала одним із найпопулярніших туристичних напрямків Середземномор'я. У 2024 році країну відвідало понад 20,2 млн туристів, що є одним із найкращих показників у регіоні. Туризм формує близько 10–15% ВВП держави.

Для України досвід Хорватії демонструє важливість довгострокового державного планування відновлення туристичної інфраструктури, активного залучення міжнародних інвесторів та створення позитивного міжнародного іміджу країни після завершення бойових дій.

Після завершення Боснійської війни 1992–1995 років країна зіткнулася з майже повним руйнуванням туристичної інфраструктури. Значна частина готелів, ресторанів та об'єктів культурної спадщини була пошкоджена або знищена.

Одним із найвідоміших прикладів відновлення став історичний центр міста Мостар та знаменитий Старий міст, який було реконструйовано за підтримки міжнародних організацій. Відновлення культурної спадщини стало основою туристичного позиціонування країни [40].

Важливу роль відіграло також відновлення готельної інфраструктури. Наприклад, історичний готель у Сараєво після масштабної реконструкції знову став одним із символів міста та центром туристичної активності.

Результати виявилися досить успішними. Якщо в середині 1990-х років туристичний сектор практично не функціонував, то вже у 2019 році країну відвідали майже 2 млн туристів, а кількість ночівель перевищила 4,1 млн. У 2024–2025 роках туристичний потік продовжував зростати.

Для України цей приклад демонструє важливість використання культурної спадщини та історичних об'єктів як драйверів післявоєнного розвитку туризму.

Після військового конфлікту 2008 року Грузія зіткнулася зі значним скороченням туристичних потоків та інвестицій. Проте країна досить швидко реалізувала політику відновлення туристичної привабливості [64].

Основними інструментами стали дерегуляція бізнесу, спрощення дозвільних процедур, податкові стимули для інвесторів, цифровізація туристичних сервісів та міжнародне просування бренду країни. Значні кошти були вкладені у модернізацію транспортної інфраструктури, аеропортів та готельного сектору.

Грузія також активно розвивала внутрішній туризм, гастрономічні маршрути, винний туризм та екотуризм. Це дозволило швидко диверсифікувати туристичний продукт та зменшити залежність від окремих ринків.

Для України особливо актуальним є досвід цифровізації туристичних послуг, створення сприятливого інвестиційного клімату та підтримки малого й середнього бізнесу в сфері гостинності.

Громадянська війна на Шрі-Ланці тривала понад 25 років і завершилася у 2009 році. Після її завершення уряд визначив туризм одним із ключових напрямів економічного розвитку [64].

Особливу увагу було приділено міжнародному маркетингу, залученню іноземних інвестицій та розвитку нових туристичних регіонів. У результаті туристичні потоки почали стрімко зростати. Якщо до завершення війни країна мала обмежені можливості для прийому туристів, то вже у 2018 році Шрі-Ланку відвідали близько 2,33 млн туристів, а доходи від туризму перевищили 4,3 млрд доларів США. У 2025 році кількість міжнародних туристів перевищила 2,36 млн осіб.

Важливим фактором успіху стало створення позитивного міжнародного іміджу країни як безпечного туристичного напрямку. Значна увага приділялася природним ресурсам, культурній спадщині та розвитку курортної інфраструктури.

Для України цей приклад свідчить про важливість міжнародного маркетингу та формування нового туристичного бренду після завершення війни.

Аналіз міжнародного досвіду дозволяє визначити низку ключових напрямів, які можуть бути використані для розвитку української індустрії гостинності в умовах війни та післявоєнного відновлення.

По-перше, необхідно інтегрувати безпекові стандарти в усі об'єкти туристичної інфраструктури за прикладом Ізраїлю. Наявність укриттів, резервних систем життєзабезпечення, кризових протоколів та підготовленого персоналу має стати обов'язковою складовою сучасного готельного бізнесу.

По-друге, важливим є залучення міжнародних інвестицій для відновлення зруйнованих об'єктів, що підтверджує успішний досвід Хорватії та Боснії і Герцеговини.

По-третє, необхідно розвивати внутрішній туризм як основу стабільності галузі в умовах обмеженого міжнародного попиту. Саме внутрішній туризм став одним із головних чинників відновлення туристичної сфери в багатьох країнах після конфліктів.

По-четверте, слід активно впроваджувати цифрові технології, автоматизацію сервісів та сучасні інструменти управління ризиками.

По-п'яте, необхідно сформувати довгострокову державну стратегію відновлення індустрії гостинності, яка поєднуватиме підтримку бізнесу, розвиток людського капіталу, модернізацію інфраструктури та просування туристичного бренду України на міжнародному ринку [40].

Для узагальнення міжнародного досвіду функціонування та відновлення індустрії гостинності в умовах збройних конфліктів доцільно систематизувати основні заходи та результати, досягнуті різними країнами, що представлено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Досвід країн у відновленні індустрії гостинності після збройних
конфліктів та можливості його використання в Україні

Країна	Характер конфлікту	Основні заходи відновлення індустрії гостинності	Результати	Уроки для України
Ізраїль	Тривалі воєнні та терористичні загрози	Впровадження систем безпеки в готелях, облаштування укриттів, регулярне навчання персоналу, державна підтримка туристичного бізнесу	Збереження функціонування туристичної галузі навіть у періоди загострення безпекової ситуації	Інтеграція безпеки у діяльність готелів, розробка планів евакуації, підготовка персоналу до кризових ситуацій
Хорватія	Війна за незалежність (1991–1995 рр.)	Реконструкція туристичної інфраструктури, залучення іноземних інвестицій, міжнародне просування туристичного бренду країни	Понад 20 млн туристів щорічно, туризм є однією з провідних галузей економіки	Відновлення туристичних об'єктів за рахунок міжнародних інвестицій та державних програм
Боснія і Герцеговина	Боснійська війна (1992–1995 рр.)	Відновлення культурної спадщини, реконструкція готелів та історичних об'єктів, підтримка міжнародних організацій	Стабільне зростання туристичних потоків після завершення війни	Використання культурної спадщини як основи туристичної привабливості регіонів
Грузія	Російсько-грузинський конфлікт (2008 р.)	Спрощення умов ведення бізнесу, цифровізація туристичних послуг, модернізація інфраструктури	Швидке відновлення туристичної сфери та зростання інвестиційної привабливості	Створення сприятливого бізнес-середовища та розвиток цифрових сервісів

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5
Шрі-Ланка	Громадянська війна (1983–2009 рр.)	Активне міжнародне просування туристичного бренду, розвиток курортної інфраструктури, залучення інвесторів	Понад 2 млн туристів щороку після завершення війни	Формування позитивного міжнародного іміджу та активна маркетингова політика
Україна (перспектива)	Повномасштабна війна (з 2022 р.)	Відновлення туристичної інфраструктури, впровадження стандартів безпеки, розвиток внутрішнього туризму, цифровізація послуг	Очікуване поступове відновлення туристичних потоків та інвестицій після завершення війни	Комплексне поєднання міжнародного досвіду з урахуванням національних особливостей та безпекових викликів

Джерело: складено автором на основі аналізу міжнародного досвіду відновлення туристичної та готельної індустрії в країнах, що пережили збройні конфлікти [64;40].

Дані табл. 2.8 свідчать, що успішне відновлення індустрії гостинності після збройних конфліктів базується на комплексному поєднанні безпекових, інвестиційних та маркетингових заходів. Досвід Ізраїлю демонструє важливість інтеграції систем безпеки у діяльність готельних підприємств, тоді як Хорватія та Боснія і Герцеговина підтверджують ефективність масштабної реконструкції туристичної інфраструктури та використання культурної спадщини як чинника відновлення туристичних потоків. Практика Грузії свідчить про позитивний вплив цифровізації та покращення бізнес-клімату на розвиток галузі, а приклад Шрі-Ланки доводить значення міжнародного маркетингу та формування позитивного іміджу держави після завершення конфлікту. Для України найбільш доцільним є комплексне використання зазначених підходів, що дозволить забезпечити стійкість підприємств індустрії гостинності в умовах воєнних викликів та створити передумови для їх ефективного післявоєнного відновлення.

Таким чином, міжнародний досвід свідчить, що навіть після масштабних збройних конфліктів індустрія гостинності здатна не лише відновитися, а й стати одним із драйверів економічного розвитку держави. Для України найбільш корисними є практики Ізраїлю щодо безпеки, Хорватії щодо післявоєнного відновлення туристичної інфраструктури, Боснії і Герцеговини щодо використання культурної спадщини, Грузії щодо цифровізації та інвестиційної політики, а також Шрі-Ланки щодо міжнародного туристичного маркетингу. Їх адаптація до українських умов може забезпечити формування конкурентоспроможної та стійкої індустрії гостинності у повоєнний період.

Висновки до розділу

Аналіз системи безпеки заміського готельного комплексу Equides Club показав, що діяльність комплексу охоплює широкий спектр ризиків – фізичних, технічних, інформаційних, кадрових, а також зовнішніх економічних, соціальних і екологічних чинників. Фізична та технічна безпека забезпечується комплексом організаційних і технічних заходів, проте залишаються вразливі точки, пов'язані з людським фактором, масовими заходами та роботою з тваринами. Інформаційна та кадрова безпека вимагають постійного контролю, навчання персоналу і впровадження багаторівневих захисних механізмів. Зовнішнє середовище, включаючи економічну нестабільність, високу конкуренцію та воєнний контекст, додатково ускладнює управління ризиками. Екологічна та соціальна відповідальність комплексу виступає не лише як вимога стандартів, а й як стратегічний фактор формування позитивного іміджу.

Таким чином, для забезпечення стабільності, безпеки та конкурентоспроможності Equides Club необхідне комплексне управління ризиками, що поєднує превентивні, організаційні та технічні заходи, адаптовані до особливостей роботи комплексу та специфіки зовнішнього середовища

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ БЕЗПЕКИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ УКРАЇНИ

3.1. Вдосконалення системи управління безпекою на підприємствах індустрії гостинності (на прикладі Equides Club)

Сучасні умови функціонування підприємств індустрії гостинності України характеризуються високим рівнем невизначеності та ризиків, пов'язаних із воєнним станом, загрозами ракетних ударів, перебоями енергопостачання, кіберзагрозами, дефіцитом персоналу та зміною структури туристичних потоків. У таких умовах безпека перестає бути допоміжною функцією управління і перетворюється на один із ключових факторів конкурентоспроможності та стійкості підприємства.

За даними Державного агентства розвитку туризму України, станом на 2026 рік внаслідок повномасштабної війни пошкоджено 462 об'єкти туристичної інфраструктури, а загальні втрати сфери туризму та культури перевищили 34 млрд дол. США. Водночас туристичний ринок України у 2025 році продемонстрував зростання на 12 %, що свідчить про поступову адаптацію підприємств галузі до нових умов функціонування. Саме тому актуальним завданням є формування сучасної системи управління безпекою, яка дозволить не лише реагувати на загрози, а й попереджати їх виникнення. Для визначення пріоритетних напрямів удосконалення систем безпеки доцільно проаналізувати основні загрози, з якими стикаються підприємства індустрії гостинності України (див.таблиця 3.1.).

Дані таблиці 3.1. свідчать, що сучасна система безпеки підприємств гостинності повинна враховувати не лише традиційні загрози, а й ризики воєнного характеру. Найбільш критичними для українських готелів і ресторанів є енергетичні, воєнні та кадрові ризики, які безпосередньо впливають на безперервність функціонування підприємств. Саме тому управління безпекою повинно базуватися на ризик-орієнтованому підході та передбачати постійний моніторинг зовнішнього середовища.

Таблиця 3.1

Основні виклики для підприємств індустрії гостинності України в умовах
воєнного стану

Вид загрози	Прояв загрози	Наслідки для підприємства
Воєнні ризики	Повітряні тривоги, ракетні атаки, БПЛА	Евакуація гостей, пошкодження майна
Енергетичні ризики	Відключення електроенергії	Простої, втрата доходів
Кіберзагрози	Атаки на системи бронювання та платежів	Витік персональних даних
Кадрові ризики	Мобілізація, міграція працівників	Дефіцит персоналу
Техногенні ризики	Аварії інженерних мереж	Порушення роботи закладу
Репутаційні ризики	Неналежне реагування на НС	Втрата клієнтів

Джерело: складено автором на основі аналізу сучасних умов функціонування галузі.

З метою підвищення рівня стійкості підприємств гостинності доцільно впроваджувати комплекс заходів безпеки, які можуть бути використані більшістю суб'єктів господарювання незалежно від масштабу їх діяльності.

Таблиця 3.2

Напрями вдосконалення системи управління безпекою підприємств
гостинності України

Напрямок удосконалення	Запропоновані заходи
Управління ризиками	Формування реєстру ризиків та кризових сценаріїв
Цивільний захист	Облаштування укриттів та маршрутів евакуації
Енергетична безпека	Генератори, UPS, альтернативні джерела енергії
Інформаційна безпека	Багатофакторна автентифікація, резервне копіювання
Підготовка персоналу	Навчання домедичній допомозі та евакуації
Антикризове управління	Створення планів безперервності діяльності

Джерело: складено автором.

Запропоновані заходи формують універсальну модель безпеки для підприємств індустрії гостинності України. Особливе значення мають системи управління ризиками та забезпечення безперервності діяльності, які дозволяють мінімізувати вплив кризових ситуацій на функціонування

підприємства. Водночас ефективність будь-яких технічних засобів значною мірою залежить від рівня підготовки персоналу.

Особливого значення питання безпеки набувають для підприємств Центральної України, які функціонують в умовах підвищених воєнних ризиків та водночас залишаються одним із найбільших центрів ділового і рекреаційного туризму країни.

Таблиця 3.3

Особливості систем безпеки підприємств гостинності Центральної України та Київської області

Особливість	Причина впровадження	Практичне значення
Наявність укриттів	Регулярні повітряні тривоги	Захист гостей та персоналу
Потужні генератори	Ризик перебоїв електропостачання	Безперервність роботи
Посилене відеоспостереження	Високий потік відвідувачів	Контроль території
Багаторівневий контроль доступу	Підвищені вимоги до безпеки	Обмеження стороннього доступу
Плани евакуації	Воєнні ризики	Швидке реагування на НС
Посилена охорона території	Близькість до столиці	Зниження фізичних ризиків

Джерело: складено автором.

На відміну від західних регіонів України, де основний акцент робиться на забезпеченні безперервності обслуговування туристів, заклади Київської області змушені поєднувати високий рівень сервісу із підвищеними вимогами до фізичної та техногенної безпеки. Саме тому тут спостерігається найбільш активне впровадження комплексних систем контролю доступу, резервного енергозабезпечення та кризового управління.

Серед досліджуваних підприємств найбільш складною є структура ризиків саме Equides Club. Наявність кінного клубу, великої відкритої території, спортивної інфраструктури та регулярних масових заходів значно розширює перелік потенційних загроз. У зв'язку з цим підприємство потребує більш складної та багаторівневої системи управління безпекою порівняно з більшістю конкурентів. Для визначення напрямів удосконалення системи

безпеки Equides Club доцільно сформувати комплекс практичних управлінських рішень (таблиця 3.4.).

Таблиця 3.4

Пропозиції щодо вдосконалення системи управління безпекою Equides Club

Напрямок	Запропонований захід	Очікуваний результат
Управління ризиками	Впровадження електронного реєстру ризиків	Підвищення оперативності реагування
Цивільний захист	Модернізація укриття та запасів автономного забезпечення	Підвищення безпеки гостей
Підготовка персоналу	Щоквартальні тренування з евакуації	Скорочення часу реагування
Кібербезпека	Впровадження багатофакторної автентифікації	Захист персональних даних
Контроль території	Розширення зон відеоспостереження	Зниження фізичних ризиків
Безпека масових заходів	Розроблення окремих протоколів безпеки	Мінімізація ризиків під час заходів

Джерело: розроблено автором.

Запропоновані заходи спрямовані на формування комплексної системи управління безпекою, яка поєднуватиме організаційні, технічні та кадрові інструменти захисту. Найбільш актуальними для Equides Club є заходи, пов'язані з контролем території, підготовкою персоналу та забезпеченням безпеки під час проведення масових заходів.

Отже, проведений аналіз показав, що в умовах воєнного стану система управління безпекою підприємств індустрії гостинності повинна трансформуватися від традиційної моделі охорони майна до комплексної системи управління ризиками. Для підприємств Київської області особливого значення набувають питання цивільного захисту, енергетичної стійкості, фізичної та інформаційної безпеки. Серед досліджуваних заміських комплексів найбільш складний профіль ризиків має Equides Club, що обумовлює необхідність впровадження сучасних управлінських та технічних рішень, які будуть детально розглянуті у наступному підрозділі.

3.2. Технічні рішення для індустрії гостинності задля гарантування безпеки

В умовах воєнного стану, цифровізації бізнес-процесів та зростання вимог споживачів до рівня безпеки особливого значення набуває впровадження сучасних технічних рішень у діяльність підприємств індустрії гостинності. Для Equides Club, який поєднує готельний комплекс, ресторан, SPA-центр, кінний клуб та зони проведення масових заходів, технічна складова безпеки є одним із ключових елементів ефективного функціонування підприємства. На відміну від організаційних заходів, технічні засоби забезпечують безперервний контроль, автоматизацію безпекових процесів та оперативне реагування на потенційні загрози.

За результатами проведеного аналізу ризиків встановлено, що найбільш актуальними для Equides Club є ризики несанкціонованого доступу на територію комплексу, пожежної небезпеки, перебоїв електропостачання, технічних аварій інженерних мереж, втрати інформації та кіберзагроз. Для мінімізації зазначених ризиків доцільним є впровадження комплексу технічних рішень, узагальнених у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Технічні рішення для забезпечення комплексної безпеки в закладах індустрії гостинності

Категорія технічних рішень	Заходи / обладнання	Функціональне призначення	Очікуваний ефект
1	2	3	4
Фізична безпека	Інтегровані системи контролю доступу (електронні картки, RFID, мобільні ідентифікатори), CCTV з відеоаналітикою, централізований моніторинг	Контроль доступу до номерного фонду, службових приміщень, складських зон; спостереження за територією та поведінкою відвідувачів	Мінімізація несанкціонованого проникнення, зниження внутрішніх і зовнішніх загроз, підвищення дисципліни персоналу

Продовження табл. 3.5

1	2	3	4
Протипожежна безпека	Автоматична пожежна сигналізація, датчики диму та температури, спринклерні та дренчерні установки, системи димовидалення, оповіщення та управління евакуацією	Раннє виявлення загоряння, локалізація пожежі, забезпечення безпечної евакуації	Зменшення ризику людських втрат і матеріальних збитків, швидке реагування на пожежу
Техногенна безпека та енергетика	Системи диспетчеризації інженерних мереж (BMS), автоматизований контроль водопостачання, вентиляції, освітлення, резервні джерела енергії, UPS	Моніторинг та управління інженерними системами; забезпечення безперебійної роботи критичних об'єктів	Попередження аварійних ситуацій, оптимізація енергоспоживання, підвищення стабільності роботи комплексу
Інформаційна безпека	Firewalls, IDS/IPS, шифрування даних, багатофакторна аутентифікація	Захист цифрової інфраструктури та персональних даних гостей	Підвищення конфіденційності, цілісності та доступності даних; зменшення ризику фінансових та репутаційних втрат

Джерело: складено автором.

Для практичного впровадження зазначених рішень у діяльність Equides Club необхідно визначити перелік конкретного обладнання та технічних засобів, які можуть бути інтегровані в систему безпеки комплексу (таблиця 3.6.).

Найбільшу кількість обладнання передбачено для забезпечення фізичної безпеки, що обумовлено значною територією комплексу та необхідністю контролю доступу до різних функціональних зон. Особливу увагу приділено енергетичній безпеці, оскільки безперебійне електропостачання є критично важливим для роботи готелю, ресторану, SPA-комплексу та систем безпеки. Водночас впровадження сучасних засобів кіберзахисту дозволить забезпечити належний рівень захисту персональних даних клієнтів.

Таблиця 3.6

Перелік технічних засобів, рекомендованих для впровадження в
Equides Club

Категорія безпеки	Технічний засіб	Кількість
Фізична безпека	ІР-камери відеоспостереження	20
Фізична безпека	RFID-зчитувачі доступу	12
Фізична безпека	Електронні замки	40
Протипожежна безпека	Датчики диму та температури	35
Протипожежна безпека	Система оповіщення та евакуації	1 комплект
Техногенна безпека	Дизельний генератор 150 кВт	1
Техногенна безпека	Джерела безперебійного живлення (UPS)	3
Інформаційна безпека	Сервер резервного копіювання даних	1
Інформаційна безпека	Firewall та IDS/IPS	1 комплект

Джерело: розроблено автором.

Наступним етапом є визначення обсягу фінансових ресурсів, необхідних для реалізації запропонованих технічних заходів. Кошторис представлено табл.3.7.

Таблиця 3.7

Кошторис впровадження технічних рішень у Equides Club

Категорія	Вартість, грн
Фізична безпека	515 000
Протипожежна безпека	245 000
Техногенна безпека та енергетика	715 000
Інформаційна безпека	185 000
Монтаж та налаштування обладнання	140 000
Разом	1 800 000

Джерело: розраховано автором.

Загальна сума інвестицій у модернізацію системи безпеки Equides Club становить 1,8 млн грн. Найбільша частка витрат припадає на техногенну безпеку та енергетичне забезпечення, що пояснюється необхідністю придбання резервного генератора та джерел безперебійного живлення. Водночас витрати на фізичну безпеку забезпечують формування комплексної системи контролю доступу та відеоспостереження.

Для оцінювання ефективності запропонованих заходів необхідно визначити очікуване скорочення втрат від реалізації основних ризиків (таблиця 3.8).

Таблиця 3.8

Прогнозоване скорочення втрат Equides Club після впровадження
технічних рішень

Категорія ризику	Потенційні втрати до впровадження, грн/рік	Потенційні втрати після впровадження, грн/рік	Скорочення втрат, грн
Фізичні ризики	350 000	120 000	230 000
Пожежні ризики	420 000	130 000	290 000
Техногенні ризики	510 000	140 000	370 000
Інформаційні ризики	260 000	60 000	200 000
Разом	1 540 000	450 000	1 090 000

Джерело: розраховано автором.

Після реалізації запропонованих заходів очікується скорочення потенційних втрат на 1,09 млн грн щороку. Найбільший ефект буде досягнуто у сфері техногенної безпеки та енергозабезпечення, оскільки резервні системи живлення дозволяють уникнути простоїв підприємства та зберегти безперервність надання послуг. Значне скорочення втрат прогнозується також у сфері пожежної безпеки завдяки ранньому виявленню та локалізації загорянь.

Для оцінювання результативності інвестицій доцільно визначити економічний ефект та строк окупності запропонованого проєкту (таблиця 3.9).

Таблиця 3.9

Розрахунок економічної ефективності впровадження технічних рішень

Показник	Значення
Загальний обсяг інвестицій	1 800 000 грн
Річний економічний ефект	1 090 000 грн
Строк окупності	1,65 року
Коефіцієнт економічної ефективності	0,61

Отримані результати свідчать про економічну доцільність впровадження запропонованих технічних рішень. Строк окупності інвестицій становить 1,65 року, що є прийнятним показником для проєктів модернізації систем безпеки. Крім безпосереднього економічного ефекту, підприємство отримує додаткові переваги у вигляді підвищення рівня захищеності гостей і персоналу, покращення репутації та підвищення конкурентоспроможності на ринку послуг гостинності.

Отже, впровадження сучасних технічних рішень у діяльність Equides Club дозволить сформувати комплексну багаторівневу систему безпеки, що охоплюватиме фізичний, протипожежний, техногенний та інформаційний напрями захисту. Запропонований комплекс заходів забезпечить скорочення потенційних втрат на 1,09 млн грн щорічно, а вкладені інвестиції окупляться протягом 1,65 року, що підтверджує ефективність та доцільність реалізації запропонованого проєкту.

3.3. Формування культури безпеки та підвищення компетентності персоналу закладів гостинності

Формування культури безпеки та підвищення компетентності персоналу є одним із ключових напрямів управління ризиками в закладах індустрії гостинності, оскільки ефективність будь-якої системи безпеки значною мірою залежить від людського фактору. У сучасних багатофункціональних комплексах, таких як заміський готельний комплекс Equides Club, де одночасно функціонують готельна, ресторанна, спортивна та розважальна інфраструктури, персонал виступає безпосереднім гарантом безпеки гостей, якості сервісу та стабільності роботи підприємства [12, с. 61].

Проаналізувавши культури безпеки та компетентності персоналу Equides Club, рекомендуємо комплекс заходів, який описаний в таблиці 3.10

Таблиця 3.10

Формування культури безпеки та компетентності персоналу Equides Club

Напрямок формування безпеки	Зміст заходів	Результат для підприємства
Професійне навчання персоналу	Регулярні тренінги, інструктажі з фізичної, пожежної, технічної безпеки	Підвищення готовності персоналу до виконання службових обов'язків у безпечному режимі
Сценарії надзвичайних ситуацій	Відпрацювання евакуації, дій при пожежі, травмах, загрозах; взаємодія з екстреними службами	Зменшення паніки та швидке реагування у кризових ситуаціях
Культура безпеки	Внутрішні політики, стандарти поведінки, дисципліна, взаємодія між підрозділами	Формування відповідального ставлення персоналу до безпеки
Комунікація та контроль	Наради, внутрішні бюлетені, навчальні матеріали, тренінги	Підвищення обізнаності та узгодженості дій персоналу
М'які компетенції	Комунікація, стресостійкість, робота з гостями, управління конфліктами	Зниження конфліктних ситуацій і травматизму
Цифрова грамотність	Робота з PMS/CRM, відеоспостереженням, контролем доступу, кібергігієна	Зменшення кіберризиків і технічних помилок
Кібербезпека персоналу	Дотримання протоколів роботи з даними, паролі, захист інформації	Запобігання витоку персональних даних
Мотивація та відповідальність	Заохочення дотримання правил, формування колективної відповідальності	Підвищення дисципліни та якості сервісу

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Для забезпечення високого рівня безпеки та стабільного функціонування підприємств індустрії гостинності, таких як заміський готельний комплекс Equides Club, першочерговим завданням є впровадження комплексної системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Така система повинна охоплювати не лише розвиток професійних навичок працівників, необхідних для виконання основних службових обов'язків, але й глибоке ознайомлення зі стандартами та правилами безпеки, що діють у закладі.

Для підвищення рівня безпеки Equides Club доцільно впровадити комплексну програму розвитку культури безпеки персоналу, яка охоплюватиме всі категорії працівників підприємства (таблиця 3.11).

Таблиця 3.11

План формування культури безпеки в Equides Club

Напрямок	Захід	Періодичність	Відповідальний
Фізична безпека	Інструктажі з контролю доступу	щомісячно	служба безпеки
Пожежна безпека	Евакуаційні тренування	щоквартально	відповідальний за пожежну безпеку
Тактична медицина	Навчання домедичній допомозі	1 раз на рік	зовнішній тренер
Кібербезпека	Тренінги із захисту даних	2 рази на рік	ІТ-відділ
Психологічна стійкість	Антистресові тренінги	2 рази на рік	HR-відділ
Робота з гостями	Тренінги з кризових комунікацій	щоквартально	керівник служби сервісу

Запропонована програма охоплює всі основні складові безпеки підприємства. Особливу увагу приділено навчанню персоналу діям під час надзвичайних ситуацій та розвитку психологічної стійкості, що є надзвичайно актуальним в умовах воєнного стану. Систематичність проведення заходів дозволить підтримувати високий рівень готовності працівників до реагування на потенційні загрози.

З метою забезпечення комплексного підходу до формування культури безпеки до програми навчання пропонується залучити всі структурні підрозділи підприємства (таблиця 3.12)

Таблиця 3.12

Кількість працівників Equides Club, охоплених програмою навчання

Підрозділ	Кількість працівників	Охоплення навчанням, %
Адміністрація	12	100
Служба прийому та розміщення	18	100
Ресторанний комплекс	35	100
SPA-комплекс	14	100
Кінний клуб	16	100
Технічна служба	10	100
Служба безпеки	8	100
Разом	113	100

До програми навчання планується залучити 113 працівників усіх структурних підрозділів Equides Club. Найбільшу частку становлять працівники ресторанного комплексу, які безпосередньо контактують із відвідувачами. Повне охоплення персоналу навчальними заходами дозволить сформувати єдині стандарти безпечної поведінки та підвищити загальний рівень культури безпеки на підприємстві.

Реалізація програми потребує певних фінансових витрат, пов'язаних із залученням тренерів, придбанням навчальних матеріалів та організацією практичних тренувань (таблиця 3.13)

Таблиця 3.13

Кошторис реалізації програми підвищення компетентності персоналу

Захід	Вартість, грн
Навчання з пожежної безпеки	18 000
Тактична медицина	42 000
Кібербезпека персоналу	15 000
Психологічна стійкість	20 000
Евакуаційні тренування	12 000
Навчальні матеріали	8 000
Разом	115 000

Загальна вартість програми становить 115 тис. грн. Найбільших витрат потребує підготовка персоналу з тактичної медицини, що обумовлено необхідністю залучення сертифікованих інструкторів та використання спеціалізованого обладнання. Водночас зазначені витрати є незначними порівняно з потенційними наслідками надзвичайних ситуацій. Ефективність запропонованих заходів може бути оцінена через прогнозоване покращення ключових показників безпеки підприємства (таблиця 3.14)

Після реалізації програми очікується суттєве покращення ключових показників безпеки. Найбільші зміни прогнозуються щодо рівня охоплення персоналу навчанням та підготовки до надзвичайних ситуацій. Скорочення часу евакуації майже вдвічі свідчить про значний практичний ефект запропонованих заходів.

Таблиця 3.14

Очікувані результати впровадження програми культури безпеки

Показник	До впровадження	Після впровадження
Частка персоналу, що пройшла навчання, %	35	100
Працівники, які володіють навичками домедичної допомоги, %	12	85
Працівники, які пройшли кібернавчання, %	25	100
Час евакуації персоналу та гостей, хв	9	5
Рівень готовності до НС, %	60	90

Доцільність реалізації програми визначається шляхом співставлення витрат на навчання та очікуваного скорочення втрат від інцидентів, пов'язаних із людським фактором (таблиця 3.15)

Таблиця 3.15

Економічна ефективність програми розвитку культури безпеки

Показник	Значення
Витрати на програму	115 000 грн
Очікуване скорочення втрат від інцидентів за рік	210 000 грн
Річний економічний ефект	95 000 грн
Строк окупності	0,55 року

Результати розрахунків підтверджують економічну доцільність впровадження програми розвитку культури безпеки. Строк окупності становить менше одного року, що свідчить про високу ефективність інвестицій у людський капітал. Крім фінансового ефекту, підприємство отримує додаткові переваги у вигляді підвищення безпеки гостей, покращення репутації та зниження ризику надзвичайних ситуацій.

Висновки до розділу

Проведений аналіз і розроблені рекомендації щодо підвищення безпеки на підприємствах індустрії гостинності України підтверджують необхідність комплексного підходу до управління ризиками. Ефективна система безпеки

повинна поєднувати організаційні, технічні, кадрові та інформаційні складові, що забезпечує багаторівневий захист об'єкта від фізичних, техногенних, кібернетичних і соціальних загроз. Впровадження формалізованої системи ризик-менеджменту дозволяє ідентифікувати потенційні небезпеки, оцінити їхній рівень, встановити пріоритети реагування та визначити відповідальних осіб за контроль і моніторинг, що сприяє переходу від реактивної моделі управління до превентивної.

Технічні рішення, включаючи інтегровані системи контролю доступу, сучасні засоби відеоспостереження з аналітикою, автоматизовані протипожежні комплекси, диспетчеризацію інженерних мереж, контроль водної інфраструктури та енергетичну автономність, забезпечують безперервний контроль, швидке реагування на інциденти та зниження людського фактору в управлінні безпекою. Водночас інформаційні та кіберзахисні заходи гарантують збереження персональних даних клієнтів і конфіденційної інформації підприємства, що є особливо актуальним у сучасних умовах цифровізації індустрії гостинності.

Не менш важливою складовою підвищення безпеки є кадровий аспект. Формування культури безпеки, регулярне навчання та тренування персоналу, розвиток комунікаційних навичок, стресостійкості та готовності до дій у надзвичайних ситуаціях значно підвищують ефективність усіх технічних і організаційних заходів. Особлива увага приділяється сценаріям дій під час масових заходів, роботі з дітьми та людьми з обмеженими можливостями, а також мотивації працівників до дотримання встановлених правил і процедур.

Комплексне впровадження запропонованих заходів не лише мінімізує ризики, але й сприяє підвищенню рівня довіри гостей, зміцненню репутації підприємства, відповідності національним і міжнародним стандартам безпеки та забезпечує довгострокову стійкість української індустрії гостинності. У підсумку, системний і превентивний підхід до безпеки є стратегічним фактором підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку закладів готельно-ресторанного та розважального сектора.

ВИСНОВКИ

Отже, на основі проведеного нами дослідження проблеми безпеки в індустрії гостинності, ми дійшли таких висновків:

1. Отже, безпека в готельному бізнесі є комплексною багаторівневою системою, що охоплює захист гостей, персоналу та майна підприємства і реалізується через фізичні, технічні, інформаційні та організаційні механізми. Її ефективність залежить від поєднання нормативно-правового регулювання, сучасних технологій та чіткої організації управлінських процесів. Системний підхід до класифікації та впровадження заходів безпеки дозволяє не лише мінімізувати ризики, а й забезпечити стабільне функціонування готельного підприємства, підвищити якість сервісу та рівень довіри клієнтів. Таким чином, безпека виступає ключовим чинником конкурентоспроможності та сталого розвитку закладів індустрії гостинності.

2. Індустрія гостинності є вразливою до комплексу економічних, кадрових, матеріальних, інформаційних, організаційних, технологічних і воєнних загроз, які впливають на безпеку гостей, персоналу та стабільність діяльності підприємств. Економічні ризики знижують фінансову стійкість, кадрові – погіршують якість обслуговування, матеріальні – загрожують майну, інформаційні – пов'язані з витоком даних, а організаційні та технологічні – з порушенням управління та роботою систем безпеки. У сучасних умовах ці загрози часто взаємопов'язані та посилюються кризовими факторами. Ефективне забезпечення безпеки можливе лише за умови комплексного підходу до управління ризиками та впровадження інтегрованої системи захисту на підприємствах індустрії гостинності.

3. Теоретичні моделі управління безпекою в закладах гостинності ґрунтуються на поєднанні системного, ризик-орієнтованого, функціонального та інтегрованого підходів і забезпечують комплексний захист усіх елементів діяльності підприємства. Найбільш ефективною є інтегрована модель, яка об'єднує технічні, організаційні та управлінські інструменти та дозволяє

оперативно реагувати на загрози в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Важливе значення також мають адаптивність системи та формування культури безпеки як ключового чинника зниження ризиків. У підсумку, ефективне управління безпекою можливе лише за умови комплексного застосування різних моделей і їх поєднання зі стратегічним плануванням та підготовкою персоналу.

4. Chalet Equides є сучасним п'ятизірковим замським готельним комплексом преміум-класу, який поєднує функції готелю, рекреаційного та ділового центру. Його розташування в передмісті Києва забезпечує баланс між природною ізоляваністю та зручною транспортною доступністю. Комплекс вирізняється розвиненою інфраструктурою (SPA, ресторан, конференц-зони, кінний та спортивний напрям), широкою диверсифікацією послуг і орієнтацією на різні сегменти гостей — від туристів до бізнес-клієнтів і сімейного відпочинку. Економічні показники свідчать про загальне зростання відвідуваності та стабілізацію фінансових результатів, що підтверджує конкурентоспроможність підприємства. Загалом Equides Club є багатофункціональним комплексом, який відповідає сучасним тенденціям розвитку індустрії гостинності та преміального замського відпочинку.

5. Система безпеки Equides Club охоплює фізичний, технічний, інформаційний і кадровий напрями та має високий рівень нормативної регламентації. Основу фізичної безпеки становлять пропускний режим, зонування території та контроль переміщень, що мінімізує ризики несанкціонованого доступу й інцидентів. Технічна безпека забезпечується через регламентування інженерних робіт, навантажень та використання обладнання, що знижує ймовірність техногенних ризиків. Інформаційна безпека реалізується переважно через процедурний контроль доступу до даних і заходів, однак потребує посилення цифрових інструментів захисту. Кадрова безпека базується на інструктажах, розподілі відповідальності та контролі дотримання правил. Загалом система є структурованою та ефективною, але має потенціал для подальшої цифрової модернізації.

6. Заміський готельний комплекс Equides Club функціонує в умовах підвищених внутрішніх і зовнішніх ризиків, що зумовлює необхідність комплексного підходу до управління безпекою. Основні загрози охоплюють фізичну, технічну, інформаційну та кадрову сфери, а також посилюються воєнними, економічними й конкурентними факторами. Найбільш критичними є ризики травматизму у кінно-спортивній діяльності, технічних збоїв інженерних систем, кіберзагроз і кадрової нестабільності. Попри наявність регламентованих процедур і базових механізмів захисту, ефективність системи безпеки значною мірою залежить від постійного оновлення технічної бази, підвищення кваліфікації персоналу та впровадження сучасних цифрових рішень. У цілому комплекс має розвинену систему управління ризиками, однак потребує подальшої модернізації для підвищення стійкості та конкурентоспроможності.

7. Вдосконалення системи безпеки заміського готельного комплексу Equides Club має ґрунтуватися на інтегрованому ризик-орієнтованому підході, що об'єднує фізичну, технічну, інформаційну, кадрову та антикризову складові в єдину управлінську модель. Ключовим напрямом є перехід від реактивного реагування до превентивного управління ризиками через формалізацію процедур, впровадження системи моніторингу та закріплення відповідальності за кожен тип загроз. Особливе значення має модернізація технічної та цифрової інфраструктури, посилення кіберзахисту, оптимізація контролю доступу, розвиток системи підготовки персоналу та підвищення рівня організаційної дисципліни. Реалізація запропонованих заходів дозволить знизити ймовірність інцидентів, підвищити безперервність діяльності комплексу та зміцнити його конкурентоспроможність у сфері індустрії гостинності.

8. Технічні рішення в індустрії гостинності є ключовою основою забезпечення комплексної безпеки, оскільки інтегрують фізичний захист, протипожежні системи, контроль інженерної інфраструктури та інформаційну безпеку в єдину автоматизовану модель. Їх впровадження дозволяє

мінімізувати техногенні, організаційні та кіберризики, забезпечити оперативне реагування на надзвичайні ситуації та підвищити стабільність роботи підприємства. Комплексне використання сучасних цифрових і інженерних технологій сприяє підвищенню рівня безпеки, економічної ефективності та конкурентоспроможності закладів гостинності.

9. Формування культури безпеки та системне підвищення компетентності персоналу є визначальним чинником ефективного функціонування підприємств індустрії гостинності. Комплексне навчання, регулярні тренування дій у надзвичайних ситуаціях, розвиток професійних і цифрових навичок, а також впровадження внутрішніх стандартів поведінки забезпечують зниження ризиків інцидентів і підвищення рівня керованості безпекових процесів. Важливу роль відіграє також формування відповідального ставлення працівників до безпеки як частини корпоративної культури. У сукупності це дозволяє мінімізувати вплив людського фактору, підвищити якість сервісу, забезпечити безпечне перебування гостей і зміцнити репутаційну стійкість закладу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кодекс цивільного захисту України. Закон України від 2 жовтня 2012 року № 5403-VI Поточна редакція. 15.02.2026. База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17#Text> (дата звернення 19.02.2026).
2. Про туризм. Закон України від 15 вересня 1995 року № 324/95-ВР Поточна редакція. 15.11.2024. База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text>. (дата звернення 19.02.2026).
3. Про захист персональних даних. Закон України від 1 червня 2010 року № 2297-VI. Поточна редакція 14.06.2025. База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text> (дата звернення 19.02.2026).
4. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України. Закон України від 5 жовтня 2017 року № 2163-VIII. Поточна редакція 19.10.2025. База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text> (дата звернення 19.02.2026).
5. Арпуль О. В., Абрамова А. Г., Мирошник Ю. А., Собін О. В. Готельна справа: навчальний посібник. К.: Видавничий дім «Кондор», 2024. 300 с.
6. Баворовська О.Б. Менеджмент безпеки персоналу: навч. посібн. Львів: Ліга-Прес. 2017. 228 с.
7. Баглай С., Боброва А., Герасим Г., Каздобіна Ю., Кормич Б., Маляренко Т., Монастирський Є.; За ред. Міхеева О., Олійник С. К.: Безпека людини. Особливості та можливості впровадження в Україні. Київ, 2021. 108 с.
8. Бай А., Безкоровайна Л. Сучасний стан та перспективи розвитку ділового туризму. Мат. І Міжн. інтернет-конф. «Управління розвитком туризму та готельно-ресторанного бізнесу в циркулярній економіці». Секція: Економіка та фінанси сталого розвитку в циркулярній економіці (18 трав. 2021 р., Луцьк): Луцький національний технічний університет. С. 26-30.

9. Безкоровайна Л. В. Диверсифікація в туризмі: вплив на якість надання туристичних послуг. Мат. Міжн. н-п. конф.: «Теорія, практика та інновації розвитку туристичної і готельно-ресторанної індустрії». Секція 1. Стратегії розвитку туристичного та готельно-ресторанного бізнесу в умовах глобалізації (27-28 трав. 2021 р., Умань): Уманський національний університет садівництва. Умань, 2021. С. 12-14.
10. Безкоровайна Л. В. Диверсифікація туристичних і готельних послуг в умовах сучасного ринку: методологія досліджень, проектування, інновації. VII Міжн. науково-практ. конф. «Сучасні технології промислового комплексу». Вересень 7-10, 2021. Херсон. С. 20-23.
11. Безкоровайна Л. Корпоративне управління в конкурентному туристичному середовищі: етика і культура гостинності. Науковий журнал «Економічний форум». Луцький національний технічний університет. Луцьк. 2021. С. 39-45.
12. Безкоровайна Л. В. Основи проектування туристичного продукту: навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Туризмознавство (за видами)». Запоріжжя: ЗНУ, 2016. 100 с.
13. Безкоровайна Л. В., Сидорук А.В., Криволапов Е.А. Методичні рекомендації до написання кваліфікаційних робіт для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Туризм» освітньо-професійної програми «Туризмознавство і гостинність». Запоріжжя: ЗНУ, 2022. 42 с.
14. Безкоровайна, Л. Управління проектами у сфері гостинності: питання ціноутворення, маркетингових стратегій, якості туристичних послуг. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка, 2021. 10(20).
15. Безкоровайна, Л. Управління проектами гостинності: ціноутворення, маркетингові стратегії, якість туристичних послуг. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка, 2021. 10 (20).
16. Березін О.В., Березіна Л.М., Бутенко Н.В. Економіка підприємства: навч. посібник. Київ: Знання. 2019. 390 с.

17. Біленький, О.Ю. Інфраструктура товарного ринку: навч. посіб. Донецьк: Ноулідж, Донец. вид-ня. 2018. 225 с.
18. Бойко М.Г., Гопкало Л.М. Організація готельного господарства: Підручник. К.: Київ, нац. торг.-екон. ун-т, 2006. 448 с.
19. Валінкевич Н., Тищенко С. Забезпечення безпеки та страхування підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Економіка та суспільство. 2022. № 40.
20. Влащенко Н. М. Інноваційні технології у ресторанному, готельному господарстві та туризмі: Навч. посіб. / Н. М. Влащенко; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 373 с.
21. Георгій Мунін, Андрій Змійов, Георгій Зінов'єв та ін.; За ред. С. І. Дорогунцова; Управління сучасним готельним комплексом: Навчальний посібник: НАНУ, Рада по вивченню продуктивних сил України, Укр. гуманіт. ін-т. К.: Ліра-К, 2005. 514 с.
22. Годя І., Корсак Р. Індустрія гостинності: інноваційні рішення для устаткування готельно-ресторанного господарства. Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція. Миколаївський національний аграрний університет 2024 р. С. 105-107.
23. Головка О.М. Організація готельного господарства: навчальний посібник: Кондор. 2018. 338 с.
24. Гончар Л. О., Бесяк А. О. Нормативно-правове регулювання діяльності підприємств готельно-ресторанного і туристичного бізнесу. Економіка та суспільство. 2021. № 26.
25. Готельно-ресторанний бізнес: навч. посібник. О.А. Ніколайчук, Н.С. Приймак, О.А. Сімакова, А.В. Слащева, Ю.А. Горяйнова, Ю.М. Коренець, О.А. Боднарчук, О.А. Пусікова, Є.Г. Клевцов; ред. О.А. Ніколайчук. Кривий Ріг: Вид. ДонНУЕТ, 2022. 250 с.
26. Готельно-ресторанна справа: бакалаврський курс: навч. посібн. для студентів спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа» першого (бакалаврського) рівня освіти усіх форм навчання. колектив авторів; за ред.

- проф. Н. В. Якименко-Терещенко; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Частина 1. Харків, 2022. 549 с.
27. Дащук Ю., Матвійчук Л. Туристична політика в умовах сьогодення: досвід України. Економіка та суспільство. 2022. № 36.
 28. Живко З.Б. Менеджмент безпеки персоналу: конспект лекцій. Львів: Ліга-Прес. 2018. 204 с.
 29. Живко З.Б. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. Львів: Ліга – Прес. 2019. 380 с.
 30. Журавльова С. М., Зайцева В. М., Каптюх Т. В. Технологія готельної справи: навчальний посібник. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2022. 264 с.
 31. Інноваційні технології в готельно-ресторанній справі: конспект лекцій. [уклад. І. М. Мельник]. Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2023. 120 с.
 32. Кампов Н. С., Головка О. М., Махлинець С. С., Симочко Г. В.; за ред. О. М. Головка. Організація готельного господарства: навч. посіб. Київ: Кондор, 2012. 337 с
 33. Ковешніков В. С. Організація готельно-ресторанного господарства. Київ: Ліра-К, 2022. 563 с.
 34. Корсак Р. Готельно-ресторанна освіта у ХХІ столітті: ключові аспекти та перспективи підготовки фахівців. Актуальні проблеми розвитку сфери гостинності: перспективи та виклики: матеріали ІІ Міжнародної наукової конференції (24-25 квітня 2024 р.). Ужгород: Вид-во УжНУ «Говерла», 2024. С. 241-246.
 35. Корсак Р. Сучасні тенденції розвитку ресторанного бізнесу в умовах соціально-економічної трансформації українського суспільства. Актуальні питання гуманітарних наук: міжвузівський збірник наукових праць молодих вчених Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка. [редактори-упорядники М. Пантюк, А. Душний, І. Зимомря]. Дрогобич: Видавничий дім «Гельветика», 2021. Вип. 45. Том 1. С.25-30.

36. Корсак Р., Годя І. Вимоги до сучасного устаткування у готельно-ресторанних комплексах. Наука і освіта України в умовах російсько-української війни: виклики та завдання в контексті національної безпеки. Том II. [Ред.: В. Ільницький, М. Галів]. Київ – Дрогобич – Львів – Переяслав – Ужгород – Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 2024. С. 243-246.
37. Корсак Р. Годя В. Способи функціонування готельного підприємства в умовах кризової ситуації. Географія, економіка і туризм: національний та міжнародний досвід. Матеріали XIV Міжнародної наукової конференції. Львів, 2020. С. 155-158.
38. Косенко Ю. Організаційна структура готелю. Академія гостинності. 2021. № 2-3. С. 14–17.
39. Круль Г., Заячук О. Організація і технологія надання послуг гостинності: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Чернівці: Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2022. 488 с.
40. Кириченко О. В. Recovery of tourism in Ukraine in the post-war period: Croatia and Israel experience // *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 6. С. 52–58. DOI: 10.32782/2786-765X/2024-6-8.
41. Лук'янов В.О., Мунін Г.Б. Організація готельно-ресторанного обслуговування: Навч. посібник. 2-ге вид., переробл. і доповн. К.: Кондор, 2022. 344 с.
42. Мальська М. П., Кізима В. Л., Жук І. З. Управління сферою готельного господарства: теорія та практика: підручник. Київ: «Центр учбової літератури», 2021. 336 с.
43. Мальська М. П., Худо В. В. Туристичний бізнес: теорія та практика: підручник. 2-ге вид., перероб. та допов. Київ, Центр учбової літератури, 2021. 366 с.
44. Мальська М.П., Пандяк І.Г. Готельний бізнес: теорія та практика. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 472 с.
45. Нечаюк Л.І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент. Вид. 3-є. переробл. і допов. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 344 с.

46. Ніколаєва А., Корсак Р. Сучасні тренди та інновації у ресторанному бізнесі. Готельно-ресторанний бізнес та харчові технології. Збірник матеріалів І-ої Всеукраїнської студентської науково-практичної інтернет-конференції. Львівський національний університет ім. І. Франка, 2024. С. 76-79.
47. Організація готельного господарства: навчально-методичний посібник для студентів спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа» денної та заочної форм навчання. О. Коркуна, В. Холявка, А. Демічковський, О. Боратинський, О.Кулик, О. Піхур. Львів: Видавництво «Добра справа», 2019 224 с.
48. Основи готельно-ресторанної справи: навчальний посібник. Н. І. Данько та ін.; за заг. ред. А. Ю. Парфененка. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2017. 288 с.
49. Пирожков, С. І. Національна стійкість України: стратегія відповіді на виклики та випередження гібридних загроз: національна доповідь. ред. кол. С. І. Пирожков, О. М. Майборода, Н. В. Хамітов [та ін.]. Інститут політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України. Київ, 2022. 552 с.
50. Практичний посібник з готельно-ресторанної справи: стандарти готельно-ресторанного обслуговування. Р.В. Корсак, Т.В. Гуштан, І.М. Годя, В.Д. Малец. Ужгород: РІК-У, 2025. 216 с.
51. Ресторанне господарство і туристична індустрія у ринкових умовах: Збірник наукових праць. Київський нац. торговельно-економічний ун-т; Ред. кол.: М.І. Пересічний, Н.Я. Орлова, Т.І. Ткаченко. К., 2022. 168 с.
52. Роглев Х.Й. Основи готельного менеджменту: Навчальний посібник к.: кондор, 2020. 408 с.
53. Скибінський С.В., Іванова Л.О., Моргун О.Ф. Маркетинг готельних послуг. Львів, Видавництво Львівської комерційної академії,. 2020. 246 с.
54. Сокол Т.Г. Сучасний стан та перспективи розвитку готельного господарства світу та України. Регіональний туризм: сучасний стан та шляхи оптимізації: матеріали І-ї Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 2 квітня 2021 р.). Київ: Університет «КРОК», 2021. С. 128-130.

55. Технологія готельної справи: навчальний посібник. Укл.: І. К. Нестерчук, С.В. Тищенко, Т.М. Чернишова, Б. Л. Шевчук, А.С. Осіпчук. Житомир: 2019. 223 с.
56. Управління діяльністю підприємств в індустрії гостинності: навч. посіб. для здобувачів вищої освіти денної та заочної форм навчання. уклад.: Тимчук С. В., Поворознюк І. М., Нецадим Л. М., Подзігун С. М. Одеса: ТакиБук, 2024. 144 с.
57. Управління сучасним готельним комплексом: Навч. посіб. За редакцією члена-кор. НАН України, д.е.н. проф. Доругунцова С.І. К.: Ліра:К, 2020. 520 с.
58. Управління сучасним готельним комплексом: Навчальний посібник. К.: Ліра-К, 2019.
59. Чепурда Л.М., Танько К.М., Куракін О.Б. Організація готельного господарства: теорія і практика. Навчальний посібник: Видавництво ЧДТУ., 2015. 433 с.
60. Готель Chalet Equides. URL: <https://www.equides.com.ua/otel/> (дата звернення 19.02.2026).
61. Документи звітності ПрАТ «Ribas Hotels Group» за 2022-2023р.р. URL: <http://ternopilhotel.pat.ua/documents/zvitnist>(дата звернення 19.02.2026).
62. Перелік правил клубу. URL: <https://www.equides.com.ua/rules/> (дата звернення 19.02.2026).
63. ТОВ «ШАЛЄ ЕКВІДЕС». URL: <https://opendatabot.ua/c/43207940> (дата звернення 19.02.2026).
64. Zavidna L., Kolesnikova K., Barna M., Shelemetieva T., Lanytsia I. Integrated Strategic Models for the Post-War Recovery of Ukraine's Hospitality and Tourism Industry // *OIDA International Journal of Sustainable Development*. 2025. Vol. 18, No. 10. P. 29–40.

ДОДАТКИ

Додаток А

Система ризиків і управління безпекою в Equides Club

Напрямок безпеки / сфера	Основні ризики	Джерела ризиків / проблемні зони	Заходи мінімізації / управління ризиками
1	2	3	4
Фізична безпека	Несанкціонований доступ, внутрішні інциденти, травматизм, пожежна небезпека	Людський фактор, технічні збої, великі потоки відвідувачів, масові заходи, контакт з тваринами	Пропускний режим, охорона, відеоспостереження, турнікети, інструктаж персоналу, контроль потоків, алгоритми реагування на надзвичайні ситуації
Кінно-спортивна діяльність	Падіння з коня, неконтрольована поведінка тварин, травми у стайнях/манежах	Діяльність з тваринами великої маси, участь дітей і не підготовлених осіб	Використання захисного спорядження, чіткі протоколи інструктажу, контроль доступу до небезпечних зон, технічний та ветеринарний нагляд
Пожежна безпека	Загоряння, задимлення, ускладнена евакуація	Електрообладнання, сцена, генератори, масові заходи, перевантаження мережі	Первинні засоби пожежогасіння, автоматичні сигналізації, тренування персоналу, чіткі евакуаційні маршрути, контроль доступності та відповідності будівельних норм
Технічна безпека	Аварії інженерних систем, електромереж, обладнання SPA, басейнів та спортивних залів	Зношеність, перегрів, порушення регламентів обслуговування, високі навантаження під час масових заходів	Планово-попереджувальний ремонт, моніторинг систем, своєчасна заміна елементів, контроль стану будівель та інженерних мереж
Інформаційна безпека	Витік персональних даних, кібератаки (фішинг, ransomware, DDoS), внутрішні загрози	Недостатній захист даних, низька цифрова грамотність персоналу, застаріле ПО	Багаторівневий захист інформації, регулярне оновлення ПЗ, резервне копіювання, політики роботи з даними, навчання персоналу, аудит та тестування систем

Продовження додатку А.

1	2	3	4
Кадрова безпека	Плинність кадрів, низька мотивація, порушення регламентів	Інтенсивна робота, емоційне навантаження, нерегламентований графік, недотримання стандартів	Підбір і навчання кваліфікованого персоналу, корпоративна культура, мотиваційні програми, контроль дотримання стандартів і регламентів
Зовнішні фактори (економіка, конкуренція, соціум)	Зменшення доходів, зниження відвідуваності, втрата конкурентних переваг, політичні та соціальні ризики	Економічна нестабільність, конкуренція, зміни законодавства, соціальна напруженість	Адаптивна маркетингова стратегія, оновлення інфраструктури, диверсифікація послуг, аналіз ринку, антикризове планування
Екологічна безпека	Пошкодження навколишнього середовища, штрафи, втрата довіри клієнтів	Несанкціоноване використання ресурсів, неправильна утилізація відходів	Раціональне використання ресурсів, контроль за територією, утилізація відходів, екологічна відповідальність
Військовий / надзвичайний фактор	Ризики обстрілів, перебоїв з енерго- та водопостачанням, скорочення туристичного потоку, психологічне навантаження персоналу	Воєнний стан, мобілізація, обмеження пересування	Резервні джерела живлення, укриття, адаптовані протоколи безпеки, психологічна підтримка, гнучка маркетингова стратегія та послуги