**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**
**УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Факультет менеджменту**
**Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи**

**Допущено до захисту**
**«____» _____2026 р.**
**Завідувач кафедри: к.е.н., доцент**
**_____ Діана НАГЕРНЮК**

# КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
**на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти**

# УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОЮ ТОВ «КОРАЛ ТРЕВЕЛ» м. КИЇВ

Виконала: здобувачка вищої освіти
IV курсу, 41-тм групи
спеціальності 242 «Туризм»
освітньо-професійної програми «Туризм»
**МИХАЙЛОВСЬКА Аліна Ігорівна**

Науковий керівник: к.е.н., доцент
**КОЖУХІВСЬКА Раїса Борисівна**

**Умань – 2026**

**УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

| | |
|---|---|
| Факультет | менеджменту |
| Кафедра | туризму та готельно-ресторанної справи |
| Освітній рівень | бакалавр |
| Спеціальність | 242 «Туризм» |

**ЗАТВЕРДЖУЮ**
**Завідувач кафедри: к.е.н., доцент**
**_____ Діана НАГЕРНЮК**
**«____»_____ 2025 р.**

**ЗАВДАННЯ**
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

**на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти**

здобувачці вищої освіти _____ *Михайловській Аліні Ігорівні* _____
*(прізвище, ім'я, по батькові)*

1. Тема кваліфікаційної роботи: *«Управління безпекою ТОВ «Корал Тревел» м. Київ»*_____,

керівник кваліфікаційної роботи *– Кожухівська Раїса Борисівна, к.е.н., доцент*__,
*(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)*
затверджені наказом ЗВО від *«14» листопада 2025 р., № 01-06/303*_____.

2. Строк подання здобувачкою вищої освіти роботи: *«10»__06__2026 р.*___

3. Вихідні дані до роботи: *нормативна, законодавча база, статистичні дані, публікації зарубіжних і вітчизняних вчених, періодичні видання, фінансові та статистичні документи, електронні джерела з інформаційною, статистичною та довідковою інформацією*_____.

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

*Розділ 1. Управління безпекою на підприємствах сфери туризму: теоретичні аспекти*_____

*Розділ 2. Дослідження сфери безпекової діяльності українських туристичних підприємств*_____

*Розділ 3. Удосконалення системи безпекової діяльності підприємств сфери туризму*_____

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):
*4 рисунки, 24 таблиці, 3 додатки*_____.

6. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата | |
|---|---|---|---|
| | | завдання видав | завдання прийняв |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

7. Дата видачі завдання _______.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п. | Назва етапів кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|---|---|---|---|
| 1. | Вибір теми кваліфікаційної роботи | жовтень 2025 | |
| 2. | Одержання індивідуального завдання | жовтень 2025 | |
| 3. | Складання індивідуального плану-графіка написання роботи | жовтень 2025 | |
| 4. | Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи | жовтень 2025-грудень 2025 | |
| 5. | Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка | травень 2026 | |
| 6. | Написання розділів кваліфікаційної роботи | грудень 2025-квітень 2026 | |
| 7. | Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника | квітень-травень 2026 | |
| 8. | Написання та оформлення кваліфікаційної роботи в остаточному варіанті | травень 2026 | |
| 9. | Подання роботи для перевірки на плагіат | червень 2026 | |
| 10. | Одержання відгуку наукового керівника | червень 2026 | |
| 11. | Одержання рецензії внутрішнього рецензента | червень 2026 | |
| 12. | Висновок завідувача кафедрою | червень 2026 | |
| 13. | Захист кваліфікаційної роботи | червень 2026 | |

Здобувачка вищої освіти _____ *Аліна МИХАЙЛОВСЬКА*
*(підпис)* *( ім'я та прізвище)*

Науковий керівник роботи _____ *Раїса КОЖУХІВСЬКА*
*(підпис)* *( ім'я та прізвище)*

# РЕЗЮМЕ

Загальний обсяг роботи – 70 сторінок, з них 57 – основного тексту, 4 рисунки, 24 таблиці, 3 додатки. Список використаних джерел налічує 35 найменувань.

**Актуальність дослідження.** Сучасна індустрія туризму перебуває у стані постійної трансформації, що перетворює її на один із ключових драйверів глобального соціально-економічного розвитку та важливе джерело наповнення бюджетів багатьох країн світу. Разом із масштабною розбудовою туристичної інфраструктури та інтенсифікацією рекреаційних потоків на перший план виходять критичні питання, пов'язані з гарантуванням комплексної безпеки мандрівників. У нинішніх реаліях показник безпеки стає фундаментальною опорою всіх бізнес-процесів у сфері туризму.

Впровадження та неухильне дотримання високих стандартів безпеки при наданні послуг безпосередньо впливає на репутаційний капітал підприємств, дозволяючи формувати сталий сегмент лояльних споживачів, чиї базові запити щодо надійності сервісу будуть повністю задоволені. Процес реалізації туристичного продукту обов'язково має супроводжуватися дієвими гарантіями збереження життя і здоров'я туристів, їх майна, що вимагає пошуку та впровадження інноваційних методів моніторингу та контролю за виконанням безпекових норм. Необхідність теоретичного обґрунтування цих механізмів та їх практичної імплементації в сучасних умовах підтверджує наукову та прикладну значущість обраного напряму дослідження, що і визначає актуальність кваліфікаційної роботи.

**Метою роботи** є комплексне дослідження специфіки менеджменту безпекової діяльності туристичних підприємств.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні **завдання:**

– проаналізувати теоретичні аспекти управління безпекою на підприємствах сфери туризму;

– дослідити специфічні особливості сфери безпекової діяльності українських туристичних підприємств на прикладі конкретного підприємства;

– надати пропозиції щодо удосконалення системи безпекової діяльності підприємств сфери туризму.

**Об'єктом дослідження** є специфіка менеджменту безпекової діяльності туристичних підприємств.

**Предмет дослідження –** система безпекового середовища в туризмі.

**Практичне значення одержаних результатів.** Отримані в роботі висновки можуть бути ефективно застосовані для вдосконалення безпекового середовища туристичних підприємств, а також можуть слугувати емпіричним базисом для подальшого наукового вивчення ролі заходів безпеки у туризмі.

**Ключові слова**: туризм, туристичне підприємство, безпека, менеджмент, турист.

## АНОТАЦІЯ

У нинішніх реаліях показник безпеки стає фундаментальною опорою всіх бізнес-процесів у сфері туризму. Разом із масштабною розбудовою туристичної інфраструктури та інтенсифікацією рекреаційних потоків на перший план виходять критичні питання, пов'язані з гарантуванням комплексної безпеки мандрівників. Впровадження та неухильне дотримання високих стандартів безпеки при наданні послуг безпосередньо впливає на репутаційний капітал підприємств, дозволяючи формувати сталий сегмент лояльних споживачів, чиї базові запити щодо надійності сервісу будуть повністю задоволені.

Процес реалізації туристичного продукту обов'язково має супроводжуватися дієвими гарантіями збереження життя і здоров'я туристів, їх майна, що вимагає пошуку та впровадження інноваційних методів моніторингу та контролю за виконанням безпекових норм. Зазначені аспекти підкреслюють актуальність проведення досліджень у даному напрямку.

У І розділі кваліфікаційної роботи проаналізовано теоретичні аспекти управління безпекою на підприємствах сфери туризму. У ІІ розділі проведено дослідження сфери безпекової діяльності українських туристичних підприємств на прикладі ТОВ «Корал Тревел» м. Київ». У ІІІ розділі розроблено пропозиції щодо удосконалення системи безпекової діяльності підприємств сфери туризму.

**Ключові слова**: туризм, туристичне підприємство, безпека, менеджмент, турист.

## SUMMARY

In the current reality, safety indicators have become a fundamental pillar of all business processes in the tourism sector. Along with the large-scale development of tourist infrastructure and the intensification of recreational flows, critical issues related to ensuring the comprehensive safety of travellers are coming to the fore. The implementation of and strict adherence to high safety standards in the provision of services directly affects the reputation capital of enterprises, allowing them to form a stable segment of loyal consumers whose basic demands for service reliability will be fully satisfied.

The process of selling a tourism product must be accompanied by effective guarantees for the safety and health of tourists and their property, which requires the search for and implementation of innovative methods for monitoring and controlling compliance with safety standards. These aspects highlight the relevance of conducting research in this area.

In Chapter I of the thesis, the theoretical aspects of safety management in tourism enterprises are analysed. In Chapter II, a study of the safety activities of Ukrainian tourism enterprises is conducted using the example of Coral Travel LLC in Kyiv. In Chapter III, proposals for improving the safety management system of tourism enterprises are developed.

**Keywords:** tourism, tourism enterprise, security, management, tourist.

# ЗМІСТ

**ВСТУП** 7

**РОЗДІЛ 1. УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОЮ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ ТУРИЗМУ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ**

1.1. Специфіка менеджменту безпекової діяльності туристичних підприємств 10

1.2. Формування безпекового середовища на підприємствах туристичної сфери: зарубіжний та вітчизняний досвід 15

**РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СФЕРИ БЕЗПЕКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

2.1. Загальна характеристика господарської діяльності та організаційне середовище ТОВ «Корал Тревел» м. Київ 24

2.2. Аналіз системи менеджменту безпекового середовища ТОВ «Корал Тревел» м. Київ 33

**РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ БЕЗПЕКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ТУРИЗМУ**

3.1. Шляхи удосконалення системи управління безпекою на туристичному підприємстві 48

3.2. Економічна ефективність впровадження заходів безпеки на ТОВ «Корал Тревел» м. Київ 55

**ВИСНОВКИ** 60

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ** 62

**ДОДАТКИ** 66

# ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Сучасна індустрія туризму перебуває у стані постійної трансформації, що перетворює її на один із ключових драйверів глобального соціально-економічного розвитку та важливе джерело наповнення бюджетів багатьох країн світу. Разом із масштабною розбудовою туристичної інфраструктури та інтенсифікацією рекреаційних потоків на перший план виходять критичні питання, пов’язані з гарантуванням комплексної безпеки мандрівників. У нинішніх реаліях показник безпеки стає фундаментальною опорою всіх бізнес-процесів у сфері туризму. Впровадження та неухильне дотримання високих стандартів безпеки при наданні послуг безпосередньо впливає на репутаційний капітал підприємств, дозволяючи формувати сталий сегмент лояльних споживачів, чиї базові запити щодо надійності сервісу будуть повністю задоволені. Процес реалізації туристичного продукту обов’язково має супроводжуватися дієвими гарантіями збереження життя і здоров’я туристів, їх майна, що вимагає пошуку та впровадження інноваційних методів моніторингу та контролю за виконанням безпекових норм. Необхідність теоретичного обґрунтування цих механізмів та їх практичної імплементації в сучасних умовах підтверджує наукову та прикладну значущість обраного напряму дослідження, що і визначає актуальність кваліфікаційної роботи.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання безпекової діяльності у сфері туризму та розробку безпекового середовища для сталої роботи туристичних підприємств розглядали багато зарубіжних та українських науковців, серед яких: Ambler T. [28], Doyle P. [33], Drucker P. [34], Голод А.П. [1], Дяченко О.В., Євтушенко Я.В. [2], Заваріка Г.М., Денищенко Л.В. [3], Кифяк В.Ф. [6], Кожухівська Р.Б., Тимчук С.В. [7; 33-35], Корж Н.В., Заноско О.В. [10], Кравченко О.О., Дутко Л.П. [4], Марків І.П. [11], Торяник В.М., Джинджоян В.В. [24], Смолій В.А., Федорченко В.К., Цибух В.І. [23],

Марків І.П. [11] та інші. Незважаючи на значні наукові та практичні напрацювання вищезазначених авторів, наразі зберігається ряд невирішених проблем, особливо у контексті реінжинірингу системи безпеки в управління туристичною діяльністю. Указаний аспект підкреслює необхідність подальшого теоретичного вивчення проблематики, формує мету та завдання дослідження.

**Метою роботи** є комплексне дослідження специфіки менеджменту безпекової діяльності туристичних підприємств.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні **завдання:**

– проаналізувати теоретичні аспекти управління безпекою на підприємствах сфери туризму;

– дослідити специфічні особливості сфери безпекової діяльності українських туристичних підприємств на прикладі конкретного підприємства;

–надати пропозиції щодо удосконалення системи безпекової діяльності підприємств сфери туризму.

**Об'єктом дослідження** є специфіка менеджменту безпекової діяльності туристичних підприємств.

**Предмет дослідження –** система безпекового середовища в туризмі.

**Методи дослідження.** У ході дослідження використовувався різний аналітичний інструментарій: метод порівняння – для зіставлення параметрів і показників, що дало змогу обґрунтувати переваги та недоліки запропонованих рішень; візуалізація результатів здійснювалася за допомогою графічного методу, який наочно відобразив статистичні показники; економіко-математичні методи для прогнозування та аналітики даних; завдяки економіко-статистичному, аналітичному та структурно-логічному аналізу вдалося сформувати заходи з удосконалення безпекових форм формування організаційного безпечного середовища та розрахувати ефективність пропонованих заходів.

**Інформаційною базою дослідження**. Для написання роботи було використано комплексну науково-методичну та інформаційну базу, яка містить

фундаментальні наукові праці вітчизняних та міжнародних дослідників, які висвітлюють тематику безпеки в туризмі. Методичною основою слугувала нормативно-правова база України: Закони, Укази Президента, постанови Кабінету Міністрів та офіційні статистичні дані звітності туристичних підприємств, які забезпечили емпіричну достовірність дослідження.

**Практичне значення одержаних результатів.** Отримані в роботі висновки можуть бути ефективно застосовані для вдосконалення безпекового середовища туристичних підприємств, а також можуть слугувати емпіричним базисом для подальшого наукового вивчення ролі заходів безпеки у туризмі.

**Обсяг і структура роботи.** Робота складається зі вступу, основної частини та висновків. У вступі обґрунтовується актуальність теми, визначається мета, завдання, предмет і об’єкт дослідження, окреслюється практичне значення. У І розділі роботи проаналізовано теоретичні аспекти управління безпекою на підприємствах сфери туризму. У ІІ розділі проведено дослідження сфери безпекової діяльності українських туристичних підприємств на прикладі ТОВ «Корал Тревел» м. Київ». У ІІІ розділі розроблено пропозиції щодо удосконалення системи безпекової діяльності підприємств сфери туризму. У висновках сформульовані основні положення і пропозиції за результатами дослідження.

Загальний обсяг роботи – 70 сторінок, з них 57 – основного тексту, 4 рисунки, 24 таблиці, 3 додатки. Список використаних джерел налічує 35 найменувань.

**Апробація матеріалів роботи.** Матеріали кваліфікаційної роботи було апробовано шляхом виступів на конференціях та написанням тез у щорічних збірниках мат-лів Всеукр. наук.-прак. інт.-конф. «Стратегічні перспективи туристичної та готельно-ресторанної індустрії в Україні: теорія, практика та інновації розвитку», які проводилися кафедрою туризму та готельно-ресторанної справи УНУ у 2023-2026 рр.

# РОЗДІЛ 1. УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОЮ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ ТУРИЗМУ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ

## 1.1. Специфіка менеджменту безпекової діяльності туристичних підприємств

Сучасна трансформація туристичної індустрії, що відбувається на тлі глобалізаційних та інтеграційних процесів, а також посилення конкурентної боротьби, супроводжується появою нових викликів, здатних дестабілізувати роботу профільних організацій. У таких обставинах формування захищеного середовища стає фундаментом для стійкого функціонування суб’єктів господарювання, що робить вивчення методологічних основ управління безпекою вкрай актуальним завданням. Розв'язання цієї проблеми передбачає впровадження багатогранного підходу, який інтегрує в собі захист інформаційних масивів, збереження матеріальних активів, гарантування фізичної безпеки персоналу й мандрівників, а також нейтралізацію негативного впливу зовнішнього середовища.

Дослідження теоретичного підґрунтя безпекового менеджменту дозволяє визначити безпеку як базовий компонент ефективної моделі роботи туристичної підприємства. Це поняття має комплексний характер і включає як безпосередню опіку над туристами під час подорожі, так і створення надійної внутрішньої системи нейтралізації ризиків.

Наукова спільнота пропонує різні підходи до інтерпретації даної категорії; зокрема, деякими авторами «безпека туристичної діяльності» характеризується як специфічний стан функціонування галузі на рівні країни чи регіону, за якого мінімізація загроз у поєднанні з ефективним використанням ресурсного потенціалу та інфраструктури створює умови для перспективного розвитку територіальних рекреаційних систем [4, с. 87].

У табл. 1.1 висвітлено погляди науковців на бачення дефініції та сутності безпеки в галузі туризму.

*Таблиця 1.1*

**Визначення дефініції «безпека в туризмі»***

| Автор(и) | Ключовий акцент у визначенні | Основна ідея підходу |
|---|---|---|
| Кравченко О.О., Дутко Л.П. [4] | Безпека на регіональному рівні | Поєднання з ефективним використанням ресурсного потенціалу та інфраструктури створює умови для перспективного розвитку територіальних рекреаційних систем |
| Кифяк В.Ф. [6] | Захист здоров'я, майна та емоційного стану | Безпека як пріоритетний етап проектування маршрутів для уникнення негативного досвіду. |
| Голод А.П. [1] | Відсутність небезпеки та надійність | Розглядає безпеку як складне, багатоаспектне та фундаментальне явище. |
| Торяник В.М., Джинджоян В.В. [24] | Комплексна система заходів (правових, економічних, соціальних) | Захист конституційних прав суб'єктів та нейтралізація загроз національним інтересам. |
| Смолій В.А., Федорченко В.К., Цибух В.І. [23] | Тріада: особа – майно – екологія | Зосередження на індивідуальній безпеці мандрівника та збереженні навколишнього середовища. |
| Корж Н.В., Заноско О.В. [10] | Головна споживча властивість послуги | Безпека є базисом; без її гарантування всі інші переваги турпродукту втрачають сенс. |
| Дяченко О.В., Євтушенко Я.В. [2] | Відповідальність підприємства | Обов'язок турпідприємства гарантувати безпеку через ретельний відбір партнерів та планування турів. |
| Марків І.П. [11] | Дотримання балансу прав і свобод | Заходи безпеки не повинні обмежувати особисту свободу та інтереси туристів. |
| Заваріка Г.М., Денищенко Л.В. [3] | Рівнева ієрархія | Концепція безпеки має охоплювати три рівні: локальний, регіональний та міжнародний. |
| Кожухівська Р.Б., Тимчук С.В. [7] | Безпека – стратегічний ресурс сталого розвитку туризму | Такий підхід базується на розумінні того, що безпека не є статичним станом, а є динамічним процесом управління ризиками. |

**Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження.*

Аналізуючи визначення науковців у табл. 1, можна стверджувати, що галузева безпека – це розгалужена система економічних, юридичних та соціальних умов, які гарантують захист інтересів особистості, бізнесу та держави в туристичному просторі на макро- та мікро рівні. Тому, небезпеки та загрози для стабільної роботи туристичних підприємств слід розглядати як чинники, процеси

або явища, що створюють передумови для падіння конкурентоспроможності їхніх продуктів. Це спричиняє ланцюгову реакцію: падіння інтересу з боку клієнтів призводить до скорочення обсягів реалізації послуг і, як наслідок, до суттєвих фінансових втрат.

За певних обставин потенційні небезпеки трансформуються у реальні загрози. Останні несуть критичні ризики для бізнесу, що можуть проявитися не лише у дефіциті прибутку, а й у повному припиненні діяльності чи банкрутстві підприємства. Джерела виникнення таких загроз переважно зосереджені у зовнішньому середовищі підприємства. Зокрема, вони часто зумовлені системними прорахунками на державному рівні, серед яких: неефективна реалізація економічних та галузевих реформ; відсутність чіткої інноваційної та науково-промислової стратегії розвитку; ослаблення державного контролю над ключовими економічними процесами; політична чи макроекономічна нестабільність. Таким чином, зовнішні загрози формують агресивне середовище, яке вимагає від туристичних фірм розробки гнучких механізмів адаптації та захисту для збереження своєї ринкової позиції.

Відповідно до наукових підходів, небезпеки для туристичних підприємств класифікують за джерелами їх виникнення та сферами впливу. Коли ці небезпеки переходять у стадію реальних загроз, вони безпосередньо атакують економічну стійкість підприємства. Провівши аналіз наукової літератури [1; 3; 4; 7; 8; 23] можемо виокремити основні групи небезпек в туризмі:

1. Економічні та ринкові небезпеки: коливання валютних курсів: оскільки туризм тісно пов'язаний з міжнародними розрахунками, різка зміна вартості валют може зробити туристичний продукт нерентабельним; зміна споживчого попиту: переорієнтація туристів на інші напрямки або види відпочинку через падіння доходів або зміну трендів; недобросовісна конкуренція: демпінг цін з боку великих гравців або використання маніпулятивних маркетингових технологій.

2. Політико-правові небезпеки: нестабільність законодавства: часта зміна правил ліцензування, податкового режиму або візових вимог; політична напруженість: дипломатичні конфлікти між країнами, що призводять до закриття кордонів або обмеження авіасполучення.

3. Техногенні та інформаційні небезпеки: кіберзагрози: викрадення персональних даних клієнтів або збої в системах онлайн-бронювання; транспортні ризики: низька якість інфраструктури або аварійність на маршрутах, що загрожує життю туристів.

4. Соціально-екологічні та форс-мажорні небезпеки: епідеміологічна ситуація: поширення захворювань, що миттєво паралізує туристичні потоки (як показав досвід пандемій); природні катаклізми: землетруси, повені або аномальні погодні умови в курортних зонах; соціальні конфлікти: страйки персоналу авіапідприємств чи готелів, масові заворушення в дестинаціях.

Трансформація цих небезпек у загрози відбувається тоді, коли підприємство не має системи моніторингу та плану реагування. Наприклад, відсутність інноваційної політики (аморфність), про яку згадувалося раніше, позбавляє підприємство можливості швидко змінити онлайн-платформу або запропонувати альтернативний безпечний маршрут у відповідь на зовнішній виклик.

У науковій практиці виділяють розгалужену систему класифікацій, що дає змогу детально аналізувати деструктивні чинники в туризмі.

Загрози прийнято групувати за їх генезисом (походженням), об'єктом впливу (спрямованістю), етапом розвитку (ступенем сформованості), а також за конкретними напрямами функціонування підприємства чи суб’єктивним сприйняттям ризиків менеджментом.

Систематизація основних видів небезпек та загроз, що впливають на безпековий стан туристичних суб'єктів, представлена у табл. 1.2. Такий підхід (табл. 1.2) до типізації дає змогу підприємствам не лише ідентифікувати слабкі

місця, а й розробляти цільові стратегії протидії для кожного конкретного виду загрози.

*Таблиця 1.2.*

**Класифікація небезпек та загроз безпеці туристичних підприємств***

| Ознака класифікації | Види небезпек та загроз |
|---|---|
| За джерелом виникнення | Зовнішні (макроекономічні, політичні, природні) та внутрішні (управлінські помилки, фінансові прорахунки, конфлікти в колективі). |
| За характером впливу | Прямі (безпосередньо атакують активи підприємства) та опосередковані (зміна ринкової кон'юнктури чи законодавства). |
| За рівнем ймовірності | Реальні (вже існуючі), потенційні (можливі за певних умов) та приховані (латентні). |
| За сферою прояву | Економічні, правові, соціальні, інформаційні, екологічні та техніко-технологічні. |
| За наслідками | Ті, що призводять до втрати прибутку, до пошкодження репутації або до повної зупинки діяльності. |

**Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження.*

Специфіка безпекових чинників у туристичній індустрії полягає в їхньому подвійному характері: вони одночасно є тісно переплетеними та достатньо самостійними. Ця діалектика зумовлена складною ієрархічною структурою взаємовідносин між державним апаратом, регіональними структурами та приватними туристичними підприємствами. Взаємозалежність проявляється у ланцюговій реакції ризиків: наприклад, прорахунки у державній фіскальній політиці призводять до вимивання обігових коштів підприємств, що спричиняє податкову заборгованість і, як наслідок, підриває економічну стабільність цілих регіонів та країни в цілому. Автономність же загроз визначається обсягом повноважень і свобод, якими наділені суб’єкти господарювання, а також масштабом прямих збитків від конкретних деструктивних подій.

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що в сучасних реаліях глобальної нестабільності безпека трансформувалася із допоміжного елемента у фундаментальну передумову існування туристичної галузі. Вона є багатогранною категорією, що охоплює як фізичну та майнову захищеність мандрівників, так і економічну стійкість підприємств, яка безпосередньо

залежить від ефективності державного регулювання та інноваційної активності самих суб’єктів.

Системний аналіз засвідчує, що загрози в туризмі мають подвійну природу: вони автономні у своїх проявах, але взаємозалежні за наслідками, створюючи ланцюгові реакції, що здатні дестабілізувати цілі регіональні рекреаційні системи. Для ефективної протидії цим викликам туристичні підприємства повинні відійти від реактивного стилю управління та перейти до стратегічного менеджменту, побудованого на використанні предиктивних технологій, цифровізації процесів та постійному стрес-тестуванні власних бізнес-моделей.

Загалом, зміцнення безпекового потенціалу потребує не лише фінансових інвестицій, а й кардинальної модернізації організаційної культури, де безпека розглядається як ключова споживча характеристика туристичного продукту. Таким чином, лише через інтеграцію науково обґрунтованих методів ризик-менеджменту та впровадження інноваційних форм діяльності, таких як блокчейн-захист та смарт-моніторинг дестинацій, підприємства сфери туризму зможуть забезпечити свою довгострокову конкурентоспроможність та сталий розвиток у турбулентному ринковому середовищі.

## 1.2. Формування безпекового середовища на підприємствах туристичної сфери: зарубіжний та вітчизняний досвід

Безпека під час подорожей традиційно вважається фундаментальним аспектом проєктування та реалізації туристичних послуг. У сучасній практиці виділяють трирівневу ієрархію безпекових механізмів: глобальний (міжнародний), національний (державно-галузевий) та об'єктний (виробничий). Міжнародний контур безпеки базується на розробці спільних стратегій мінімізації ризиків, що обговорюються на глобальних форумах під егідою

Всесвітньої туристичної підприємства (ВТО) та Всесвітньої підприємства охорони здоров'я. Державний же рівень фокусується на створенні профільного законодавства та реалізації цільових програм захисту галузі всередині країни.

З огляду на зростаючу значущість туризму для світової економіки, структури ООН та ще близько сімдесяти міжнародних інституцій активно долучаються до регулювання цієї сфери. Ключову роль відіграє Всесвітня туристична організація (ВТО) – спеціалізована агенція ООН, що об'єднує понад 160 держав та сотні асоційованих членів від приватного сектору та освіти. ВТО виступає головним майданчиком для формування туристичної політики, надаючи звіти про розвиток галузі та працюючи над лібералізацією формальностей, як-от спрощення візових режимів та уніфікація паспортного контролю.

Важливий внесок у безпеку перевезень робить Міжнародна асоціація повітряного транспорту (IATA), яка об'єднує провідні авіапідприємству світу. IATA реалізує комплексну стратегію захисту цивільної авіації від нелегальних втручань, впроваджуючи програми технічних інспекцій та сприяючи обміну професійним досвідом, що виводить питання безпеки за межі конкурентної боротьби.

Водночас Міжнародна організація кримінальної поліції (Інтерпол) забезпечує правовий захист мандрівників, координуючи зусилля поліцій різних країн у боротьбі з тероризмом та організованою злочинністю, що безпосередньо впливає на стабільність туристичних потоків.

Проблематика захищеності мандрівників посідає центральне місце в порядку денному глобальних галузевих форумів. Знаковим етапом у формуванні правового поля стала Міжпарламентська конференція 1989 р. у Гаазі, де положення Гаазької декларації (зокрема Принципи VII та VIII) заклали фундамент для сучасного розуміння безпеки туристичних локацій та об’єктів.

Гаазька декларація визначила стратегічне триєдине завдання, яке сьогодні має бути інтегроване в національні законодавства всіх держав:

1. Гарантування персонального захисту кожного мандрівника.

2. Забезпечення інтересів приймаючої сторони, що передбачає мінімізацію екологічних ризиків та запобігання деградації культурної ідентичності внаслідок туристичного тиску.

3. Стимулювання розвитку туризму, як важливого чинника соціально-економічного прогресу.

На інституційному рівні ВТО закріпила ці пріоритети у структурі свого Секретаріату, створивши спеціалізований підрозділ, який опікується виключно питаннями захисту. ВТО ініціювала глобальну програму, мета якої – уніфікація правил безпеки та надання методичних порад як державним органам, так і приватному бізнесу. Важливим кроком до практичної реалізації цих ідей стала конференція в Естерунді 1995 р.. Конференція стала першою масштабною спробою на міжнародному рівні класифікувати ключові фактори ризику в туристичній сфері та напрацювати конкретний інструментарій для нейтралізації їх негативних наслідків. Саме в Швеції було підкреслено, що безпека – це не лише відсутність загроз, а й активна стратегія зменшення ймовірності інцидентів під час подорожей. На основі рішень конференції в Естерунді та подальших рекомендацій ВТО була сформована комплексна класифікація чинників ризику.

У табл. 1.3 наведено систематизацію загроз та пропоновані заходи щодо їх мінімізації. Табл. 1.3 демонструє перехід від вузького розуміння безпеки як суто захисту від криміналу до комплексного управління ризиками, що охоплює медичні, технічні та екологічні аспекти. Такий підхід дозволив ВТО розробити універсальні протоколи, які сьогодні використовуються як державними структурами, так і приватним бізнесом для створення безпечного туристичного простору.

*Таблиця 1.3.*

**Класифікація факторів ризику в туризмі (за результатами конференції в Естерунді)***

| Категорія ризику | Основні прояви та загрози | Заходи щодо нівелювання наслідків |
|---|---|---|
| Злочинність та особиста безпека | Крадіжки, шахрайство, напади на туристів у публічних місцях, посягання на майно. | Створення «туристичної поліції», інформування мандрівників про небезпечні райони, посилення охорони готелів. |
| Політична нестабільність та тероризм | Збройні конфлікти, теракти на об’єктах інфраструктури, захоплення заручників, масові заворушення. | Моніторинг політичної ситуації, розробка планів евакуації, міжнародна координація спецслужб. |
| Епідеміологічні та санітарні ризики | Спалахи інфекційних хвороб, низька якість питної води, недотримання гігієни харчування. | Обов'язкова вакцинація, санітарний аудит закладів харчування, медичне страхування з широким покриттям. |
| Екологічні та природні чинники | Стихійні лиха (землетруси, цунамі), аномальна погода, забруднення довкілля в рекреаційних зонах. | Системи раннього сповіщення, екологічний контроль дестинацій, страхування від нещасних випадків. |
| Транспортні та технічні загрози | Авіакатастрофи, дорожньо-транспортні пригоди, збої в роботі критичних систем життєзабезпечення. | Технічна сертифікація засобів пересування, впровадження міжнародних стандартів безпеки IATA. |

**Джерело: складено автором за даними [31].*

Загалом, аналіз діяльності провідних інституцій дозволяє стверджувати, що міжнародні підприємства виступають головним архітектором системи безпеки у глобальному масштабі. Їхня роль полягає не лише у створенні декларативних документів, а й у розробці практичного інструментарію, який адаптує туристичну галузь до викликів сучасності. Діяльність ВТО забезпечує концептуальну єдність: через свої програми вона транслює уніфіковані стандарти безпеки, що дозволяє уникнути хаотичності у діях різних держав. ВТО фактично перетворила питання захисту туристів із локальної проблеми на об’єкт міжнародного права, запровадивши механізми регулярного моніторингу та звітності про стан галузі. Важливим вектором є також галузева спеціалізація: такі підприємства, як IATA та Інтерпол, забезпечують професійний захист у найбільш ризикових сегментах — авіаперевезеннях та протидії злочинності. Завдяки їхній роботі безпека виводиться за межі комерційної конкуренції, стаючи спільним надбанням усіх учасників ринку. Це створює надійний фундамент для «виробничого рівня»

безпеки, оскільки приватні підприємству отримують готові алгоритми дій та протоколи захисту.

Отже, міжнародна співпраця у сфері туризму забезпечує баланс між розвитком економіки та збереженням прав і життя мандрівників. Глобальна система безпеки, вибудувана на засадах Гаазької декларації та рішень конференцій в Естерунді, дозволяє туристичному бізнесу інтегруватися у безпечне міжнародне середовище, мінімізуючи вплив зовнішніх загроз через координацію зусиль на всіх рівнях управління.

Туризм є невід'ємною частиною сучасного ринку послуг, а правове регулювання безпеки в цій галузі ґрунтується на Законі України «Про туризм» [21], який визначає ключові зобов'язання для держави, бізнесу та самих мандрівників. «Туризм – тимчасовий від'їзд людини з місця постійного проживання з метою відпочинку, навчання чи вирішення робочих питань, якщо така діяльність не передбачає отримання прибутку в пункті призначення» [21]. З боку держави та місцевих органів самоврядування реалізується комплекс заходів, спрямованих на захист конституційних прав громадян на безпечне довкілля та охорону їхніх інтересів за кордоном. Окрім цього, влада контролює використання туристичної сфери для запобігання нелегальній міграції чи будь-яким формам експлуатації, водночас дбаючи про збереження культурних пам'яток і природних багатств України [26, с. 374].

Суб'єкти туристичного бізнесу, зі свого боку, несуть відповідальність за детальне інструктування клієнтів щодо потенційних ризиків і необхідних медичних застережень. Вони зобов'язані створювати безпечну інфраструктуру на маршрутах, залучати кваліфікованих гідів, забезпечувати належне спорядження та навчати туристів методам запобігання травматизму [21]. Особлива увага приділяється активним видам відпочинку, таким як гірський, водний чи спелеотуризм, де ризики є підвищеними. У разі інцидентів організатори мають негайно сповістити владу та надати допомогу постраждалим [21].

Рівень безпеки в туризмі залежить від багатьох чинників, включаючи якість транспортних, готельних та страхових послуг, а також стійкість інфраструктури до природних чи техногенних катастроф. Регулювання цієї діяльності забезпечується як державними законами, так і локальними розпорядженнями територіальних громад [12, с.136]. При цьому іноземні туристи в Україні користуються захистом на рівні з громадянами згідно з міжнародними договорами. Туристи мають дотримуватися законів і звичаїв країни перебування, бережливо ставитися до природи та пам'яток, а також нести відповідальність за збитки, спричинені власними протиправними діями. За порушення нормативних вимог у сфері туризму законодавством передбачена юридична відповідальність, яка поширюється на всіх учасників процесу. Суб'єкти туристичного діяльності можуть бути притягнуті до відповідальності за надання недостовірної інформації про послуги, невиконання умов договору або недотримання стандартів безпеки, що призвело до загрози життю чи здоров'ю клієнтів. Окрему категорію порушень становить недотримання екологічних норм та правил охорони культурної спадщини, за що організатори подорожей мають відшкодовувати завдані збитки в повному обсязі. Водночас туристи також несуть відповідальність за недотримання правил поведінки, порушення громадського порядку, псування майна або ігнорування законних вимог країни перебування. Матеріальна відповідальність туриста настає у випадках, коли його неправомірні дії спричинили фінансові втрати для оператора чи третіх осіб. Важливо враховувати, що правові наслідки можуть включати як адміністративні штрафи, так і анулювання ліцензій на діяльність або депортацію та заборону в'їзду для фізичних осіб, залежно від тяжкості вчиненого правопорушення [8, с. 69].

Нагляд за дотриманням нормативів безпеки в туристичній галузі України покладено на відповідні органи державної влади. Ця діяльність має системний характер. Контроль реалізується у форматі регулярних інспекцій, які включають технічний огляд інфраструктури, об'єктів розміщення, транспортних засобів, а

також зон відпочинку біля води. Особлива увага приділяється якості спорядження в пунктах прокату, санітарному стану харчоблоків, дотриманню правил логістики продуктів і безпосередній готовності груп до подорожей тощо.

Оцінка рівня безпеки базується на поєднанні кількох підходів. По-перше, застосовується візуальний метод для безпосереднього огляду місцевості та інвентарю. По-друге, використовуються вимірювальні прилади для моніторингу екологічних показників, якості води та повітря, а також перевірки справності складних технічних вузлів і підйомників. По-третє, проводяться соціологічні опитування серед відпочиваючих та працівників сфери для виявлення прихованих проблем. Для систематизації інформації про методи та організацію контролю безпеки в туризмі, ці дані наведено у табл. 1.4. Це дозволяє чітко розмежувати етапи перевірок та конкретні інструменти моніторингу.

*Таблиця 1.4.*

**Система контролю безпеки туристичного обслуговування***

| Категорія | Характеристика та об'єкти контролю |
|---|---|
| Часові етапи контролю | – передсезонний: перевірка готовності підприємств та трас до початку експлуатації.<br>– поточний: регулярні перевірки згідно з графіками та планами технічних оглядів. |
| Об'єкти технічного нагляду | Будівлі, споруди, транспортні засоби, облаштування пляжів та місць для купання, стан підйомних механізмів. |
| Сервіс та логістика | Стан туристичного спорядження в пунктах прокату, технологія приготування їжі, умови транспортування та терміни зберігання продуктів. |
| Візуальний метод | Безпосередній огляд території маршрутів, стану інвентарю та загальної інфраструктури об'єктів. |
| Інструментальний метод | Використання засобів вимірювання для моніторингу якості води, повітря, екологічного стану довкілля та технічної справності трас. |
| Соціологічний метод | Проведення опитувань та анкетування серед туристів і персоналу для оцінки якості та безпеки послуг. |
| Аналітичний метод | Вивчення документації: паспортів маршрутів, медичних журналів огляду груп, узагальнення результатів попередніх перевірок [15]. |

**Джерело: складено автором за даними [8; 12; 14].*

Структура табл. 1.5 дає змогу наочно побачити, хто саме відповідає за кожен етап перевірки та які конкретні вимоги висуваються до ресурсів.

*Таблиця 1.5.*

**Розширена система контролю та технічних вимог у туризмі***

| Категорія / Метод | Об'єкти та технічні вимоги до спорядження | Відповідальні та суб'єкти контролю |
|---|---|---|
| Етапи перевірки | **Передсезонна:** аудит готовності бази та трас. **Поточна:** контроль будівель, пляжів, транспорту та харчування. | Державні органи управління (згідно з компетенцією), керівництво турпідприємств. |
| Технічний нагляд та інвентар | Перевірка спорядження в пунктах прокату на цілісність, відповідність стандартам міцності та термінам експлуатації. | Технічні інспектори, фахівці з сертифікації, відповідальні особи пунктів прокату. |
| Візуальний метод | Огляд маркування трас, наявності захисних огороджень, цілісності кріплень та страхувальних систем. | Інструктори-провідники, державні інспектори з безпеки. |
| Інструментальний метод | Заміри чистоти води/повітря; дефектоскопія підйомників; перевірка гальмівних систем транспорту. | Спеціалізовані лабораторії, санітарно-епідеміологічні служби, технічні служби. |
| Соціологічний метод | Збір відгуків щодо якості інструктажу, роботи рятувальних служб та комфорту спорядження. | Маркетологи, менеджери з якості, незалежні аудитори. |
| Аналітичний метод | Перевірка паспортів трас (категорійність, складність), журналів технік безпеки та медогляду. | Органи ліцензування, адміністрація підприємства, юридичні відділи [15]. |

**Джерело: складено автором за даними [8; 12; 14].*

Отже, основними векторами розвитку нормативно-правової бази у сфері безпеки відпочиваючих в Україні є постійне вдосконалення чинних актів та розробка нових регламентів, що охоплюють в'їзний, внутрішній та активний туризм, а також роботу транспорту, готелів і закладів харчування. Важливою складовою цієї діяльності є підготовка пропозицій щодо створення нових організаційних структур, зокрема муніципальної туристичної поліції та спеціалізованих підрозділів охорони довкілля. Для ефективного функціонування галузі необхідно впровадити дієву систему моніторингу, яка б контролювала виконання суб'єктами господарювання встановлених правил безпеки та сприяла поширенню кращого досвіду. Окремий акцент робиться на модернізації професійної освіти: програми підготовки та сертифікації фахівців повинні обов'язково включати питання захисту екскурсантів, базуючись на чітких критеріях оцінки їхніх знань.

Сучасна система управління безпекою в Україні базується на тісному взаємозв'язку між державними інституціями, правоохоронними органами та бізнесом. Держава створює правове поле та стратегію розвитку, поліція забезпечує безпосередній нагляд за правопорядком у туристичних локаціях та

надає допомогу в екстрених випадках, а туристичні підприємства гарантують технічну справність інвентарю та кваліфікований супровід. Такий комплексний підхід, де кожен учасник виконує свою роль у профілактиці ризиків, безпосередньо впливає на престиж туристичної сфери.

Зарубіжна практика демонструє глибоку інтеграцію національних систем безпеки у глобальний контекст, де ключову роль відіграють стандарти міжнародних організацій, таких як ВТО чи ІАТА. Це дає змогу створювати уніфіковане середовище, у якому правила перевезення, розміщення та страхування є зрозумілими та передбачуваними для мандрівників. Основний акцент робиться на превентивності та технологічності: впровадженні інноваційних систем моніторингу ризиків, жорсткій сертифікації кожного етапу надання послуги. Така координація забезпечує стабільність галузі навіть в умовах глобальних викликів.

Українська ж модель на сучасному етапі активно адаптується до цих світових стандартів, опираючись на профільне законодавство, зокрема Закон «Про туризм». На відміну від багатьох закордонних систем, де безпека часто регулюється галузевими стандартами та державними інституціями, в Україні вагома роль залишається за державними та місцевими органами влади. Вітчизняний підхід зараз еволюціонує в бік модернізації менеджменту на рівні самих підприємств, де інновації та аналіз бізнес-процесів стають інструментами виживання на конкурентному ринку. Спільним для обох підходів є розуміння того, що безпека – це не лише відсутність загроз, а й економічний актив, який формує позитивну репутацію дестинації та забезпечує добробут місцевих громад.

# РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СФЕРИ БЕЗПЕКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

## 2.1. Загальна характеристика господарської діяльності та організаційне середовище ТОВ «Корал Тревел» м. Київ»

ТОВ «Корал Тревел» є одним із лідерів українського туристичного ринку, закріпивши за собою репутацію надійного та якісного постачальника послуг. Підприємство забезпечує відпочинок у 38 країнах світу, охоплюючи широку географію від популярних європейських курортів (Греція, Іспанія, Хорватія) до екзотичних напрямків (Мальдіви, Танзанія, Мексика). Асортимент послуг постійно розширюється, включаючи як стандартні пакети, так і індивідуальні тури, спортивний, конгрес-туризм та інтенсив-програми. Операційна діяльність базується на власних чартерних рейсах та співпраці з регулярними авіалініями, а також на сучасних цифрових інструментах продажу квитків.

Місія підприємства зосереджена на формуванні прозорого та цивілізованого ринку, де взаємодія між мандрівником, агентом та оператором будується на засадах поваги та професійної етики. Пріоритетним завданням є забезпечення доступності високоякісного відпочинку для різних верств населення. Стратегічний розвиток ТОВ «Корал Тревел» реалізується через посилення упізнаваності бренду, диференціацію продуктів для зростання обсягів продажу, оптимізацію управлінських процесів на основі точного прогнозування та впровадження новітніх технологічних стандартів галузі.

ТОВ «Корал Тревел» м. Київ є частиною міжнародного холдингу OTI Holding, заснованого в 1992 р., що забезпечує стабільну динаміку його росту. Юридично підприємство зареєстрована як ТОВ «Корал тревел» м. Київ (код ЄДРПОУ 35649894) з 30 січня 2008 р. Статутний капітал – 1 млн. грн. Головний офіс розташований у Києві на вулиці Бульварно-Кудрявській, 24. Підприємство

підтримує активну комунікацію з аудиторією через офіційний сайт [17] та популярні соціальні мережі, де регулярно оновлюється інформація про актуальні пропозиції та послуги.

Для опису ієрархічної структури управління ТОВ «Корал Тревел» у контексті його приналежності до міжнародної корпорації OTI Holding, важливо виділити вертикальні зв'язки та функціональні рівні прийняття рішень. Система управління побудована за принципом централізованого стратегічного планування з високим рівнем операційної автономії на локальному ринку. На вершині структури перебуває міжнародний холдинг (OTI Holding), який визначає глобальний вектор розвитку. Головний офіс у Туреччині формує спільні для всіх представництв стандарти якості, фінансову стратегію та інноваційну політику. На цьому рівні координується робота суміжних структур: власних авіаперевізників, приймаючих компаній (DMC) та мереж готелів. Це дозволяє ТОВ «Корал Тревел» в Україні використовувати ресурси всієї групи для забезпечення конкурентних переваг.

Управлінська модель працює як замкнений цикл: холдинг забезпечує доступ до ексклюзивного продукту та світових стандартів, український офіс здійснює оперативне управління та диференціацію турпродукту під запити місцевого ринку, а зворотний зв'язок від клієнтів (через соцмережі та агентів) дозволяє коригувати прогнози та покращувати точність планування на наступні періоди.

У табл. 2.1 наведено структуру управління ТОВ «Корал Тревел» м. Київ, що відображає ієрархію від міжнародного холдингу до конкретних функціональних підрозділів в Україні. Структура табл. 2.1 демонструє, як ТОВ «Корал Тревел» поєднує можливості потужного міжнародного холдингу з гнучкістю локального офісу для досягнення своєї основної мети – підвищення конкурентоспроможності та надання якісного відпочинку всім категоріям населення.

*Таблиця 2.1.*

**Структурна модель менеджменту ТОВ «Корал Тревел» м. Київ у складі OTI Holding***

| Рівень управління | Суб'єкт/Підрозділ | Основні функції та сфера відповідальності |
|---|---|---|
| Глобальний (стратегічний) | OTI Holding (Анталія, Туреччина) | Визначення загальної стратегії розвитку, фінансове планування групи, впровадження єдиних світових стандартів якості та інноваційних технологій. |
| Ресурсний (інфраструктурний) | Активи холдингу (DMC, авіалінії, готелі) | Забезпечення власної чартерної програми, квот у мережевих готелях та операційне обслуговування туристів у 38 країнах світу. |
| Локальний (виконавчий) | Генеральний директор (ТОВ «Корал Тревел») | Адаптація стратегії холдингу до вимог українського законодавства, управління статутним капіталом, контроль фінансових результатів та представництво інтересів підприємству. |
| Операційний (послуга/продукт) | Департамент продукту та маркетингу | Формування групових та індивідуальних турів, розвиток нових напрямків, зміцнення лояльності до бренду Coral та ведення соціальних мереж (Instagram/Facebook). |
| Комерційний (продажі) | Відділ по роботі з агентствами та клієнтами | Розбудова цивілізованих відносин у ланцюгу «клієнт–агент-оператор», онлайн-продаж авіаквитків та розвиток спеціалізованих видів туризму (MICE, спорт). |
| Технологічний | IT-департамент та аналітика | Впровадження інноваційних туристичних технологій, підвищення точності прогнозів діяльності та технічна підтримка онлайн-платформ. |
| Адміністративний | Бек-офіс (юристи, бухгалтерія) | Юридичний супровід згідно з кодом ЄДРПОУ, дотримання податкового законодавства за місцем реєстрації (м. Київ) та кадрове забезпечення. |

**Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження.*

В Україні управління ТОВ «Корал Тревел» м. Київ здійснюється уповноваженою особою – директором. Керівник забезпечує виконання цілей, поставлених холдингом, та адаптує їх до особливостей українського законодавства та споживчого попиту. Виконавча ланка відповідає за: фінансовий менеджмент: управління статутним капіталом та забезпечення рентабельності; операційну координацію: взаємодія з центральним офісом OTI Holding щодо чартерних програм та квот у готелях.

Внутрішня структура ТОВ «Корал Тревел» м. Київ розгалужена на департаменти, які забезпечують життєдіяльність бренду на ринку:

– департамент продукту та маркетингу: займається просуванням бренду «Coral Travel», управлінням сторінками в соцмережах (Instagram, Facebook) та розширенням географії турів;

– відділ продажу та роботи з агентствами: реалізує місію створення цивілізованого ринку, вибудовуючи довірливі відносини з турагентами та прямими клієнтами;

– технологічний департамент: відповідає за впровадження інновацій та розвиток системи онлайн-продажу квитків;

– адміністративно-правовий відділ: забезпечує дотримання юридичних норм за адресою реєстрації та веде документообіг згідно з кодом ЄДРПОУ.

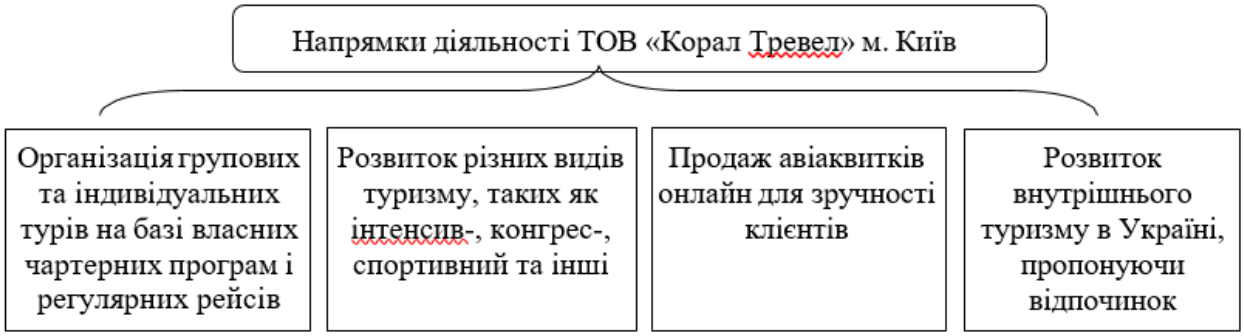



**Рис. 2.1. Напрямки діяльності ТОВ «Корал Тревел» м. Київ***

**Джерело: сформовано автором на основі аналізу даних підприємства.*

Згідно рис. 2.1. ТОВ «Корал Тревел» м. Київ спеціалізується на наданні комплексного туристичного продукту за принципом «відпочинок під ключ», що охоплює повний цикл обслуговування: від етапу бронювання перельотів та готельних номерів до детального планування дозвілля мандрівників. Ключовий сегмент роботи ТОВ «Корал Тревел» м. Київ базується на організації масових групових та ексклюзивних індивідуальних турів. Ці продукти реалізуються як через власну розгалужену чартерну мережу, так і з використанням регулярних авіарейсів провідних перевізників. Крім стандартного пляжного відпочинку, оператор активно диверсифікує свій портфель послуг, розвиваючи спеціалізовані ніші. До них належать спортивний туризм, а також діловий сегмент (MICE), що включає проведення конгресів та організацію інсентив-поїздок для корпоративних клієнтів. Для підвищення операційної ефективності та зручності споживачів ТОВ «Корал Тревел» м. Київ впровадила сучасні сервіси онлайн

бронювання та продажу авіаквитків. Окремим стратегічним вектором діяльності ТОВ «Корал Тревел» є популяризація внутрішнього туристичного ринку України. ТОВ «Корал Тревел» м. Київ активно просуває відпочинок на вітчизняних гірськолижних та бальнеологічних курортах, фокусуючи увагу клієнтів на рекреаційних можливостях Закарпаття та Буковелю. Таке поєднання виїзного та внутрішнього туризму дозволяє ТОВ «Корал Тревел» м. Київ утримувати лідерські позиції, задовольняючи різноманітні запити українських мандрівників.

Діяльність ТОВ «Корал Тревел» м. Київ зосереджена на формуванні багатогранного портфеля туристичних продуктів, що базуються на принципах індивідуального підходу та адаптивності до запитів мандрівників. Гнучка система пропозицій дозволяє клієнтам моделювати власний відпочинок, обираючи серед широкого спектра сервісів ті, що максимально відповідають їхнім персональним вподобанням та фінансовим очікуванням.

Систематизація доступних варіантів дозвілля та сервісних пакетів наведена у табл. 2.2, що демонструє здатність оператора задовольняти потреби як прихильників масового туризму, так і шукачів ексклюзивних рішень.

*Таблиця 2.2.*

**Класифікація та характеристика туристичних послуг ТОВ «Корал Тревел» м. Київ***

| Категорія послуг | Характеристика та спрямованість |
|---|---|
| За форматом організації | Формування пакетних групових подорожей та розробка складних індивідуальних маршрутів за запитом. |
| За географією напрямків | Виїзний туризм у 38 країнах світу та активний розвиток внутрішніх рекреаційних зон України (Карпати, Закарпаття). |
| За цільовим призначенням | Спеціалізовані поїздки: ділові (MICE), спортивні, оздоровчі, а також дитячий та сімейний відпочинок. |
| За типом перевезення | Організація логістики на базі власного чартерного флоту холдингу або регулярних рейсів міжнародних авіаліній. |
| За рівнем сервісу | Пропозиції від економ-класу до преміального сегмента «Coral Elite Service» з підвищеним рівнем комфорту. |

**Джерело: складено автором на основі аналізу даних підприємства.*

Наразі ТОВ «Корал Тревел» м. Київ зміцнює свій статус ключового гравця вітчизняної туристичної індустрії, забезпечуючи комплексне обслуговування як у межах країни, так і на міжнародній арені. Фундаментом ринкової стійкості оператора є постійна диверсифікація пропозицій, безперервна оптимізація сервісних стандартів та інтеграція передових технологічних рішень, що дозволяє задовольняти запити преміального сегмента споживачів. Висока результативність діяльності зумовлена поєднанням адаптивної цінової стратегії, бездоганної репутації у взаємодії з глобальними партнерами та застосуванням цифрових інструментів для дистанційного менеджменту подорожей.

Внутрішнє середовище організації базується на принципах синергії командної роботи, глибокої експертності персоналу та впровадженні концепції клієнтоцентричності. Опираючись на досвід функціонування, підприємство сформувала портфель, що охоплює понад тридцять рекреаційних напрямів, серед яких пріоритетне місце посідають морські курорти, культурно-пізнавальні маршрути, бальнеологія та круїзні програми. Важливим кроком у цифровій трансформації стало впровадження інтерактивних платформ і мобільних застосунків, які надають користувачам автономність у питаннях підбору, резервування та оперативного коригування параметрів туру.

Реагуючи на сучасні геополітичні та логістичні обмеження в Україні, ТОВ «Корал Тревел» м. Київ реалізувало гнучку стратегію виходу на ринок через сусідні європейські держави. Зокрема, організовано розгалужену мережу маршрутів із використанням транспортних хабів Польщі, Чехії, Словаччини та Угорщини, що гарантує українським громадянам безперешкодний доступ до світового туристичного простору.

Майбутня стратегія ТОВ «Корал Тревел» м. Київ орієнтована на масштабування ринкової частки шляхом розширення географічної присутності та впровадження програм гіперперсоналізації, що враховують індивідуальні профілі клієнтів. Аналітичні підрозділи ТОВ «Корал Тревел» м. Київ здійснюють

безперервний моніторинг глобальних трендів, що дозволяє оперативно адаптувати сервісну модель до мінливих економічних умов та нових запитів аудиторії, зберігаючи високу конкурентоспроможність бренду.

Фундаментальною метою ТОВ «Корал Тревел» м. Київ є збереження домінантних позицій у туристичній індустрії через безперервну генерацію інноваційних рішень та адаптацію до трансформацій глобального ринку. Ця стратегія реалізується через масштабну диверсифікацію турпродукту, що передбачає не лише збільшення кількості маршрутів, а й інтеграцію тематичних, оздоровчих та корпоративних програм у загальний портфель послуг. Паралельно з цим підприємство фокусується на цифровій трансформації, впроваджуючи передові онлайн-сервіси та мобільні платформи, де персоналізація пропозицій досягається шляхом використання алгоритмів штучного інтелекту та глибокого аналізу великих даних.

Важливим аспектом підвищення конкурентоспроможності є поглиблення клієнтоорієнтованості, що виражається в модернізації систем супроводу туристів та розширенні спектра логістичних і страхових сервісів для гарантування максимального комфорту під час подорожей. Ефективність такої моделі підкріплюється посиленням міжнародної колаборації з глобальними мережами готелів та авіаперевізниками, що дозволяє формувати ексклюзивні цінові пропозиції для різних сегментів споживачів.

Враховуючи сучасні виклики, особлива увага приділяється розробці альтернативних логістичних схем, зокрема організації трансферів та вильотів із транспортних вузлів сусідніх держав, а також стимулюванню внутрішнього рекреаційного потенціалу України. Внутрішня стійкість підприємства забезпечується через розвиток корпоративної культури та постійне підвищення кваліфікації кадрового ресурсу, де впровадження інноваційних методів менеджменту та мотиваційних програм стає запорукою високої якості сервісу та злагодженої роботи всіх структурних підрозділів підприємства.

Для оцінки ефективності впровадження стратегічних цілей ТОВ «Корал Тревел» м. Київ нами було розроблено систему ключових показників успіху (KPI) табл. 2.3. Показники табл. 2.3 дають змогу перевести стратегічні наміри у площину конкретних вимірюваних результатів.

*Таблиця 2.3.*

**Система стратегічних цілей та KPI для ТОВ «Корал Тревел» м. Київ***

| Стратегічна ціль | Пріоритетні заходи | Ключові показники успіху (KPI) |
|---|---|---|
| **Масштабування продукту** | Розширення карти маршрутів, впровадження тематичних (MICE, спорт) та сімейних турів. | −кількість нових активних напрямків на рік.<br>−частка спеціалізованих турів у загальному обсязі продажів (у %). |
| **Цифрова трансформація** | Модернізація мобільних платформ, впровадження ШІ для підбору персоналізованих пропозицій. | −кількість бронювань через мобільний додаток.<br>−рівень конверсії від персоналізованих розсилок/рекомендацій. |
| **Клієнтоорієнтованість** | Оптимізація служби підтримки 24/7, розширення страхових пакетів та додаткових сервісів. | −індекс лояльності клієнтів (NPS).<br>– час реакції служби підтримки на звернення (SLA). |
| **Міжнародна експансія** | Укладання прямих контрактів із новими мережами готелів та авіаперевізниками. | −кількість ексклюзивних контрактів з готелями (Exclusive).<br>−зниження собівартості турпродукту за рахунок прямих квот. |
| **Адаптація логістики** | Розвиток хабів у Польщі, Чехії та Словаччині, стимулювання внутрішнього туризму. | −обсяг пасажиропотоку через європейські аеропорти-партнери.<br>−кількість реалізованих турів по Україні. |
| **Кадровий розвиток** | Проведення тренінгів, впровадження мотиваційних програм та інноваційного менеджменту. | −рівень плинності кадрів.<br>−відсоток персоналу, що пройшов щорічну сертифікацію або навчання. |

**Джерело: складено автором на основі аналізу даних підприємства.*

Система показників у табл. 2.3 дозволяє менеджменту підприємства не лише відстежувати поточний стан справ, а й оперативно реагувати на відхилення від стратегічного курсу в умовах нестабільного ринку.

Отже, стратегічний вектор розвитку ТОВ «Корал Тревел» м. Київ спрямований на зміцнення ринкових позицій через масштабну модернізацію сервісу, освоєння перспективних географічних напрямків та адаптацію продуктового портфеля до актуальних запитів споживачів. Підприємство відходить від концепції стандартного відпочинку, впроваджуючи інтегровані формати подорожей. Зокрема, значна увага приділяється освітнім турам, які дозволяють поєднувати рекреацію з інтенсивним навчанням, мовною практикою та участю у професійних воркшопах. Культурно-пізнавальний напрям забезпечує глибоке вивчення національних традицій та мистецтва через спеціалізовані екскурсії та відвідування знакових театральних і музейних подій.

Для ділової аудиторії ТОВ «Корал Тревел» м. Київ розробляє складні корпоративні програми, що включають нетворкінг із міжнародними експертами, візити на провідні підприємства та участь у глобальних бізнес-форумах. Крім того, пріоритетним залишається сектор оздоровлення та wellness-туризму, орієнтований на відновлення психоемоційного стану в спеціалізованих центрах альтернативної медицини та сучасних SPA-комплексах.

Технологічна трансформація ТОВ «Корал Тревел» м. Київ базується на використанні штучного інтелекту для глибокої аналітики клієнтських запитів та розробки гіперперсоналізованих пропозицій. Впровадження інноваційних мобільних додатків та інтегрованих цифрових сервісів дозволяє ТОВ «Корал Тревел» м. Київ трансформувати традиційний туризм у комплексну екосистему, що поєднує якісний відпочинок, інтелектуальний саморозвиток та фахову самореалізацію.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що статус ТОВ «Корал Тревел» м. Київ як одного з лідерів галузі зумовлений постійним вдосконаленням методології організації подорожей. Завдяки орієнтації на індивідуальні потреби та інтеграції сучасних ІТ-рішень, підприємство створює унікальний ціннісний продукт. Такий підхід не лише зміцнює її конкурентні переваги та підвищує

рівень споживчої лояльності, а й відкриває нові можливості для масштабування бізнесу в умовах динамічної трансформації глобального туристичного ринку.

## 2.2. Аналіз системи менеджменту безпекового середовища ТОВ «Корал Тревел» м. Київ

Аналіз середовища туристичного підприємства є критично важливим етапом стратегічного планування діяльності. Через специфіку туризму (висока залежність від зовнішніх факторів, сезонність, нематеріальність послуг), цей аналіз зазвичай поділяють на три рівні: макросередовище, мікросередовище та внутрішнє середовище. Розгляд аналізу середовища як основи безпекового простору означає перехід від простого маркетингового планування до стратегії виживання та стійкості. У туризмі безпековий простір формується через мінімізацію ризиків на кожному рівні взаємодії підприємства з навколишнім світом. На рівні макросередовища безпека означає постійний моніторинг геополітичної ситуації та правового поля. Це дозволяє підприємству завчасно реагувати на закриття кордонів, зміни в авіаційному сполученні або нові санітарні вимоги. Розуміння політичних ризиків стає «щитом», який захищає бізнес від раптового блокування активів або неможливості виконання зобов'язань перед туристами. У мікросередовищі безпековий аспект реалізується через ретельний відбір контрагентів. Таким чином, аналіз середовища перетворюється з теоретичної вправи на систему раннього попередження. Це дозволяє трансформувати зовнішні загрози в контрольовані параметри, створюючи для клієнта ілюзію повної безтурботності, яка насправді базується на жорсткому розрахунку та багаторівневому контролі ризиків.

Далі в роботі більш детально розглянемо систему менеджменту безпекового середовища ТОВ «Корал Тревел» м. Київ на мікро- та макрорівні.

Аналіз зовнішнього середовища є критично важливим для стратегічного розвитку ТОВ «Корал Тревел» в м. Київ, оскільки дозволяє вчасно виявляти ризики та можливості. У табл. 2.4 нами визначено зовнішні фактори, які негативно впливають на діяльність ТОВ «Корал Тревел» м. Київ.

*Таблиця 2.4.*

**Фактори зовнішнього впливу, які дестабілізують діяльність ТОВ «Корал Тревел» м. Київ***

| Група факторів | Опис та характер впливу | Наслідки для підприємства |
|---|---|---|
| Політико-безпекові | Ведення бойових дій в Україні, закриття повітряного простору та загальна соціально-політична нестабільність. | Різке скорочення клієнтського потоку, неможливість планування рейсів, падіння інтересу до будь-яких видів подорожей. |
| Економічні | Високі темпи інфляції, девальвація гривні та суттєве зниження купівельної спроможності громадян. | Зниження рентабельності турів, зростання вартості логістики та відмова споживачів від витрат на відпочинок. |
| Конкурентні | Посилення боротьби на ринку, поява нових гнучких бізнес-моделей та агресивна цінова політика опонентів. | Складність залучення нових клієнтів, ризик втрати ринкової частки на користь більш технологічних або фінансово потужних гравців. |
| Екологічні та кліматичні | Погіршення стану рекреаційних зон, кліматичні аномалії та зростаючі вимоги туристів до екологічності напрямків. | Репутаційні ризики, необхідність зміни маршрутів через природні катаклізми, зниження привабливості традиційних дестинацій. |

**Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження.*

Конкурентне середовище залишається одним із визначальних чинників впливу на ТОВ «Корал Тревел». Через трансформацію бізнес-моделей у туристичній індустрії залучення споживачів стає складнішим. Суперники ефективно маневрують між низькими цінами та спеціалізацією на унікальних пропозиціях, що змушує підприємство вдосконалювати власну стратегію боротьби за клієнта. Визначення ринкових позицій ТОВ «Корал Тревел» м. Київ базується на порівняльному аналізі з ключовими представниками галузі, що працюють у тому ж територіальному та продуктовому сегментах (табл. 2.5). Результати оцінювання свідчать про стійку ринкову позицію ТОВ «Корал Тревел» м. Київ, яка за інтегральним показником поступається лише «Анекс тур», випереджаючи при цьому інших великих гравців – «JoinUp» та «Компас Україна». Конкурентними перевагами ТОВ «Корал Тревел» м. Київ є вигідне розташування (найвищий бал – 5), а також збалансована цінова стратегія та стабільно висока якість сервісу (4 бали). Основним дестабілізуючим фактором є недостатня ефективність рекламних інструментів (3 бали). Це вказує на стратегічний розрив у маркетинговій діяльності порівняно з лідером рейтингу та

підкреслює необхідність модернізації методів просування послуг. Попри це, гнучка цінова політика дозволяє підприємства зберігати високу привабливість для цільової аудиторії та стабільну операційну завантаженість.

*Таблиця 2.5.*

**Порівняльна бальна оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Корал Тревел» м. Київ***

| Фактор | Анекс тур | Корал Тревел | JoinUp | Компас Україна |
|---|---|---|---|---|
| Локація та територіальна доступність | 4 | 5 | 4 | 3 |
| Інтенсивність завантаженості | 4 | 4 | 3 | 3 |
| Упізнаваність бренду та лояльність клієнтів | 5 | 4 | 4 | 3 |
| Кваліфікація персоналу | 5 | 4 | 4 | 4 |
| Рівень виконання базових послуг | 5 | 4 | 4 | 4 |
| Різноманітність супутнього сервісу | 4 | 4 | 4 | 3 |
| Ефективність маркетингових комунікацій | 4 | 3 | 3 | 3 |
| Обґрунтованість цінової моделі | 3 | 4 | 4 | 4 |
| *Середній бал* | *4,3* | *4,0* | *3,8* | *3,4* |

**Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження.*

Проведений аналіз підтверджує, що попри міцний внутрішній фундамент, ТОВ «Корал Тревел» м. Київ змушене функціонувати в умовах надзвичайної невизначеності. Ключовим завданням для збереження позицій є трансформація маркетингової стратегії та посилення заходів безпеки в межах воєнного стану.

Для посилення ринкових позицій ТОВ «Корал Тревел» та усунення виявленого розриву в маркетинговій діяльності, пропоную наступні заходи для покращення рекламної стратегії та відповідну SWOT-матрицю (табл. 2.6).

*Таблиця 2.6.*

**SWOT-матриця ТОВ «Корал Тревел» м. Київ***

| Сильні сторони | Слабкі сторони |
|---|---|
| 1. Оптимальне місце розташування офісів.<br>2. Високий професіоналізм персоналу.<br>3. Лояльність клієнтської бази та популярність бренду.<br>4. Збалансоване співвідношення ціни та якості. | 1. Застарілі маркетингові інструменти.<br>2. Недостатній рівень цифрової взаємодії з клієнтом.<br>3. Низька гнучкість у зміні цін. |
| **Можливості** | **Загрози** |
| 1. Впровадження новітніх ІТ-рішень<br>2. Розвиток внутрішніх та безпечних еко-напрямків.<br>3. Вихід на логістичні ринки ЄС (трансфери). | 1. Тривала військова агресія та закрите небо.<br>2. Інфляція та падіння платоспроможності.<br>3. Агресивна маркетингова експансія конкурентів. |

**Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження.*

У табл. 2.7 нами структуровано рекомендації щодо мінімізації слабких сторін та нейтралізації загроз для ТОВ «Корал Тревел» м. Київ.

*Таблиця 2.7.*

**План заходів щодо зміцнення ринкових позицій ТОВ «Корал Тревел» м. Київ***

| Напрямок | Заходи з мінімізації слабкостей та загроз | Очікуваний результат |
|---|---|---|
| Технологічний розвиток | Впровадження сучасної CRM-системи та розширення функціоналу сайту (онлайн-бронювання, чат-боти). | Підвищення швидкості обслуговування, мінімізація помилок та перехід на цифрові стандарти галузі. |
| Маркетингова активність | Запуск таргетованої реклами в соціальних мережах (Instagram, TikTok) та співпраця з інфлюенсерами. | Збільшення охоплення аудиторії, зростання впізнаваності бренду серед молоді. |
| Цінова політика | Розробка системи лояльності, впровадження динамічних знижок та бюджетних турпакетів (Low-cost сегмент). | Підвищення доступності послуг в умовах інфляції та утримання клієнтської бази. |
| Логістична адаптація | Організація трансферів до аеропортів сусідніх країн (Польща, Молдова) та розвиток автобусних турів. | Відновлення обсягів міжнародних подорожей в умовах закритого авіапростору України. |
| Безпека та сервіс | Впровадження розширеного медичного страхування та сертифікація готелів за протоколами безпеки. | Зниження рівня тривожності клієнтів та збереження ділової репутації підприємства. |
| Маркетинг послуг | Розвиток внутрішнього екотуризму та оздоровчих програм у безпечних регіонах України. | Диверсифікація ризиків та створення нових джерел доходу під час воєнного стану. |

**Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження.*

Аналіз впливу факторів внутрішнього середовища вказує на те, що ТОВ «Корал Тревел» зіштовхується з деякими значними негативними зовнішніми впливами, такими як військові дії і проблеми з попитом на туристичні послуги.

Варто зазначити, що внутрішній потенціал туристичного підприємства охоплює комплекс складових: від архітектури управління та фінансової спроможності до маркетингових підходів, фаховості команди й системи спільних цінностей. Ретельне вивчення цих компонентів допомагає чітко окреслити конкурентні переваги та вразливі місця бізнесу, відкриваючи шлях до

вдосконалення всіх робочих операцій. Саме результати такого внутрішнього аудиту стають базою для формування стратегії, що дозволяє оптимізувати роботу підприємства та гарантувати її стабільне зростання на динамічному ринку туристичних послуг.

Для формування програми виробничої діяльності необхідно систематизувати дані про обсяги реалізації турпродукту та фінансові показники. У табл. 2.8 відображено кількісні параметри реалізації послуг ТОВ «Корал Тревел» м. Київ за напрямками/типами турів. У ній фіксуються планові обсяги продажів у натуральних одиницях (кількість путівок) та їхня вартість у грошовому еквіваленті.

*Таблиця 2.8.*

**Обсяг реалізованих туристичних пакетів київським офісом ТОВ «Корал Тревел» упродовж 2025 р***

| Показник | Кількість туристичних путівок, од. | Кількість туристичних днів за туристичними путівками, дн. |
|---|---|---|
| Реалізовано путівок, усього | 2706 | 23992 |
| у т. ч.: | | |
| юридичним особам | 286 | 2422 |
| безпосередньо туристам | 2420 | 21570 |
| з них: | | |
| для подорожей по Україні | 726 | 5471 |
| для подорожі за кордон | 1694 | 16099 |

**Джерело: складено автором на основі аналізу даних діяльності підприємства.*

У табл. 2.9 деталізовано витрати на формування туристичного продукту, де вказуються видатки на проживання, транспортне обслуговування, страхування та комісійні винагороди партнерам. Такий підхід дозволяє розрахувати маржинальний дохід та оцінити економічну доцільність кожного окремого напрямку діяльності підприємству.

Поєднання даних табл. 2.8-2.9 забезпечує можливість проведення план-факт аналізу та коригування маркетингової активності ТОВ «Корал Тревел» м. Київ залежно від ринкової кон’юнктури. Згідно табл. 2.9 клієнтська база ТОВ «Корал Тревел» м. Київ у 2025 р. налічувала 10 282 особи. У структурі попиту переважав

рекреаційний напрямок: дозвілля та відпочинок обрали 73,7% клієнтів (7557 осіб). На діловий та освітній сектор припало 11,2% (1152 мандрівники), що підтверджує стійкий інтерес до бізнес-поїздок. Решта запитів розподілилася між оздоровленням (4,9%), спеціалізованими турами (3,3%), спортивним туризмом (2,2%) та іншими специфічними цілями (4,6%).

*Таблиця 2.9.*

**Аналіз розподілу відвідувачів за мотивацією подорожей (2025 р.)***

| Показник | Усього туристів, ос. | У тому числі за мотивом відвідування | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | службова, ділова, навчання, ос. | дозвілля, відпочинок, ос. | лікування, ос. | спортивний туризм, ос. | спеціалі-зований туризм, ос. | інший мотив, ос. |
| Кількість туристів, усього | 10282 | 1184 | 7557 | 503 | 226 | 339 | 473 |
| виїзних туристів | 6437 | 722 | 4632 | 361 | 144 | 217 | 361 |
| внутрішніх туристів | 3845 | 462 | 2925 | 142 | 82 | 122 | 112 |

**Джерело: складено автором на основі аналізу даних діяльності підприємства.*

Аналіз діяльності ТОВ «Корал Тревел» м. Київ за 2025 р. (табл. 2.8-2.9 ) дає підстави стверджувати, що підприємство зберігає виражену спеціалізацію на масовому рекреаційному туризмі, оскільки переважна більшість клієнтів обирає саме відпочинок і дозвілля. Водночас наявність вагомої частки ділових та освітніх поїздок свідчить про успішне освоєння сегменту бізнес-туризму, що дозволяє фірмі частково диверсифікувати свої послуги. Хоча лікувальні, спортивні та спеціалізовані тури наразі займають нішеві позиції, їх стабільна присутність у структурі продажів вказує на потенціал для подальшого розширення асортименту та залучення нових категорій споживачів. Загалом отримана статистика підтверджує стійку ринкову позицію оператора та його здатність задовольняти різноманітні запити мандрівників.

Ефективність управління у ТОВ «Корал Тревел» м. Київ безпосередньо залежить від його організаційної структури, яка координує роботу підрозділів і розподіляє зони відповідальності. Оптимальна побудова апарату дозволяє

підприємству оперативно реагувати на ринкові зміни, сезонність та кризові явища, що є стратегічно важливим для стабільності туристичного бізнесу.




**Рис. 2.2. Функціональна модель управління ТОВ «Корал Тревел» м. Київ***

**Джерело: складено автором на основі аналізу даних діяльності підприємства.*

Функціональна модель управління ТОВ «Корал Тревел» м. Київ (рис. 2.2) характеризується чітким розмежуванням зон відповідальності та функціональних ролей між її ключовими ланками. Така ієрархічна архітектура спрямована на оптимізацію внутрішніх процесів та злагоджену взаємодію підрозділів задля реалізації стратегічного вектору розвитку підприємства. Вертикаль управління очолює генеральний директор, який фокусується на глобальному керівництві та формуванні концепції розвитку бізнесу. До його ключових компетенцій належить ухвалення фундаментальних рішень у фінансовій, комерційній та операційній сферах. Він забезпечує синхронізацію роботи топ-менеджменту, здійснює комунікацію з ключовими зовнішніми стейкхолдерами та несе відповідальність за досягнення корпоративних показників. Управління ресурсною базою та капіталом покладено на фінансового директора. Його діяльність зосереджена на бюджетному контролі, управлінні ліквідністю та веденні фінансової звітності. В межах цього блоку функціонують два критично важливі підрозділи:

– служба персоналу (HR): забезпечує залучення талановитих фахівців, їх адаптацію, розвиток професійних компетенцій та ефективне використання трудового потенціалу;

– плановий відділ: виступає аналітичним центром, що спеціалізується на економічному прогнозуванні, оцінці ринкової кон’юнктури та розробці операційних планів для максимізації прибутковості.

Просування підприємства на ринку та реалізація послуг перебувають у підпорядкуванні комерційного директора, який інтегрує роботу двох основних векторів:

– департамент збуту: безпосередньо взаємодіє з агентською мережею та кінцевими споживачами, контролюючи обсяги продажів і якість надання туристичного продукту;

– маркетингова служба: фокусується на управлінні репутацією та впізнаваністю бренду. До завдань відділу входять розробка рекламних стратегій, аналіз потреб цільової аудиторії та оцінка результативності маркетингових інвестицій.

Функціональна модель управління ТОВ «Корал Тревел» м. Київ побудована на засадах чіткої спеціалізації підрозділів, що дозволяє детально розмежувати зони відповідальності та забезпечити високу керованість бізнес-процесами. Така архітектура сприяє оптимізації стратегічних рішень та наділяє підприємство гнучкістю, необхідною для миттєвої адаптації до динамічних умов туристичного ринку через налагоджену вертикальну та горизонтальну комунікацію. Паралельно з цим внутрішнє середовище підприємства формує організаційна культура, орієнтована на професійне зростання, командну єдність та максимальне задоволення потреб клієнта. Стабільний розвиток підприємства забезпечується через безперервне навчання персоналу, синергію між відділами та впровадження принципів клієнтоцентричності, що в сукупності створює сприятливий мікроклімат і гарантує високу конкурентоспроможність на ринку.

З метою вдосконалення управлінських процесів та максимізації результативності ТОВ «Корал Тревел» м. Київ впроваджує практику регулярного аудиту людських ресурсів. Цей підхід базується на моніторингу кількісних параметрів штату, валідації професійних навичок персоналу та оцінці індивідуальної продуктивності. Така діагностика дозволяє менеджменту оперативно реагувати на кон'юнктуру ринку праці, забезпечуючи стійку

конкурентоспроможність оператора. Динаміку ключових індикаторів ефективності трудових ресурсів у 2024-2025 рр. представлено у табл. 2.10.

*Таблиця 2.10.*

**Оцінка динаміки та ефективності використання персоналу ТОВ «Корал Тревел» м. Київ у 2024-2025 рр.***

| Показник | Рік | | Абсолютне відхилення (+/-) | Відносне відхилення (%) |
|---|---|---|---|---|
| | 2024 | 2025 | | |
| Середньооблікова чисельність штату, ос. | 86 | 45 | -41 | -47,7 |
| Дохід від реалізації послуг, тис. грн | 5234 | 6128 | +894 | +17,1 |
| Кількість обслугованих клієнтів, ос. | 2012 | 2417 | +405 | +20,1 |
| Продуктивність праці (вартісна), тис. грн/ос. | 60,9 | 136,2 | +75,3 | +123,6 |
| Продуктивність праці (натуральна), клієнт./ос. | 23,4 | 53,7 | +30,3 | +129,5 |

**Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства.*

Згідно табл. 2.10 статистичні дані за 2024-2025 рр. свідчать про перехід підприємства до інтенсивної моделі експлуатації трудових ресурсів. Визначальною тенденцією стало суттєве скорочення штатного розкладу на 47,7%, що, попри логічні очікування спаду, супроводжувалося впевненим зростанням фінансових результатів. Зокрема, виторг підприємства збільшився на 17,1%, досягнувши 6128 тис. грн. Позитивні зрушення зафіксовані й у натуральних показниках: клієнтський потік зріс на 20,1%. Це підтверджує тезу про успішну адаптацію персоналу до підвищеного навантаження. Проте найбільш фундаментальні зміни відбулися в інтенсивності праці: вартісна ефективність: виробіток на одну штатну одиницю зріс більш ніж удвічі (+123,6%); натуральна ефективність: кількість клієнтів, що припадає на одного працівника, збільшилася з 23 до майже 54 осіб (+129,5%).

Отже, радикальна трансформація кадрової архітектури ТОВ «Корал Тревел» забезпечила безпрецедентне зростання віддачі від людського капіталу. Такі результати вказують на високий рівень автоматизації операційних циклів, якісну селекцію кадрів та впровадження інноваційних систем менеджменту, що дозволило наростити масштаби діяльності за умов суттєвої економії трудовитрат.

Ефективність функціонування ТОВ «Корал Тревел» м. Київ у періоди ринкової нестабільності безпосередньо зумовлена її функціональною стійкістю, де кожен департамент має чіткий алгоритм дій для мінімізації ризиків. Завдяки високій спеціалізації, підприємство здатна до швидкої мобілізації ресурсів: фінансовий блок оперативно коригує бюджетну політику, а комерційний сектор миттєво переорієнтовує маркетингові зусилля на більш безпечні або доступні туристичні напрямки. Командна єдність та спільна відповідальність, що лежать в основі корпоративної культури, дозволяють уникати управлінського хаосу, забезпечуючи безперервність обслуговування клієнтів навіть за форс-мажорних обставин. Така взаємозалежність структурних ланок перетворює організаційну модель на дієвий антикризовий механізм, де професіоналізм співробітників та клієнтоорієнтованість виступають головними запобіжниками репутаційних втрат. У підсумку, інтеграція жорсткої структури та гнучкої культури створює умови для не лише виживання, а й пошуку нових точок росту в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Для забезпечення стабільності ТОВ «Корал Тревел» в умовах невизначеності доцільно впроваджувати комплекс антикризових заходів, що базуються на синергії управлінської структури та корпоративних цінностей. Пріоритетним напрямом є фінансова реструктуризація, яка передбачає оптимізацію операційних витрат, формування резервних фондів та перегляд умов співпраці з готельними мережами й авіаперевізниками для мінімізації фінансових ризиків. Одночасно з цим комерційний блок має зосередитися на диверсифікації продуктового портфеля, оперативно впроваджуючи внутрішні туристичні маршрути або альтернативні напрямки у разі закриття традиційних ринків. Важливим аспектом є посилення інформаційної взаємодії з клієнтами та агентами, що реалізується через розширення функціонала служби підтримки та впровадження програм лояльності для утримання споживачів. У кадровому секторі акцент зміщується на психологічну підтримку персоналу та навчання

методам роботи в екстремальних умовах, що дозволяє зберегти високу якість сервісу навіть при підвищеному навантаженні. Таким чином, антикризова стратегія підприємства перетворюється на циклічний процес моніторингу, адаптації та зміцнення ринкових позицій, де злагоджена робота всіх підрозділів мінімізує вплив негативних зовнішніх чинників.

У табл. 2.11 подано конкретний план антикризових заходів для ТОВ «Корал Тревел», сформований для функціональних підрозділів.

*Таблиця 2.11.*

**План антикризових заходів для ТОВ «Корал Тревел» м. Київ***

| Підрозділ | Ключові заходи | Очікуваний результат |
|---|---|---|
| Вищий менеджмент | Перегляд стратегічних пріоритетів, впровадження системи ризик-менеджменту та посилення зв'язків з ключовими партнерами. | Збереження керованості компанією та швидке прийняття управлінських рішень. |
| Відділ кадрів | Проведення тренінгів зі стресостійкості, впровадження систем віддаленої роботи, розробка нематеріальних стимулів. | Збереження кадрового потенціалу та стабільного емоційного клімату в колективі. |
| Плановий відділ | Оптимізація витрат, формування грошового резерву, перегляд валютних ризиків та умов кредитування. | Забезпечення фінансової ліквідності та платоспроможності підприємства. |
| Відділ збуту | Диверсифікація турпродукту (акцент на внутрішній туризм), гнучке ціноутворення та розробка нових нішевих програм. | Мінімізація втрат від закриття певних напрямків та збереження обсягів продажів. |
| Відділ маркетингу | Перехід на цифрові канали комунікації, посилення бренду через соціальну відповідальність, акцент на безпеці подорожей. | Підтримка лояльності клієнтів та формування іміджу надійного оператора. |

**Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження.*

Табл. 2.11 демонструє, як функціональна структура підприємства дає змогу локалізувати проблеми на рівні окремих відділів, не зупиняючи роботу всієї системи.

Аналіз фінансового стану ТОВ «Корал Тревел» базується на дослідженні структури та динаміки доходів, а також ключових факторів, що визначають валовий результат діяльності. Детальний моніторинг економічної ефективності підприємства здійснюється на основі системи показників, наведених у табл. 2.12,

зокрема: виручки від реалізації, собівартості, операційних доходів і витрат, а також кінцевого фінансового результату.

*Таблиця 2.12.*

**Аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «Корал Тревел» м. Київ у 2024-2025 рр.***

| Показники | 2024 | 2025 | Зміни | |
|---|---|---|---|---|
| | | | Відхилення абсолютне, (+/-) | Темп росту, (%) |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн | 5022 | 6251 | 1229 | 132,3 |
| Собівартість реалізованих товарів, робіт, послуг, тис. грн | 418 | 1268 | 850 | 483,2 |
| Валовий прибуток тис. грн | 5127 | 6967 | 1840 | 141,4 |
| Інші операційні доходи, тис. грн | 48258 | 27217 | -21041 | 49,4 |
| Адміністративні витрати, тис. грн | 37152 | 32788 | -4364 | 81,6 |
| Інші операційні витрати, тис. грн. | 24251 | 4587 | -20664 | 19,7 |
| Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток, тис. грн | | | | |
| Збиток, тис. грн | 2186 | 9178 | 6992 | 289,7 |
| Інші фінансові доходи, тис. грн | 403 | 258 | -145 | 39,8 |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток, тис. грн | | | | |
| Збиток, тис. грн | 3204 | 9481 | 6277 | 387,3 |
| Чистий фінансовий результат: прибуток, тис. грн | | | | |
| Збиток, тис. грн | 3204 | 9481 | 6277 | 387,3 |

**Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства (Дод. А).*

Аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «Корал Тревел» м. Київ у 2024-2025 рр. свідчить про складний фінансовий стан підприємства, який характеризується зростанням масштабів діяльності на фоні поглиблення збитковості. Тому, було проведено аналіз ключових аспектів даної проблеми:

1. Динаміка доходів та собівартості: спостерігається позитивна динаміка у зростанні чистого доходу – 1229 тис. грн. Це свідчить про розширення присутності на ринку або збільшення обсягів продажів турпродуктів; собівартість: витрати, безпосередньо пов'язані з наданням послуг, зросли аномально швидко – у 4,8 рази (темп росту 483,2%). Це тривожний сигнал, оскільки темпи зростання витрат значно перевищують темпи зростання доходів.

2. Операційна ефективність та витрати: валовий прибуток: зріс на 41,4%, що є хорошим показником, проте його недостатньо для покриття інших витрат підприємства; інші операційні доходи: скоротилися вдвічі (-21041 тис. грн), що суттєво погіршило загальний фінансовий результат; оптимізація витрат: підприємство провела роботу з мінімізації витрат: адміністративні витрати знизились на 18,4%; інші операційні витрати скоротились – на 80,3%.

3. Фінансові результати. Найбільш критичним моментом є те, що попри зростання виручки, підприємство залишається глибоко збитковою: збиток від операційної діяльності збільшився майже втричі і сягнув 9 178 тис. грн; чистий збиток зріс із 3204 тис. грн у 2024 р. до 9481 тис. грн у 2025 р. (ріст на 387,3%).

Зважаючи на вищезазначене варто виокремити ключові проблеми в діяльності ТОВ «Корал Тревел» м. Київ у 2024-2025 рр.:

1. Диспропорція росту. Темпи зростання собівартості (483,2%) значно випереджають темпи зростання виручки (132,3%). Це вказує на неефективне управління прямими витратами або демпінгову політику.

2. Втрата додаткових доходів. Падіння «інших операційних доходів» на 21 млн. грн стало ключовим фактором різкого зростання збитків, оскільки раніше вони, ймовірно, перекривали неефективність основної діяльності.

3. Недостатність валового прибутку. Хоча валовий прибуток складає 6967 тис. грн, його не вистачає на покриття адміністративних витрат (32788 тис. грн).

Аналізуючи існуючу ситуацію, нами запропоновано ТОВ «Корал Тревел» м. Київ здійснити такі кроки:

1. Переглянути цінову політику та проаналізувати, чому собівартість зростає швидше за прибуток;

2. Скоротити адмінвитрати, оскільки вони в декілька разів перевищують валовий прибуток, що є неприпустимим для стабільної моделі бізнесу;

3. Здійснити пошук нових джерел прибутку, оскільки основна діяльність збиткова, необхідно диверсифікувати послуги.

У табл. 2.13 здійснено розрахунок основних показників рентабельності ТОВ «Корал Тревел» м. Київ за період 2024-2025 рр.

*Таблиця 2.13.*

**Розрахунок показників рентабельності ТОВ «Корал Тревел» м. Київ за період 2024-2025 рр.***

| Показник | Формула розрахунку показника | 2024 р. | 2025 р. | Динаміка |
|---|---|---|---|---|
| Рентабельність продажів (за валовим прибутком) | (Валовий прибуток/Виручка) *100 | 102,1% | 111,5% | +9,4% |
| Рентабельність діяльності (чиста) | (Чистий результат/Виручка) *100 | -63,8% | -151,7% | -87,9% |
| Ефективність операційних витрат | (Валовий прибуток/Собівартість) *100 | 1226,5% | 549,4% | -677,1% |

**Джерело: розраховано автором на основі планування діяльності підприємства.*

Оскільки підприємство за результатами обох років отримало збитки, показники рентабельності діяльності та продажу мають від’ємне значення.

Проводячи аналіз ефективності діяльності ТОВ «Корал Тревел» м. Київ нами визначено деякі негативні аспекти:

1. Парадокс валової рентабельності. Показник рентабельності продажу за валовим прибутком виглядає аномально високим (понад $100%). Це свідчить про те, що в структурі доходів підприємства «Чистий дохід» (виручка) відображає лише комісійну винагороду, тоді як валовий прибуток формується з урахуванням інших факторів. Проте навіть зростання цього показника на 9,4% не рятує ситуацію.

2. Критичне падіння чистої рентабельності. Чиста рентабельність діяльності погіршилася катастрофічно: з -63,8% до -151,7%. Це означає, що на кожну 1 грн зароблені виручки підприємство генерує 1,52 грн збитку. Підприємство «проїдає» власні або запозичені кошти зі швидкістю, що значно перевищує темпи її розвитку.

3. Зниження ефективності витрат. Ефективність використання операційних коштів (співвідношення прибутку до собівартості) впала більш ніж удвічі. Це

підтверджує попередній висновок: витрати на забезпечення діяльності зростають значно швидше, ніж віддача від них.

Загалом, варто зазначити, що підприємство знаходиться у стані глибокої фінансової кризи. Зростання виручки на 32% є «ілюзорним» успіхом, оскільки воно супроводжується ще більшими витратами. Головна проблема – адміністративні витрати, які неспівмірні з масштабами основної діяльності. Підприємство утримує занадто дорогий апарат управління та офісну інфраструктуру, яку не може окупити поточними продажами. Щоб вивести ТОВ «Корал Тревел» м. Київ на точку беззбитковості, необхідно ліквідувати розрив між валовим прибутком та загальними операційними витратами.

На основі здійсненого аналізу, нами розроблено план оптимізації подальшої діяльності, розділений на три стратегічні напрямки:

1. Радикальна реструктуризація адміністративних витрат.

2. Управління собівартістю та маржинальністю.

3. Розрахунок цільових показників для беззбитковості. Щоб вийти в «нуль» при поточному рівні витрат, підприємства потрібно: або збільшити виручку в 4.5 рази (до 28 млн. грн) при збереженні поточної рентабельності, або скоротити загальні витрати на 9,5 млн. грн (що дорівнює сумі чистого збитку) (табл. 2.14).

*Таблиця 2.14.*

**Прогнозний план (модель «Виживання») для ТОВ «Корал Тревел» м. Київ***

| Захід | Очікувана економія (тис. грн) | Складність впровадження |
|---|---|---|
| Оренда та утримання офісів (скорочення площ) | 4 500 | Середня |
| Скорочення адміністративного апарату | 8 000 | Висока |
| Оптимізація маркетингового бюджету | 3 000 | Низька |
| Разом потенціал оптимізації | 15 500 | Вихід на прибуток |

**Джерело: розраховано автором на основі планування діяльності підприємства.*

Упроваджуючи пропонований у табл. 2.10 план, ТОВ «Корал Тревел» м. Київ варто враховувати можливі ризики, а саме: втрата персоналу: різке скорочення адміністративних витрат може призвести до звільнення ключових менеджерів; зниження якості послуг: надмірна економія на собівартості може

погіршити туристичний продукт/послугу, що знизить довіру клієнтів.

Отже, ТОВ «Корал Тревел» м. Київ не обов'язково продавати більше – йому життєво необхідно витрачати менше. Поточна модель управління «роздута» і не відповідає реальним обсягам продажів.

# РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ БЕЗПЕКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ТУРИЗМУ

## 3.1. Шляхи удосконалення системи управління безпекою на туристичному підприємстві

В умовах сучасної трансформації туристичного ринку питання гарантування безпеки мандрівників та найманих працівників стають ключовим фактором життєздатності бізнесу. Для ТОВ «Корал Тревел», як провідного гравця на ринку туристичних послуг України, постає завдання сформувати дієву стратегію управління ризиками, що сприятиме не лише нейтралізації загроз, а й зміцненню лояльності з боку аудиторії та стратегічних партнерів. Процес захисту туристів передбачає реалізацію цілого спектру заходів, спрямованих на завчасне моделювання, попередження та ефективну ліквідацію наслідків імовірних небезпек.

Зважаючи на динамічні геополітичні зміни та посилення галузевих стандартів, доцільним вбачається створення в структурі підприємства окремого підрозділу, на який буде покладено функції постійного спостереження, аналітичної оцінки загроз та впровадження безпекових протоколів рис. 3.1.




**Рис. 3.1. Удосконалена функціональна модель управління ТОВ «Корал Тревел» м. Київ***

**Джерело: побудовано автором на основі проведеного дослідження.*

Основним вектором роботи такої структури є максимізація якості управлінських процесів для захищеного функціонування підприємства через системну роботу з ризиками. Це планується реалізувати за допомогою інтеграції

інноваційних методів моніторингу на базі штучного інтелекту, формування корпоративної політики згідно з глобальними стандартами та регулярного навчання персоналу через практичні симуляції кризових подій. Важливе місце посідає налагодження швидких каналів зв’язку між внутрішніми департаментами та профільними службами захисту, а також використання інструментів оперативного інформування про загрози. Окрім цього, діяльність підрозділу передбачає глибокий аудит маршрутів і транспортної інфраструктури, постійний аналіз ситуації в країнах призначення та тісну координацію зі страховими підприємствоми і міжнародними експертними спільнотами.

Для практичного втілення цієї ініціативи ТОВ «Корал Тревел» має провести реорганізацію внутрішнього устрою, затвердити відповідну нормативну базу, забезпечити підготовку керівної ланки за міжнародними програмами та впровадити цифрові системи контролю, які підлягатимуть регулярній перевірці на ефективність.

Для забезпечення всебічного впровадження безпекової політики в ТОВ «Корал Тревел», новостворений підрозділ функціонуватиме в тісній ієрархічній та оперативній зв'язці з ключовими ланками управління. На стратегічному рівні відділ підтримуватиме постійний контакт із генеральним, комерційним та фінансовим директорами, що гарантує відповідність заходів захисту загальним бізнес-цілям та фінансовим можливостям підприємства. На операційному рівні діяльність підрозділу безпеки буде глибоко інтегрована в повсякденну роботу інших відділів. Зокрема, взаємодія з відділом кадрів дозволить ефективно реалізовувати програми підготовки та сертифікації штату. Співпраця з плановим відділом забезпечить точне прогнозування витрат на ризик-менеджмент, а спільна робота з відділом збуту гарантуватиме, що актуальні дані про безпеку маршрутів стануть невід’ємною частиною сервісу для кінцевих споживачів. Такий комплексний підхід перетворює безпеку з ізольованої функції на органічний елемент загальної структури підприємства.

Для кадрового наповнення новоствореного підрозділу ТОВ «Корал Тревел» рекомендовано впровадити такі посади:

1) керівник відділу управління безпекою, який здійснює загальну координацію стратегії захисту та відповідає за комунікацію з менеджментом;

2) робота з інформаційними потоками покладається на аналітика з оцінки ризиків, у компетенції якого входить безперервне відстеження геополітичних змін та виявлення потенційних зон небезпеки;

3) для практичного подолання форс-мажорів передбачено посаду фахівця з кризового реагування, який фокусується на створенні протоколів дій у надзвичайних ситуаціях та забезпечує прямий зв'язок із зовнішніми структурами, зокрема правоохоронцями;

4) безпосередній контроль за якістю обслуговування здійснює фахівець із безпеки клієнтів, відповідальний за розробку внутрішніх регламентів підприємства та моніторинг їхнього суворого виконання на всіх етапах надання туристичних послуг.

*Таблиця 3.1.*

**Штатний розпис та функціональне навантаження підрозділу безпеки ТОВ «Корал Тревел» м. Київ***

| Посада | Ключовий функціонал та зона відповідальності |
|---|---|
| Керівник департаменту безпеки | Стратегічне планування безпекової політики, загальне адміністрування підрозділу, координація взаємодії з топменеджментом та зовнішніми профільними структурами. |
| Аналітик ризиків та загроз | Системний моніторинг геополітичного стану в дестинаціях, аудит надійності засобів розміщення та логістики, застосування предиктивних технологій для виявлення потенційних небезпек. |
| Менеджер із антикризового управління | Формування протоколів дій під час форс-мажорів, підготовка персоналу до роботи в екстремальних умовах, оперативна комунікація з державними органами та екстреними службами. |
| Спеціаліст із безпеки клієнтського сервісу | Впровадження корпоративних регламентів захисту мандрівників, контроль якості послуг на відповідність стандартам безпеки, консультування та інструктаж туристів. |

**Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження.*

Для оптимізації процесів внутрішньої комунікації та гармонізації захисних протоколів із загальною стратегією розвитку підприємства, рекомендується

запровадити пряме підпорядкування нового безпекового відділу фінансовому директору. Такий підхід забезпечить збалансовану інтеграцію заходів із безпеки в головні комерційні та операційні цикли підприємства, дозволяючи оперативно виділяти ресурси на критичні напрямки. Наведена нижче оновлена схема управління ТОВ «Корал Тревел» м. Київ відображає місце спеціалізованого підрозділу в загальній ієрархії, демонструючи змінені лінії звітності та функціональні зв'язки, що виникають після реструктуризації.

*Таблиця 3.2.*

**Взаємодія фінансового директора та підрозділу безпеки ТОВ «Корал Тревел» м. Київ***

| Категорія | Опис функцій та показників | Очікуваний результат |
|---|---|---|
| Повноваження фінансового директора | Бюджетування та аудит: розподіл коштів на цифрові системи безпеки та аі-моніторинг. контроль витрат на страхові внески та навчання персоналу. погодження контрактів із міжнародними партнерами. | Раціональне використання фінансів та мінімізація операційних витрат на ризики. |
| Фінансовий KPI | Зниження збитків: оцінка зменшення прямих фінансових втрат від форс-мажорів та юридичних позовів порівняно з минулим роком. | Стабілізація прибутку та скорочення непередбачуваних витрат. |
| Операційний KPI | ROI безпекових інвестицій: розрахунок ефективності витрат на захисні заходи через обсяг відвернутих фінансових загроз. | Обґрунтування доцільності витрат на новітні технології захисту. |
| Репутаційний KPI | Індекс довіри: вплив безпекових стандартів на лояльність клієнтів та кількість повторних бронювань. | Збільшення частки ринку за рахунок репутації надійної підприємства. |
| Кризовий KPI | Час реагування: швидкість локалізації загрози та інформування партнерів для зменшення штрафних санкцій. | Мінімізація репутаційних втрат та збереження життя клієнтів. |
| Страховий KPI | Оптимізація страхових премій: зменшення вартості страхування за рахунок високого рівня внутрішньої безпеки підприємства. | Економія бюджету через доведену надійність бізнес-процесів. |

**Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження.*

Під час інтеграції департаменту безпеки в загальну систему управління ТОВ «Корал Тревел» критично важливо встановити прозорі межі повноважень та конкретизувати зони відповідальності кожного учасника процесу. Новий підрозділ не повинен функціонувати ізольовано, адже його ефективність прямо залежить від глибини взаємодії з іншими ланками підприємству. Зокрема, тісна

співпраця з відділом кадрів необхідна для підготовки кваліфікованого персоналу та впровадження культури безпеки на всіх рівнях. Взаємодія з департаментом маркетингу дозволяє грамотно транслювати безпекові переваги клієнтам, зміцнюючи ринкові позиції бренду. Робота з плановим відділом забезпечує фінансову стійкість безпекових заходів та їх відповідність бюджетним пріоритетам, а технічний відділ стає опорою для впровадження інноваційних систем моніторингу та захисту даних. Тільки за умови такого комплексного підходу, де безпекові стандарти пронизують кожен аспект діяльності – від розробки турпродукту до технічного супроводу та комунікації з клієнтом – можливо досягти максимального рівня захищеності в межах усього підприємства.

Для побудови дієвої моделі розподілу повноважень і функцій у сфері захисту туристичних продуктів ТОВ «Корал Тревел» м. Київ, доцільно застосувати матричну модель менеджменту. Такий підхід забезпечує синергію між лінійним управлінням та проектними завданнями відділу безпеки, гарантуючи багатогранне вирішення питань щодо прогнозування ризиків, антикризових дій та безпосереднього захисту мандрівників. Використання матричного принципу дозволяє не лише деталізувати обов'язки кожного фахівця, а й суттєво поліпшити міжструктурний діалог, що сприяє швидкій реакції на виклики при збереженні високої адаптивності та оперативності управлінських процесів. Приклад практичної реалізації цієї системи, де зафіксовано права та відповідальність сторін, відображено у Дод. Б.

Застосування матричного методу в діяльності ТОВ «Корал Тревел» м. Київ забезпечує підприємству низку стратегічних переваг. По-перше, завдяки прозорому розмежуванню компетенцій між департаментами суттєво підвищується рівень внутрішньої координації та злагодженості дій. По-друге, такий формат додає гнучкості, дозволяючи залучати експертів з різних галузей до прийняття рішень, що особливо важливо при зміні зовнішньої кон'юнктури.

По-третє, відбувається раціоналізація використання ресурсів, спрямованих на подолання конкретних кризових ситуацій чи проведення аудитів. Крім того, колективна праця підрозділів прискорює створення та впровадження нових стандартів безпеки, що мінімізує ймовірність інцидентів. Чітка фіксація ролей кожного учасника виключає дублювання завдань і посилює персональну відповідальність за результати.

На рис. 3.2. відображено матрицю розподілу відповідальності за методом RACI для процесу формування та впровадження нового туристичного продукту в ТОВ «Корал Тревел» м. Київ.

| Етап / Процес | Відділ безпеки | Відділ збуту | Маркетинг | Юридичний відділ | Генеральний директор |
|---|---|---|---|---|---|
| Аудит безпеки регіону та готелів | R | I | - | C | A |
| Розробка стандартів безпеки турпродукту | R | C | - | C | A |
| Оцінка фінансових ризиків напрямку | C | - | - | - | R/A |
| Інформування клієнтів про ризики | C | R | R | I | A |
| Розробка плану дій у кризовій ситуації | R | C | I | C | A |

**Рис. 3.2. Матриця відповідальності (RACI) за безпеку нового туристичного продукту*,****

**Умовні позначення:* R (Responsible) – виконавець: той, хто безпосередньо виконує роботу; A (Accountable) – відповідальний: той, хто затверджує результат і несе кінцеву відповідальність (завжди одна особа); C (Consulted) – консультант: той, чия думка враховується (двосторонній зв'язок); I (Informed) – поінформований: той, кого повідомляють про результати (односторонній зв'язок).

**Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження.*

Завдяки такому підходу (рис. 3.2), при розробці нового турпродукту відділ безпеки виступає як основний виконавець (R) технічного аудиту, але генеральний директор залишається особою, що приймає остаточне рішення (A). Водночас відділ збуту обов’язково консультує (C) щодо специфіки попиту, щоб заходи безпеки не перешкоджали продажам, а лише підсилювали їх. Це усуває плутанину («хто винен?») та дублювання функцій, оскільки кожна роль чітко зафіксована в матриці.

З огляду на те, що управлінська технологія безпосередньо базується на чітких операційних процесах, доцільним кроком для ТОВ «Корал Тревел» м. Київ є розробка та впровадження детального регламенту роботи нового підрозділу у формі плану-графіка. Такий інструмент дозволить структурувати щоденну діяльність відділу безпеки, а приклад його наповнення представлено у Дод. В. Фундаментальним фактором успіху системи є безперервний інтелектуальний та технологічний апгрейд. Це передбачає не лише моніторинг поточної ситуації, а й активне залучення фахівців до міжнародного професійного середовища. Синтез інноваційних систем спостереження, професійного зростання команди та розширення мережі зовнішніх партнерств дозволить мінімізувати загрози для мандрівників і гарантувати сталість бізнесу.

Отже, формування механізму управління безпекою є стратегічним пріоритетом для ТОВ «Корал Тревел» м. Київ. В умовах динамічних геополітичних викликів та посилення галузевих стандартів, створення профільного підрозділу стає необхідним етапом модернізації підприємства. Такий підрозділ візьме на себе повний цикл контролю – від первинної аналітики до реалізації практичних захисних заходів, що гарантуватиме високу якість послуг на кожному етапі взаємодії з клієнтом.

Запропонований комплекс реформ базується на цифровізації процесів виявлення загроз, адаптації корпоративних стандартів до світових вимог та системному навчанні як персоналу, так і самих туристів. Побудова гнучкої системи реагування на кризи у поєднанні з міжнародною експертною підтримкою дозволить ТОВ «Корал Тревел» не просто ефективно протидіяти ризикам, а й перетворити аспект безпеки на ключову конкурентну перевагу, що зміцнить авторитет компанії серед споживачів та ділових партнерів.

## 3.2. Економічна ефективність впровадження заходів безпеки на ТОВ «Корал Тревел» м. Київ

Ключовим етапом аналізу запропонованих змін є розрахунок економічної ефективності. Для цього застосовується підхід оптимального планування, що базується на пошуку балансу між мінімізацією ресурсних витрат та досягненням максимальних показників діяльності. Такий методологічний інструментарій дає змогу надати фінансове обґрунтування доцільності впровадження інновацій, зіставляючи обсяг необхідних інвестицій із прогнозованою вигодою.

У межах дослідження підсумковим показником успішності проєкту виступає чистий прибуток. Його обсяг має не лише свідчити про прибутковість, а й бути достатнім для повного відшкодування капітальних інвестицій, спрямованих на модернізацію системи управління.

Створення та подальше функціонування спеціалізованого підрозділу з управління безпекою на ТОВ «Корал Тревел» м. Київ потребує відповідного технічного оснащення.

Основна частка капітальних витрат припадає на:

– високопродуктивну комп'ютерну техніку (необхідну для моніторингу та роботи зі спеціалізованим ПЗ для оцінки ризиків);

– мережеву інфраструктуру (кабельні системи для забезпечення стабільного зв'язку);

– офісне обладнання та канцелярію (для операційної діяльності персоналу).

Формування такої матеріальної бази є необхідною умовою для побудови надійної системи захисту клієнтів і співробітників підприємства.

Детальний перелік та розрахунок потреби в технічних засобах для нового відділу, з урахуванням ресурсів, що вже є в наявності, представлено в табл. 3.3.

*Таблиця 3.3.*

**Розрахунок потреби в устаткуванні для новоствореного відділу безпеки на ТОВ «Корал Тревел» м. Київ*,****

| Найменування оргтехніки | Кількість, шт. | Вартість за од., грн. | Загальна сума, грн. |
|---|---|---|---|
| Персональні комп'ютери (у комплекті) | 4 | 25000* | 100000 |
| Мережева інфраструктура (кабель та монтаж) | відповідно до топології робочих місць та архітектурних особливостей офісного простору | 1000 | 1000 |
| Канцелярське приладдя та витратні матеріали | 4 (набори) | 1000 | 4000 |
| Усього | – | – | 105 000 |

**Примітка: ціна за одиницю розрахована виходячи із загальної вартості 100 000 грн за 4 одиниці.*

***Джерело: розроблено автором на основі аналізу ринкових цін.*

Для функціонування мережевої інфраструктури нового підрозділу обрано операційну систему Windows 11. Її функціонал забезпечує базову архітектуру локальної мережі, сумісність із різними операційними середовищами та інтеграцію з вебтехнологіями. Окремим пріоритетом є використання вбудованих інструментів захисту даних від стороннього втручання. Крім того, вибір цієї платформи зумовлений повною сумісністю з прикладним програмним забезпеченням екосистеми Microsoft. Використання вже наявної на балансі підприємства ОС дозволяє уникнути додаткових витрат на придбання нових ліцензій, що оптимізує бюджет впровадження.

Обсяг фінансових ресурсів, необхідних для розробки та реалізації програми підвищення безпеки на ТОВ «Корал Тревел» м. Київ, подано в табл. 3.4. Даний розрахунок охоплює витрати на технічне переоснащення, фонд оплати праці та супутні операційні витрати. Сумарний показник витрат є індикатором для аналізу економічної ефективності запропонованої моделі управління.

*Таблиця 3.4.*

**Кошторис витрат на розробку та впровадження заходів із покращення безпеки на ТОВ «Корал Тревел» м. Київ*,****

| Найменування статті витрат | Одиниця виміру / Кількість | Ціна за од., грн. | Загальна сума, грн. |
|---|---|---|---|
| Персональні комп'ютери | 4 шт. | 25000 | 100000 |
| Мережева інфраструктура (кабель) | 200 м.п. | 50 | 1000 |
| Фонд оплати праці залучених спеціалістів | 4 особи × 12 міс. | 15000 | 720000 |
| Канцелярське забезпечення та витратні матеріали | 4 набори | 1000 | 4000 |
| Разом | – | – | 825000 |

**Джерело: складено автором на основі проведених розрахунків.*

Отже, проведений фінансовий аналіз показав, що сукупні інвестиції в модернізацію системи безпеки становлять 825 тис. грн. Ця цифра є базовою величиною для розрахунку термінів окупності та визначення чистого економічного ефекту від впровадження відділу безпеки в структуру ТОВ «Корал Тревел» м. Київ.

Зважаючи на обсяг початкових вкладень (825 тис. грн) створення відділу управління безпекою є економічно виправданим стратегічним кроком. Окупність проєкту в ТОВ «Корал Тревел» м. Київ базується на таких чинниках:

–мінімізація прямих фінансових втрат. Так, завдяки впровадженню спеціалізованого ПЗ та системного моніторингу ризиків, підприємство здатна запобігти випадкам шахрайства, витоку конфіденційної інформації та комерційного шпигунства. За оцінками експертів [32], у туристичній галузі запобігання лише одному масштабному інциденту з безпекою даних клієнтів може зберегти компанії від 200 до 500 тис. грн прямих збитків та штрафів;

–зменшення репутаційних ризиків. Вартість відновлення репутації після серйозного збою в системі безпеки часто перевищує капітальні витрати на її створення. Підвищення рівня захищеності персональних даних клієнтів стає вагомою конкурентною перевагою, що стимулює зростання лояльності та, як наслідок, збільшення обсягу продажів на 3-5% щорічно [31];

–оптимізація внутрішніх процесів. Централізація функцій безпеки у межах одного підрозділу дозволяє знизити непродуктивні витрати робочого часу інших менеджерів.

Для розрахунку окупності скористаємося формулою простого терміну окупності (PP):

$$\text{PP}=\frac{IC}{\Delta Pr}, \tag{3.1}$$

*де, IC – інвестиційні витрати; $\Delta Pr$ – прогнозований щорічний приріст чистого прибутку за рахунок економії на збитках та зростання продажів.*

За умови, що діяльність відділу дозволить ТОВ «Корал Тревел» м. Київ додатково генерувати або зберігати близько 100 000 грн щомісяця, термін окупності проєкту становитиме:

$$PP=\frac{825000}{100000} = 8{,}25 \text{ місяців}$$

Отже, інвестиції повністю окупляться протягом першого року роботи підрозділу, що свідчить про високу ефективність запропонованих заходів.

Табл. 3.5 наочно демонструє баланс між витратами на впровадження та очікуваними економічними вигодами.

*Таблиця 3.5.*

**Інвестиційні витрати та очікуваний економічний ефект від пропонованих заходів***

| Категорія аналізу | Складові елементи | Сума / Оцінка | Вплив на окупність |
|---|---|---|---|
| Інвестиційні витрати | Техніка, ПЗ, монтаж мережі, річний ФОП | 825000 грн | Одноразові та поточні витрати 1-го року |
| Запобігання збиткам | Уникнення штрафів, запобігання крадіжкам даних | ~ 450000 грн/рік | Високий (пряма економія коштів) |
| Додатковий дохід | Зростання продажів за рахунок іміджу надійної компанії | ~ 600000 грн/рік | Середній (ринковий чинник) |
| Загальний річний ефект | Сукупна вигода від роботи підрозділу | 1050000 грн | Перекриває витрати за 9-10 місяців |

**Джерело: складено автором на основі проведених розрахунків.*

Для остаточного підтвердження доцільності розрахуємо коефіцієнт рентабельності:

$$ROI = \frac{\text{Чистий ефект} - \text{Інвестиції}}{\text{Інвестиції}} \times 100\%, \qquad (3.2)$$

За прогнозними даними:

$$ROI = \frac{1\,050\,000 - 825\,000}{825\,000} \times 100\% \approx 27.3\%$$

Отже, показник рентабельності інвестицій (ROI) на рівні 27.3% підтверджує, що витрати на безпеку є не просто статтею видатків, а стратегічною інвестицією, яка забезпечує сталий розвиток підприємства в умовах сучасних ринкових ризиків.

На основі проведеного дослідження та виконаних техніко-економічних розрахунків можна зробити наступні висновки:

– для створення ефективного підрозділу з управління безпекою на ТОВ «Корал Тревел» м. Київ визначено потребу в оргтехніці та програмному забезпеченні. Використання існуючої операційної системи Windows 11 та стандартизація робочих місць дозволили оптимізувати початкові капітальні вкладення;

– загальний обсяг інвестицій на розробку та впровадження заходів становить 825 тис. грн. Основну частку витрат (понад 87%) складає фонд оплати праці кваліфікованих фахівців, що підкреслює пріоритетність інтелектуального капіталу в системі безпеки;

– розрахунки показали, що проєкт має високий потенціал окупності. Завдяки превентивним заходам щодо запобігання фінансовим втратам та очікуваному зростанню лояльності клієнтів, прогнозний термін окупності становить близько 8 місяців;

– показник рентабельності інвестицій на рівні 27.3% підтверджує, що витрати на безпеку є не просто статтею видатків, а стратегічною інвестицією, яка забезпечує сталий розвиток компанії в умовах сучасних ринкових ризиків.

# ВИСНОВКИ

Підсумовуючи результати проведеного дослідження, спрямованого на вдосконалення системи управління безпекою в туризмі, можна сформулювати такі висновки:

1. В умовах глобальної нестабільності безпека трансформувалася з допоміжного елемента в фундаментальну характеристику якості туристичного продукту. Обґрунтовано, що сучасне туристичне підприємство повинно функціонувати як відкрита система, яка постійно інтегрує інноваційні методи менеджменту (кризовий менеджмент, ризик-менеджмент) для оперативного реагування на виклики зовнішнього середовища.

Аналіз зарубіжних моделей управління показав, що найвищий рівень безпеки досягається через синергію державного регулювання та приватних ініціатив. Виявлено, що ключовим механізмом є дотримання стандартів UNWTO та IATA, які мінімізують ризики на всіх етапах подорожі. Для України цей досвід є базою для створення власних протоколів безпеки, адаптованих до євроінтеграційних процесів.

Встановлено, що законодавче поле України (зокрема ЗУ «Про туризм») створює необхідний підґрунтя для захисту прав туристів. Проте, практична реалізація вимагає від компаній більш активного впровадження локальних систем безпеки. Ефективне управління в цій сфері генерує мультиплікативний ефект: від зростання довіри до бренду до зміцнення позитивного туристичного іміджу всієї держави.

2. Дослідження сфери безпекової діяльності українських туристичних підприємств здійснювалося на матеріалах ТОВ «Корал Тревел» м. Київ. На основі аналізу встановлено, що підприємство є лідером ринку з високим рівнем адаптивності. Перехід до персоналізованого маркетингу та діджиталізації послуг дозволив підприємству зберегти стабільність. Однак виявлено розрив між

високим рівнем сервісу та відсутністю консолідованого підрозділу, який би відповідав виключно за комплексну безпеку клієнтів і персоналу.

Проведений аналіз ідентифікував критичний вплив військово-політичних ризиків та інфляційного тиску. Встановлено, що в умовах війни традиційні методи управління безпекою є недостатніми. Виявлено необхідність зміщення фокусу на інформаційну безпеку, психологічний супровід клієнтів та розширення партнерства з надійними іноземними страховими та безпековими агенціями.

3. На основі проведеного дослідження розроблено пропозиції щодо удосконалення системи безпекової діяльності підприємств сфери туризму. Зокрема, запропоновано формування відділу управління безпекою в структурі ТОВ «Корал Тревел» м. Київ. На відміну від існуючих структур, цей відділ має здійснювати превентивний аналіз ризиків. Його діяльність включає: упровадження систем раннього попередження про загрози; захист персональних даних клієнтів у межах локальної мережі (з використанням ПЗ Microsoft); проведення тренінгів для персоналу щодо дій у кризових ситуаціях.

Визначено, що проєкт потребує інвестицій у розмірі 825 000 грн. Основну частку витрат (понад 87%) складає фонд оплати праці кваліфікованих фахівців, що підкреслює пріоритетність інтелектуального капіталу в системі безпеки. Розрахунки показали, що проєкт має високий потенціал окупності. Завдяки превентивним заходам щодо запобігання фінансовим втратам та очікуваному зростанню лояльності клієнтів, прогнозний термін окупності становить близько 8 місяців.

Реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «Корал Тревел» м. Київ трансформувати систему безпеки з витратної частини бюджету в інструмент створення доданої вартості. Це забезпечить підприємству стратегічну перевагу, підвищить її стійкість до криз та гарантує високий рівень захищеності всіх суб'єктів туристичної діяльності.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Голод А.П. Безпека туризму як об’єкт регіональних економічних досліджень. *Інноваційна економіка*, 2014. №4 (53). С.190-194

2. Дяченко В.О., Євтушенко Я.В. Теоретичні аспекти забезпечення безпеки туристів в країнах Європи. *Індустрія туризму та гостинності: досвід, проблеми, перспективи*: матеріали ІІІ Міжн. наук.-практ. конф., 14-15 квітня 2021 р. Суми : ФОП Цьома С.П., 2021. С. 95-101.

3. Заваріка Г.М., Денищенко Л.В. Концепція безпеки як основа маркетингової діяльності туристичних та готельних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 71. С. 16–22.

4. Кравченко О.О., Дутко Л.П. Безпека в туристичній сфері України. *Обліково-аналітичне забезпечення системи фінансово-економічної безпеки: інформаційно-комунікаційні технології та антикорупційний менеджмент.* матеріали VIII Міжн. наук.-практ. інт.-конф., 13 листопада 2019 р. Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2019. С. 86-94.

5. Кальченко О. М. Економічна безпека підприємств туристичної сфери. *Вісник ЧДІЕУ.* 2013. №1(64). С.136-143.

6. Кифяк В.Ф. Організація туристичної діяльності в Україні. Чернівці: Книги-ХХІ, 2003. 300 с.

7. Кожухівська Р.Б., Тимчук С.В. Безпекова діяльність у сфері туризму та рекреації в Україні: аналітичний огляд. *Економіка та суспільство.* 2023. №53. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-43

8. Кожухівська Р.Б., Саковська О.М., Малюга Л.М. Управління поведінкою споживачів готельно-ресторанних послуг. Умань: ВПЦ «Візаві», 2021. 265 с. URL: https://scholar.google.com.eg/scholar?hl=ru&as_sdt=0,5&cluster=16221011180900600358 *(дата звернення: 07.03.2026)*

9. Копець Г.Р., Кулиняк І.Я. Сучасні напрямки розвитку підприємств у сфері туризму в Україні. В*існик НУ «Львівська політехніка». Серія*

*«Проблеми економіки та управління».* 2020. № 2(8), С. 37- 48.

10. Корж Н.В., Заноско О.В. Формування системи економічної безпеки індустрії туризму як складової стійкого розвитку туризму в Україні. *Економіка. Управління. Інновації*. 2011. №2 (6). URL: https://tourlib.net/statti_ukr/korzh.htm *(дата звернення: 07.03.2026)*

11. Марків І.П. Безпека туризму як вагомий фактор розвитку галузі: *Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки*: матеріали VIII всеукр. наук.-практ. конф., 18 листопада 2021 р. Умань: Візаві, 2021. С. 624-628.

12. Маркіна І.А., Маховка В.М. Загрози і небезпеки в діяльності підприємств туристичної сфери. *Економіка та управління підприємствами. Проблеми економіки*. 2015. № 3. С. 135-142.

13. Маркіна І.А. Управління безпекою туристичного бізнесу. Київ: ЦУЛ, 2022. 365 с.

14. Михайловська А.І. Специфіка імідж-менеджменту у сільському зеленому туризмі. *Стратегічні перспективи туристичної та готельно-ресторанної індустрії в Україні: теорія, практика та інновації розвитку*: збірник матеріалів Всеукр. наук.-прак. інт.-конф., 30 жовтня 2025 р. Умань: ВПЦ «Візаві», 2025. С. 427-429.

15. Михайловська А.І. Курортологічний аспект: аналіз функцій та класифікації курортів у здоров'язбереженні туризму. *Теорія, практика та інновації розвитку туристичної і готельно ресторанної індустрії*: збірник матеріалів міжнародної науково практичної конференції, 24-25 травня 2023 р., Умань: ВПЦ «Візаві», 2023. С. 136-138.

16. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua *(дата звернення: 07.03.2026)*

17. Офіційний сайт ТОВ «Корал Тревел». URL: https://www.coraltravel.ua *(дата звернення: 07.03.2026)*

18. Офіційний сайт ТОВ «Анекс тур». URL: https://www.anextour.ua *(дата звернення: 07.03.2026)*

19. Офіційний сайт ТОВ «JoinUp». URL: https://www.joinup.ua *(дата*

*звернення: 07.03.2026)*

20. Офіційний сайт ТОВ «Компас Україна». URL: https://www.kompas.ua *(дата звернення: 07.03.2026)*

21. Про туризм: Закон України від 15 вересня 1995 року N324/95-ВР. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр *(дата звернення: 29.12.2025)*

22. Рейманн М., Корнус О.Г., Венгерська Н.С., Холодок В.Д., Пацюк В.С., Паланг Х. Розвиток туристичного бізнесу прифронтових громад в умовах війни: зарубіжний та український досвід. *Регіональна економіка.* 2023, №1. С. 136-144.

23. Смолій В.А., Федорченко В.К., Цибух В.І. Енциклопедичний словник-довідник з туризму. Київ: ВД «Слово», 2006. 372 с.

24. Торяник В.М., Джинджоян В.В. Безпека туризму. Дніпро: ВНПЗ «ДГУ», 2018. 284 с

25. Туріянська М.М. Методики оцінки конкурентних переваг туристичного підприємства. *Вісник ДІТБ*. 2017. №15. С. 87-95.

26. Цьохла С.Ю. Систематизація факторів розвитку туристичної індустрії. *Наукові записки Таврійського національного університету ім. В.І. Вернадського.* Серія «Економіка і управління». 2019. Том 22(61). № 2. С. 373-380.

27. Шелеметьєва Т.В. SWOT-аналіз як дієвий інструмент процесу управління розвитком туризму в Україні. *Інтелект XXI*. 2018. № 6. С. 110-113.

28. Ambler T. Marketing and the Bottom Line: The Marketing Metrics to Pump up Cash Flow. Hemel Hempstead: FT Prentice Hall, 2024. 334 p.

29. Doyle P. How Shareholder Value Analysis Re-defines Marketing. *Market Leader*, 2024. 267 p.

30. Drucker P. Management: Tasks, Responsibilities, Practicies. New York: Harper&Row, 1973. 234 c.

31. Employment Conditions at UN Tourism. UN Tourism 2025. URL: https://www.untourism.int/member-states *(дата звернення: 07.03.2026)*

32. Google Analytics. 2024-2025. *Офіційний сайт.* URL: https://www.google.com.ua/intl/uk_ALL/analytics/index.html *(дата звернення: 07.03.2026)*

33. Kozhukhivska R., Sakovska O., Skurtol S., Kontseba S. and Zhmudenko V. An analysis of use of internet technologies by the consumers of tourism industries in Ukraine. *International Journal of Advanced Science and Technology*. Vol. 29, Issue 6, 2020. P. 1007-1013.

34. Kozhukhivska R., Sakovska O., Shpykuliak O., Podzihun S. and Harbar O. Social Customer-Oriented Technologies in the Tourism Industry: An Empirical Analysis. *TEM Journal*. Vol. 8, Issue 4, 2019. P. 1371-1383. doi: 10.18421/tem84-39

35. Sakovska O., Kozhukhivska R., Reznik N., Chuchmii I., Naherniuk D., Tereshchuk N. The Role of Innovative Technologies in Improving the Management of Consumer Behavior in the Hotel and Restaurant Business. Digital Disruption and Business Innovation: Navigating the New Technological Era (ICBT 2024). *Lecture Notes in Networks and Systems.* 2025. Vol. 1573. P. 229-241. https://doi.org/10.1007/978-3-032-00444-4_22

# Д О Д А Т К И

**Додаток А**

# Звіт про фінансові результати ТОВ «Корал Тревел» м. Київ

| | |
|---|---|
| Дата звіту | 09.02.2025 |
| Період | 2024 р, 12 міс. |
| Бухгалтер | Білай Олена Вікторівна |
| КАТОТТГ | UA80000000001078669 |
| Кількість працівників | 47 |

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

### Фінансові результати

| Назва рядка | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
|---|---|---|---|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 6 356.00 | 5 216.00 |
| Чисті зароблені страхові премії | 2010 | | 0.00 |
| Премії підписані, валова сума | 2011 | | 0.00 |
| Премії, передані у перестрахування | 2012 | | 0.00 |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума | 2013 | | 0.00 |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій | 2014 | | 0.00 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | | 318.00 |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами | 2070 | | 0.00 |
| Валовий: прибуток | 2090 | 6 356.00 | 4 898.00 |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань | 2105 | | 0.00 |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів | 2110 | | 0.00 |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума | 2111 | | 0.00 |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах | 2112 | | 0.00 |
| Інші операційні доходи | 2120 | 28 736.00 | 59 220.00 |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2121 | | 0.00 |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2121 | | 0.00 |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2122 | | 0.00 |
| Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування | 2123 | | 0.00 |
| Адміністративні витрати | 2130 | 31 796.00 | 37 559.00 |
| Витрати на збут | 2150 | 7 343.00 | 5 374.00 |
| Інші операційні витрати | 2180 | 4 869.00 | 23 770.00 |
| Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2181 | | 0.00 |
| Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182 | | 0.00 |
| збиток | 2195 | 8 916.00 | 2 585.00 |
| Дохід від участі в капіталі | 2200 | | 0.00 |
| Інші фінансові доходи | 2220 | 230.00 | 381.00 |
| Інші доходи | 2240 | | 0.00 |
| Дохід від благодійної допомоги | 2241 | | 0.00 |
| Фінансові витрати | 2250 | | 0.00 |
| Втрати від участі в капіталі | 2255 | | 0.00 |
| Інші витрати | 2270 | | 0.00 |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті | 2275 | | 0.00 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| збиток | 2295 | 8 686.00 | 2 204.00 |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 2300 | | 0.00 |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | | 0.00 |
| збиток | 2355 | 8 686.00 | 2 204.00 |

## Сукупний дохід

| Назва рядка | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
|---|---|---|---|
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів | 2400 | | 0.00 |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів | 2405 | | 0.00 |
| Накопичені курсові різниці | 2410 | | 0.00 |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415 | | 0.00 |
| Інший сукупний дохід | 2445 | | 0.00 |
| Інший сукупний дохід до оподаткування | 2450 | 0.00 | 0.00 |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом | 2455 | | 0.00 |
| Інший сукупний дохід після оподаткування | 2460 | 0.00 | 0.00 |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460) | 2465 | -8 686.00 | -2 204.00 |

## Елементи операційних витрат

| Назва рядка | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
|---|---|---|---|
| Матеріальні затрати | 2500 | 14.00 | 483.00 |
| Витрати на оплату праці | 2505 | 15 624.00 | 24 697.00 |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510 | 3 447.00 | 5 609.00 |
| Амортизація | 2515 | 1 182.00 | 2 377.00 |
| Інші операційні витрати | 2520 | 24 345.00 | 10 245.00 |
| Разом | 2550 | 44 612.00 | 43 411.00 |

**Додаток Б**

## Матриця прийняття рішень управління безпекою ТОВ «Корал Тревел» м. Київ*,**

| Функції управління безпекою | Посади та структурні підрозділи | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Начальник відділу | Маркетинговий відділ | Відділ кадру | Відділ збуту | Плановий відділ |
| Розробка політик безпеки | Р,У | Уз, В | Уз, В | Уз, В | Уз, В |
| Проведення аналізу ризиків | Р, К | У | У | У | У |
| Реагування на надзвичайні ситуації | Р, К | В | В | В | В |
| Оцінка ефективності заходів безпеки | К | | | | |
| Навчання і розвиток персоналу з безпеки | Р, К | В | В | В | В |

*Умовні позначення: Р – прийняття рішень; П – підготовка рішень; У – участь у підготовці рішень; Уз – узгодження рішень; В – виконання рішень; К – контроль рішень.

***Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження.*

**Додаток В**

# План-графік роботи відділу управління безпекою ТОВ «Корал Тревел» м. Київ

| № з/п. | Виконавець | Процеси | Критерії | Графік (робочі дні) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 |
| 1. | Керівник відділу управління безпекою | Керівництво відділом, розробка стратегії безпеки, контроль виконання стандартів, взаємодія з підрозділами та зовнішніми організаціями | % стандартизації | | | | | | + | | | | | | + | | | | | | + | | | | |
| 2. | Аналітик з оцінки ризиків | Оцінка ризиків, моніторинг геополітичної ситуації, аналіз загроз. | % стандартизації | + | | | | | + | | | | | | + | | | | | | + | | | | + |
| 3. | Фахівець з кризового реагування | Розробка алгоритмів реагування, організація тренінгів, співпраця з право-охоронними органами | % стандартизації | + | + | + | | + | | + | + | + | | + | | + | + | + | + | + | | + | + | + | + |
| 4. | Фахівець з безпеки клієнтів | Розробка стандартів безпеки для туристів, контроль їх дотримання, консультації та навчальні програми | % стандартизації | + | | + | | + | + | | + | | | + | + | | + | | | + | + | + | + | | + |

**Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження.*