

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ І СПОРТУ УКРАЇНИ  
КАФЕДРА ТУРИЗМУ

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

за спеціальністю 242 Туризм,

освітньою програмою «Туристично-екскурсійне обслуговування»

на тему: «УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОЮ НА ПІДПРИЄМСТВАХ  
СФЕРИ ТУРИЗМУ»

здобувача вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня

Уніченко Тетяни Андріївни

(ПІБ)

Науковий керівник: Опанасюк Н.А.

(прізвище, ініціали)

кандидат юридичних наук, доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Рецензент: І.Я. Антоненко, д. е. н., професор

(прізвище, ініціали наук. ступінь, вчене звання)

Національний університет харчових технологій

(місце роботи)

Рекомендовано до захисту на засіданні  
кафедри (протокол № 11 від 05.05.2023 р.)

Завідувач кафедри: Бабушко С. Р.

(прізвище, ініціали)

доктор педагогічних наук, професор

(науковий ступінь, вчене звання)

  
(підпис)

Київ – 2023

## **АНОТАЦІЯ**

**Уніченко Т.А. Управління безпекою на підприємствах сфери туризму. - Рукопис.**

Випускна кваліфікаційна робота за спеціальністю 242 «Туризм», спеціалізації «Туристично-екскурсійне обслуговування». – Національний університет фізичного виховання і спорту України, Київ, 2023.

Випускну кваліфікаційну роботу присвячено теоретико-методичним аспектам і практичним засадам управління безпекою на підприємствах сфери туризму. Розкрито сутність та складові безпеки в туризмі, розглянуто особливості управління безпекою на підприємствах сфери туризму, а також принципи та критерії управління безпекою в організаціях сфери туризму. Робота виконана на прикладі готелю «Прем'єр Палац», м. Київ. Здійснено аналіз внутрішнього й зовнішнього середовища, а також конкурентної позиції готелю «Прем'єр Палац», проведено діагностику технічного й програмного забезпечення автоматизації робіт у готелі «Прем'єр Палац». За результатами аналітичного дослідження запропоновано напрями з удосконалення управління безпекою в готелі «Прем'єр Палац», зважаючи на непросту безпекову ситуацію в Україні.

**Ключові слова:** туризм, безпека в туризмі, управління безпекою, підприємства сфери туризму, готель.

## **ANNOTATION**

**Unichenko T.A. Security management at enterprises in the field of tourism. - Manuscript.**

Graduation qualification work in specialty 242 "Tourism", specialization "Tourist and excursion service". - National University of Physical Education and Sports of Ukraine, Kyiv, 2023.

The graduation thesis is devoted to the theoretical and methodological aspects and practical principles of safety management at enterprises in the field of tourism. The essence and components of security in tourism are revealed, the peculiarities of security management at enterprises in the field of tourism, as well as the principles and criteria of security management in organizations in the field of tourism are considered. The work was performed on the example of the Premier Palace hotel, Kyiv. An analysis of the internal and external environment, as well as the competitive position of the "Premier Palace" hotel, was carried out, a diagnosis of the technical and software automation of work at the "Premier Palace" hotel was carried out. Based on the results of the analytical study, directions for improving security management at the Premier Palace hotel were proposed, taking into account the difficult security situation in Ukraine.

**Key words:** tourism, safety in tourism, safety management, enterprises in the field of tourism, hotel.

## ЗМІСТ

ВСТУП	2
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОЮ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ ТУРИЗМУ	6
1.1. Поняття та складові безпеки в туризмі	6
1.2. Сутність управління безпекою на підприємствах сфери туризму	14
1.3. Організація системи безпеки як важлива складова роботи готелю	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ ПрАТ «ПРЕМ`ЄР ПАЛАЦ», М. КИЇВ	37
2.1. Загальна характеристика готелю «Прем`єр Палац»	37
2.2. Аналіз внутрішнього середовища готелю «Прем`єр Палац»	50
2.3 Аналіз зовнішнього середовища та конкурентної позиції готелю «Прем`єр Палац» на ринку послуг	60
2.4. Діагностика технічного й програмного забезпечення автоматизації робіт у готелі «Прем`єр Палац»	71
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОЮ В ГОТЕЛІ «ПРЕМ`ЄР ПАЛАЦ», М. КИЇВ	75
3.1. Діагностика особливостей управління безпекою в готелі «Прем`єр Палац»	75
3.2. Основні заходи з удосконалення управління безпекою в готелі «Прем`єр Палац»	84
ВИСНОВКИ	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРА	98
ДОДАТКИ	104

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасні умови господарювання в Україні характеризуються воєнним станом, наявністю кризових явищ в економіці країни та падінням ВВП на 33% за результатами 2022 року. Негативні фактори зовнішнього середовища не обійшли стороною й готельне господарство. Під їх впливом власникам готелів стає все складніше підтримувати готельний бізнес на належному рівні. Через широкомасштабну військову агресією Росії проти України, складну безпекову та соціально-економічну ситуацію кількість подорожуючих туристів в Україні значно «обвалилася». Про що свідчать статистичні дані. Так, у 2022 році надходження до держбюджету України від туристичної галузі скоротилися майже на 31%. Економічна криза призвела до підвищення цін на всі матеріальні ресурси і послуги, що використовують у готельному господарстві. Одним з найважливіших завдань готельного сервісу в сучасних умовах є забезпечення високого рівня безпеки, що обумовлено військовою агресією в Україні, зростанням загрози поширення інфекційних захворювань (зокрема, COVID-19), тероризму й диверсій. Саме тому створення дієвої, комплексної та сучасної системи безпеки готельного підприємства дозволить останньому створити репутацію об'єкту, що гарантує всім гостям спокій і упевненість щодо комфортного перебування в готелі.

Теоретичні розробки з цієї проблематики висвітлені в роботах Роглева Х.Й., Іванова І. В. та Панюкова Д. В., Галицької З. М. та інших. Зокрема, Роглев Х. Й., автор навчального посібника «Основи готельного менеджменту» [27], розглянув технологію формування заходів безпеки в готелі, економічну безпеку готелю тощо. Іванов І. В. та Панюков Д. В. у своїй роботі «Концепція забезпечення безпеки сучасного готелю» [19] розглянули систему пожежної сигналізації та візуального звукового оповіщення, систему пожежегасіння, управління системою вентиляції та димовидалення, систему розблокування виходів та охоронної сигналізації, систему управління

доступом та захисту інформації тощо. Галицька З. М. у своїй статті «Створення системи безпеки в готелях України та Черкаського регіону» [10] розглянула існуючі системи безпеки в готелях України (на прикладі Черкаського регіону), найбільші проблеми при створенні та функціонуванні систем, дослідила особливості застосування систем контролю та управління доступом у готелях.

Водночас, незважаючи на досить значний доробок праць і науково-практичних досліджень, існує певне коло невирішених питань даної проблематики. Так, у сучасних літературних джерелах, присвячених питанням безпеки в готелях, значна увага приділяється лише технічним аспектам і роботі персоналу, який забезпечує охорону готелів і, практично не висвітлюються питання, пов'язані з організаційним забезпеченням створення і роботи систем безпеки готелів. Саме цим і пояснюється вибір теми кваліфікаційної роботи, її актуальність і проблемність.

**Мета і завдання кваліфікаційної роботи.** Метою роботи є розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління безпекою на підприємствах сфери туризму. Для розкриття даної мети були поставлені й вирішені наступні завдання:

- дослідити теоретико-методичні аспекти управління безпекою на підприємствах сфери туризму;
- розкрити поняття та складові безпеки в туризмі;
- розглянути сутність управління безпекою на підприємствах сфери туризму, а також принципи та критерії управління безпекою в організаціях сфери туризму;
- проаналізувати діяльність готелю «Прем'єр Палац», м. Київ;
- проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище, а також конкурентну позицію готелю «Прем'єр Палац»;
- провести діагностику технічного й програмного забезпечення автоматизації робіт у готелі «Прем'єр Палац»;
- запропонувати напрями удосконалення управління безпекою в готелі

«Прем'єр Палац», а також визначити їх економічну ефективність.

**Об'єкт дослідження:** підприємства в сфері туризму (на прикладі готелю ПрАТ «Прем'єр Палац», м. Київ).

**Предмет дослідження:** теоретичні й практичні аспекти управління безпекою на підприємствах сфери туризму на прикладі готелю «Прем'єр Палац», м. Київ.

**Методи дослідження.** Для вирішення поставлених завдань автором використовувалися різні методи наукового дослідження. Так, за допомогою загальнонаукових методів (діалектичний метод пізнання та системний підхід; історичний метод; методи моделювання, теоретичного узагальнення та порівняння; конкретизація, класифікація) було розглянуто явище безпека з точки зору становлення його в історичному вимірі, різні підходи й думки щодо визначення терміну «безпека», різні підходи й класифікації безпек. Застосовуючи спеціальні методи, зокрема, економіко-математичний, статистичний, метод порівняльного аналізу, спостереження, а також метод експертних опитувань, автором було проведено діагностику та динаміку розвитку готелю, обсяги наданих послуг та конкурентні переваги готелю на ринку туристичних послуг. Методи аналізу й синтезу, економічного аналізу використані для дослідження фінансово-економічної діяльності готелю.

**Теоретичну базу дослідження** становлять наукові положення готельної справи, безпеки туризму, менеджменту в туризмі, а також праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань безпеки в сфері туризму та організації безпеки як важливої складової роботи готельних підприємств, законодавчі та нормативні акти, якими врегульовані правовідносини в цій сфері, а також матеріали статистичної звітності готелю.

**Практичне значення одержаних результатів.** Результати дослідження можуть бути використані в діяльності досліджуваного готельного підприємства з метою удосконалення його роботи з управління безпекою як важливої запоруки якісного обслуговування гостей і туристів для підвищення

конкурентних позицій на ринку готельних і туристичних послуг України та світу.

**Результати дослідження апробовано** в рамках у V-ої Міжнародної науково-практичної конференції: "СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ В XXI СТОЛІТТІ" (SP XXI 2022), 01 грудня 2022 року (м.Київ).

**Обсяг і структура кваліфікаційної роботи.** Робота складається з трьох розділів, вступу, висновків, списку використаних джерел і літератури та додатків. Загальний обсяг роботи – 105 сторінок друкованого тексту. Всього опрацьовано 68 джерел, у т.ч. іноземною мовою.

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

### 1.1. Поняття та складові безпеки в туризмі

Важливість безпеки розглядалася незалежно від історичного етапу розвитку суспільства. Нині питання безпеки підсилені глобалізаційними тенденціями розвитку суспільства й держави та мають надважливе значення в плануванні людської діяльності. Значимість цього підкреслюється щорічно під час проведення Мюнхенської конференції з безпеки. Так, у доповіді конференції прогнозується зростання викликів, загроз і посилення нестабільності, з якими стикнеться світове співтовариство [24, с. 6].

Саме тому галобалізаційність підходів і актуалізація проблематики забезпечення безпеки постала сьогодні в новому вимірі. У цьому контексті значно актуалізується теоретичне й праксеологічне вирішення питань забезпечення безпеки людини, суспільства й держави. Такі наукові доктрини й підходи зумовили новий етап наукових досліджень щодо переосмислення явища безпеки.

Враховуючи турбулентність нинішнього наддинамічного за розвитком суспільства, туризм є надзвичайно ризиковим видом людської діяльності, адже пов'язаний з небезпекою для життя і здоров'я споживача – туриста в місцях (країнах) тимчасового перебування.

Як констатує більшість науковців, що досліджують проблематику безпеки життєдіяльності, безпека туризму є досить багатовимірним феноменом і різновидом більш широкого поняття «безпека».

Так, Заплатинський В.М. визначає безпеку як „умови, в яких перебуває складна система, коли дія зовнішніх факторів і внутрішніх чинників не призводить до процесів, що вважаються негативними по відношенню до даної складної системи у відповідності до наявних, на даному етапі, потреб, знань та уявлень” [17].



Стан безпеки в повсякденному житті сприймається людьми як «захищеність», «надійність», «міцність», «цілісність», «збереження», «недоторканість», «незалежність».

У англійській мові для позначення категорії «безпека» використовуються два терміни: *safety* та *security*. *Safety*, як правило, використовується при позначенні безпеки послуг (товарів, робіт) в частині їх технічного або іншого матеріального змісту (безпека харчових продуктів і їх складових, протипожежна безпека, безпека споруд і будівель, санітарно-епідеміологічне благополуччя, навколишнього середовища та ін.). Крім того, цьому поняттю корелює термін «ризик». Причому в науці й практиці використовуються терміни «прийнятний ризик» і «неприйнятний ризик». На сьогодні, існує чітка класифікація ризиків і небезпек, до яких належать: травмонебезпека, пожежонебезпека, гідрометеорологічна небезпека, біологічна небезпека, екологічна небезпека, токсикологічна небезпека, радіоактивна небезпека й ін. Категорія *security* - динамічний елемент, який пов'язаний із загрозами (*threats*), що виходять від людей, ніж з навколишнього середовища. Тому ці загрози складніше передбачити (наприклад, криміногенна небезпека, військово-політична небезпека, психофізіологічна небезпека, акт незаконного втручання на транспорті та ін.) [34].

У нормативних-правових актах України найбільш часто говориться про «національну», «економічну» та «інформаційну» безпеки.

Соціальний вимір безпеки полягає в його впливі на людину й суспільство і має три напрями: а) ймовірний (прийнятний) захист особи, суспільства, держави, а також охорони навколишнього середовища (далі також - об'єкти безпеки) від внутрішніх і зовнішніх загроз безпеці, що передбачає їх надійне існування й розбудову; б) прийнятність для об'єктів безпеки в процесі свого існування і розвитку не завдавати шкоди і не чинити загрози завдання шкоди іншим об'єктам; в) діяльність щодо захисту прав і законних інтересів людини й громадянина, а також запобігання і протидія

загрозам безпеці, усунення наслідків і компенсація шкоди особам, які постраждали від загроз безпеки (процес забезпечення безпеки).

У Законі України „Про туризм” безпека туризму є одним з його правових інститутів, принципом державного регулювання туристичної діяльності, а також ключовою функцією органів влади (ст. 6-12, 13-16) [1].

Зміст і обсяг поняття «безпека туризму» в законодавстві розкривається через перерахування відповідних об'єктів безпеки: життя, здоров'я і майно туристів (екскурсантів); довкілля; матеріальні і духовні цінності суспільства; безпеку держави (ст. 13 Закону про туризм) [1].

Як вважає Шаруєва М. В., безпека туризму представляє собою забезпечення безпеки учасників правовідносин у сфері туризму (туроператорів (турагентів), громадян приймаючої країни, іноземних громадян та осіб без громадянства, які реалізують право на відпочинок). Безпека туризму в цьому сенсі - сукупність цивільно-правових норм, покликаних забезпечити юридичну, майнову і особисту немайнову, соціальну, інформаційну, екологічну безпеку всіх учасників правовідносин у сфері туризму, а також незавдання шкоди під час проведення подорожей навколишньому середовищу, матеріальним і духовним цінностям суспільства, безпеці державних інтересів [63]. При цьому забезпечення безпеки туризму - це застосування різних видів юридичної діяльності, спрямованих на попередження та нейтралізацію загроз безпеки в сфері туризму, а також інші заходи для визначення оптимального рівня захищеності. Головними принципами забезпечення безпеки туризму, на нашу думку, повинні стати принцип системності, що визначає комплексний підхід до проблеми, і ефективності, що дозволяє оцінити досягнуті результати.

Туризм як системне утворення являє собою сферу туризму - комплексний об'єкт безпеки. У зв'язку з цим будь-які заходи безпеки туризму будуть тільки тоді ефективні, коли при їх розробці та реалізації враховані всі можливі аспекти й суттєві елементи проблеми або граничні обмеження, що можуть бути застосовані. Іншими словами, для результативного та

ефективного вирішення вся складна ієрархія заходів забезпечення безпеки повинна бути організована так, щоб на всіх рівнях в якості головного, вирішального виступав один і той же, єдиний критерій оцінки ефективності, тобто щоб весь час малися на увазі не тільки окремі елементи, але, перш за все, система туризму в цілому, її кінцевий ефект [16].

Важливою категорією визначення туризму як комплексного об'єкта безпеки є його розгляд через призму національних інтересів. Реалізація національних інтересів у сфері туризму також забезпечує задоволення потреб всіх суб'єктів сфери туризму.

Так, інтереси туристів полягають в реалізації їх прав і свобод, у забезпеченні в процесі формування туристичного продукту гарантій особистої безпеки, безпеки для життя, здоров'я і майна туристів, підвищенні рівня їх працездатності, інтелектуального й духовного розвитку.

Інтереси підприємців у сфері туризму створюють умови для реалізації гарантованих конституційних прав на свободу підприємництва (ст. 42 Конституції України), забезпечення гарантій свободи економічної діяльності, відсутність обмежень на переміщення послуг, фінансових коштів та інформації на єдиному туристичному ринку України, усунення надмірних адміністративних бар'єрів, підтримку конкуренції та обмеження монополізму, недоторканість власності, захищеність особистості підприємця від протиправних посягань, наявність гарантій інвестицій.

Зацікавленість працівників сфери туризму зумовлена гарантіями для реалізації останніми своїх трудових прав, гарантованих міжнародним і національним правом, недискримінацією та відсутністю примусової праці, захищеності життя і здоров'я від шкідливих і небезпечних виробничих факторів, професійним ростом і зміцненням матеріального благополуччя.

Інтереси місцевого населення дестинації, що приймає туристів, включають в себе реалізацію права на сприятливе навколишнє середовище і середовище життєдіяльності, потреба у підтриманні суспільно-громадського порядку, норм етики й моралі, поваги до традицій і культури, у відповідному

рівні санітарно-епідеміологічного стану безпеки, відсутності дискримінації та монополізму в організації обслуговування туристів, у незавданні шкоди довкіллю та збереженні традиційного способу життя корінних нечисленних народів.

Інтереси службовців державних (місцевих) органів (посадових осіб), що реалізують функції і повноваження в галузі державного управління в сфері туризму, виражаються у стабільності державної служби, захищеності від неправомірного втручання в їх професійну службову діяльність, охорону службовця і членів його родини від насильства, переслідування й інших протиправних діянь внаслідок виконання ними посадових обов'язків, своєчасне і в повному обсязі отримання грошового забезпечення, реалізації прав і гарантій захисту державної служби.

Інтереси інститутів громадянського суспільства полягають, перш за все, з питаннями збереження національної культури, самоідентичності, соборності й єдності держави, її національного надбання та інших духовних і матеріальних цінностей, гарантіями участі інститутів громадянського суспільства у державному управлінні сферою туризму, використанням можливостей туризму для підтримки суспільної злагоди і духовного збагачення.

У свою чергу, інтереси держави спрямовані та зумовлені непохитністю конституційного ладу, суверенітету і територіальної цілісності України, забезпеченням політичної, економічної та соціальної стабільності, єдності туристичного простору України, необхідністю дотримання законності та підтримання правопорядку на туристичному ринку, запобігання використанню «каналів» туризму для терористичної діяльності та інших незаконних проявів злочинної діяльності (приховування та легалізація незаконних доходів, нелегальна міграція, різні види контрабанди), розвитку рівноправного міжнародного співробітництва України з іншими державами у сфері туризму.

Отже, як зазначено вище, безпека туризму є проявом динамічності щодо стану захищеності індустрії туризму від проявів внутрішніх і зовнішніх загроз, що зумовлює можливість для її надійного функціонування та поступової розбудови.

Безпека в сфері туризму поділяється на види, що класифікуються сьогодні за різними ознаками:

- 1) за елементами, що входять в сферу туризму, можна виділити безпеку суб'єктів сфери туризму та безпеку об'єктів туризму;
- 2) за типами та видами здійснюваних подорожей;
- 3) за об'єктами національної безпеки, що можуть піддаватися впливу негативних факторів і умов, що виникають в сфері туризму;
- 4) за характером застосовуваних заходів безпеки в сфері туризму;
- 5) за місцем знаходження джерел небезпеки і спрямованості заходів безпеки;
- 6) за формою (способом) організації туризму.

Багатогранність безпеки туризму проявляється в тому, що, по-перше, безпеку туризму виражає психобіологічну захисну реакцію людини на небезпеки [17], пов'язані з новим соціально-психологічним станом, географією й кліматичними особливостями країни відпочинку. Даний рівень безпеки туризму характеризується такими категоріями як «здоровий глузд», «smart», «передбачуваність» та ін. По-друге, безпека туризму представляє собою історико-цивілізаційне явище, тобто своєрідну культуру безпеки туризму. По-третє, безпека туризму є категорією, яка властива сфері туризму як об'єкту соціального управління [18].

Як наголошується в Гаазькій декларації з туризму, «для того, щоб нормально функціонувати й розвиватися, туризм має потребу в безпеці для мандрівників і відпускників, як національних, так і міжнародних, і для їх особистої власності. Це може бути досягнуто шляхом:

- розробки і впровадження в дію норм безпеки для подорожей і туристичних перебувань;

- інформування і підвищення освіченості громадськості;
- створення інституційних рамок для вирішення проблем, пов'язаних з безпекою туристів, і, зокрема, в екстремальних ситуаціях;
- міжнародної співпраці на двосторонньому, регіональному, субрегіональному, міжрегіональному і світовому рівнях» [68].

У структурі Виконавчої ради Всесвітньої туристичної організації (ЮНВТО) у 1994 р. створено Комітет з якості туристичного обслуговування, який відповідає за питання безпеки туризму.

Безпека в галузі туризму означає створення системи захисту від ймовірних ризиків і небезпек (рис. 1.1) [2-7]. При цьому у фізичних осіб може погіршуватися фізичне, психологічне та економічне стан, а у підприємств - економічний стан, а також імідж.



**Рис. 1.1. Система безпеки в туризмі**

*Джерело: [25]*

Отже, питання гарантування безпеки в туризмі можна розглядати, в т. ч. за такими векторами:

- безпека особи туриста та його майна, що є сьогодні важливим пріоритетом розвитку міжнародного та вітчизняного туризму, а також запорукою успішної міждержавної співпраці;
- безпека працівників організацій сфери туризму;

- безпека підприємств сфери туризму (економічна, екологічна, інформаційна, інвестиційна та ін.).

Безпека у визначених векторах є пріоритетним напрямом для всіх учасників туристичної діяльності.

Закон України „Про туризм” (в редакції від 18.11.2003 р.) визначає поняття безпеки туризму, окреслює функції органів держави щодо забезпечення безпеки в галузі туризму, а також відповідні обов`язки суб`єктів туристичної діяльності стосовно забезпечення безпеки туристів під час їх подорожі. Отже, безпека туризму – це безпека туристів (екскурсантів), збереженість їх майна, а також незавдання шкоди при здійсненні подорожей навколишньому середовищу, матеріальним і духовним цінностям суспільства, безпеці держави [1].

У свою чергу, безпека туристичної послуги, у т.ч. послуги з розміщення як складової туристичного продукту, визначається як відсутність неприпустимого ризику, нанесення шкоди життю, здоров'ю та майну туристів під час здійснення подорожі (екскурсії), а також у місцях перебування на маршруті.

Водночас, згідно з вимогами Міждержавного стандарту - ГОСТ 28681.3-95 „Туристско-экскурсионное обслуживание. Требования по обеспечению безопасности туристов и экскурсантов” небезпеки класифікуються за їх природою:

- небезпека травмування – результат переміщення механізмів і предметів, несприятливих ергономічних характеристик спорядження, небезпечних атмосферних явищ;

- вплив навколишнього середовища – небезпека прояву несприятливих погодних умов;

- пожежонебезпека;

- біологічний вплив – ризик нападу тварин, отруйні комахи, потрапляння в організм людини отруйних мікроорганізмів;

- психофізіологічні навантаження – ризик виникнення фізичних і нервово-психічних перевантажень у туристів під час проходження важких, небезпечних маршрутів;

- небезпека ультрафіолетового та радіологічного випромінювання;

- хімічний вплив – токсичне, дратівливе;

- підвищена запиленість і загазованість, перш за все, в приміщеннях і на транспортних засобах [2].

Таким чином, безпека туризму є складним феноменом сучасного світу, від гарантування якої залежить успішність та ефективність розвитку туризму.

## **1.2. Сутність управління безпекою на підприємствах сфери туризму**

Одним з найважливіших завдань підприємств готельного бізнесу в сучасних умовах є забезпечення надійної безпеки клієнтів і персоналу таких підприємств. Сьогодні не кожен готель має можливість запровадити систему безпеки. Адже сьогодні доходи власників готелів зменшилися приблизно в 3 рази, тому вони змушені скорочувати свій бюджет для підтримки готельної послуги.

Тому важливим питанням у цьому аспекті є управління безпекою на підприємствах сфери туризму або управління ризиками, що сьогодні в теорії безпеки туризму ототожнюється.

Із зростанням можливостей людства та ціни рішень, що приймаються, поняття ризику як умови управління безпекою, стало відігравати все більш важливого значення в культурі та науці. Морське страхування, що отримало широке поширення в XVI ст., стало одним з перших технологій управління безпекою (або ризиками). Його стратегія зводиться до „розмивання ризику” як фактору впливу на безпеку та її ефективного управління. Тоді ж був відмічений і важливий психологічний момент – рішення, що приймаються колективним органом з безпеки, зазвичай були більш сміливими, ніж поодинокі рішення окремими суб`єктами під час виникнення небезпек. Цей



історичний досвід дозволяє прослідкувати і розвиток традиційної проблематики, пов'язаної з ризиком, і принципово нові моменти, що змінюють постановку більшості завдань. Осмислення цих моментів і призвело до концепції управління ризиками.

Сьогодні науковою та праксеологічною основою забезпечення безпеки стає теорія управління ризиками. Теорія управління ризиками в сфері туризму ще потребує свого глибокого дослідження та обговорення. Зазначимо, що управління ризиками в сфері туризму як основа управління безпекою широко застосовується в країнах ЄС.

Управління ризиками визначається як процес контролювання небезпек самими учасниками або зовнішніми силами. Метою управління ризиками є запобігання ризику або його поширенню та мінімізації негативних наслідків. Запобігання поширенню ризику – елімінація та мінімізація проблем, що зазвичай, здійснюється через пошук оптимальних рішень.

Отже, ризики в сфері туризму, як умова безпеки, являють собою сукупність негативних чинників і умов, що здатні завдати шкоди суб'єктам туристичної діяльності в результаті впливу на них джерел небезпеки - природних явищ або процесів, об'єктів матеріального світу, а також діяльності осіб.

Незважаючи на широке поширення досліджень у сфері ризику, в даний час практично відсутні підходи до аналізу сутності та специфічних рис ризиків в індустрії туризму. Однак схильність до ризиків у сфері туризму вище, ніж у багатьох інших сферах бізнесу. Це обумовлено тим, що географія політичних, природних та інших видів ризиків, що існують у даній галузі, значно розширюється з кожним роком, тому стає все важче своєчасно виявляти ризики та ефективно впливати на них.

Основними факторами ризику в сфері туризму, що потребують управління, є:

1. Нестабільність попиту і пропозиції.
2. Вплив жорсткої конкуренції.

3. Еластичність ціни та доходів населення.
4. Сезонний характер діяльності в сфері туризму.
5. Зовнішні фактори ризику (ненадійні відносини з контрагентами, інфляція, загострення політичної ситуації, природні катаклізми і т.д.).

Отже, можемо виділити наступні групи ризиків у сфері туризму:

- 1) ризики для туристів;
- 2) ризики для підприємств, об'єктів туризму і відпочинку, а також працівників сфери туризму;
- 3) ризики для туристичних центрів (дестинацій).

До першої групи належать ризики в соціальному середовищі (правопорушення, крадіжки, тероризм, соціальні конфлікти і війни, відсутність соціальної та правового захисту туристів, хронічні хвороби, що загострилися під час подорожі, проблеми з традиціями і законом приймаючих країн і т. д.).

До групи ризиків, що становлять загрозу для підприємств туристичної індустрії, входять політичні, фінансові та функціональні ризики, а також ризик втрати репутації, ризик невідповідності стандартам діяльності, кадрові ризики і т. д. Можна уявити ризики підприємств індустрії туризму у вигляді двох великих груп: внутрішні й зовнішні. Внутрішні ризики виникають безпосередньо в самій компанії, зовнішні являють собою сукупність ризиків, викликаних факторами зовнішнього середовища.

Група ризиків для туристичних центрів формується виходячи з наслідків впливу туризму на місцеві звичаї, традиції та менталітет населення туристичних центрів. У рамках даної групи розглядаються проблеми втручання в традиційний уклад життя, нанесення шкоди об'єктам культурної та історичної спадщини, шкоди екології приймаючого регіону внаслідок впливу туристів. У групі ризиків туристичних центрів (дестинацій) можна виділити негативні екологічні, економічні та соціокультурні наслідки туризму.

Ризик присутній на всіх стадіях надання туристичних послуг та охоплюють всіх суб'єктів туристичної діяльності. Незалежно від причин виникнення ризику природним є бажання кожного суб'єкта зменшити можливі втрати, пов'язані з реалізацією того чи іншого ризику.

Отже, грамотне управління ризиками в сфері туризму дозволить створити сприятливі умови для функціонування суб'єктів туристичної індустрії та захистити їх від негативних впливів непередбачених обставин. У зв'язку з цим в практику впроваджуються спеціальні технології управління безпекою (ризиками).

Таким чином, управління безпекою в сфері туризму є невід'ємним елементом всієї системи управління в цілому і являє собою систему заходів організаційного, економічного та соціально-психологічного характеру, що передбачають виявлення, аналіз, оцінку, запобігання і контроль подій, непередбачуваний характер яких здатен перервати нормальне функціонування керованого об'єкта, завдати шкоди здоров'ю та життю осіб, їх благополуччя, а також фінансування запобіжних заходів.

Сьогодні питання управління безпекою значно загострюється внаслідок поширення у світі пандемії COVID-19 та її деструктивний вплив безпосередньо на сферу туризму світу та кожної країни зокрема [25]. Тому проведення соціологічних досліджень управління ризиками як основи забезпечення безпеки туризму та підприємств сфери туризму є досить важливим. Проаналізуємо результати проведених досліджень проблем управління ризиками в індустрії туризму на основі матеріалів соціологічного аналізу, проведеного методом анкетного опитування серед потенційних туристів і екскурсантів, керівників і співробітників підприємств індустрії туризму, експертів. У ході проведеного дослідження експертами ЄС підтвердилася гіпотеза про високу схильність сфери туризму до таких видів ризику: політичні, екологічні, фінансові, внутрішньофірмові, функціональні. Так, більше половини, а саме 68,6% опитаних керівників і працівників підприємств сфери туризму (а також 68% експертів), вважають, що

найбільший вплив на сферу туризму мають ризики зовнішнього середовища (екологічні та політичні ризики). Далі, на думку респондентів, слідують внутрішньофірмові ризики - 22% опитаних працівників (20% експертів) і ризики, пов'язані з обслуговуванням туристів (функціональні ризики), - 16,1% (32% експертів). Небезпека фінансових ризиків відзначили 13,6% співробітників і керівників підприємств сфери туризму (36% експертів) [33].

Однак проведене опитування також свідчить про те, що не всі учасники туристичного ринку усвідомлюють свою схильність до ризиків або ж не надають особливого значення впливу ризиків на свою діяльність.

Можливо, в зв'язку з цим не приймаються своєчасні заходи щодо моніторингу ризиків і усунення їх негативного впливу, що з часом призводить до фінансових труднощів, втрати репутації або навіть банкрутства великих компаній сфери туризму.

Результати дослідження дозволяють виявити той факт, що більшість керівників підприємств сфери туризму мають слабе уявлення про ризик-менеджмент або систему управління безпекою та не застосовують у своїй діяльності регулярних антиризикових заходів у зв'язку з відвідсутністю опрацьованих технологій управління безпекою (ризиками) в сфері туризму.

Персонал туристичних підприємств також не володіє необхідними навичками для здійснення операцій і процедур з управління безпекою (ризиками) в сфері туризму, тому досить фрагментарно залучений до цього процесу. Так, 40,5% опитаних співробітників підприємств сфери туризму спираються на досвід інших компаній з управління ризиками і займаються цією діяльністю несистемно, ще 35,7% респондентів хотіли б дізнатися більше про можливість зниження рівня ризиків, так як система управління безпекою взагалі не використовується. Лише 14,9% співробітників використовують різні методи управління безпекою, а 8,9% вважають, що в управлінні безпекою в сфері туризму немає необхідності [33].

Однак 50% опитаних співробітників туристичних компаній вважають доцільними витрати (фінансові, тимчасові) на розробку і реалізацію технології

управління безпекою на підприємстві і хотіли б впровадити систему управління безпекою в своїй компанії, переконавшись у її якості (38,1% опитаних). Ще 33,1% опитаних готові до впровадження системи управління безпекою в разі позитивних результатів інших підприємств сфери туризму [33].

У ході проведення опитувань були виявлені найбільш поширені методи впливу на ризики в сфері туризму. Відповідно до думки експертів, найбільш ймовірними і прийнятними способами управління безпекою є: прогнозування ризиків і складання сценарію дій; отримання і надання (клієнтам) максимально повної інформації про можливості настання ризикових ситуацій (попередження ризиків); передача відповідальності за ризик іншій особі (страхування ризиків) [33].

Керівники і співробітники підприємств сфери туризму відзначили, що максимально ефективним способом управління безпекою є страхування та делегування ризиків (52,5% опитаних). Далі йдуть відмова від ризикованої діяльності (26,3% опитаних) і ухилення від ризиків (20,3%). 11% опитаних готові до прийнятних ризиків у своїй діяльності [33].

Опитування туристів показало, що, перш за все, для запобігання характерним ризиковим ситуаціям необхідно серйозно підходити до пошуку постачальників послуг і вибирати перевірені компанії, навіть якщо їхні послуги значно дорожчі. 30,9% погодилися з тим, що туристам самим необхідно дотримуватися правил «культури відпочинку». Ще 25,2% туристів вважають, що важливо заздалегідь придбати необхідні страхові поліси. Слід також завчасно вивчити інформацію з різних джерел про ситуацію в країні, куди планується подорож.

Виходячи з даних соціологічної діагностики, був зроблений висновок про об'єктивну необхідність у створенні технології управління безпекою на підприємствах сфери туризму, що включає сукупність методів та інструментів з виявлення, оцінки та аналізу ризиків, а також вироблення стратегії і тактики впливу на виникаючі ризики з подальшим моніторингом їх стану [33].

У цьому контексті пропонується акцентувати увагу на розробці технології управління безпекою на підприємствах сфери туризму. Так, технологія управління безпекою спрямована на регулювання стратегічних, тактичних, проектних і оперативно-виробничих відносин і включає в себе цілий комплекс заходів, спрямованих на прогнозування, ідентифікацію, аналіз туристичних ризиків, визначення їх прийнятності для сфери туризму та підприємств сфери туризму, а також впливу на них, що стане ефективним інструментом управління безпекою.

Були виділені наступні основні блоки технології управління безпекою в сфері туризму, що включають в себе певну послідовність дій (рис. 1.2) [25].

1. Функціонально-цільовий блок - полягає у визначенні внутрішньої та зовнішньої ситуації підприємства і постановці мети управління безпекою.

2. Аналітичний блок - включає СІЕТ інформаційно-аналітичного забезпечення, а також процес ідентифікації, оцінки та аналізу виявлених ризиків.

3. Інструментальний блок - включає набір процедур і методів впливу на виявлення ризику.

4. Організаційно-управлінський блок - блок прийняття управлінських рішень і розподілу відповідальності в процесі управління безпекою, що включає розробку програми антиризикових заходів і систему моніторингу і контролю ризикових подій.

Функціонально-цільовий блок. Перш за все, при формуванні технології управління безпекою на підприємствах сфери туризму необхідно визначити стан галузі в цілому і тих суб'єктів, що працюють в галузі на даний момент, а також виробити цілі і задачі впровадження технології в діяльність, які можуть змінюватися в залежності від етапів розвитку і функціонування складових сфери туризму. Далі необхідно визначити концепцію функціонування даної технології і закріпити деякі нові принципи корпоративної культури, що забезпечує розуміння необхідності реалізації ризик-менеджменту в компанії.

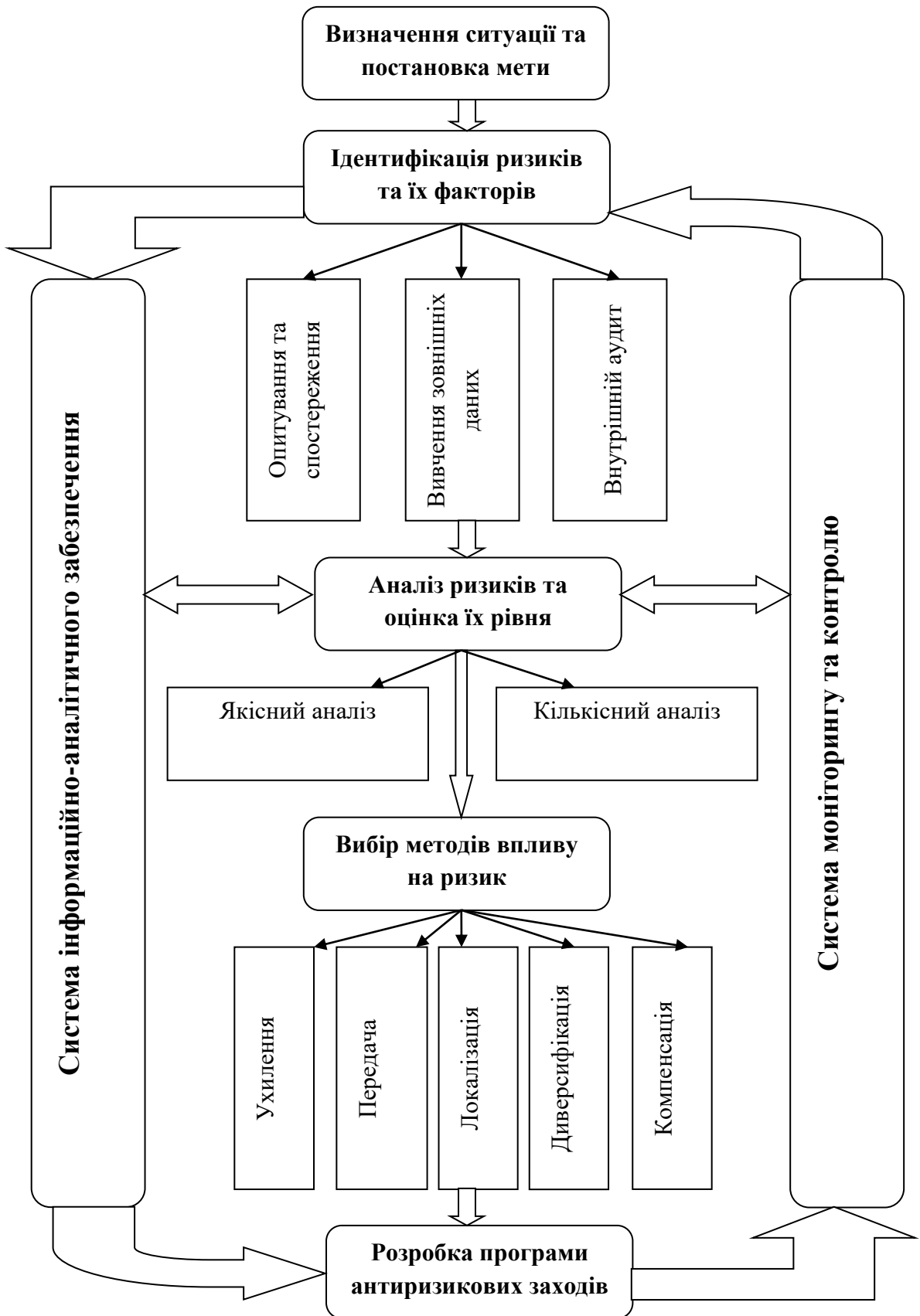


Рис. 1.2. Алгоритм управління безпекою в сфері туризму

Джерело: [25].

Важливим процесом функціонально-цільового блоку є розробка необхідної внутрішньої документації, в якій закріплюються всі ключові концепції і принципи організації процесу управління безпекою на підприємстві.

Внутрішня документація регламентує процедури управління безпекою та стандартизовані форми звітності.

Аналітичний блок передбачає роботу з ідентифікації та аналізу ризиків, яким піддається сфера туризму в цілому і всі суб'єкти або види діяльності. Ризики не стабільні - постійно виникають нові загрози і можливості для діяльності суб'єктів сфери туризму, тому ідентифікація ризиків не є одноразовим заходом і повинна проводитися на постійній основі. З цією метою розробляється програма збору даних і діагностики ризиків, відповідно до якої регулярно проводиться процедура виявлення ризиків.

Велике значення в сфері туризму відводиться своєчасній подачі достовірної і достатньої інформації під час прийняття рішень в умовах ризику. Тому в технології управління безпекою слід окремо виділити систему інформаційно-аналітичного забезпечення, що сприяє оперативному надходженню інформації з різноманітних джерел на всі рівні структури управління безпекою, а також узгодженості складу і змісту інформації організаційної структури системи управління безпекою.

Інструментальний блок передбачає визначення способів і інструментів, що можуть застосовуватися з метою зниження ризиків і контролю їх рівня. Найбільш прийнятними для суб'єктів сфери туризму вважаються наступні методи реагування на виявлені ризики:

1. Уникнення ризику або ухилення від нього прийнято вважати одним з найрадикальніших методів управління безпекою в сфері туризму. Можливість ухилитися від прийняття рішення на користь якої-небудь дії, що містить в собі загрозу ризику, існує тільки на початковій стадії. В іншому випадку неминучі фінансові втрати або правові наслідки.



2. Мінімізація ризиків означає передачу відповідальності за ризик особам або компаніям, які за плату здатні забезпечити умови професійного контролю та реагування на ризики. Наприклад, укладення страхового договору, договору поруки та ін.

3. Локалізація ризику має місце тоді, коли виявлено його джерело. Як один із прикладів локалізації ризику на підприємстві сфери туризму можна навести розробку внутрішніх нормативних документів підприємства. Також завдяки методу локалізації можна досягти скорочення частоти виникнення шкоди або зниження її абсолютного розміру.

4. Метод диверсифікації (розподілу) ризиків між різними об'єктами або видами підприємницької діяльності використовують у тому випадку, коли ухилитися від ризику неможливо, а способи передачі ризику є значними для компанії. Диверсифікація ризиків підприємств сфери туризму має на увазі розширення номенклатури надання послуг, заміну туристичних напрямків альтернативними, розширення складу споживчих цільових аудиторій, розподіл фінансових вкладень за регіональним підрозділам і т. д.

5. Метод компенсації ризику є досить трудомістким процесом усунення загроз. У ході використання даного методу управлінські рішення повинні забезпечувати компенсацію виникнення ризикових подій. у даному випадку проводиться робота з прогнозування навколишнього середовища, з реалізації заходів стратегічного планування, здійснюється залучення коштів із зовнішніх джерел на процеси управління безпекою. Одним із способів компенсації ризиків є резервування власних коштів, або самострахування. Іноді даний спосіб буває більш вигідним, ніж страхування своїх інтересів у інших компаній.

Організаційний блок. Впровадження на підприємствах сфери туризму системи з управління безпекою включає створення підрозділу ризик-менеджменту, виявлення його місця в організаційній структурі підприємства, обов'язків і прав працівників. У невеликих організаціях, що не мають можливості виділити окремий структурний підрозділ, робота з управління

безпекою може здійснюватися керівником підприємства або його співробітниками.

Надійність і ефективність технології управління безпекою забезпечується залученням співробітників підприємств сфери туризму до процесу обговорення, виявлення і прийняття рішень. У зв'язку з цим були розглянуті варіанти врегулювання декількох найбільш значущих проблем залучення персоналу в процес управління безпекою: неефективні комунікації, недолік підтримки і мотивації з боку керівництва і відсутність підтримуючої організаційної культури, а також брак знань, досвіду і слабкість навичок в сфері управління безпекою.

Так, запропоновані заходи з вирішення даних проблем сприятимуть підвищенню мотивації і прояву інтересу співробітників до процедур управління безпекою на підприємстві.

Отже, модель управління безпекою на підприємствах сфери туризму виглядає наступним чином: 1) оцінка ризиків підприємств сфери туризму; 2) формування алгоритму оцінки ризиків на підприємствах сфери туризму; 3) постановка завдань і фіксація ризиків; 4) отримання та обробка інформації; 5) виявлення конкурентних переваг; 6) складання матриці SWOT (аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства для виявлення ризикових факторів діяльності); 7) якісна оцінка ризиків: - політичні та ризики країни (можливість закриття кордону; військові дії, масові заворушення; відмова у візовій підтримці); - природно-екологічні ризики (ймовірність стихійних лих в країнах призначення; стихійні лиха в країні формування та розподілу туристичних потоків); - технічні ризики (збій роботи електронних і телефонних систем; збій у комп'ютерних мережах; збої в роботі транспортних організацій; стан доріг); - комерційні ризики (нестійкість попиту; зниження цін конкурентами; зміна цін на послугу після укладення контракту; відмова замовника від оплати туру); - фінансові ризики (валютні ризики; кредитні ризики; неповернення кредиту; інфляційні ризики); - підприємницькі ризики (порушення зобов'язань контрагентами; злочинні дії; помилки персоналу; знос

обладнання); - соціальні ризики (конфлікт із замовниками; конфлікт між співробітниками агентства; конфлікт з учасниками туристичного бізнесу; загрози страйків; недостатній рівень зарплати; труднощі в підборі персоналу); - погіршення фінансової стійкості і втрата іміджу підприємством сфери туризму; 7) кількісна оцінка ризиків; 8) достатність інформації для прийняття рішень; 9) ухвалення рішення про вибір методів управління безпекою; 10) контроль і коригування здійснюваних заходів; 11) вибір засобів зниження (модель визначення методу управління); 12) встановлення рейтингів ризиків (шкала оцінки ризиків); 13) виявлення найбільш значущих ризиків (експертний метод); 14) аналіз ризиків (SWOT-аналіз).

Таким чином, управління безпекою підприємств сфери туризму є невід'ємним елементом всієї системи управління в цілому і являє собою систему заходів, що передбачають виявлення, аналіз, оцінку, запобігання і контроль подій, непередбачуваний характер яких здатен перервати нормальне функціонування керованого об'єкта, завдати шкоди здоров'ю та життю осіб, їх благополуччю, а також фінансування запобіжних заходів.

### **1.3. Організація системи безпеки як важлива складова роботи готелю**

Гарантування безпечного перебування гостей і персоналу є важливою запорукою успішної діяльності готелю на ринку послуг та забезпечення конкурентних переваг у сфері гостинності. Топ-менеджмент готелю не лише гарантує створити затишне й комфортне проживання для гостей, але й забезпечити систему безпеки для них. Отже, готель потребує формування дієвого контролю у сфері управління безпекою.

Під час відпочинку гості абсолютно не переймаються питаннями своєї безпеки. Ці завдання повністю покладаються на топ-менеджмент готелю задля створення комфортного перебування для гостей.

Принциповими положеннями забезпечення та управління безпекою готельного підприємства є:

- формування мети і пріоритетних завдань у сфері безпеки;
- моніторинг ймовірних ризиків, оцінка наслідків настання і потенційної шкоди для готелю (матеріальної та репутаційної);
- створення та впровадження комплексного підходу в питаннях безпеки (реалізація організаційних, технічних, технологічних і кадрових заходів) [27].

Ефективність заходів з управління безпекою готельного підприємства зумовлена комплексним підходом, що базується на діагностиці функціонування об'єкта, визначенні найвразливіших ділянок і небезпечних загроз, моделювання ймовірних сценаріїв кримінальних дій і напрацювання запобіжних заходів протидії. Системний підхід зумовлює оптимальне поєднання організаційних, технічних і фізичних заходів впливу, попередження, запобігання і реагування на небезпеку. Вирішального значення у цьому контексті набуває професійний вибір систем безпеки.

Нині для забезпечення безпеки в готелі створено різноманітні сучасні засоби контролю за безпекою: сигналізація, відеоспостереження, сейфи, контроль доступу в приміщення та інше. Варто звернути увагу, що сьогодні безпечне перебування в готелі є неможливим без застосування згаданих технічних засобів. Всі напрацьовані заходи безпеки повинні забезпечити реалізацію наступних завдань:

- гарантування безпеки та охорона гостей та їх майна під час проживання в готелі;
- охорона і захист матеріальної бази готелю від злочинних проявів;
- протидія і захист від терористичних дій;
- охорона та підтримка громадського порядку в готелі;
- гарантування гостям спокою, захисту персональної інформації та конфіденційності під час проживання;

- створення системи миттєвого реагування у раз настання будь-якої події, що потребує втручання персоналу або третіх осіб, зокрема, поліції та інших правоохоронних органів, медичної служби та ін.;

- запровадження корпоративної культури персоналу готелю, що гарантує високий сервіс і якість обслуговування гостей;

- формування системи спеціальних послуг у готелі із забезпечення посиленої безпеки віп-осіб.

Кім того, надважливим у гарантуванні безпеки гостя в готелі є запровадження системи доступу контролю в номер.

Поряд з цим, не менш значимими напрямками є забезпечення протипожежної та аварійної безпеки в готелі, захист персоналу, матеріальної бази готелю та інформації.

Важливим завданням організації безпеки є формування таких умов безпеки, що гарантуватимуть і гостям, і персоналу впевненість, комфорт і надійність, тим самим забезпечуючи високий рівень безпеки перебування в готелі.

Система забезпечення безпеки в готелі має ряд суттєвих відмінностей, зокрема [19, 27]:

- готель має сформувати репутацію відкритого приміщення з надійною системою безпеки й комфорту для гостей, а відтак, всі технічні засоби безпеки повинні монтуватися не на видному місці;

- готель повинен мати зручне місцезнаходження з точки зору транспортного сполучення;

- система доступу в готель і номери має бути зручна;

- готель, як правило, є місцем концентрації великої кількості осіб, які є представниками різних соціальних груп, національностей і вікових категорій.

Організація системи безпеки починається з виявлення можливих загроз. Класифікацію можливих загроз зображено на рис. 1.3.



**Рис. 1.3. Основні загрози безпеки готелю**

*Джерело:* сформовано автором за матеріалами [19, 27]

Не менш важливим для організації безпеки готелю є з'ясування того, які приміщення готелю можуть зацікавити окремих нападників або кримінальні групи, мети та способів їх дії. Зазвичай, система безпеки готелю формується з кількох компонент: організаційної, правової, технічної та фізичної. Фізична компонента передбачає створення і функціонування служби охорони готельного підприємства. Технічна супроводжується використанням різних технічних засобів. Правова компонента повинна забезпечити роботу системи безпеки готелю у повній відповідності із діючим законодавством України та взаємодію персоналу готелю з правоохоронними органами. Організаційна компонента відповідає безпеці, інтегрує усі вказані компоненти в одне ціле, і систему безпеки в цілому в загальну систему управління роботою готельного підприємства.

В основному забезпечення безпеки готелю провадиться за допомогою людського й технічного ресурсу. Тому ключове значення при організації

безпеки набуває правильний вибір персоналу і відповідних технічних засобів, систем безпеки, їх правильне проектування та обслуговування.

Традиційні шляхи посилення безпеки пов'язані із збільшенням чисельності персоналу і наданням йому пріоритету у порівнянні з технічним ресурсом. Такий підхід організації безпеки готелю може не забезпечити необхідного рівня безпеки, надійності та ефективності. Можлива економічна невідповідність даного підходу обумовлена з'явившеюся в теперішній час тенденцією зростання витрат на утримання та забезпечення всім необхідним персоналу служби охорони. Також не слід ігнорувати той факт, що людина, яка несе службу, схильна до втоми, неуважності, вона може вступити в змову зі злочинцями. Правильна організація системи безпеки в готельних підприємствах в сучасних умовах передбачає зміну пріоритетів між людськими та технічними ресурсами на користь останніх.

Аналіз систем безпеки, які працюють у більшості готелів, показує, що базою для побудови комплексу технічних засобів, необхідних для таких систем є системи контролю та управління доступом.

Така система передбачає розробку комплексних заходів протипожежного захисту, встановлення відеоспостереження та охоронної сигналізації, обладнання готельних номерів мінісейфами, побудову системи оперативного зв'язку та систему захисту інформації.

Системи контролю й керування доступом являє собою комплекс специфічного технічного та програмного забезпечення, призначений для проведення контролю та реєстрації доступу гостей в приміщення та їх переміщення на території готелю [32].

Центральна станція системи управління доступом, як правило, є персональний комп'ютер, який одночасно виконує функції серверу комплексу і використовується для контролю, обробки, відображення та документування вхідної інформації, що призначена для управління режимом доступу до приміщень готелю. Для обміну інформацією в системі контролю та управління доступом застосовується бездротова система зв'язку між

електронними замками та сервером системи. Така система дає змогу адміністраторові контролювати в режимі реального часу, що відбувається в готелі: переміщення гостей та персоналу, перепрограмувати параметри будь-якого замку, контролювати технічний стан обладнання та інше [27].

Комплексна система безпеки готелю на базі системи контролю та управління доступом дозволяє [19, 27]:

- проводити збір інформації з усіх пристроїв ідентифікації та контролю, обробляти її виконавчими пристроями;
- збирати та обробляти інформацію від систем відеоспостереження, охоронно-пожежної сигналізації та системи пожежегасіння;
- проводити контроль за станом всієї структури в реальному режимі часу;
- миттєво реагувати та вживати заходів на надзвичайні події, що можуть виникнути.

Однак, слід зауважити, що впровадження системи контролю та управління доступом та інших технічних засобів, необхідних для створення комплексної системи безпеки готелю, потребує значних одноразових витрат на придбання, встановлення технічних засобів та навчання персоналу.

Адміністрація готелю має зробити вибір для впровадження системи контролю і управління доступом, враховуючи фінансові можливості готелю, наявне технічне оснащення, кваліфікацію персоналу тощо.

Система контролю і управління є дуже коштовною. Не кожен власник готелю може дозволити придбати таку систему. Бюджет на встановлення такої системи буде коливатися від 35 тисяч грн. до 150 тисяч грн. залежно від кількості та якості техніки [32].

Системи забезпечення безпеки, побудовані з достатньою кількістю технічних засобів, здійснюють повний спектр електронного управління над всіма процесами, що відбуваються в межах об'єкта і на підступах до нього, фіксуючи контрольні та тривожні сигнали на посту охорони.



Технічні ресурси, що використовуються для забезпечення безпеки готелю допомагають зменшити ризики небезпеки готелю, але без правильного підбору персоналу та його кваліфікації не можливо побудувати ефективну роботу та функціонування готелю [32].

Ні персонал, ні технічні засоби не здатні самотійно у повній мірі забезпечити безпеку готелю. Тільки розумне, оптимальне поєднання людських і технічних ресурсів дозволить забезпечити необхідний рівень безпеки готелю. Однак, таке поєднання не можливе без належним чином ретельно підготованих і проведених організаційних заходів.

До організаційних заходів належать:

- спеціальна підготовка персоналу служби безпеки;
- спеціальна розробка системи регламентації поведінки обслуговуючого персоналу, відповідальних за безпеку;
- розробка і впровадження технології готельного обслуговування;
- розробка і застосування принципів організації порядку доступу та охорони різних категорій готельних номерів і службових приміщень;
- при використанні значної кількості технічних засобів, що застосовуються для забезпечення безпеки готелю, залучати в штат готелю фахівців в обов'язки яких входило б проведення технічного обслуговування комплексу технічних засобів автоматизації роботи готелю, супровід програмного забезпечення та проведення навчання і консультування співробітників інших служб готелю.

Значну увагу з боку топ-менеджменту привертають ймовірні екстремальні та надзвичайні події в готелі. З метою формування адекватних дій персоналу при екстремальних ситуаціях варто запровадити такі заходи організаційного характеру:

- розробити чіткі, вичерпні та інформативно насичені інструкції щодо забезпечення безпеки гостей з алгоритмом дій у випадку екстремальних ситуацій;

- систематично проводити майстер-класи для персоналу служби безпеки, у т. ч. шляхом відпрацювання кейсів і моделювання різних поведінкових шаблонів;

- проводити перманентні навчання контактного персоналу готелю для ознайомлення їх з правилами користування системою безпеки; правилами поведінки у випадку надзвичайних і екстремальних ситуацій;

- проводити діагностику знань персоналу готелю в сфері безпеки, а також постійний інструктаж для новачків;

- інші заходи, що розширюють основні та враховують спеціалізацію і особливості діяльності певного готельного підприємства.

Розглянуті заходи дозволяють готельним підприємствам створювати та належним чином підтримувати напрацьовані правила забезпечення безпеки в готелях, запобігати нещасним випадкам з гостями, захищати персонал готелю від необґрунтованих звинувачень, робити перебування гостей комфортним і надійним, що, в свою чергу, сприяє підвищенню ділової репутації готелів та збільшенню їх завантаження й рентабельності.

Таким чином, одним з найважливіших завдань готельних підприємств є сьогодні створення надійної системи безпеки. Для розробки та реалізації дієвих заходів, що спрямовані на забезпечення високого рівня безпеки готелів в Україні, необхідно враховувати фінансову спроможність готелів, їх характерні риси, конкретні умови функціонування, характеристику номерного фонду та його розподіл за категоріями, кваліфікацію персоналу й технічне оснащення готелів.

У зв'язку з цим наукою пропонується формування стратегії управління безпекою готелю. Стратегію управління безпекою визначає керівництво готельного підприємства [19]. Робиться це в рамках єдиної стратегії організації та спрямовано на збереження наявного і створення нового капіталу організації. Через перманентність і циклічність більшості економічних процесів, які формують певні тренди на ринку, варто обирати такі стратегії управління безпекою, що формуються на основі моніторингу зовнішнього та

внутрішнього середовища готельного бізнесу, перспектив і прогнозних показників розвитку ринку гостинності та окреслення оптимальних меж реагування на ймовірні відхилення.

Адаптивне динамічне управління безпекою можливо в разі, якщо визначені необхідний рівень прибутку, гранично допустимий рівень збитків від проведення операції, а також межі свободи прийняття рішень - рамки «коридору реагування» на складні ситуації. Межі свободи прийняття рішень задаються оптимістичним і песимістичним прогнозами розвитку ситуації.

Для виключення (елімінування) факторів ризику готелю може бути застосовано комплексний підхід розробки стратегії управління безпекою [19; 27].

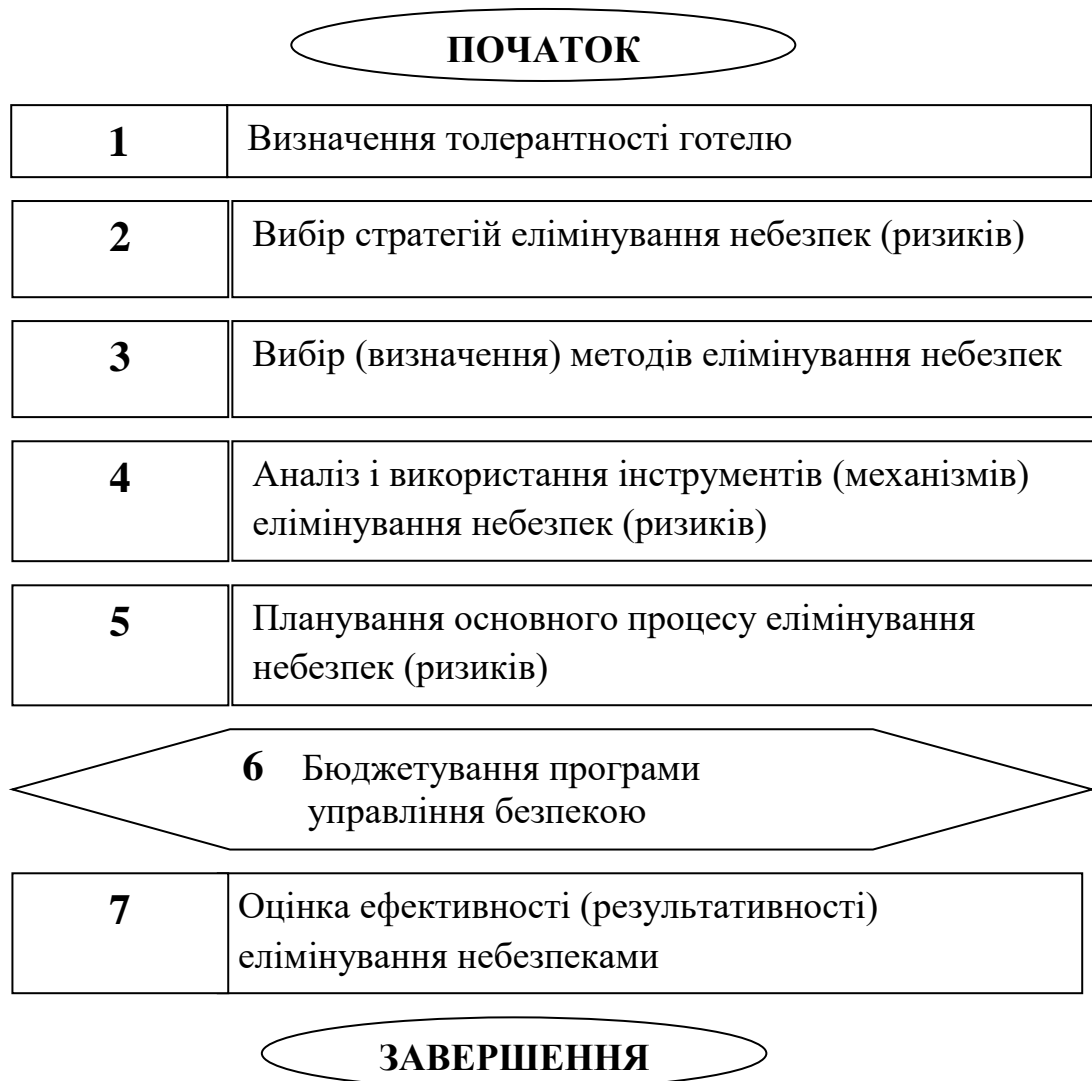
Стратегії унеможливають або мінімізують негативний прояв ризиків на основні фінансово-економічні показники готелю. Водночас, варто застерегти, що в практичній діяльності готельне підприємство повністю не зможе знівелювати негативні фактори ризиків, тому елімінування ризиків є важливим інструментом системи інтегрованого управління безпекою. Основною метою таких стратегій управління безпекою є нівелювання або доведення виявлених і діагностованих ризиків до рівня прийнятності.

Сформоване конкурентне середовище на ринку готельне послуг обумовлює для готелів перманентність оптимізації прийняттого рівня ризику.

Процедура елімінування ризиків представлена нами на рис. 1.4 [19; 27].

Блок 1. Визначення рівня толерантності готельного підприємства до ризику – діагностика схильності топ-менеджменту до ризиків та їх негативних наслідків.

Блок 2. Вибір стратегій елімінування ризиків - дослідження конкурентного середовища, трендів ринку, рівенью-менеджменту та фінансової спроможності готелю, діагностика конкурентоспроможності послуг, а також спеціалізації та сегментування діяльності готелю та ін.



**Рис. 1.4. Схема основного процесу елімінування як системи інтегрованого управління безпекою готелю**

*Джерело: сформовано автором за матеріалами [19, 27]*

Блок 3. Обрання методики елімінування ймовірних небезпечих явищ (ризиків) – рейтингова оцінка ефективності застосування методики управління безпекою.

Блок 4. Діагностика (аналіз) і застосування інструментів елімінування ймовірних ризиків – розробка алгоритму використання обраного методу, призначення виконавців та обрання відповідних ресурсів.

Блок 5. Планування ключового процесу елімінування ймовірних ризиків – формування комплексу (системи) антиризикових дій, формування відповідних джерел фінансування.

Блок 6. Бюджетування програми управління безпекою (ризиками) – формування бюджетів готелю та підприємств, які входять до її складу як самостійні бізнес-одиниці.

Блок 7. Діагностика результативності елімінування визначеними небезпеками (ймовірними ризиками) – визначення можливого рівня досягнення поставлених цілей за допомогою порівняння зниженого ризику (розміру запобігання шкоди) з понесеними витратами для підтримки системи управління безпекою готелю.

Види пропонованих до застосування стратегій управління безпекою готелю: 1) безризикова стратегія, що дає можливість уникнути неприйнятні наслідки негативної ситуації за умов, коли ймовірність ризику і негативні наслідки суттєво впливають на фінансові активи готелю; 2) стратегія прийняття ризику застосовується у разі, коли готель не формує будь-яких спеціальних дій щодо ймовірного типу ризику, топ-менеджмент не здійснює моніторингу ринку, діагностики факторів ризику і свідомо ризикує. Стратегія не є прийнятно оптимальною, бо прямо суперечить меті підприємницької діяльності - отримання прибутку; 3) стратегія превентивного впливу на ймовірний ризик, що забезпечує створення умов, які унеможливають появу факторів ризиків, формування комплексу заходів для мінімізації збитків; 4) стратегія подальшого впливу на ризик, що передбачає формування передумов для мінімізації негативних наслідків реалізації ризику.

Зважаючи на зазначене вище, можемо констатувати, що обрання виду стратегії з елімінування ймовірних ризиків залежить від бізнес-стратегії готелю. Зокрема, стратегія прийняття ризику і стратегія превентивного впливу на ризик можуть бути реалізовані у разі посилення конкурентних позицій і переваг готелю на ринку. Безризикова стратегія і стратегія прийняття ризику

застосовуються у разі, якщо готель прагне зберегти наявні позиції на ринку або забезпечити собі стійкі фінансові позиції.

Таким чином, топ-менеджменту слід приділяти особливу увагу організації робіт по забезпеченню безпеки готелю, як компоненті, що інтегрує усі інші складові компоненти комплексної системи безпеки в готелі і робить останню дієвою та ефективною системою від якої в значній мірі залежить імідж готелю та його конкурентоспроможність на ринку готельних послуг.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ

### ПрАТ «ПРЕМ`ЄР ПАЛАЦ», М. КИЇВ

#### 2.1. Загальна характеристика готелю «Прем`єр Палац»

Готель «Прем`єр Палац» створено та зареєстровано у формі Приватного акціонерного товариства на підставі Свідоцтва про державну реєстрацію серія А01 № 795613 від 13.03.97 р. із змінами від 20.04.2011 р. (Додаток А). Код ЄДРПОУ – 21660999.

Предметом діяльності готелю відповідно до Статуту є:

- надання місць для короткострокового проживання в готелі, в т. ч. з послугами ресторанів і конференц-сервісу;
- прийом та обслуговування іноземних туристів і громадян України;
- організація і проведення конференцій, симпозіумів, виставок, аукціонів, ярмарок та ін.;
- надання іноземним туристам і громадянам України, вітчизняним і закордонним юридичним особам послуг: гідів-перекладачів, екскурсійного обслуговування, приміщень харчування, відвідання музеїв, виставок, історико-архітектурних пам`яток культури, спортивно-оздоровчих заходів, організації зустрічей і проводів, обслуговування конгресів, бізнес-турів та інших послуг і заходів;
- будівництво та експлуатація готелів і ресторанів;
- організація та утримання розважальних центрів, парків, кегельбанів, більярдних залів, казино, залів ігрових автоматів, тоталізаторів та ін.;
- надання побутових послуг, у т.ч. прання білизни, хімчистки, надання оздоровчих, перукарських і косметологічних послуг, пошиття, ремонту одягу й взуття.

Готель «Прем`єр Палац» знаходиться у Шевченківському районі міста Києва, за адресою: бульвар Тараса Шевченка, будинок 5-7/29. Будівля готелю

була збудована ще у січні 1911 року. Фасад будівлі уособлював у собі кілька архітектурних стилів: ар-нуво та ар-деко.

У 1953 році, після відновлення та розширення, цей готель став першим позакласним готелем Києва (за оцінками того часу, більш шикарний ніж готель «5 зірок»). У 2001 році, після реконструкції, перший готель «5 зірок» у Києві. А в 2009 році Готелю «Прем`ер Палац» було присвоєно нагороду «6 Зірок і 7 Стрічок» від комітету Seven Stars and Stripes®. Консьерж готелю отримав знамениті «Золоті ключі» від Міжнародного Співки Консьержів Гранд Готелів (Les Clefs d'Or). Готель також входить до «Найвідоміших готелів в світі» (The Most Famous Hotels in the World).

Готель пропонує незвичний для підприємств сфери гостинності сніданок за системою «шведський стіл» - з окремими станціями, присвяченими середземноморській, класичній європейській, українській та азійській кухням. Причому меню (асортимент) страв не повторюється та оновлюється щодня. Візитною карткою сніданку є концепція Fresh.Organic.Traditional - українські та типово київські страви, приготовані з місцевих екологічно чистих продуктів за унікальними рецептами команди кухарів готелю.

Сьогодні ПрАТ готель «Прем`ер Палац» - один з найкращих готелів у Києві, з бездоганною діловою репутацією та іміджем вишуканої гостинності, високого сервісу й стандартів обслуговування. Загальний список відомих постояльців давно перевищив за 200 осіб. Загальна чисельність проживаючих може скласти близько 400 осіб.

Отже, ПрАТ готель «Прем`ер Палац» є юридичною особою, діяльність якої регламентується Статутом, має самостійний баланс, печатку зі своїм найменуванням, відповідні бланки, штампи та офіційну емблему, зареєстровану згідно з нормами законодавства про інтелектуальну власність.

Логотип ПрАТ готель «Прем`ер Палац» представлено нами на рис. 2.1.





**Рис. 2.1. Логотип ПрАТ готель «Прем`єр Палац»**

*Джерело:* подано за матеріалами <https://premier-palace.phnr.com/>

ПрАТ готель «Прем`єр Палац» сертифікований і має рейтинг п`ять зірок. Види діяльності ПрАТ «Прем`єр Палац» згідно зі Статутом підприємства та відповідно до загальної інформації готелю як емітента акцій, що подається до Державної комісії з фондового ринку та цінних паперів:

- послуги готелю з рестораном, категорія \*\*\*\*\* (п`ять зірок); ліцензія ВБ № 291044 від 13.05.2005, видана Державним комітетом України з питань технічного регулювання та споживчої політики 24.11.2007р.;

- послуги харчування підприємства “Сумосан”, тип – ресторан, клас – люкс; ліцензія ВБ № 348002 від 18.05.2005, видана Державним комітетом України з питань технічного регулювання та споживчої політики 24.11.2007р.;

- послуги харчування підприємства “VIP-бар”, тип – бар, клас – люкс; ліцензія ВБ № 291050 від 18.05.2005, видана Державним комітетом України з питань технічного регулювання та споживчої політики 24.11.2007р.;

- послуги харчування підприємства “Лоббі-бар”, тип – бар, клас – люкс; ліцензія ВБ № 291048 від 18.05.2005, видана видана Державним комітетом України з питань технічного регулювання та споживчої політики 24.11.2007р.;

- роздрібна торгівля алкогольними напоями (рум-сервіс); ліцензія АБ №264271 від 16.09.2005, видана Регіональним управлінням Департаменту з

питань адміністрування акцизного збору і контролю за виробництвом та обігом підакцизних товарів ДПА України в м. Києві 15.09.2006р.;

- роздрібна торгівля алкогольними напоями (бар); ліцензія АБ № 264269 від 16.09.2005р., видана Регіональним управлінням Департаменту з питань адміністрування акцизного збору і контролю за виробництвом та обігом підакцизних товарів ДПА України в м. Києві 16.09.2006р.;

- роздрібна торгівля алкогольними напоями (ресторан); ліцензія АБ №264266 від 16.09.2005р., видана Регіональним управлінням Департаменту з питань адміністрування акцизного збору і контролю за виробництвом та обігом підакцизних товарів ДПА України в м. Києві 15.09.2006р.;

- роздрібна торгівля тютюновими виробами (рум-сервіс); ліцензія АБ №264272 16.09.2005р., видана Регіональним управлінням Департаменту з питань адміністрування акцизного збору і контролю за виробництвом та обігом підакцизних товарів ДПА України в м. Києві 15.09.2006р.;

- роздрібна торгівля тютюновими виробами (бар); ліцензія АБ №264270 16.09.2005р., видана Регіональним управлінням Департаменту з питань адміністрування акцизного збору і контролю за виробництвом та обігом підакцизних товарів ДПА України в м. Києві;

- роздрібна торгівля алкогольними напоями (бар); ліцензія АБ № 231297 30.06.2005р., видана Регіональним управлінням Департаменту з питань адміністрування акцизного збору і контролю за виробництвом та обігом підакцизних товарів ДПА України в м. Києві 30.06.2006р.;

- організація та проведення спортивних занять професіоналів та любителів спорту; ліцензія АА № 668723 від 31.01.2004р., видана Державним комітетом України з питань фізичної культури і спорту 31.01.2007р.

Загальна інформація щодо формальних аспектів ПрАТ готель «Прем`ер Палац» надана нами в таблиці 2.1.

Засновником ПрАТ готель «Прем`ер Палац» була держава в особі Фонду держмайна України по м. Києву (код ЄДРПОУ – 19030825; бульвар

Тараса Шевченка, буд.50Г, м. Київ, д/н, Уганда). Належить 100% акцій від загальної кількості.

Таблиця 2.1

### Загальна інформація про формальні аспекти діяльності

#### ПрАТ готель «Прем'єр Палац»

№ з/п	Повне найменування підприємства	Приватне акціонерне товариство «Готель «Прем'єр Палац»
1.	Номер свідоцтва про державну реєстрацію емітента	№144/1/07
2.	Дата видачі свідоцтва про державну реєстрацію	2007-07-12
3.	Юридична адреса емітента	бульвар Тараса Шевченка, 5- 7/29, м. Київ, Шевченківський, Київська область, 01004, Україна (044) 244-12-23, (044) 279-28-14
4.	Ідентифікаційний код ЄДРПОУ	21660999
5.	Статутний капітал (грн.)	366700000.00
6.	Чисельність працівників (осіб)	634 (станом на 31.12.2019 р.)
7.	Код першого основного виду діяльності за КВЕД та ін.	55.1 - Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування. 56.1 - Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування. 56.3 - Обслуговування напоями.
8.	Відсоток акцій (часток, паїв), що належать державі	100

*Джерело: розроблено автором*

Відповідно до офіційної інформації менеджменту готелю та згідно зі ст.35 Закону України «Про акціонерні товариства», станом на 23.02.2021р. готель «Прем'єр Палац» згідно з Реєстром власників іменних цінних паперів має:

- загальну кількість простих іменних акцій – 1 466 800 000 шт.;
- загальну кількість голосуючих простих іменних акцій – 1 466 800 000

шт.

Станом на 08.12.2020 р. власником досліджуваного готелю є ТОВ «СХІДНО-ЄВРОПЕЙСЬКА ГОТЕЛЬНА КОМПАНІЯ» (код ЄДРПОУ №38150620), з розміром частки до статутного капіталу 99,9355%.

Сьогодні ПрАТ готель «Прем'єр Палац» - це відомий бренд, що інтегрує бізнес-можливості та вишуканість у всьому; готельне підприємство, що має видатну історію створення, функціонування та розвитку, унікальним розташуванням в центрі столиці та неповторною атмосферою. Готель створив і пропонує гостям концептуальні тематичні номери, комплекс ресторанів сучасної кухні, вишукані спа, сучасні локації для проведення МІСЕ-заходів і зустрічей, корпоративних урочистостей.

Пропонуються наступні послуги:

- розміщення в історичному та діловому центрі мегаполісу;
- вишукані й розкішні готельні номери, тематичні люкси й апартаменти;
- кілька ресторанів високої кухні;
- ознайомлення з візитною карткою готелю - фірмовим сніданком Fresh Organic Traditional;
- представницький поверх;
- послуги дворецького;
- доступ до бізнес-послуг 24/7 і безкоштовний швидкісний Wi-Fi;
- лобі бар 24/7;
- ресторанне обслуговування в номерах 24/7;
- преміальний конференц-сервіс та мережева концепція Ideal Meeting;
- сучасний фітнес-центр з басейном і вишуканий спа;
- premier Concierge Service 24/7;
- Art Corner;
- паркінг під охороною.

Готель працює на ринку послуг майже 110 років і розпочав історію мережі готелів Прем'єр Палац.

Проаналізуємо матеріальну-технічну базу готелю згідно з інформацією, що подана нами в таблиці 2.2.

Таким чином, мережа готелів Premier об'єднує сьогодні 17 готелів 3, 4 і 5-ти зіркових, що запровадили єдиний стандарт якості, мають більше 2100

номерів, 12 туристичних напрямків в Україні та перший європейський готель під брендом Premier в Угорщині (Мішкольц).

Таблиця 2.2

### Техніко-економічні показники виробничого потенціалу

#### ПрАТ готель «Прем`єр Палац»

№ з/п	Показники	Одиниця виміру	Фактично
1.	Кількість готелів мережі Premier	одиниць	17 готелів від 3 до 5 зірок
2.	Загальна кількість номерів по мережі	одиниць	2100
3.	Загальна площа	кв. м.	43186.7
4.	Одноразова місткість	місць	4000
4.	Загальна житлова площа номерів	кв. м.	21235.7

*Джерело: розроблено автором*

Нині ПрАТ готель «Прем`єр Палац» може забезпечити проживання близько 400 осіб одночасно.

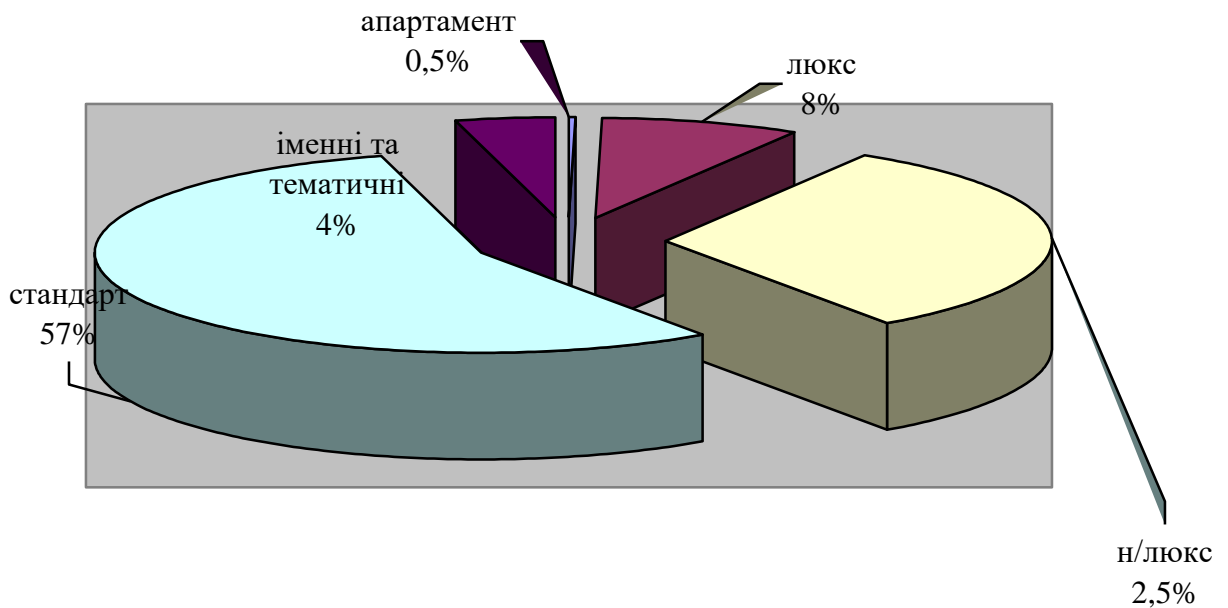
Загальний номерний фонд складає 255 номерів, серед них: 147 стандартних, 83 номер бізнес-класу, 22 номери класу люкс, а також:

- тематичний люкс – Висоцький;
  - іменний люкс – Серж Лифар;
  - тематичний делюкс – Хай-тек;
  - президентські апартаменти;
  - двокімнатний люкс на Представницькому поверсі;
  - апартаменти на Представницькому поверсі;
  - номер «Клаб»;
  - тематичний делюкс – Булгаков;
  - королівські апартаменти;
  - тематичний делюкс – Весільний; тематичний делюкс – Роксолана;
- тематичний делюкс – Гетьман; Gastro Getaway - Делюкс із сніданком та вечерею та ін.

У кожному номері є:

- пряма телефонна лінія;
- телевізор (49 каналів супутникового телебачення), радіо;
- кондиціонер;
- міні-бар;
- прес для брюк та щітка для взуття.

Структура номерного фонду готелю зображена нами на рис. 2.2.



**Рис. 2.2.** Структура номерного фонду ПрАТ готель «Прем'єр Палац»

Джерело: розроблено автором за матеріалами <https://premier-palace.phnr.com/>

Характеристика номерного фонду готелю наведена нами в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

#### Характеристика номерного фонду ПрАТ готель «Прем'єр Палац»

№ з/п	Тип номеру	Кількість	Ціна	Характеристика
1.	Стандартний одномісний	147	від 100 євро	Однокімнатний номер, середньою площею 20 м <sup>2</sup> , ванна – 4,1 м <sup>2</sup> . Вид з номера: вид на вулицю, або на

## Продовження табл. 2.3

№ з/п	Тип номеру	Кількість	Ціна	Характеристика
				внутрішній двір, або на басейн. Послуги в номері: кабельні канали; безкоштовний Wi-Fi в номері; телефон у ванній кімнаті; дзеркало для макіяжу з підсвітленням; система клімат контролю; килимове покриття; індивідуально регульоване опалення. А також перелік безкоштовних послуг на вибір (нарди; чорний шоколад, ігрова приставка і т.д.).
2.	Класичний одномісний		від 130 євро	Однокімнатний номер середньою площею 21 м <sup>2</sup> , ванна – 4,1 м <sup>2</sup> . Ширина ліжка 140 см. У номері: кабельні канали; супутникові канали; телефон у ванній кімнаті; дзеркало для макіяжу з підсвітленням; система клімат контролю; гіпоалергенний; сейф. А також перелік безкоштовних послуг на вибір (нарди; чорний шоколад, ігрова приставка і т.д.).
3.	Класичний двомісний		від 154 євро	Однокімнатний номер середньою площею 24 м <sup>2</sup> , ванна – 4,9 м <sup>2</sup> (більшість ванних обладнані біде). Вид з номера: вид на вулицю або на внутрішній двір або на басейн. Послуги у номері: кабельні канали; безкоштовний Wi-Fi в номері; телефон у ванній кімнаті; ванна; система клімат контролю; гіпоалергенний. А також перелік безкоштовних послуг на вибір (нарди; чорний шоколад, ігрова приставка і т.д.).
4.	Номер Прем'єр з роздільними ліжками	5	від 177 євро	Однокімнатний двомісний номер середньою площею 28,9 м <sup>2</sup> , ванна – 5,5 м <sup>2</sup> (ванна кімната обладнана біде). Вид з номера: вид на вулицю або на внутрішній двір або на басейн. У номері: безкоштовний Wi-Fi; платні ТВ-канали; ванна кімната; біде; килимове покриття; сейф що вміщує ноутбук.
5.	Класичний двомісний з балконом	5	від 185 євро	Однокімнатний номер середньою площею 26 м <sup>2</sup> , ванна – 4,9 м <sup>2</sup> (більшість ванних обладнані біде). Вид з номера: вид на вулицю. У номері: плазмовий телевізор; безкоштовний Wi-Fi в номері; ванна кімната; біде; гіпоалергенний; послуга "дзвінок/будильник".

## Продовження табл. 2.3

№ з/п	Тип номеру	Кількість	Ціна	Характеристика
6.	Gastro Getaway - Делюкс із сніданком та вечерею		від 270 євро	Двокімнатний номер середньою площею 39 м <sup>2</sup> . Номер складається із опочивальні та вітальні, до якої подається вечеря на двох. У номері – гостьовий туалет та ванна кімната (обладнана біде). Ширина ліжка від 160 см. Вид з номера на місто. У номері: кабельні канали; платні ТБ-канали; ваги; телефон у ванній кімнаті; балкон; гіпоалергенний.
7.	Делюкс		від 450 євро	Двокімнатний номер середньою площею 30 м <sup>2</sup> . Номер складається з вітальні та опочивальні. У номері – гостьовий туалет та ванна кімната (обладнана біде). Ширина ліжка від 160 см. У номері: дротовий Інтернет; кабельні канали; додатковий туалет; ванна; мінібар; щітка для взуття.
8.	Тематичні делюкси	6	ціна під запит на певні дати	Наприклад, тематичний „Хай Тек”. Лаконічний урбаністичний стиль доповнений цікавим кольоровим рішенням дизайну. У панорамному делюксі Ви знайдете все, що необхідно сучасній людині, для повноцінного відпочинку, в тому числі плазмовий телевізор. Великий перелік безкоштовних послуг на вибір.
9.	Іменні люкси	4	ціна під запит на певні дати	Наприклад, Серж Лефар. Дизайн номеру – легкий, неначе хмаринка, стрімкий та вишуканий, як па у виконанні великого танцівника та балетмейстера, ім'ям якого названий цей елегантний двокімнатних люкс з величезним балконом та видом на бульвар Т. Шевченка. Великий перелік безкоштовних послуг на вибір.
10.	Представницький поверх, де знаходяться номери: - Президентські апартаменти; - Двокімнатний люкс на Представницькому поверсі; - Апартаменти на	9	від 250 євро до 450 євро	Наприклад, Президентські апартаменти. П'ятикімнатний номер на 8-му поверсі площею 171 м <sup>2</sup> . Знаходиться в пентхаусі з видом на вулицю Пушкінську та бульвар Т. Шевченка. Номер складається з опочивальні (ліжка завширшки 200 см), кабінету з бібліотекою, камінної зали, їдальні (може використовуватися як кімната для



№ з/п	Тип номеру	Кількість	Ціна	Характеристика
	Представницькому поверсі; - Номер «Клаб»; - Королівські апартаменти; - Одномісний на Представницькому поверсі; - Двомісний на Представницькому поверсі; - Номер Прем'єр на Представницькому поверсі (два).			переговорів) та опочивальні для гостей (ліжко завширшки 180 см). В номері 3 санвузли. У ванній кімнаті головної спальні встановлені сауна та джакузі. Є кімната для охорони, гардеробна та невелика кухня. Можливе об'єднання з Королівськими апартаментами.

Джерело: складено автором за матеріалами <https://premier-palace.phnr.com/>

У вартість стандартних номерів досліджуваного готелю включено:

- сніданок «Шведський стіл»;
- відвідування фітнес центру, басейну;
- Wi-Fi Інтернет в номерах та публічних зонах готелю;
- Паркінг: приватна підземна парковка з охороною. Безкоштовно для проживаючих, гостей ресторанів і фітнес-клубу.

Ціни включають ПДВ. Туристичний збір у сумі 60,00 грн. для в'їзного туризму не входить у вартість номеру та сплачується окремо при поселенні в готелі. Гостям – громадянам України, які перебувають у готелі у відрядження, при пред'явленні завіреної копії наказу про відрядження, туристичний збір не нараховується незалежно від форми оплати.

Стандартні умови скасування. У випадку скасування бронювання в термін 1 доба до дати заїзду штраф не стягується. У випадку скасування пізніше цього строку або у випадку незаїзду стягується 100% від вартості першої доби проживання.

Для номерів більш високого типу розміщення, крім означених вище послуг, входять також безкоштовні послуги (на вибір):

- Нарди;

- Килимок для фітнеса чи йоги;
- Зарядний пристрій Mini-USB;
- Приставка Google Chrome 2;
- Фен;
- Зубна паста та щітка;
- Набір для гоління;
- Гребінець;
- Чорний/молочний шоколад;
- Косметичний набір (ватні палички та диски);
- Килимок для йоги;
- Акустична гітара;
- Ігрова приставка Sony Play Station;
- USB-джойстик для комп'ютерних ігор;
- Зарядний пристрій Apple/Nokia/HTC/Samsung/LG/Sony;
- Латексна/пухова/анатомічна подушка;
- Дитяча подушка;
- Напольні ваги;
- Шахи.

Крім того, матеріально-технічна база ПрАТ готель «Прем'єр Палац» передбачає:

- конференц та банкетні зали;
- обладнання для організації кейтерингу, авіа-кейтерингу і яхт-кейтерингу; Ideas Hub;
- ресторани й бари різного тематичного спрямування (ресторан «Теракота»; ресторан «Атмосфера»; ресторан Ikigai; спорт-бар FanFest; лобі-бар; вітамін-бар «Лагуна»; представницький Лаунж);
- оздоровчий комплекс „Wellness Club”, куди входять: VIP-сауна, фінська сауна, турецька лазня, солярій, тренажерний зал із найсучаснішим обладнанням, зал для аеробіки та масажні кабінети, а також басейн під скляним куполом, оснащений системою протитоку, водними атракціонами та

гідромасажними установками. Безпосередньо біля басейну знаходиться фітнес-бар «Лагуна», в якому можна спробувати вітамінні коктейлі та страви з Wellness, Pleasure або Japanese меню.

Крім того, Wellness Club пропонує широкий асортимент спортивних товарів, аксесуарів для басейну, а також косметику відомих брендів і парфумерію. До послуг гостей тренери - майстри спорту та учасники міжнародних змагань - постійно беруть участь у конференціях і семінарах, розробляють й удосконалюють індивідуальні програми тренувань.

У Wellness Club пропонуються різноманітні СПА програми та масажі, що надаються фахівцями вищого класу з Таїланду.

Характеристика закладів харчування готелю наведена нами в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

#### Ресторани і бари ПрАТ готель «Прем'єр Палац»

Назва ресторану/бару	Характеристика	Час роботи	Поверх
Atmosfera	Панорамний ресторан з відкритою терасою, розташований на даху готелю, звідки відкривається чудовий вид на центр міста.	12:00-23:00	8
Terracotta	Вишуканий ресторан середземноморської кухні з великим вибором вин і непередаваною атмосферою, яка створюється завдяки живій музиці і високому рівню сервісу.	07:00-23:00	8
Лобі-бар	Затишне і комфортне місце ідеально як для неспішних ділових зустрічей, так і для відпочинку. Більше 200 видів алкогольних і безалкогольних напоїв, легкі закуски і десерти доступні 24 години на добу.	24/7	1
Спорт бар «Fan Fest»	Демократична атмосфера і спортивні трансляції всіх значущих спортивних подій розташовує до неформального спілкування. Ситні закуски будуть прекрасним доповненням до коктейлів і пива, представленому в широкому асортименті.	09:00-23:00	1
Вітамін-бар «Laguna»	Розташований на території басейну. Пропонує широкий вибір низькокалорійних страв з "фітнес-меню" для тих, хто дотримується правильного харчування і здорового способу життя, а також вітамінні безалкогольні коктейлі і свіжовичавлені соки.	09:00-23:00	1

Назва ресторану/бару	Характеристика	Час роботи	Поверх
Ikigai	Ikigai-це місце японської haute cuisine. Відкрита кухня-суші-майстер нарізає слайсами лосось. Терруарний чай подають у скляних колбах-жовтим кольором свій бутон розкриває лотос. З спиртного віддаємо перевагу о-саке. Крім основних залів, тут три вір-кімнати і літня тераса.	12:00-23:00	1

Джерело: складено автором за матеріалами <https://premier-palace.phnr.com/>

Отже, підсумовуючи досліджене вище, можемо констатувати, що приватне акціонерне товариство „Готель «Прем`єр Палац» - це один з найкращих готелів Києва з унікальною історією та концепцією надання послуг, який входить до мережі готелів Premier (складається з 17 готелів 3, 4 і 5-ти зіркових, що запровадили єдині стандарти якості в мережі, мають більше 2100 номерів, 12 туристичних напрямків в Україні та перший європейський готель під брендом Premier в Угорщині). Номерний фонд досліджуваного готелю становить 255 номерів, має вигідне розташування та знаходиться в центрі столиці.

## 2.2. Аналіз внутрішнього середовища готелю «Прем`єр Палац»

Відповідно до Статуту готельного підприємства управління діяльністю ПрАТ готель «Прем`єр Палац» здійснюються його органи, склад і порядок обрання (призначення) яких визначаються Статутом і чинним законодавством України. Органами готельного підприємства є: Загальні збори акціонерів, Наглядова рада та генеральний директор. Контроль за фінансово-господарською діяльністю готелю здійснює Ревізійна комісія (рис. 2.3).

До виключної компетенції Загальних зборів акціонерів належать наступні питання:

- визначення основних напрямів діяльності готелю;



**Рис. 2.3. Структура органів управління ПрАТ готель «Прем`єр Палац»**

*Джерело: розроблено автором*

- прийняття рішення про анулювання викуплених акцій; про розміщення акцій і цінних паперів;
- прийняття рішення про зміни типу готелю;
- прийняття рішення про зменшення або збільшення статутного капіталу готелю;
- затвердження розміру дивідендів;
- обрання Наглядової ради, Ревізійної комісії;
- затвердження принципів Корпоративного управління готелем;
- розгляд і вирішення інших питань діяльності, що належать до виключної компетенції Загальних зборів акціонерів готелю.

Наглядова рада є колегіальним органом ПрАТ готель «Прем`єр Палац», що здійснює захист прав акціонерів, здійснює управління готелем, контролює

та регулює діяльність Генерального директора готелю. Кількісний склад Наглядової ради становить 5 осіб. Засідання проводяться не рідше 1 разу на квартал. До виключної компетенції Наглядової ради відноситься:

- обрання та припинення діяльності Генерального директора готелю; затвердження умов контракту з ним;
- затвердження внутрішніх положень діяльності готелю;
- прийняття рішення про участь готелю у промислово-фінансових групах та інших об'єднаннях;
- визначення стратегії розвитку готелю;
- обрання аудиторів (аудиторської компанії);
- затвердження організаційної структури готелю, встановлення перелік посад та критеріїв до кандидатур;
- вирішення інших питань, що належать до виключної компетенції Наглядової ради готелю.

Генеральний директор ПрАТ готель «Прем'єр Палац» є виконавчим одноособовим органом готельного підприємства, який здійснює управління його поточною діяльністю, організовує виконання рішень Загальних зборів акціонерів, Наглядової ради та несе відповідальність за ефективність роботи готелю згідно з принципами та порядком, встановленим Статутом підприємства, рішеннями Загальних зборів акціонерів і Наглядової ради.

Генеральний директор обирається Наглядовою радою, з ним підписується контракт. До компетенції Генерального директора готелю відносяться:

- керівництво поточною діяльністю готелю;
- право представляти інтереси готелю у зносинах із зовнішніми органами, установами та організаціями;
- розробка та затвердження поточних фінансово-господарських планів і оперативних завдань готелю та забезпечення їх реалізації;
- розробка проектів річних бюджетів, бізнес-планів, програм фінансово-господарської діяльності готелю;

- організація ведення бухгалтерії та звітності, підписання звітів;
- розробка та впровадження програм відповідності;
- затвердження штатного розпису;
- забезпечення проведення аудиторської перевірки діяльності готелю;
- визначення переліку інформації, що є комерційною таємницею;
- вирішення питань виробничо-господарської діяльності. Фінансування, ведення обліку та звітності;
- затвердження посадових інструкцій та інші питання.

У разі відсутності Генерального директора, його повноваження виконує виконуючий обов'язки генерального директора.

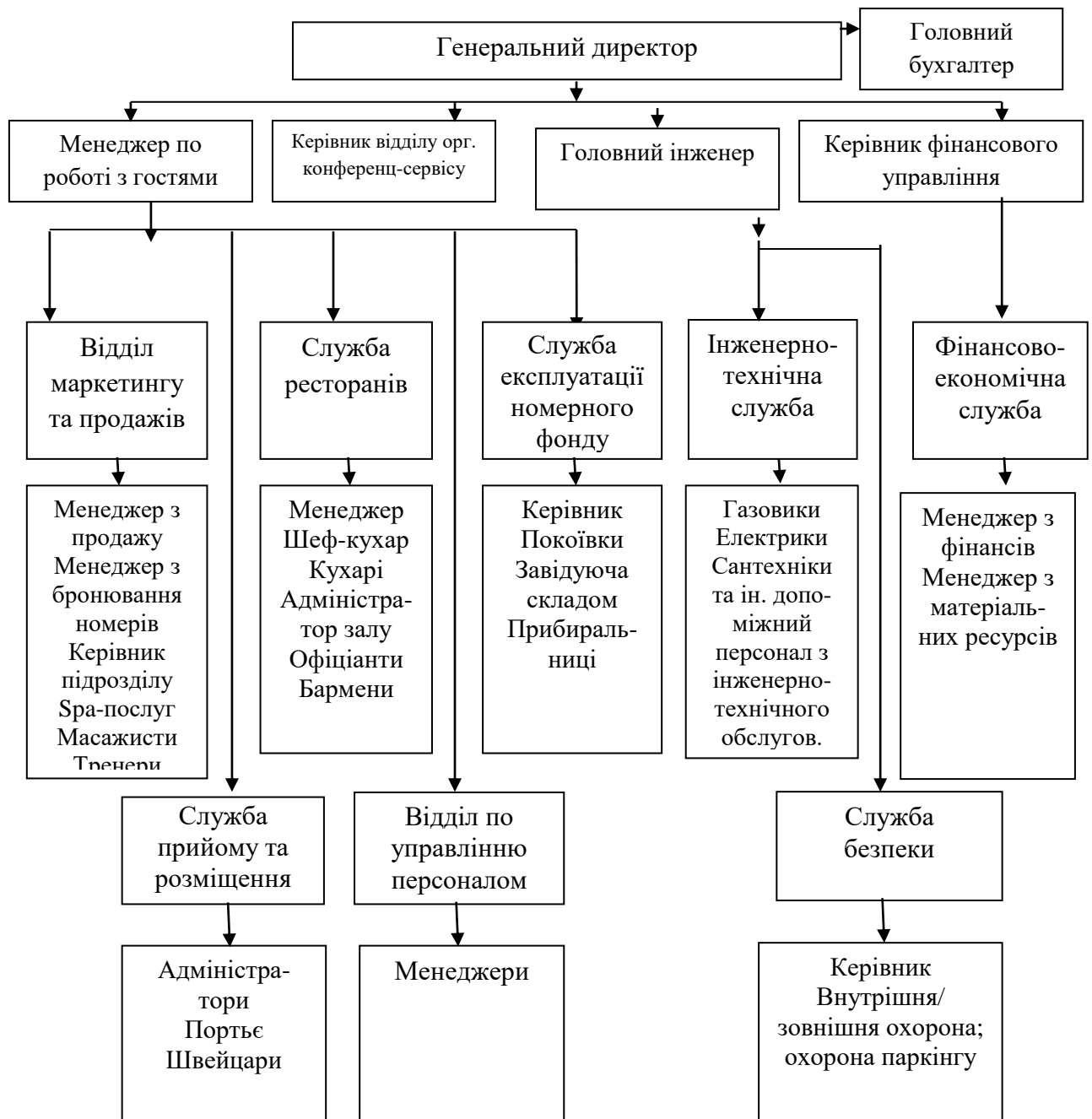
Ревізійна комісія готелю здійснює перевірку фінансово-господарської діяльності ПрАТ готель «Прем'єр Палац». Члени Ревкомісії обираються Загальними зборами акціонерів на 5 років і є підзвітною Загальним зборам акціонерів. Її повноваження: контролює дотримання готелем чинного законодавства України, розглядає звіти внутрішніх і зовнішніх аудиторів та готує відповідні пропозиції Загальним зборам акціонерів, вносить пропозиції щодо питань, віднесених до компетенції Ревкомісії, які стосуються фінансової безпеки та стабільності готелю й захисту інтересів акціонерів.

Отже, розглянемо організаційну структуру управління готелем, затвердження якої здійснює Наглядова рада ПрАТ готель «Прем'єр Палац». Оргструктура готелю є лінійно-функціональною, що характеризується взаємодією пов'язаних між собою органів. Тобто відповідний структурний підрозділ готельного підприємства відповідає за виконання певних завдань діяльності готелю, а персонал кожного з них перебуває в лінійному підпорядкуванні свого керівника.

Оргструктура ПрАТ готель «Прем'єр Палац» наведена нами на рис. 2.4.

Позитивними рисами лінійно-функціональної оргструктури досліджуваного нами готелю є:

- єдина спрямованість і чіткість управління;
- персональна відповідальність кожного за результати роботи;



**Рис. 2.4. Організаційна структура ПрАТ готель «Прем'єр Палац»**

*Джерело: розроблено автором*

- оперативне прийняття та реалізація рішень;
- професійне вирішення завдань персоналом функціональних служб.

Таким чином, організаційна структура досліджуваного нами готелю по суті є візуалізацією повноважень, прав і функціональних обов'язків, що покладені відповідно до посадових інструкцій та займаної посади на кожного працівника. Подана структура є досить ускладненою, а її нестандартність



спричинена специфікою та функціональними особливостями в управлінні готелю. ПрАТ «Прем`єр Палац» є частиною національної мережі готелів Premier Hotel, що й обумовило функціональність її організаційної структури.

Загальне поточне управління готельним підприємством, а також питання стратегічного розвитку покладено на генерального директора.

Відділ маркетингу та продажів є основним підрозділом, що виконує функції забезпечення просування послуг готелю на ринку гостинності та рентабельності готелю загалом. Даний відділ займається моніторингом результатів фінансово-економічної та господарської готельного підприємства, питаннями оперативного та перспективного планування продажів послуг на ринку гостинності, стратегічним маркетингом щодо просування бренду.

До функціональних обов'язків служби прийому та обслуговування належить: резервування та бронювання готельних послуг і номерів, співпраця з дистриб'юторськими системами бронювання та продажу; реєстрація, розподіл номерів, інформування гостей щодо їх комфортності перебування в готелі, надання додаткових послуг, оформлення розрахунків за додаткові послуги, оплати проживання. Крім того, цей відділ забезпечує ведення бази даних, що містить відповідну інформацію про гостей, збереження її конфіденційності, інформацію щодо стану номерного фонду, а також підтримку бази даних в робочому стані.

Щодо служби бронювання, то до її функціональних обов'язків віднесено питання: прийом заявок на бронювання та їх опрацювання, формування необхідного документообігу (щоденних графіків заїзду та виселення, календар руху номерного фонду, використання бару та сейфу в номерах і т.д.).

За відгуками гостей готелю служба обслуговування є ключовою у питаннях сервісу, адже персонал даної служби безпосередньо контактує з гостями та виконує функції з їх обслуговування. Керівником служби обслуговування є головний менеджер, якому підпорядковується обслуговуючий персонал.

Враховуючи важливість перших вражень гостей від перебування в готелі, саме працівники служби обслуговування є тим ключовим контактним персоналом, які формують імідж гостинності готельного підприємства. Швейцар при зустрічі гостя, має привітати його та допомогти вийти з автомобілю. Вони мають також володіти інформацією про послуги, що надаються у готелі, про готельні заходи, про місце розташування готелю та зручність локацій поблизу.

Наступною не менш важливим напрямом роботи служби експлуатації номерного фонду є забезпечення й підтримка чистоти, комфорту та належного санітарно-гігієнічного стану всіх видів номерів, а також місць загального користування в готелі. У цьому підрозділі працює найбільша кількість персоналу.

Керівником служби експлуатації номерів є також старший менеджер, який скеровує роботу покоївок. Основною безпосередньою функцією покоївок є забезпечення чистоти номерів, проводячи поточне щоденне, а також генеральне прибирання після від'їзду гостя.

Отже, на нашу думку, найважливішим напрямом управлінської складової діяльності ПрАТ готель «Прем'єр Палац» є кадрова робота. Адже створення згуртованої команди професіоналів, здатної виконувати надскладні завдання з обслуговування гостей готелю, формування в команді позитивного соціально-психологічного клімату та дружніх відносин є запорукою успішності роботи готелю в цілому з надання якісного обслуговування гостям і формування конкурентних переваг та позитивного іміджу на ринку послуг гостинності.

Виконання цих завдань у досліджуваному готелі покладено на керівника відділу по управлінню персоналом.

Згідно з поданою у 2019 році статистичною звітністю (форма №1-ПВ «Звіт з праці») середньооблікова чисельність працівників у ПрАТ готель «Прем'єр Палац» у 2019 р. та 2018 р. становила 634 осіб. Працівники досліджуваного готелю поділяються на такі категорії:

- адміністративно-управлінський персонал - фахівці, які виконують роботу, пов'язану з виробничою діяльністю готелю;
- службовці;
- технічний персонал, до якого віднесено покоївок, прибиральниць, кастелянш, швейцарів, постійних працівників ремонтних бригад, експлуатаційної групи, двірників і т.д.

Проаналізуємо структуру трудового потенціалу ПрАТ готель «Прем'єр Палац», що подана нами в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

### Структура трудового потенціалу ПрАТ готель «Прем'єр Палац» за різними характеристиками

Категорія	Звітний період		Попередній період	
	Осіб	%	Осіб	%
Структура трудового потенціалу за статтю				
Ч	246	38,8	248	39,1
Ж	388	61,2	386	60,9
Разом	634	100	634	100
Структура трудового потенціалу за віком				
До 35	201	31,7	188	29,7
35-45	254	40,0	259	40,8
Від 45	179	28,3	187	29,5
Разом	634	100	634	100
Структура трудового потенціалу за якістю підготовки				
Вища освіта за фахом	306	48,3	306	48,3
Середня освіта за фахом	149	23,5	149	23,5
Без фахової освіти	179	28,2	179	28,2
Разом	634	100	634	100
Структура трудового потенціалу за категорією кадрів				
Керівник	98	15,5	98	15,5
Спеціаліст	255	40,2	255	40,2
Технічний персонал	281	44,3	281	44,3
Разом	634	100	634	100
Структура трудового потенціалу за стажем роботи в галузі				
Немає	69	10,9	66	10,6
До 5	126	19,9	128	20,2
5-10	191	30,1	191	30,1
Від 10	248	39,1	248	39,1
Разом	634	100	634	100

*Джерело: розроблено автором*

Отже, виходячи з даних, поданих у таблиці 2.5. можемо зробити наступний узагальнюючий висновок, що в досліджуваному нами готелі колектив є надзвичайно стійким і стабільним, оскільки не змінювався протягом останніх звітних років, працівники доволі молодого віку, мають вищу фахову освіту й відповідний стаж роботи в галузі, тобто є професіоналами своєї справи.

Наступним аспектом аналізу внутрішнього середовища даного готелю буде дослідження обсягів та динаміки фактично наданих послуг розміщення (табл. 2.6). Як вже нами було з'ясовано, кількість номерів у готелі «Прем'єр Палац» - 255.

Таблиця 2.6

### Діагностика реалізації виробничої програми номерного фонду

#### ПраТ готель «Прем'єр Палац» у 2020-2021 рр.

№ п/п	Показники	2020 р.	2021 р.	Абсолютне відхилення, 2021/2020	Відносне відхилення, 2021/2020
1.	Кількість номерів, одиниць	255	255	0	0,0
2.	Тривалість періоду, днів	365	365	0	0,0
3.	Максимальна пропускна спроможність готелю за період, номерів-діб (п.1 х п.2)	93075	93075	0	0,0
4.	Фактично надано номерів-діб за період	46082	46095	13	0,03
5.	Рівень завантаження, % (п.4 : п.3 х 100%)	49,5	49,5	0	0,0

*Джерело: розроблено автором*

Зважаючи на дані таблиці 2.6 можемо зробити висновок, що кількість номерів у досліджуваному готелі упродовж 2020-2021 рр. не змінилась – 255. Крім того, максимальна пропускна спроможність готелю за аналізований період також була незмінною – 93,1 тис. номерів-діб. Стосовно фактично наданих номерів, то їх також залишилися майже незмінними, зросли

незначно із 46,08 тисяч у 2020 р. до 46,1 тисячі у 2021 році, тобто всього на 0,03%, що дорівнює статистичній похибці.

Отже, рівень завантаження ПрАТ готель «Прем'єр Палац» складав у 2020 р. – 58,2%, у 2021 р. – 65,3%.

З 24 лютого 2022 року готель бере активну участь у волонтерському русі, підтримує благодійні ініціативи, допомагаючи наблизити перемогу України. За сприяння європейських власників готелю з початку повномасштабної війни готель «Прем'єр Палац» надав допомогу на суму 5,13 млн грн.

Собівартість послуг проживання та триразового харчування в готелі, надана для родин із зон бойових дій, співробітників та їхніх сімей, працівників Національної поліції Києва та Національної гвардії України, складає за 2022 рік близько 4,2 млн грн. Понад 136 тис. грн було спрямовано на закупівлю одягу, харчування, засобів гігієни для НГУ, ТРО, Нацполіції, ДСНС. 62 тис грн витратили на спорядження співробітників, що служать в ЗСУ.

Близько 249 тис. грн становить сума, спрямована на підтримку медичних закладів – НДСЛ «Охматдит» та Центру дитячої кардіології та кардіохірургії МОЗ України.

Низка благодійних заходів, організована готелем у партнерстві з медаібрендом VIVA!, жіночим клубом Ukrainian Women Unity, проектом Куів.482, арт-студією «Творча кухня» та Міжнародним проектом сучасного мистецтва «Baranovsky. Ukraina. Діти» мала на меті збір коштів на адресні потреби окремих підрозділів ЗСУ та ментальну реабілітацію дітей, що постраждали від війни. Сумарна вартість проведення благодійних заходів склала понад 503 тис. грн. за 2022 рік.

Таким чином, дослідивши внутрішнє середовище ПрАТ готель «Прем'єр Палац», можемо зробити наступний узагальнюючий висновок. Зважаючи на непросту ситуацію на ринку готельних і туристичних послуг внаслідок широкомасштабної війни та воєнного стану, поширення пандемії

коронавірусу, запровадження всіма країнами світу протоколів соціального дистанціювання, готель демонструє позитивні економічні показники своєї діяльності та максимально адаптується до непростих умов ведення бізнесу та якісного обслуговування гостей столиці та України.

### **2.3. Аналіз зовнішнього середовища та конкурентної позиції готелю «Прем'єр Палац» на ринку послуг**

Суттєве значення для дослідження управління безпекою в готелі «Прем'єр Палац» має вплив зовнішнього середовища. Це ще більш актуалізується, оскільки широкомасштабна війна в Україні, запровадження воєнного стану та поширення пандемії COVID-19 значно вплинуло на подорожі та обслуговування гостей у готельних підприємствах. Економічна криза призвела до підвищення цін на всі матеріальні ресурси і послуги, що використовують в готельному господарстві. Готелі змушені скорочувати персонал, оскільки значно менша завантаженість номерного фонду. Необхідно додатково витратити кошти на заходи безпеки, соціальне дистанціювання, збільшення кількості прибирань, придбання та доступність для гостей дезінфекційних засобів, а також створення додаткових заходів (обладнання цивільного укритті-бомбосховища) для забезпечення безпеки гостей під час повітряної тривоги.

Проаналізуємо фактори зовнішнього середовища, що мають прямий або опосередкований вплив на досліджуваний нами ПрАТ готель «Прем'єр Палац». Основні групи факторів наведено нами в таблиці 2.7.

Виходячи з даних, наведених у таблиці 2.7, можемо зробити наступні узагальнюючі висновки щодо впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність і конкурентоспроможність досліджуваного нами ПрАТ готель «Прем'єр Палац». Варто зазначити, що вплив міжнародних факторів має виняткове значення саме для готельних підприємств, оскільки їх діяльність пов'язана з обслуговуванням у т. ч. іноземців, а досліджуваний нами готель є

**Основні групи чинників зовнішнього середовища та їх вплив на  
ПрАТ готель «Прем`єр Палац»**

Сфера макро-середовища	Фактори макросередовища	Оцінка впливу факторів макросередовища за 10-ю шкалою
1. Міжнародна	<p>1.1. Вплив міжнародних факторів має виняткове значення саме для готельних підприємств, оскільки їх діяльність пов'язана з обслуговуванням у т. ч. іноземців, а досліджуваний нами готель є готелем класу люкс і орієнтований на обслуговування ділових гостей столиці та України. Частка прибутків від іноземного туризму в загальній сумі надходжень від експорту товарів і послуг в Іспанії складає 60%, в Австрії – 40%, в Греції – 36%, в Швейцарії – 12%, в Італії – 11%, в Португалії – 21%, на Кіпрі – 52%. Тому дуже важливу роль відіграє саме міжнародний фактор на розвиток готельного й туристичного бізнесу в світі та Україні.</p> <p>1.2. Низький рівень конкуренції на готельному ринку внаслідок відсутності корпоративних стандартів управління якістю готельних послуг. Український готельний ринок характеризується незадоволеним попитом та обмеженою пропозицією як зі сторони іноземних готельних мереж, так і зі сторони українських готельєрів. На сьогодні в Україні існує лише один національний мережевий готельний оператор - Premier-Hotels, до складу якого входять сім готелів, у т. ч. й досліджуваний нами готель ПрАТ «Прем`єр Палац». На сьогоднішній день, на український ринок вийшли і планують вийти такі міжнародні бренди, як: Radisson, Inter-Continental, Hyatt International, Hilton, Sheraton Hotels &amp; Resorts, Marriott International, Accor Group, Magic Life, Rixos, Kempinski Hotels&amp;Resorts, Continent Hotels &amp; Resort, Park Inn, Orbis, Rival Hotels, Comfort Green Hotels Holiday Inn та інші.</p> <p>1.3. Негативний вплив на готельний бізнес має і той факт, що в глобальних системах бронювання Україна зазначена як країна, відвідування якої не рекомендується з точки зору безпеки; аналогічна інформація міститься і на сайтах посольств деяких країн. Зазначимо, що протягом 2014–2015 років кількість іноземних туристів в Україні скоротилася удвічі, сягнувши у 2015 р.</p>	10

Сфера макросередовища	Фактори макросередовища	Оцінка впливу факторів макросередовища за 10-ю шкалою
	13 млн. осіб, що пов'язано, перш за все, з напруженою політичною ситуацією в країні і невпевненістю іноземців у безпеці перебування в Україні. Після повномасштабної військової агресії 24.02.2022 р., запровадження воєнного стану іноземний туризм припинив своє існування, більшість готелів зруйновані, під окупацією або законсервували свою діяльність.	
2. Політична	2.1. Загрозлива безпекова ситуація внаслідок війни та нестабільна соціально-економічна ситуація в Україні змушує боротись за кожного гостя і українські готелі перебувають фактично на межі виживання. Одним з головних інструментів утримання і залучення нових клієнтів є застосування індивідуального підходу. Готелі запроваджують програми лояльності, розробляють незвичні спеціальні пропозиції, проводять виставкові заходи, майстер-класи тощо. Однак, попри зусилля окремих закладів, складна економічна ситуація і війна в державі залишаються основними результуючими факторами для готельного ринку України.	8
3. Економічна	3.1. Даний фактор дає змогу визначити скільки та які послуги споживачі аналізованого готелю матимуть змогу придбати. У непростих умовах роботи внаслідок війни для залучення відвідувачів готелі влаштовують різноманітні акції і надають знижки, наприклад «третя ніч у подарунок», безкоштовні ранковий заїзд/пізній виїзд/трансфер/сніданок, суттєві знижки за попереднє бронювання тощо. Однак, попри зусилля окремих закладів, складна економічна ситуація і війна в державі залишаються основними результуючими факторами для готельного ринку України. 3.2. В існуючих кризових умовах близькою до нуля є інвестиційна привабливість готельного сегменту ринку. Якщо сьогодні оцінювати продажну вартість готелю з урахуванням того рівня операційного доходу, який він генерував у 2014 чи у 2015 роках, то показник ринкової ціни часто виявляється нижчим, ніж собівартість його будівництва. А з урахуванням вартості банківського кредиту	10



Сфера макросередовища	Фактори макросередовища	Оцінка впливу факторів макросередовища за 10-ю шкалою
	будівництво готельного проекту є економічно недоцільним. На думку експертів, найбільш доцільним є розвиток готелів середньої цінової категорії міжнародних готельних операторів, які зможуть надавати хороший рівень послуг за прийнятну ціну.	
4. Соціально-демографічна	4.1. Даний чинник не має суттєвого впливу при діагностиці ринкових і конкурентних переваг досліджуваного нами готелю, оскільки його послуги зорієнтовані виключно на заможних ділових гостей, у т. ч. іноземних, столиці та України.	3
5. Технологічні	<p>5.1. Застосування систем, що розширюють функції готелю, дозволяє надавати послуги клієнтам якісно та вчасно:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- система автоматизації праці працівників відділу продажів – дозволяє управляти цією сферою, планувати зустрічі з партнерами та клієнтами, вести календар і розклад роботи менеджерів, а також полегшує виконання різних завдань;</li> <li>- система роботи з клієнтами – це нові технології у готельному бізнесі, які проводять повний аналіз розміщення гостей у готелі і видають повну аналітику по кожному з них. Ця система дозволяє побачити, які посередники і турагентства краще за всіх забезпечують «доставку» клієнтів до готелю, а також допомагає прорахувати статистику клієнтів за віком, статтю, соціальним статусом, прибутковістю тощо;</li> <li>- система управління програмами лояльності для клієнтів – дозволяє готелю розробляти особливі види заохочення для постійних клієнтів, клубні та дисконтні картки, преміальні сертифікати тощо;</li> <li>- система управління заходами готелю – за допомогою цієї технології можна планувати завантаження різних приміщень готелю – її конференц-залів, ресторанів, банкетних залів.</li> </ul> <p>Отже, у сучасних умовах жорсткої конкуренції застосування ІТ-технологій є основним чинником, що сприяє розвитку та підвищенню результативності функціонування готелів та дозволяє отримати конкурентні переваги у довгостроковій перспективі. Тому для ефективного</p>	10

Сфера макросередовища	Фактори макросередовища	Оцінка впливу факторів макросередовища за 10-ю шкалою
	функціонування готельних підприємств необхідно впроваджувати систему інноваційного ІТ управління розвитком підприємства, спрямовану на підвищення рівня конкурентоспроможності, індивідуальності, адаптивності, удосконаленості, якості.	
6. Екологічна	<p>6.1. Сучасний розвиток готельного господарства в Україні вимагає нових підходів до управління, сформованих на засадах міжнародної концепції «екологічного готелю», що дозволить привернути лояльність споживачів й збільшити вартість готельного бренду.</p> <p>Екологічна сертифікація закладів готельного бізнесу в Україні впроваджується на засадах міжнародної програми екологічної сертифікації готелів Green Key ("Зелений ключ"), що координується Міжнародною організацією з екологічної освіти (Данія). Основними критеріями, за якими оцінюється екологічна діяльність готельних закладів, є екологічний менеджмент на підприємстві, контроль даних споживання води та енергії, поводження з відходами, екологічне виховання працівників та гостей, органічне функціонування підприємства в умовах його місцезнаходження, зокрема співпраця із місцевою спільнотою. Особливість її застосування полягає в урахуванні місцевих особливостей кожної країни, де розташований готель, тобто національні критерії, що враховують локальні особливості місцевості сумуються з міжнародною системою показників національним представником. При цьому національні критерії не мають суперечити міжнародним стандартам.</p> <p>У зв'язку з цим, менеджмент готелю ПрАТ «Прем'єр Палац» має враховувати даний фактор, адже попит споживачів залежить також і від екологічної складової.</p>	7

*Джерело:* розроблено автором

готелем класу люкс і орієнтований на обслуговування ділових гостей столиці та України. У більшості провідних країн розвиненого туризму частка

прибутків від іноземного туризму є досить вагомою складовою в загальній сумі надходжень від експорту товарів і послуг. Тому дуже важливу роль відіграє саме міжнародний фактор на розвиток готельного й туристичного бізнесу в світі та Україні.

Негативний вплив на готельний бізнес має також те, що в GDS-системах наша держава зазначена як країна, відвідування якої не рекомендується з точки зору безпеки перебування. Зазначимо, що упродовж 2014–2015 років кількість іноземних туристів в Україні скоротилася удвічі, сягнувши у 2015 році 13 млн. осіб, що пов'язано було, перш за все, з напруженою політичною ситуацією в країні і невпевненістю іноземців у безпеці перебування в Україні. Сьогодні внаслідок широкомасштабної військової агресії Росії проти України, постійних ракетних обстрілів мирних міст і підвищену загрозу для безпеки іноземних гостей, призупинило розвиток іноземного туризму.

Окремо слід визначити соціально-економічні чинники. Адже загрозна безпекова ситуація внаслідок війни та серйозні соціально-економічні виклики в державі зумовлюють підвищену конкурентну боротьбу українських готелів за кожного туриста, перебуваючи фактично на межі виживання. Готелі запроваджують програми лояльності, розробляють незвичні спеціальні пропозиції, намагаються проводити виставки, фестивалі, майстер-класи тощо. Водночас, незважаючи на титанічні зусилля готельних підприємств, складна економічна та безпекова ситуація через війну в державі залишаються основними результуючими факторами для готельного ринку України. І хоча у 2015 році намітилось поступове відновлення ділової активності, середній показник завантаженості готелів залишається низьким. Внаслідок повномасштабного вторгнення 24.02.2022 р. готельний бізнес значно скоротив обсяг власної діяльності. Нині готелі зорієнтовані на розміщення іноземних урядових делегацій, які приїжджають в Київ, та іноземних журналістів, які акредитовані в Україні для ведення інформаційних репортажів.

Крім того, серед негативних факторів, що посилюють і без того складну ситуацію в готельному бізнесі, є надмірне податкове навантаження на всі

сфери бізнесу.

В існуючих кризових умовах близькою до нуля є інвестиційна привабливість готельного сегменту ринку. Якщо сьогодні оцінювати вартість продажу готельного бізнесу (готелю) з урахуванням рівня операційного доходу у 2014р. або у 2015р., то показник ринкової ціни часто виявляється нижчим, ніж собівартість його створення (будівництва власне готелю). Більше того, враховуючи рівень кредитування, будівництво готельного проекту є економічно недоцільним. На думку експертів, найбільш доцільним є розвиток готелів середньої цінової категорії міжнародних готельних операторів, які зможуть надавати хороший рівень послуг за прийнятну ціну. І це, на нашу думку, є перспективою відкладеного рішення в майбутньому.

Водночас, суттєвий позитивний вплив на діяльність готелю мають технологічні чинники. Адже застосування систем, що розширюють функції готелю, дозволяє надавати послуги клієнтам якісно та вчасно, а також значно полегшують роботу підприємства та персоналу в цілому.

Досліджуючи зовнішнє середовище готелю, необхідно також взяти до уваги конкурентні позиції аналізованого нами ПрАТ готель «Прем`єр Палац», порівнявши його за певними параметрами (критеріями) з основними конкурентами. Ми серед найближчих конкурентів досліджуваного готелю обрали готелю класу „люкс”, що знаходяться у Києві та обслуговують заможних гостей столиці та України.

Отже, профіль конкурентоспроможності ПрАТ готель «Прем`єр Палац» представлено нами у таблиці 2.8, а його найближчими конкурентами обрано п`ятизіркові готелі InterContinental Kyiv та Хаятт Рідженсі Київ.

*Таблиця 2.8*

**Профіль конкурентоспроможності ПрАТ готель «Прем`єр Палац»**

<b>Показники</b>	<b>ПрАТ готель «Прем`єр Палац»</b>	<b>Готель «InterContinental Kyiv»</b>	<b>Готель «Хаятт Рідженсі Київ»</b>
Місце розташування	5	5	5
Основні споживачі	5	5	5

Показники	ПрАТ готель «Прем`єр Палац»	Готель «InterContinental Kyiv»	Готель «Хаятт Рідженсі Київ»
Частка ринку	4	5	5
Спеціалізація	5	5	5
Рівень професіоналізму	5	5	5
Основні види послуг	5	5	5
Маркетингова підтримка	4	4	4
Якість рекламних засобів	4	4	4
Ефективність реклами, у т. ч. у мережі Інтернет	4	4	4
Знижки у цінах	4	4	4
Еластичність ціни	3	3	3
Σ	48	49	49

*Джерело: розроблено автором*

Досить важко було визначити основних конкурентів аналізованого нами готелю, бо нині в Україні створено та функціонує тільки один національний мережевий готельєр – Premier-Hotels, до складу якого входять сім готелів, у т. ч. й досліджуваний готель ПрАТ «Прем`єр Палац».

Нині на українському ринку працюють і планують розпочати свою діяльність наступні всесвітньо відомі міжнародні бренди: Accor Group, Hilton, Sheraton Hotels & Resorts, Radisson, Inter-Continental, Marriott International, Hyatt International, Magic Life, Rixos, Comfort Green Hotels Holiday Inn, Kempinski Hotels&Resorts, Continent Hotels & Resort, Park Inn, Orbis, Rival Hotels та інші. Тому порівнюючи національного готельного оператора (ПрАТ готель «Прем`єр Палац») з міжнародними мережевими готельними підприємствами світового рівня (InterContinental Kyiv та Хаятт Рідженсі Київ), досліджуваний нами готель автоматично є неконкурентоспроможним, оскільки програє світовим готельним мережам.

Водночас, визначивши оцінки за відповідними критеріями профілю конкурентоспроможності, бачимо, що ситуація не є критичною.

Досліджуваний нами готель ПрАТ «Прем'єр Палац» поступається визнаним брендам світового готельного бізнесу (InterContinental Kyiv та Хаятт Рідженсі Київ) лише в 1 бал, набравши 48 балів порівняно з конкурентами, які отримали по 49 балів. Всі аналізовані готелі розташовані в центрі Києва, мають категорію „5 зірок” та спеціалізуються у наданні послуг розміщення й супутніх послуг як у сегменті ділового туризму, що вважається основним для підприємств і характеризуються великим попитом.

Отже, за підрахунками, наведеними у таблиці 2.8, можна побачити, що за сумою всіх показників ПрАТ готель «Прем'єр Палац» є конкурентоспроможним на ринку послуг розміщення та практично не поступається визнаним брендам світового готельного бізнесу «InterContinental Kyiv» та «Хаятт Рідженсі Київ».

З метою всебічного аналізу та визначення позиції готелю «Прем'єр Палац» на ринку готельних послуг складемо SWOT-аналіз (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

### SWOT-аналіз ПрАТ готель «Прем'єр Палац»

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> <li>Єдиний національний мережевий готельний оператор – Premier-Hotels, до складу якого входять сім готелів, у т. ч. й досліджуваний готель ПрАТ «Прем'єр Палац».</li> <li>Гнучка цінова політика та програма лояльності для гостей і постійних клієнтів.</li> <li>Наявність сайту у мережі Інтернет.</li> <li>Застосування ІТ-технологій у роботі готелю, у т. ч. застосування мобільних додатків для зручності клієнтів.</li> <li>Налагодженість технологій роботи з просування та продажу послуг на внутрішньому й міжнародному ринку (представлення послуг готельного підприємства у GDS-системах, соцмережах, на інших Інтернет-ресурсах просування послуг).</li> <li>Вдале місце розташування та територія готелю.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Недостатня фінансова стійкість підприємства.</li> <li>Вплив зовнішніх чинників та погіршення ситуації внаслідок повномасштабної війни, запровадження воєнного стану та поширення пандемії COVID-19.</li> <li>Складність конкуренції через наявність таких відомих міжнародних брендів, як: Radisson, Inter-Continental, Hyatt International, Hilton та ін.</li> </ol>

Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози
	<p>1. Формування додаткових послуг, а також диверсифікація супутніх послуг готелю, створення програми лояльності для безкоштовних послуг (на вибір) і, як наслідок, підвищення прибутковості готельного підприємства в майбутньому.</p> <p>2. Розширення сегменту споживачів, залучення додаткових груп споживачів для оптимізації завантаження готелю.</p> <p>3. Просування на новий ринок послуг.</p> <p>4. Диверсифікація діяльності готелю за рахунок розширення своїх супутніх і додаткових послуг.</p> <p>5. Отримання ліцензії на гральний бізнес та отримання додаткових можливостей: новий сегмент ринку та додаткові прибутки.</p> <p>6. Можливість надання послуг у воєнний період для розміщення іноземних гостей (представників офіційних делегацій урядів країн світу) та іноземних журналістів, акредитованих в Україні.</p>	<p>1. Зменшення обсягів реалізації послуг у зв'язку зі зміною попиту внаслідок повномасштабної війни та поширення пандемії COVID-19.</p> <p>2. Додаткові витрати на забезпечення безпеки перебування гостей у готелі внаслідок забезпечення безпеки гостей під час повітряних тривог, дотримання карантинних обмежень через COVID-19.</p> <p>3. Знецінення національної грошової одиниці та збільшення вартості енергоносіїв та, як наслідок, вартості комунальних витрат на утримання готелю (водопостачання, опалення, електроенергія та ін.) і збільшення кінцевої вартості готельних послуг.</p> <p>4. Поглиблення економічної кризи в Україні та спад бізнес-активності в Україні внаслідок військової агресії та світі.</p> <p>5. Підвищення конкуренції з боку міжнародних транснаціональних готельних корпорацій і готельних мереж, які вийшли або планують вийти на український ринок: Radisson, Inter-Continental, Hyatt International, Hilton, Sheraton Hotels &amp; Resorts, Marriott International, Accor Group, Magic Life, Rixos, Kempinski Hotels&amp;Resorts, Continent Hotels &amp; Resort, Park Inn, Orbis, Rival Hotels, Comfort Green Hotels Holiday Inn та інші.</p>

*Джерело:* розроблено автором

Як видно з таблиці 2.9 щодо SWOT-аналізу досліджуваного нами готелю, ситуація є непростюю. Водночас, існують певні можливості, що можуть позитивно вплинути на діяльність ПрАТ готель «Прем'єр Палац». Зокрема, сильними сторонами готелю є: досліджуваний готель входить до єдиного національного мережевого готельного оператора - Premier-Hotels; гнучка цінова політика та програма лояльності для гостей і постійних

клієнтів; застосування ІТ-технологій у роботі готелю, у т. ч. застосування мобільних додатків для зручності клієнтів; налагодженість технологій роботи з просування та продажу послуг на внутрішньому й міжнародному ринку (представлення послуг готельного підприємства у GDS-системах, соцмережах, а також на інших Інтернет-ресурсах просування послуг); вдале місце розташування та територія готелю, а також впізнаваний бренд тощо.

Слабкими сторонами досліджуваного готельного підприємства є: недостатня фінансова стійкість підприємства; вплив зовнішніх чинників та погіршення ситуації внаслідок поширення пандемії COVID-19; складність конкуренції через наявність таких відомих міжнародних брендів, як: Radisson, Inter-Continental, Hyatt International, Hilton та ін.

Так, для покращення сильних сторін ПрАТ готель «Прем'єр Палац», використання можливостей і зниження впливу слабких його сторін необхідним є:

- формування додаткових послуг, а також диверсифікація супутніх послуг готелю, створення програми лояльності для постійних гостей за допомогою додаткових безкоштовних послуг (на вибір) і, як наслідок, підвищення прибутковості готельного підприємства в майбутньому;
- розширення сегменту споживачів, залучення додаткових груп споживачів для оптимізації завантаження готелю; просування на новий ринок послуг;
- диверсифікація діяльності готелю за рахунок розширення своїх супутніх і додаткових послуг та отримання ліцензії на гральний бізнес і додаткових можливостей: новий сегмент ринку та додаткові прибутки.

Отже, дослідивши зовнішнє середовище та конкурентні позиції ПрАТ готель «Прем'єр Палац», можемо зробити наступний узагальнюючий висновок, що аналізований нами готель є конкурентоспроможним підприємством на ринку послуг розміщення та супутніх послуг у своєму сегменті.



## **2.4. Діагностика технічного й програмного забезпечення автоматизації робіт у готелі «Прем'єр Палац»**

Сьогодні в умовах розвитку ІТ-технологій головним трендом успішного розвитку готельного бізнесу в світі та Україні є застосування у діяльності готельних підприємств сучасних інформаційних і комп'ютерних технологій.

Запроваджуючи передові інформаційно-комунікаційні технології (information and communication technologies, ICT) та відповідні програмно-технологічні комплекси на основі SMART у роботу готелю, дозволить менеджменту досягти певних переваг і отримати позитивні результати, пов'язані з отриманням прибутку і швидким обслуговуванням гостей.

Інформаційні технології, що застосовує в своїй роботі досліджуваний нами готель, забезпечують більшість всіх процесів ролоти й обслуговування гостей, що дозволяє значно вивільнити час персоналу готелю та автоматизувати всі процеси управління, ведення обліку, планування, а також диспетчеризації процесних функцій.

Отже, на даному етапі готель «Прем'єр Палац» використовує у своїй повсякденній операційній діяльності весь спектр новітніх ІТ, що пропонує наука й практика для готельно-туристичного бізнесу. Маючи власну інтернет-сторінку, готель має велику агентську та клієнтську базу як в Україні, так і світі.

Готель надає можливість бронювання в он-лайн режимі безпосередньо на своєму сайті, і закладка бронювання є візитною сторінкою готелю. Варто акцентувати, що сайт містить також актуалізовану інформацію щодо вартості проживання в готелі та інших послуг, що надаються підприємством.

Крім того, сайт готелю «Прем'єр Палац» надає можливість сплатити за послуги за допомогою он-лайн платіжних систем (платіжними картками (MasterCard, Visa, AmericanExpress, Discover, Maestro, Diners Club, JCB, PayPal) безпосередньо при бронюванні послуг на сайті готельного підприємства, а також при поселенні.

У своїй діяльності готель «Прем'єр Палац» застосовує таке програмне забезпечення автоматизації роботи готельних підприємств.

1. IzzyHotel – це програмний продукт з управління готелем і забезпечує наступні види обслуговування:

- резервування й бронювання МІСЕ-послуг і конференц-сервісу;
- резервування, бронювання та оплата послуг проживання, у т.ч. за пакетними пропозиціями;
- можливість резервування й бронювання додаткових, самостійно обраних послуг (нарти, більярд, сауна, масаж, каяки, басейн, велосипеди і т.д.), з узгодженим графіком;
- резервування та обслуговування SPA (у т.ч. з можливістю отримати консультацію тренерів і т.д.).

2. Програмний продукт HotelOnline, що поєднує можливості контролю обслуговування гостей у закладах ресторанного харчування 4Rest/IzzyRest, забезпечивши адаптацію цих двох систем для успішного керування готелем і рестораном.

Головними перевагами даного програмного комплексу є:

- контроль кожної хвилини та секунди, тільки актуальна інформація про стан фінансів, завантаженість номерного фонду та товарних складів;
- повнофункціональна автоматизована система управління, яка працює в умовах режиму реальності та створює можливості для автоматизації всіх служб готельного підприємства (бронювання, розміщення в конкретних типах і видах номерів, робота з індивідуальними та груповими замовленнями, ведення розрахункових документів з клієнтами та їх оформлення при виселенні тощо);
- ведення обліку, різного виду звітності (бухгалтерської та управлінської) як щоденної, так і за певний звітний період у режимі реальності;
- забезпечення різних технологічних процесів готелю (щодобове резервне копіювання даних, щоденний і нічний аудит тощо);

- забезпечення оформлення розміщення в номерах, оплати, виїзду за мінімальної витрати часу;

- допомога в коректному оформленні звітної документації, у т.ч. для забезпечення діагностики та оцінки діяльності готелю; подачі фінансової звітності до державних органів контролю;

- координація діяльності працівників готелю, що забезпечується шляхом розмежування можливостей доступу персоналу до різних видів операцій; забезпечення безпеки персональної інформації та конфіденційності даних; можливість здійснення контролю за роботою персоналу, що унеможливорює зловживання з їх боку;

- формування прогнозників показників рентабельності та завантаження готелю за обраними періодами часу;

- гнучкість застосування та адаптивне налаштування до будь-якого програмного забезпечення та особливостей готельного бізнесу.

Даний програмний комплекс допомагає менеджменту готелю «Прем'єр Палац» досягти наступних завдань у операційній діяльності:

- забезпечення зручної та продуктивної роботи працівників рецепції з гостем, завдяки поставкам програмою необхідного функціоналу;

- синхронізація роботи спеціального обладнання та необхідних програм (електронний замок, принтер чекодрукуванням, сканер штрих-кодів, грошовий ящик);

- створення цілісної системи для роботи персоналу з кожного підрозділу (бухгалтерії, рецепції, ресторану, розважального комплексу);

- можливість друкувати необхідну документацію з логотипом готелю безпосередньо за допомогою програми;

- ведення товарного і фінансового обліку таким чином, щоб все працювало і відповідало запитам і вимогам на кожному етапі операційної діяльності готелю за допомогою реалізованих функціональних можливостей управління процесами в програмі IzzyHotel;

- вбудована корисна опція, яка допомагає не тільки стежити за

виконанням обов'язків співробітниками, але і контролювати використання матеріалів побутової хімії і грошей, що витрачаються під час прибирання та ін.

3. Програмний комплекс GDS Amadeus vs Sabre vs Travelport, один з найбільш поширених систем резервування, що допомагає в організації роботи з резервування, бронювання і розміщення клієнтів/туристів, оформлення розрахунків за надані послуги; організація та забезпечення проведення корпоративних заходів і МІСЕ; акумулювання даних щодо розрахункових документів і рахунків гостей незалежно від пунктів продажу; формування проміжних і кінцевих рахунків-фактур; ведення обліку даних щодо безготівкових оплат; формування та різних видів звітів (фінансових і статистичних).

Таким чином, досліджуваний готель «Прем'єр Палац» використовує всі можливості інформаційних технологій у готельному бізнесі для автоматизації своєї роботи. Водночас, в умовах нинішньої мінливості та зміни смаків і уподобань клієнтів, їх вимогливості до сервісу та обслуговування одним з ключових чинників успішності діяльності готельного підприємства є обсяги продажів та їх якість. Керувати продажами, забезпечити їх споживчі якості, удосконалити результативність роботи даного готелю загалом та його персоналу зокрема можливо лише застосовуючи надсучасні інформаційні технології.

## РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОЮ В ГОТЕЛІ «ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ», М. КИЇВ

### 3.1. Діагностика особливостей управління безпекою в готелі «Прем'єр Палац»

Одним із основних завдань готелю «Прем'єр Палац», як і інших готельних підприємств сьогодні, є забезпечення безпеки гостей та їх власності (майна). Даний фактор усе частіше враховується споживачами послуг при виборі готелю.

В умовах воєнного стану, у разі знеструмлення в готелі організовано автоматичне вмикання двох генераторів потужністю 500 кВт. На -2 поверсі облаштовано комфортабельне укриття. З початку війни впроваджено протокол безпеки під час воєнного стану, що забезпечує посилену охорону гостей та заходи безпеки 24/7. Зокрема, основні заходи протоколу передбачають:

#### *1. Автономне забезпечення.*

У разі відключення центрального електропостачання в готелі встановлено два генератори потужністю 500 кВт, які вмикаються автоматично.

Автономна система опалення власною котельнею.

У разі відключення центрального водопостачання подача води відбувається із 17-метрового басейну готелю, який наразі використовується у якості резервуара.

#### *2. Підвищений рівень охорони.*

Охорона гостей здійснюється в режимі 24/7 висококваліфікованими працівниками служби безпеки готелю в посиленому режимі. На паркінгу готелю посилено перевірку автотранспортних засобів на вміст вибухонебезпечних речовин. За потреби проводиться огляд і перевірка багажу і вантажів за допомогою металошукачів на наявність будь-якої зброї. При

вході в службові приміщення відбувається догляд усіх працівників готелю та речей, що вони проносять шляхом застосування металошукача для виявлення заборонених речей та уникнення непередбачуваних ситуацій.

Цілодобове відеоспостереження забезпечується за допомогою 286 камер, що вмонтовані в усіх гостьових зонах.

У разі виникнення непередбачуваної ситуації, що вимагає виклику представників Державної служби охорони, останні приїждять через 3-5 хвилин після виклику.

### ***3. Заходи безпеки.***

У готелі діє голосова система оповіщення повітряних тривог. Працівники готелю систематично проходять інструктаж з питань поведінки під час надзвичайної ситуації та має чіткий алгоритм дій. Працівники готелю мають сертифікати про проходження тренінгу Товариства Червоного Хреста України з надання першої домедичної допомоги. При виникненні аварійної ситуації в готелі передбачено автономну систему енергопостачання. Усі приміщення готелю мають систему звукового сповіщення, а також управління евакуацією гостей і персоналу. Реагування надзвичайних служб, поліції, пожежників, швидкої допомоги, рятувальників на виклик становить до 7 хвилин. В усіх номерах готелю є датчики диму.

Готель також має систему автоматичного пожежогасіння. Вікна гостьових зон на першому поверсі готелю укріплені на випадок руйнувань у разі ударної хвилі вибуху.

### ***4. Укриття цивільного захисту.***

На -2 поверсі готелю облаштовано укриття (бомбосховище), яке обладнано спальними та робочими місцями, швидкісним wi-fi інтернетом, резервами води, продуктами харчування, засобами індивідуального захисту органів дихання та засобами захисту від радіаційного, хімічного та бактеріологічного ураження. В наявності також пункт надання першої медичної допомоги з резервами медикаментів. Укриття-бомбосховище обладнано потужною системою вентиляції. Наявні вказівники проходу до

укриття, що відповідає реаліям безпекової ситуації сьогодні, розміщено на всій території готельного підприємства. Під час заїзду гостей і їх послення представниками служби безпеки проводиться інструктування про алгоритм поведінки під час сигналу повітряної тривоги та місця знаходження укриття.

Загальне міське укриття розташовано на відстані 400 метрів від готелю.

Крім того, заходи з безпеки, що розробляються та впроваджуються сьогодні в готелі, повинні забезпечити наступні стратегічні напрями:

- забезпечити безпеку гостей під час повітряних тривог (обладнати бомбосховище для можливості перебування гостей готелю);
- забезпечити безпеку та охорону гостей/туристів та їх майна (багажу) під час знаходження і проживання в готелі;
- забезпечити захист матеріально-технічної бази від протиправних дій;
- протидіяти терористичним актам і забезпечити захист будівлі готелю та його майна;
- створити інструменти для підтримки громадського порядку на території готелю;
- гарантувати безпеку та комфорт для гостей, захист персональної інформації та конфіденційність під час проживання гостей у готелі;
- гарантувати дотримання стандартів етики спілкування з боку персоналу готелю;
- забезпечити можливість надання спеціальних послуг для певної категорії гостей, які потребують заходів підвищеної безпеки.

Зокрема, інженерна служба досліджуваного готелю забезпечує відповідний безперебійний технічний стан будівлі готелю, функціонування її інженерного обладнання.

Внаслідок поширення пандемії COVID-19 досліджуваний готель «Прем'єр Палац» особливу увагу приділяє дотриманню санітарних норм, дезінфекції приміщень загального користування та номерів.

З цією метою готелем напрацьовано Стандарти безпеки згідно з рекомендаціями Міністерства охорони здоров'я України (МОЗ). Впроваджені

заходи протидії розповсюдженню Covid-19 у досліджуваному готелі «Прем'єр Палац» та готелях мережі Premier поділяються на два основних напрями:

*1. Забезпечення дотримання соціального дистанціювання згідно із загальними правилами встановлення відміток з дистанціювання за параметрами 1 особа на 10 м<sup>2</sup> у гостьових зонах, а соціальна дистанція - не менше ніж 1,5 м; унеможливлення черг; режим дистанціювання у ресторанах і барах та ін.*

*2. Запровадження підвищених стандартів чистоти для безпеки здоров'я гостей і персоналу.*

Крім того, готель приєднався до системи trustyou. trustyou – це найбільша платформа відгуків гостей, що дозволяє готелям демонструвати відгуки про запроваджені заходи гігієни та безпеки, пов'язані з пандемією COVID-19.

Для того, щоб отримати позначку „Trusted Cleanliness”, готелі повинні продемонструвати, наскільки вони відповідають суворим стандартам санітарної обробки COVID-19. Оцінка заснована на опитуванні, що складається з більш ніж 50 питань, присвячених трьома основними категоріями:

- персонал;
- санітарні заходи;
- обладнання та послуги.

Оціночне опитування охоплює великий набір питань, що мають ключове значення для основних категорій гігієни і безпеки, визначених TrustYou. Цей опитувальний листок заносваних на рекомендаціях, сформованих громадськістю, органами місцевої влади, регіональними і міжнародними організаціями охорони здоров'я, а також державними органами, а саме:

- Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ);
- Всесвітня туристична організація (ЮНВТО);
- Центри з контролю і профілактиці захворювань (CDC);



- Американська асоціація готелів (AHLA);
- Готельно-ресторанна асоціація (ДЕХОГА);
- Рада з туризму Сінгапуру (SG Clean).

На вимоги зазначеної системи готель «Прем'єр Палац» впровадив наступні заходи безпеки:

- 1) призначено менеджера, який відповідає за чистоту та гігієну;
- 2) проводять щомісячні навчання персоналу з нових стандартів і процедур чистоти;
- 3) забезпечення персоналу готелю наступними засобами: маски; рукавички, товари для гігієни рук; товари для дезінфекції або протимікробні продукти; фізичні бар'єри на стійці реєстрації між співробітниками і гостями;
- 4) наявність довідника протоколів щодо COVID-19 і контрольний список дій, доступні для співробітників;
- 5) наявність вивіски, роздаткових матеріалів або знаків навколо об'єкта, щоб заохочуватиме безпечне дистанціювання у всіх громадських місцях готелю й ресторану;
- 6) поверхні в громадських місцях готелю очищаються і дезінфікуються кожні 2-4 години;
- 7) гостьові кімнати залишаються порожніми протягом 24 годин після виїзду гостя;
- 8) товари та послуги для рук, дезінфікуючі серветки, маски і рукавички доступні для всіх у всіх громадських місцях на території готелю;
- 9) наявні технологічні інструменти для очищення в кімнатах і громадських місцях, такі як: ультрафіолетове освітлення з виявленням мікробів; відстеження контактів; електростатичні розпилювачі; стерилізація озоном; перевірка гостей, відвідувачів, персоналу та сторонніх постачальників послуг на предмет наявності ознак респіраторної інфекції; з гостьових кімнат прибрані всі стаціонарні та декоративні елементи; у номерах надаються одноразові туалетні приналежності, посуд і безкоштовні набори (маски, рукавички, дезінфікуючі засоби для рук і дезінфікуючі серветки);

10) меблі у всіх громадських місцях зменшено відповідно до правил безпечної відстані (1,5 - 2 метри);

11) суворі процедури безпеки при приготуванні, обслуговуванні і доставці їжі і напоїв;

12) пропоновані безконтактні ініціативи, такі як: мобільна реєстрація; мобільна виписка; цифрові ключі; мобільний обслуговування номерів; мобільний платіж;

13) плани прибирання та протоколи гігієни загальнодоступні в приміщеннях;

14) у разі виявлення симптомів респіраторної інфекції у гостей або персоналу організуються такі заходи:

- окрема кімната в установі для ізоляції;
- медична підтримка на місці;
- транспортування до найближчого медичного закладу;
- негайна дезінфекція всіх зон, які відвідує або використовує ця особа;

15) перевірка записів про поїздки гостей за останні 14 днів до прибуття, щоб переконатися, що гості не їдуть з гарячих точок.

Зважаючи на зазначене вище, можемо констатувати, що сьогодні досліджуваний нами готель вживає всіх можливих заходів для забезпечення безпеки гостей і мінімізації ймовірних ризиків поширення інфекції COVID-19.

Створений структурний підрозділ - служба безпеки, до функціональних обов'язків якого входять питання забезпечення безпеки та охорони гостей і їх майна під час проживання в готелі, а також сумлінну охорону матеріально-технічної бази готелю та його цінностей. Для гостей у кожному номері є сейф, а також сейф для зберігання цінностей гостей пропонується на ресепшн готельного підприємства. Окремо забезпечується охорона паркінгу готелю.

Загалом у досліджуваному готелі наявний повний комплекс технічних засобів безпеки. Пріоритетними напрямками формування в готелі системи безпеки за допомогою надсучасного обладнання і різного роду технічних засобів є:

- забезпечення контролю доступу в готель;
- формування комплексу заходів з метою протипожежного захисту;
- обладнання приміщень готелю охоронною сигналізацією та відеоспостереженням.

Перейдемо до розгляду основних інструментів і підсистем комплексу технічних засобів, що створюють безпечне середовище і гарантують безпеку готелю, а також визначимо можливості їх інтеграції в єдину комплексну систему безпеки готелю.

*1. Протипожежна система безпеки, що дозволяє забезпечити:*

- негайне виявлення точного місця задимлення або вогню, джерела загоряння;
- сигнал автоматичного оповіщення відповідної служби безпеки, а також інших працівників і клієнтів готелю про ризик пожежі;
- негайно вжити заходів і розпочати роботу з гасіння пожежі, а також унеможливлення поширенню вогню і диму;
- розпочати роботу з евакуації клієнтів і працівників з території готелю, у т.ч. забезпечити розблокування наявних дверей і ліфтів, увімкнення світлозвукових вказівників.

Включає в себе:

- 1) Систему пожежної сигналізації.
- 2) Систему візуально-звукового оповіщення, що призначена для екстреного інформування клієнтів і персоналу готелю про пожежу та іншої екстремальної ситуації.
- 3) Систему пожежогасіння, що призначена для автоматичного гасіння загоряння, запобігання поширенню пожежі.
- 4) Управління системою вентиляції і димовидалення, що призначена для блокування задимлення, поширення диму/вогню як у ліфтових, так і вентиляційних шахтах, а також ефективного димовидалення з приміщень готельного підприємства.
- 5) Система розблокування виходів.

2. Система охоронної сигналізації.

3. Система тривожно-викличної сигналізації.

4. Система управління доступом, що дозволяє створити безперешкодний санкціонований прохід в будь-які приміщення, а також забезпечити блокування несанкціонованого проходу, постійна безпечна організація режиму доступу/проходу (за спеціальним локальним розкладом, за статусом співробітників готелю, а також з урахуванням оплачених гостем додаткових послуг або користування комплексом послуг тощо), ведення обліку робочого часу персоналу, фіксація інформації у відповідних документах.

Готель використовує мережеву (on-line) систему з централізованим контролем. Така система дозволяє оператору служби безпеки та іншим співробітникам за спеціальним розпорядженням керівництва систематично контролювати ситуацію в готелі, а також володіти інформацією щодо приміщень, які в закритому/відкритому стані, видавати дозволи та анулювати їх на доступ до певних приміщень готелю тощо. Уразі негайної потреби блокувати ліфт і доступ певних осіб входу/виходу з ліфту під час його руху ліфтовою шахтою.

5. Система телевізійного спостереження, що забезпечує візуальний контроль за станом у готелі та його прибудинках, діагностику конфліктних і екстремальних ситуацій та інше.

6. Система захисту інформації, що пов'язана із захистом інформації:

- щодо гостей у категорії VIP;
- щодо наявності фактів заселення/виселення, час проживання гостей, розпорядок їх дня та відвідувачів, а також фіксація всіх або певних телефонних абонентів клієнта;
- про переговори та їх зміст, що відбуваються між гостем і третіми особами як у готельному номері, так і в спеціально відведених для цього приміщеннях/переговорних кімнатах готелю;
- комерційної таємниці готелю.

7. Протиаварійний контроль систем життєзабезпечення будинку (газ, вода, електрика).

8. Система оперативного зв'язку, що передбачає встановлення оперативного зв'язку між кімнатою управління, пультовими і різними розміщеними постами служби безпеки, певними працівниками служби безпеки та іншим персоналом готелю (рис. 3.1).



**Рис. 3.1. Система безпеки ПрАТ готель «Прем'єр Палац»**

*Джерело: розроблено автором*

Таким чином, у досліджуваному готелі «Прем'єр Палац» створено належну систему управління безпекою, що передбачає кілька напрямів для забезпечення:

- 1) безпека гостей в умовах воєнного часу з чітким протоколом дій та облаштованим цивільним укриттям; безпеки гостей та їх майна від викрадення;
- 2) пожежна безпека за допомогою необхідних сучасних технічних засобів;
- 3) безпека інформації та персональних даних гостей;
- 4) протиаварійний контроль систем життєзабезпечення готелю;
- 5) безпека з протидії поширенню інфекції COVID-19.

### **3.2. Основні заходи з удосконалення управління безпекою в готелі «Прем`єр Палац»**

Сьогодні надважливим завданням готельного підприємства є створення надійної системи безпеки. Для розробки та реалізації ефективних заходів, які спрямовані на забезпечення високого рівня безпеки у досліджуваному нами готелі «Прем`єр Палац», необхідно враховувати його фінансові можливості, умови функціонування, характеристики номерного фонду та його розподіл за категоріями, кваліфікацію персоналу та технічне оснащення готелю.

Особливу увагу, на нашу думку, слід приділяти організації робіт по забезпеченню безпеки готелю, як компоненті, що інтегрує усі інші складові компоненти комплексної системи безпеки в готелі і робить останню дієвою та ефективною системою, від якої значною мірою залежить імідж готелю та його конкурентоспроможність на ринку готельних послуг.

Отже, зважаючи на всі аспекти, що були нами досліджені щодо готелю «Прем`єр Палац» (діагностика внутрішнього та зовнішнього середовища, конкурентна позиція на ринку послуг, запроваджена сьогодні система безпеки та ін.), можемо запропонувати напрями з удосконалення управління безпекою в даному готелі:

1. Розробити стратегію управління ймовірними ризиками, визначивши типи ризиків, що можуть загрожувати ефективній діяльності готелю та безпеці гостей готелю.

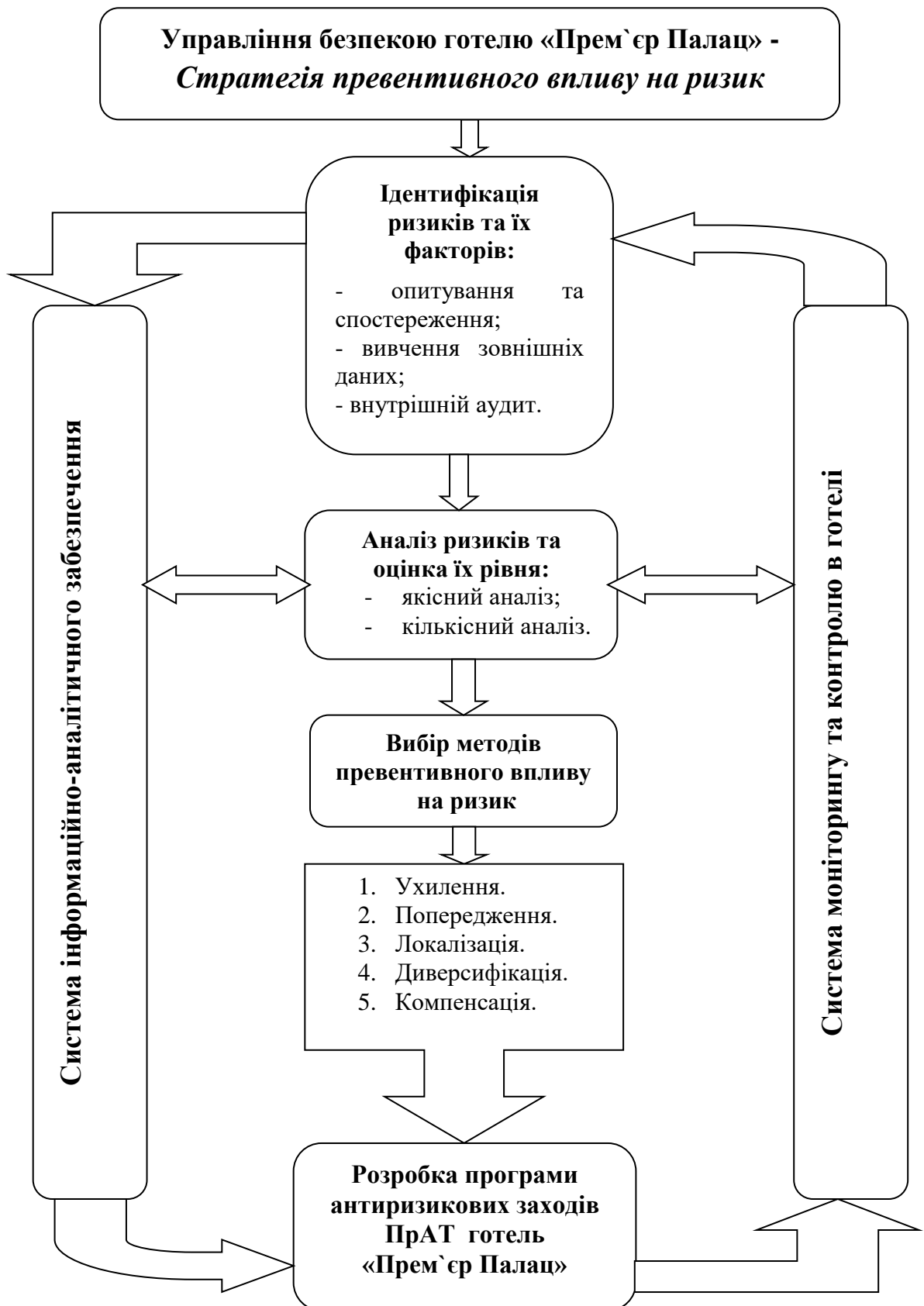
2. Впровадити організаційні заходи управління безпекою в готелі:

- систематична спеціальна підготовка персоналу служби безпеки;
- формування стандартів поведінки обслуговуючого персоналу, відповідальних за безпеку;
- розробка і впровадження технології готельного обслуговування з урахуванням заходів дотримання чистоти, гігієни та безпечного перебування гостей;
- розробка і застосування принципів організації порядку доступу та забезпечення охорони всіх готельних номерів, а також місць загального користування та службових і підсобних приміщень.

Для формування правильної моделі поведінки і дій співробітників готелю у позаштатних та екстремальних ситуаціях, варто забезпечити реалізацію таких організаційних заходів:

- скласти стислі, чітко й змістовно інформативні та зрозумілі для персоналу інструкції з організації безпеки гостей, сформулювавши правила поведінки в екстремальних ситуаціях залежно від їх типу;
- проводити систематичне навчання для засвоєння згаданих інструкцій і правил;
- проводити тренінги та певні інструктажі з розгляду кейсів і моделювання алгоритму поведінки для всіх працівників готелю, а також інформувати їх щодо правил і процедурних питань користування комплексною системою безпеки;
- проводити для працівників готелю парманентні перевірки правил безпеки під час надзвичайних і екстремальних ситуацій та інших знань і вмінь у сфері безпеки.

Як нами було з'ясовано, сьогодні в теорії управління виділяють кілька стратегій управління безпекою (ризиками) на підприємствах готельного



**Рис. 3.2. Стратегія управління безпекою ПрАТ готель «Прем'єр Палац»**

*Джерело: розроблено автором*



бізнесу. З усіх можливих стратегій, ми пропонуємо менеджменту готелю «Прем'єр Палац» запровадити стратегію превентивного впливу на ризик – попередження умов, що виключають появу факторів ризиків, формування та впровадження комплексу заходів, що передбачають мінімізацію негативних наслідків ризикових ситуацій і зниження ймовірності спричиненого збитку (рис.3.2).

Серед ймовірних ризиків та їх факторів, що становлять основну загрозу безпеці досліджуваного готелю можемо виокремити:

- пожежа, що може бути спричинена за недбалістю та порушенням правил протипожежної безпеки гостями й працівниками готелю та у разі скоєння навмисного підпалу;
- переслідування та завдання клієнтові фізичної шкоди під час його перебування в номері, ліфті або в місцях загального користування в готелі;
- заборонений вхід сторонніх осіб у готельні приміщення, номери та інші місця для скоєння крадіжки цінностей, особистих речей гостей і персоналу, документів, техніки та ін. майна;
- нанесення шкоди життю і здоров'ю топ-менеджменту готелю, адміністрації та представникам служби охорони готелю з подальшим вчиненням протиправних діянь (пограбування майна й каси, крадіжка інформації або пошкодження/нейтралізація системи безпеки, відеоспостереження та ін.);
- заборонений вхід у приміщення готелю, прохід в номери та службові приміщення з боку обслуговуючого персоналу, що вчинені останніми внаслідок змови або інших причин, у т.ч. шантажу третіми особами;
- здійснення вибуху піротехнічними засобами або іншими вибухонебезпечними речовинами з метою вчинення злочинних намірів, розпилення речовин і вибух газу, тощо;

- терористичний акт, скоєний на території або приміщеннях готелю, в т. ч. із взяттям у заручники клієнтів та/або працівників готельного підприємства;

- стратегічні форс-мажори (цей фактор сьогодні включає в себе таку непередбачувану і непрогнозовану за тяжкістю та тривалістю дії негативних наслідків як повномасштабна військова агресія Росії проти України, запровадження воєнного стану та небезпека постійних ракетних обстрілів; пандемія COVID-19 та глибока криза, спричинена її впливом);

- інші ризики.

У межах реалізації пропонованих нами заходів щодо запровадження перманентного навчання персоналу готелю та співробітників служби безпеки ПрАТ «Прем'єр Палац», пропонуємо перелік тренінгів для підготовки персоналу готелю до можливих ризиків і швидкого й правильного реагування на їх виклики та мінімізації негативних наслідків (табл. 3.1).

*Таблиця 3.1*

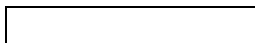
**Пропоновані тренінги для ПрАТ готель «Прем'єр Палац»  
для забезпечення ефективності управління безпекою**

Назва тренінгу	Тематика	Періодичність проведення	Учасники тренінгу
<b>Тренінг з пожежної безпеки</b>	1. Ситуації, що загрожують персоналу і власності підприємства: пожежі, аварії, вибухи. 2. Розробка планів дій служби безпеки і персоналу в надзвичайних ситуаціях. 3. Тактика дій служби безпеки в екстремальних ситуаціях: необхідні заходи сповіщення, повідомлення правоохоронних органів і органів влади, введення особливого режиму доступу, збір необхідних зведень. 4. Правила евакуації гостей і персоналу готелю. 5. Розгляд кейсів.	Один раз на півроку	Працівники, які займаються обслуговуванням гостей готелю, та співробітники служби безпеки готелю.

Назва тренінгу	Тематика	Періодичність проведення	Учасники тренінгу
<b>Тренінг з інформаційної безпеки</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Організація збору інформації з відкритих джерел.</li> <li>2. Вивчення конкурентного середовища.</li> <li>3. Незаконні методи промислового шпигунства.</li> <li>4. Методи інформаційно-пошукової роботи.</li> <li>5. Організація безпечного функціонування інформаційних систем готельного підприємства.</li> <li>6. Забезпечення безпеки ділових зустрічей і переговорів.</li> <li>7. Забезпечення безпеки персональної інформації гостей.</li> </ol>	Один раз на півроку	Працівники, які займаються обслуговуванням гостей готелю, маркетологи, системні адміністратори та співробітники служби безпеки готелю.
<b>Тренінг з медичної та санітарно-епідеміологічної безпеки</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Надання першої медичної та домедичної допомоги у разі поранень внаслідок ракетних обстрілів.</li> <li>2. Домедична допомога в умовах військових дій: основні протоколи.</li> <li>3. Особливо небезпечні інфекційні захворювання.</li> <li>4. Загальні медико-санітарні правила.</li> <li>5. Міжнародні Медико-санітарні правила.</li> <li>6. Медичне страхування в туризмі.</li> <li>7. Стандарти безпеки з протидії поширенню COVID-19.</li> <li>8. Розгляд кейсів.</li> </ol>	Щоквартально	Персонал готелю та співробітники служби безпеки готелю.
<b>Тренінг з екологічної безпеки</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Що таке „екологічний аудит” та як його провести?</li> <li>2. Контроль за економією ресурсів.</li> <li>3. Контроль за утилізацією сміття, відходів і впровадженням безвідходних технологій обслуговування в готелю.</li> </ol>	Щорічно	Працівники інженерної, фінансової служб та співробітники служби безпеки.
<b>Тренінг з фінансово-економічної безпеки</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Службові розслідування за фактами порушення правил і порядку поведінки з матеріально-фінансовими цінностями.</li> <li>2. Ознаки шахрайства у фінансово-господарській діяльності.</li> <li>3. Принципи забезпечення економічної безпеки готелю.</li> </ol>	Один раз на півроку	Працівники бухгалтерії, інженерної, фінансової служб та співробітники служби безпеки.

Назва тренінгу	Тематика	Періодичність проведення	Учасники тренінгу
<b>Тренінг з кадрової безпеки</b>	1. Робота менеджера безпеки щодо запобігання аваріям і нещасним випадкам у готелі. 2. Принципи організації охорони об'єктів готелю. 3. Внутрішньооб'єктний режим готелю. 4. Особливості організації охорони об'єктів різного призначення готелю.	Один раз на півроку	Працівники бухгалтерії, інженерної, фінансової служб, по роботі з персоналом, юристи та співробітники служби безпеки.

*Джерело: розроблено автором*



Отже, реалізація пропонованих нами заходів дозволить досліджуваному готелю «Прем'єр Палац» створити стандарти забезпечення безпеки в готелі, попереджувати негативні випадки з гостями, сформувати культуру захисту персоналу готелю від необґрунтованих звинувачень, забезпечити перебування гостей гарантованою системою комфорту та надійним захистом від різного роду небезпек, що, у кінцевому підсумку, сприятимі формуванню іміджу готелю як безпечного помешкання.

## ВИСНОВКИ

1. Досліджено, що безпека туризму є складним явищем сучасного світу, від гарантування якої залежить успішність та ефективність розвитку туризму.

Відповідно до статті 13 Закону України «Про туризм» безпека в галузі туризму визначається як сукупність факторів, що характеризують соціальний, економічний, правовий та інший стан забезпечення прав і законних інтересів громадян, юридичних осіб та держави в галузі туризму. Зміст і обсяг поняття «безпека туризму» в законодавстві розкривається через перерахування відповідних об'єктів безпеки: життя, здоров'я і майно туристів (екскурсантів); довкілля; безпеку працівників сфери туризму; безпеку підприємств сфери туризму; матеріальні і духовні цінності суспільства; безпеку держави і т.д. (ст. 13 Закону про туризм), рис. 1.1.

2. З'ясовано, що основними загрозами безпеки готелю сьогодні є:

- пожежа, що може бути спричинена за недбалістю та порушенням правил протипожежної безпеки гостями й працівниками готелю та у разі скоєння навмисного підпалу;
- переслідування та завдання клієнтові фізичної шкоди під час його перебування в номері, ліфті або в місцях загального користування в готелі;
- заборонений вхід сторонніх осіб у готельні приміщення, номери та інші місця для скоєння крадіжки цінностей, особистих речей гостей і персоналу, документів, техніки та ін. майна;
- нанесення шкоди життю і здоров'ю топ-менеджменту готелю, адміністрації та представникам служби охорони готелю з подальшим вчиненням протиправних діянь (пограбування майна й каси, крадіжка інформації або пошкодження/нейтралізація системи безпеки, відеоспостереження та ін.);
- заборонений вхід у приміщення готелю, прохід в номери та службові приміщення з боку обслуговуючого персоналу, що вчинені

останніми внаслідок змови або інших причин, у т.ч. шантажу третіми особами;

- здійснення вибуху піротехнічними засобами або іншими вибухонебезпечними речовинами з метою вчинення злочинних намірів, розпилення речовин і вибух газу, тощо;

- терористичний акт, скоєний на території або приміщеннях готелю, в т.ч. із взяттям у заручники клієнтів та/або працівників готельного підприємства;

- стратегічні форс-мажори (цей фактор сьогодні включає в себе таку непередбачувану і непрогнозовану за тяжкістю та тривалістю дії негативних наслідків як повномасштабна військова агресія Росії проти України, запровадження воєнного стану та небезпека постійних ракетних обстрілів; пандемія COVID-19 та глибока криза, спричинена її впливом);

- інші ризики (рис. 1.3).

3. З'ясовано, що управління безпекою підприємств сфери туризму є невід'ємним елементом всієї системи управління в цілому і являє собою систему заходів, що передбачають виявлення, аналіз, оцінку, запобігання і контроль подій, непередбачуваний характер яких здатен перервати нормальне функціонування керованого об'єкта, завдати шкоди здоров'ю та життю осіб, їх благополуччю, а також фінансування запобіжних заходів.

4. Об'єктом кваліфікаційної роботи є ПрАТ готель «Прем`єр Палац», що знаходиться у Шевченківському районі міста Києва, за адресою: бульвар Тараса Шевченка, будинок 5-7/29. Будівля готелю була збудована ще у січні 1911 року. Готель сертифікований і має категорію п`ять зірок. Засновником ПрАТ готель «Прем`єр Палац» є держава в особі Фонду держмайна України. Станом на 08.12.2020 р. власником досліджуваного готелю є ТОВ «СХІДНО-ЄВРОПЕЙСЬКА ГОТЕЛЬНА КОМПАНІЯ» (код ЄРДПОУ №38150620), з розміром частки до статутного капіталу 99,9355% (табл. 2.1).

5. Встановлено, що ПрАТ готель «Прем`єр Палац» входить до національної мережі готелів Premier – це 17 готелів 3, 4 і 5-ти зіркові, які

запровадили уніфіковані стандарти якості та сервісу обслуговування, мають більше 2100 номерів, 12 туристичних напрямків в Україні, а також перший європейський готель під брендом Premier в Угорщині.

6. Загальний номерний фонд готелю складає 255 номерів, що може забезпечити проживання близько 400 осіб одночасно, серед них: 147 стандартних, 83 номер бізнес-класу, 22 номери класу люкс, а також: тематичний люкс – Висоцький; іменний люкс – Серж Лифар; тематичний делюкс – Хай-тек; президентські апартаменти; двокімнатний люкс на представницькому поверсі; апартаменти на представницькому поверсі; номер «Клуб»; тематичний делюкс – Булгаков; королівські апартаменти; тематичний делюкс – Весільний; тематичний делюкс – Роксолана; тематичний делюкс – Гетьман; Gastro Getaway - Делюкс із сніданком та вечерею та ін. (рис. 2.2. і табл. 2.3).

7. Управління діяльністю ПрАТ готель «Прем'єр Палац» відповідно до його Статуту здійснюються його органи, склад і порядок обрання (призначення) яких визначаються Статутом і чинним законодавством України: Загальні збори акціонерів, Наглядова рада та генеральний директор. Контроль за фінансово-господарською діяльністю готелю здійснює Ревізійна комісія (рис. 2.3).

8. Проаналізовано фактори зовнішнього середовища, що мають прямий або опосередкований вплив на досліджуваний нами готель «Прем'єр Палац». Так, вплив міжнародних факторів має виняткове значення саме для готельних підприємств, оскільки їх діяльність пов'язана з обслуговуванням у т.ч. іноземців, а досліджуваний нами готель є готелем класу люкс і орієнтований на обслуговування ділових гостей столиці та України. Наприклад, у більшості туристично розвинених країнах Європи та світу частка прибутків від іноземного туризму в загальній сумі надходжень залежно від країни варіюється від 11% в Італії, 12% - у Швейцарії до 60% в Іспанії, 40% в Австрії, 52% на Кіпрі та 36% в Греції. Тому дуже важливу роль відіграє саме міжнародний фактор на розвиток готельного й туристичного бізнесу в світі та

Україні.

Негативний вплив на готельний бізнес має і той факт, що GDS-системах наша держава зазначена як країна, відвідування якої не рекомендується з точки зору безпеки; аналогічна інформація міститься і на сайтах посольств країн світу.

За нинішніх кризових умов фактично нульовою є інвестиційна привабливість готельного сегменту ринку. Якщо сьогодні оцінювати вартість продажу готелю, зважаючи на рівень операційного доходу в 2014-2015 роках, то показник ринкової вартості активів часто виявляється нижчим, ніж собівартість проектування, будівництва та введення в експлуатацію. А з урахуванням відсотків на отримання кредиту в банківських установах будівництво готельного проекту є економічно недоцільним. На думку експертів, найбільш доцільним є розвиток готелів середньої цінової категорії міжнародних готельних операторів, які зможуть надавати хороший рівень послуг за прийнятну ціну.

Водночас, суттєвий позитивний вплив на діяльність готелю мають технологічні чинники. Адже застосування систем, що розширюють функції готелю, дозволяє надавати послуги клієнтам якісно та вчасно, а також значно полегшують роботу підприємства та персоналу в цілому.

9. Встановлено, що з початку повномасштабної війни готель бере активну участь у волонтерському русі, підтримує благодійні ініціативи, допомагаючи наблизити перемогу України. За сприяння європейських власників готель надав допомогу на суму 5,13 млн грн.

Собівартість послуг проживання та триразового харчування в готелі, надана для родин із зон бойових дій, співробітників та їхніх сімей, працівників Національної поліції Києва та Національної гвардії України, складає за 2022 рік близько 4,2 млн грн.

Понад 136 тис. грн було спрямовано на закупівлю одягу, харчування, засобів гігієни для НГУ, ТРО, Нацполіції, ДСНС. 62 тис грн витратили на спорядження співробітників, що служать в ЗСУ. Близько 249 тис. грн



становить сума, спрямована на підтримку медичних закладів – НДСЛ «Охматдит» та Центру дитячої кардіології та кардіохірургії МОЗ України.

Низка благодійних заходів, організована готелем у партнерстві з медаібрендом VIVA!, жіночим клубом Ukrainian Women Unity, проектом Kyiv.482, арт-студією «Творча кухня» та Міжнародним проектом сучасного мистецтва «Baranovsky. Ukraina. Діти» мала на меті збір коштів на адресні потреби окремих підрозділів ЗСУ та ментальну реабілітацію дітей, що постраждали від війни. Сумарна вартість проведення благодійних заходів склала понад 503 тис. грн. за 2022 рік.

10. Проаналізовано, що на даному етапі готель «Прем`ер Палац» використовує у своїй повсякденній операційній діяльності весь спектр новітніх ІТ, що пропонує наука й практика для готельно-туристичного бізнесу. Маючи власну інтернет-сторінку, готель має велику агентську та клієнтську базу як в Україні, так і світі; надає можливість бронювання в он-лайн режимі безпосередньо на своєму сайті; сайт готелю інтегровано до інтернет-ресурсів, які забезпечують просування готельних послуг в Україні та світі (наприклад, AT-HOTELS.COM, GuestReservations.com, Booked.net, Ibooked.ca, Hotelmix.co.uk та ін.).

Крім того, сайт готелю «Прем`ер Палац» надає можливість сплатити за послуги за допомогою он-лайн платіжних систем (платіжними картками (MasterCard, Visa, AmericanExpress, Discover, Maestro, Diners Club, JCB, PayPal) безпосередньо при бронюванні послуг на сайті готельного підприємства, а також при поселенні.

Є розроблений мобільний додаток, що можна завантажити з сайту готелю.

11. Проаналізовано систему управління безпекою ПрАТ готель «Прем`ер Палац» та зроблено наступні висновки:

1) з початку війни впроваджено протокол безпеки під час воєнного стану, що забезпечує посилену охорону гостей та заходи безпеки 24/7, а також в умовах воєнного стану, у разі знеструмлення в готелі організовано

автоматичне вмикання двох генераторів потужністю 500 кВт. На -2 поверсі облаштовано комфортне укриття-бомбосховище;

2) внаслідок поширення пандемії COVID-19 досліджуваний готель особливу увагу приділяє дотриманню санітарних норм, дезінфекції приміщень загального користування та номерів;

3) готель приєднався до системи trustyou – найбільшої платформи відгуків гостей з питань дотримання заходів гігієни та безпеки. Для того, щоб отримати позначку „Trusted Cleanliness”, готелі повинні продемонструвати, наскільки вони відповідають суворим стандартам санітарної обробки COVID-19. Оцінка заснована на опитуванні, що складається з більш ніж 50 питань, присвячених трьом основним категоріям: персонал; санітарні заходи; обладнання та послуги;

4) загалом у готелі наявний повний комплекс технічних засобів безпеки, інтегрованих у єдину систему безпеки готелю:

- система пожежної безпеки (пожежна сигналізація, візуально-звукове оповіщення, система пожежогасіння, управління системою вентиляції і димовидалення, система розблокування виходів);

- система охоронної сигналізації;

- система тривожно-викличної сигналізації;

- система управління доступом;

- система телевізійного спостереження;

- система захисту інформації, що пов'язана з інформацією про гостей;

- протиаварійний контроль систем життєзабезпечення будинку (газ, вода, електрика);

- система оперативного зв'язку між пунктом управління, пультовими і розміщеними в приміщеннях постами служби безпеки.

12. Запропоновано з метою удосконалення управління безпекою досліджуваного готелю: 1) розробити стратегію управління ймовірними ризиками, визначивши типи ризиків, що можуть загрожувати ефективній діяльності готелю та безпеці гостей готелю; 2) впровадити організаційні

заходи управління безпекою в готелі: систематична спеціальна підготовка персоналу служби безпеки, а також персоналу готелю з питань надання домедичної та першої медичної допомоги постраждалим внаслідок ракетних обстрілів; формування стандартів поведінки обслуговуючого персоналу, відповідальних за безпеку; розробка і впровадження технології готельного обслуговування з урахуванням заходів дотримання чистоти, гігієни та безпечного перебування гостей; розробка і застосування принципів організації порядку доступу та охорони різних категорій готельних номерів і службових приміщень.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ І ЛІТЕРАТУРА**

1. Про туризм : Закон України від 15.09.1995 р. № 324/95-ВР (у редакції Закону від 18.11.2003 р.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>.
2. ГОСТ 28681.3-95 «Туристско-экскурсионное обслуживание. Требования по обеспечению безопасности туристов и экскурсантов». [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://info-tour.org/>.
3. Бабова К.Д. Безпека в готельних підприємствах. - Тернопіль.: ПФ, 2001. - 235 с.
4. Биржаков М.Б. Безпека в туризмі: навч. посіб. / М.Б. Биржаков, Н.П. Казаков. - СПб .: «Видавничий дім Герда», 2011. – 235 с.
5. Галицька З. М. Створення системи безпеки в готелях України та Черкаського регіону / З.М. Галицька // Молодий вчений: наук. журн. - 2015. №2(05). [Електронний ресурс] - Режим доступу: [http://elibrary.kubg.edu.ua/3612/1/2\\_05\\_2014\[1\].pdf](http://elibrary.kubg.edu.ua/3612/1/2_05_2014[1].pdf)
6. Галасюк С.С. Організаційно-економічні засади функціонування малих готелів: монографія / С. С. Галасюк, О. В. Шикіна. - Одеса, 2015. - 281 с.
7. Гаранін Н. І. Менеджмент безпеки в туризмі і гостинності. – Львів: Флінта, 2009. – 345 с.
8. Давидова О. Ю. Формування системи інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства / О.Ю. Давидова // Бізнес Інформ. - 2017. № 11. - С. 459–464.
9. Завідна Л. Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку: монографія / Л.Д. Завідна. - К.: КНТЕУ, 2017. - 600 с.
10. Заплатинський В.М. Логіко-детермінантні підходи до розуміння поняття «Безпека» / В.М. Заплатинський // Вісник Кам'янець-Подільського національного університету ім. Івана Огієнка: наук. журн. - Кам'янець-

Подільський: Кам'янець-Подільський національний університет ім. Івана Огієнка, 2012. - Випуск 5. - С. 90-98.

11. Іванов І.В. Концепція забезпечення безпеки сучасного готелю / І.В. Іванов, Д.В. Панюков. 2010. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.sec4all.net/hotel-secur.html>.

12. Іжі М.М. Регіональний туристичний продукт: проектний підхід до забезпечення конкурентоспроможності: монографія / М.М. Іжі, К.Д. Бабова, Т.М. Безверхнюк. - Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2016. - 626 с.

13. Крамаренко М.О. Наукові засади архітектурно-планувальної організації курортних готелів: дис. ... канд. арх. (доктора філософії): 18.00.02. Київ, 2018. - 217 с.

14. Матвійчук Л.Ю. Регіональні особливості розвитку готельного господарства в Україні / Л.Ю. Матвійчук // Економічні науки: наук.журн. - 2016. Вип. 13. - С. 265–273.

15. Мілашовська О. І. Інноваційний потенціал підприємств готельно-ресторанного бізнесу / О.І. Мілашовська, А.В. Гриняло, М.М. Удут // Економіка та суспільство: наук.журн., 2017. - Вип. 8. - С. 431–435.

16. Маринин М.М. Медико-санітарні правила і формальності в міжнародних подорожах / М.М. Маринин // Турконсультант, 2010. - №6. - С.66-74.

17. Опанасюк Н.А. Безпека у туризмі : навч. посіб. / Н.А. Опанасюк. – К.: НУФВСУ, 2021. – 136 с.

18. Нездойминов С. Г. Гостиничный бизнес Украины в условиях рыночных реформ / С.Г. Нездойминов // Ars Administrandi, 2016. - № 3. - С.97–106.

19. Роглев Х.Й. Основи готельного менеджменту: навч.посіб. / Х.Й. Роглев. - К.: Кондор, 2005. - 408 с.

20. Рекомендації ВООЗ Національним туристичним адміністраціям з розповсюдження медичної інформації для туристів // Турконсультант. - 2012. - №6. - С.43-55.

21. Рекомендації СОТ по медичному страхуванню і допомогі при міжнародних подорожах // Турконсультант. - 2011. - №6. - С.33-39.
22. Рекомендації з питань безпеки в туристських поїздках // Турконсультант. - 2010. - №6. - С.55-58.
23. Системы контроля доступа в гостиничные номера [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://asupro.com/hotels/>
24. Дослідження з безпеки готелів (здійснено на замовлення Комітету внутрішнього ринку та захисту прав споживачів Європейського парламенту). [Електронний ресурс] - Режим доступу: [www.europarl.europa.eu/activities/committees/studies/download.do](http://www.europarl.europa.eu/activities/committees/studies/download.do)
25. Скобкин С. С. Маркетинг и продажи в гостиничном бизнесе. - М.: Юристь, 2003. - 224 с.
26. Смит П. Коммуникации стратегического маркетинга / П. Смит, К. Бэрри, А. Пулфорд. - М: ЮНИТИ, 2000. - 415 с.
27. Туризм и гостиничное хозяйство: навч.посіб. / Под ред. Чудновского А.Д. : Финансы и статистика, 2003. - 447 с.
28. Уилсон Р. Планирование стратегии Интернет-маркетинга / С.А. Зайцев (пер. с англ.). - М.: Издательский дом Гребенникова, 2003. - 261 с.
29. Уокер Дж. С. Введение в гостеприимство: Учебник/пер. с англ. - М.: ЮНИТИ, 1999. - 463 с.
30. Янкевич В.С. Маркетинг в гостиничной индустрии и туризме: российский и международный опыт. - М.: Финансы и статистика, 2003. – 416 с.
31. Arnold J. Accounting for management decisions. - London: Prentice Hall, 1990. - 412 p.
32. BardiJamesA. Hotel Front Office Management / 3rd Edition. - London; John Wiley & Sons, Inc. - 2002. - 448 C
33. Beaudry M.H. Contemporary Lodging Security. - Berlin: Butterworth-Heinemann, 1996. - 170 p.

34. Beavis S. Manual of hotel reception. - Oxford: Heinemann Professional Publishing Ltd., 1988. - 255 p.
35. Borsenik F.D., Stutts A. T. The Management of Maintenance and Engineering Systems in the Hospitality Industry / 4th Edition. - John Wiley & Sons, Inc., 1997. - 680 p.
36. Brelin H.K. Focused Quality: Managing for Results. - London; John Wiley & Sons, Inc., 1995. - 193 p.
37. Bryson McD., Ziminski A. The Concierge: Key to Hospitality. - John Wiley & Sons, Inc., 1992. - 256 p.
38. Casado M.A. Housekeeping Management, - London: John Wiley & Sons, Inc., 1999. - 304 p.
39. Goeldner C.R., Brent Ritchie J.R. Tourism: Principles, Practices, Philosophies / 9th Edition. - John Wiley & Sons, Inc., 2002. - 624 p.
40. Guerrier Y. Organizational Behaviour in Hotels and Restaurants: An international Perspective. - London: John Wiley & Sons, Inc., 1999. - 296 p.
41. Harris P.J., Hazzard P.A. Managerial Accounting in the Hospitality Industry. - London: Stanly Thornes Publishers Cheltenham Ltd., 1997. - 352 p.
42. Heath E., Wall G. Marketing Tourism Destinations: A Strategic Planning Approach. - London: John Wiley & Sons, Inc., 1992. - 240 p.
43. Hili T. Production and operations management. - London: Heinemann Ltd., 1991. - 435 p.
44. Jones T., Martin R.J. Professional Management of Housekeeping Operations / 4th Edition. - John Wiley & Sons, Inc., 2004. - 528 p.
45. Kline S.F., Sullivan W. Hotel Front Office Simulation. - London: John Wiley & Sons, Inc., 2002. - 144 p.
46. Lewis R. C Cases in Hospitality Marketing and Management / 2nd Edition. - London: John Wiley & Sons, Inc., 1997. - 504 p.
47. Lockwood A., Baker M., Ghillyer A. Quality management in hospitality. - London: Cassell Wellington house, 1996. - 164 p.
48. Lucey T. Management accounting. - London, -1996. - 592 p.

49. Lundberg D.E. The Hotel and Restaurant Business / 6th Edition by USA. - 1999. - 453 p.
50. McLaney E.J. Business Finance / 4th Edition. - London: Pitman publishing. - 1997. - 422 p.
51. Medik S. The Business of Hotels. - Oxford: Butterworth- Heinemann Ltd. - 1994. - 211 p.
52. Mill RC. Resorts. Management and Operation. - John Wiley & Sons, Inc., 2001. – 464 p.
53. Nebel E. C Managing Hotels Effectively: Lessons from Outstanding General Managers. - London: John Wiley & Sons, Inc., 1991. - 464 p.
54. Newland L.E., Zachow B. Hotel Protection Management: The Innkeeper's Guide to Guest Protection and Reasonable Care Paperback. - London: TNZ Publishers Incorporated, 1997. - 240 p.
55. Olsen M.D. Strategic Management in the Hospitality Industry. - London: John Wiley & Sons, 1999. - 392 p.
56. Progress in Tourism. Recreation and Hospitality Management / P. Cooper (Editor), A. Lockwood (Editor). – 1994. - 352 p.
57. Reich A.Z. Marketing Management for the Hospitality Industry: A Strategic Approach. - London: John Wiley & Sons, Inc., 1997. - 560 p.
58. Reid RD., Bojanic D. C. Hospitality Marketing Management: Student Workbook / 3rd Edition. - London: John Wiley & Sons, Inc., 2001. - 104 p.
59. Management: Handbook. - London: Kogan Page Limited, 1994. – 237 p.
60. Rutherford D. G. Hotel Management and Operations. - New York, 2001. - 549 p.
61. Rutherford D. G. Hotel management and operations. - New York, VAN NOSTRAND REINHOLD, 1995. - 462 p.
62. Ruxty A.S., Dodds I.C. Financial Management. - London: Chapman & Hall, 1994. - 638 p.



63. Samuels J.M., Wilkes F.M., Brayshaw R.E. Management of company finance / 6th. Edition. - London: Chapman & Hall, 1995. -1040 p.
64. Scharz A., Dorf D.C. Contemporary hotel business promotion procedures and practices. - New Jersey: Prentice-Hall. Inc., 1992. - 275 p.
65. Schneider M., Tucker G., Scoviak M. The Professional Housekeeper/4th Edition. - John Wiley & Sons, Inc., 1998. – 320 p.
66. Starkey L.B. Hotel / Resturant Management Career Starter. - London: Thomson Learning, 2002. - 224 p.
67. Stutts A.T. Hotel and Lodging Management: An Introduction. - New York, 2001. - 350 p.
68. Гаазька декларація з туризму, 14.14.1989 р. [Електронний ресурс].  
Режим доступу : [https://zakon.cc/law/document/read/995\\_904](https://zakon.cc/law/document/read/995_904)

# ДОДАТКИ