

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

Факультет туризму

Кафедра туризмознавства і краєзнавства

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»

на тему: **«СТРАТЕГІЧНЕ ТА ІННОВАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ
ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА»**

Виконав: студент II курсу, групи Тм-22
спеціальності 242 «Туризм і рекреація»
(шифр і назва спеціальності)

Євчук Василь
(прізвище та ініціали студента)

Керівник: к.е.н., доц. Орлова В.В.
(прізвище та ініціали)

Рецензент: к.е.н., доц. Мендела І.Я.
(прізвище та ініціали)

Івано-Франківськ - 2025 р.

АНОТАЦІЯ

У роботі розглянуто теоретико-методологічні засади стратегічного та інноваційного забезпечення системи управління економічною безпекою туристичного підприємства. Визначено ключові загрози та ризики, що впливають на економічну безпеку суб'єктів туристичної діяльності в умовах динамічного зовнішнього середовища. Обґрунтовано напрями стратегічного планування та впровадження інноваційних рішень для підвищення стійкості підприємства до кризових ситуацій і забезпечення його стабільного розвитку. Запропоновано модель інтегрованої системи управління економічною безпекою, що враховує особливості туристичного бізнесу та передбачає використання сучасних цифрових технологій, аналітичних інструментів і адаптивних управлінських механізмів.

Результати дослідження підкреслюють, що впровадження стратегічних підходів у поєднанні з інноваційними технологіями дозволяє не лише ефективно протидіяти ризикам, але й створює конкурентні переваги, підвищує адаптивність туристичного підприємства до змін ринкових умов та забезпечує його сталий розвиток.

Робота має практичне значення для управлінців туристичних підприємств, оскільки пропонує концептуальні підходи та інструменти для створення ефективної системи управління економічною безпекою в умовах цифровізації та інноваційного розвитку.

Ключові слова: економічна безпека, туристичне підприємство, стратегічне управління, інновації, ризики, цифрові технології, стратегічне забезпечення, інноваційне забезпечення, економічна безпека, система управління, туристичне підприємство, цифрова екосистема,.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО - МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1 Поняття, структура та основні принципи побудови системи економічної безпеки туристичного підприємства.....	8
1.2 Класифікація загроз економічній безпеці підприємства.....	19
РОЗДІЛ 2 ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ДЛЯ ЗАХИСТУ ЕКОНОМІЧНИХ ІНТЕРЕСІВ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	30
2.1 Стратегічне забезпечення економічної безпеки туристичного підприємства.....	30
2.2 Використання інноваційних інструментів у системі управління економічною безпекою туристичного підприємства.....	41
РОЗДІЛ 3 ПРАКТИЧНЕ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ТА ІННОВАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	51
3.1 Ефективність системи економічної безпеки в умовах сучасних викликів....	51
3.2 Оцінка поточного стану економічної безпеки і вибір стратегії та інноваційних рішень.....	60
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	78

ВСТУП

Сучасний туристичний бізнес функціонує в умовах високої мінливості зовнішнього середовища, посилення конкуренції та зростання кількості економічних загроз і ризиків. Це зумовлює необхідність формування ефективної системи управління економічною безпекою туристичних підприємств, яка б забезпечувала їхню стійкість, конкурентоспроможність та стабільний розвиток. Особливої актуальності набуває впровадження стратегічного підходу до управління економічною безпекою, що передбачає не лише реагування на поточні виклики, а й випереджальне виявлення загроз, їхнє прогнозування та розробку відповідних запобіжних заходів.

Водночас інноваційний характер сучасної економіки обумовлює потребу у застосуванні новітніх технологій, аналітичних систем і цифрових інструментів для оптимізації управлінських процесів у сфері економічної безпеки. Комплексне поєднання стратегічного та інноваційного забезпечення дозволяє туристичним підприємствам не лише підвищувати рівень своєї економічної безпеки, а й формувати довгострокові конкурентні переваги на ринку.

У сучасних умовах глобалізації, посилення конкурентної боротьби та зростання невизначеності зовнішнього середовища питання забезпечення економічної безпеки туристичних підприємств набуває особливої актуальності. Туристична галузь є однією з найдинамічніших сфер економіки, яка водночас є надзвичайно чутливою до змін політичної, економічної, соціальної та екологічної ситуації як у країні, так і на міжнародному рівні.

Зростання кількості загроз, пов'язаних із кризовими явищами, змінами законодавства, девальвацією національної валюти, нестабільністю фінансових ринків та технологічними викликами, вимагає від туристичних підприємств оперативного реагування та впровадження ефективних управлінських рішень. Особливу роль у цьому процесі відіграє стратегічне та інноваційне забезпечення системи управління економічною безпекою, яке дозволяє не лише вчасно

ідентифікувати потенційні загрози, а й створювати умови для запобігання їх негативному впливу.

Досліджували питання економічної безпеки туристичного підприємства такі вітчизняні дослідники: Герасимчук З.В. - працює над питаннями економічної безпеки суб'єктів господарювання та стратегіями її забезпечення. Семенов А.М. - вивчає ризики та загрози для туристичного бізнесу в Україні. Бутко М.П. - аналізує проблематику стратегічного управління туристичними підприємствами в умовах криз. Ляшенко В.І. - займається питаннями економічної безпеки регіонів та туристичної галузі зокрема. Гриньова В.М. - досліджує системи управління економічною безпекою підприємств. А також чимало зарубіжних авторів: М. Porter (США) - розробник концепції конкурентних стратегій, яка застосовується і в туристичній сфері. D. Buhalis (Велика Британія) - вивчає застосування інформаційних технологій в управлінні туристичними підприємствами та їх безпекою. С. Hall (Нова Зеландія) - аналізує стратегії управління ризиками в туризмі.

Актуальність обраної теми зумовлена також недостатнім рівнем розробленості методичних підходів і практичних рекомендацій щодо інтеграції стратегічного управління та інновацій у систему економічної безпеки туристичних підприємств. Це потребує подальших наукових досліджень і розробки дієвих механізмів підвищення стійкості туристичного бізнесу в умовах сучасних викликів.

Метою даного дослідження є обґрунтування теоретико-методологічних засад і практичних рекомендацій щодо стратегічного та інноваційного забезпечення системи управління економічною безпекою туристичного підприємства з метою підвищення її ефективності в умовах сучасної економіки.

Завдання дослідження

1. Проаналізувати сучасний стан та тенденції розвитку туристичного бізнесу в умовах економічної нестабільності.
2. Дослідити основні загрози та ризики, що впливають на економічну безпеку туристичних підприємств.

3. Обґрунтувати роль стратегічного управління у формуванні системи економічної безпеки туристичного бізнесу.

4. Визначити можливості застосування інноваційних технологій та управлінських рішень для підвищення економічної безпеки туристичних підприємств.

5. Розробити рекомендації щодо інтеграції стратегічного та інноваційного забезпечення в систему управління економічною безпекою туристичного підприємства.

Об'єкт дослідження: система управління економічною безпекою туристичного підприємства.

Предмет дослідження: Теоретико-методологічні та практичні засади стратегічного та інноваційного забезпечення системи управління економічною безпекою туристичного підприємства.

У процесі дослідження стратегічного та інноваційного забезпечення системи управління економічною безпекою туристичного підприємства було використано сукупність загальнонаукових, спеціальних та прикладних методів, а саме: Аналіз та синтез - для вивчення теоретичних основ економічної безпеки підприємств, зокрема в туристичній сфері, та систематизації сучасних підходів до її забезпечення. Порівняльний аналіз - для визначення особливостей функціонування систем економічної безпеки на туристичних підприємствах різних регіонів та виявлення ефективних практик управління. Метод прогнозування - для оцінювання можливих ризиків і загроз, що можуть вплинути на економічну безпеку підприємства в майбутньому. Економіко-статистичні методи - для аналізу показників фінансово-економічного стану туристичних підприємств та визначення динаміки змін зовнішнього середовища. Метод експертних оцінок - для визначення рівня ризиків та ефективності запропонованих стратегічних і інноваційних заходів. Графічний метод - для візуалізації результатів аналізу, структури загроз та ризиків, а також запропонованих управлінських рішень. Системний підхід - для комплексного

розгляду системи економічної безпеки як сукупності взаємопов'язаних елементів, що функціонують у мінливому зовнішньому середовищі.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їхнього безпосереднього використання туристичними підприємствами для підвищення рівня економічної безпеки в умовах динамічного та нестабільного зовнішнього середовища. Запропоновані у дослідженні підходи до стратегічного та інноваційного забезпечення системи управління економічною безпекою дозволяють сформулювати ефективний механізм ідентифікації загроз, прогнозування ризиків та розробки заходів із мінімізації їх негативного впливу.

Рекомендації, сформульовані на основі аналізу сучасних методів управління та цифрових інструментів, можуть бути впроваджені у практичну діяльність туристичних підприємств для оптимізації управлінських рішень, забезпечення стійкості бізнесу до кризових явищ, а також підвищення конкурентоспроможності на туристичному ринку.

Крім того, результати дослідження можуть бути використані при розробці стратегічних планів розвитку туристичних підприємств, вдосконаленні систем моніторингу економічної безпеки, впровадженні інноваційних управлінських технологій та в освітньому процесі при підготовці фахівців у сфері туризму й економічної безпеки.

Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО - МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття, структура та основні принципи побудови системи економічної безпеки туристичного підприємства

У сучасних умовах функціонування економіки, що характеризуються високим рівнем нестабільності, глобальною конкуренцією, динамічними змінами ринкової кон'юнктури та зростанням впливу зовнішніх і внутрішніх загроз, питання економічної безпеки туристичного підприємства набуває особливої актуальності. Туристичні компанії є надзвичайно вразливими до впливу політичних, економічних, соціальних та екологічних факторів, що зумовлює необхідність формування ефективної системи захисту їхніх інтересів.

Економічна безпека туристичного підприємства у широкому розумінні - це стан стабільності та захищеності підприємства від ризиків, що можуть завдати шкоди його фінансовим результатам, діловій репутації, конкурентоспроможності та здатності до стратегічного розвитку. Вона охоплює всі ключові ресурси підприємства: фінансові, матеріально-технічні, кадрові, інформаційні та інтелектуальні. [25, с. 100]

У науковій літературі існує кілька підходів до трактування цього поняття. Частина дослідників визначає економічну безпеку як стан захищеності підприємства від негативного впливу зовнішнього середовища, інші - як здатність ефективно функціонувати, своєчасно виявляти та нейтралізувати загрози, використовуючи власний потенціал. У сфері туризму це поняття має певну специфіку, оскільки туристичний бізнес тісно пов'язаний із зовнішніми чинниками (політичними, соціальними, природними), що не піддаються прямому контролю з боку підприємства.

Економічна безпека – це стан захищеності національної економіки, підприємства або окремого суб'єкта господарювання від внутрішніх і зовнішніх

загроз, який забезпечує стабільне функціонування та розвиток у коротко- і довгостроковій перспективі.

У широкому розумінні економічна безпека розглядається як здатність економічної системи підтримувати стійкість, конкурентоспроможність та незалежність, попереджати й нейтралізувати ризики, що можуть призвести до кризових явищ.

У контексті підприємства економічна безпека означає стан фінансової, виробничої, кадрової, інноваційної, інформаційної та інших складових, що гарантує стабільність діяльності, зростання прибутковості та здатність протистояти негативним впливам середовища.

Багато дослідників підкреслюють, що економічна безпека - це не статичне, а динамічне поняття, яке змінюється під впливом ринкових трансформацій, соціально-політичних процесів та глобальних викликів (кризи, війни, санкції, техногенні чи природні катастрофи).

На макрорівні економічна безпека охоплює такі ключові параметри: економічну незалежність держави, ефективність використання ресурсів, конкурентоспроможність національної економіки, здатність до саморозвитку і відтворення. [18, с. 125]

Категорія «економічна безпека» є однією з ключових у сучасній економічній науці та практиці управління. Вона охоплює широкий спектр аспектів функціонування економіки - від макрорівня (національна економіка) до мікрорівня (підприємство, домогосподарство, індивід). Сутність цієї категорії полягає у створенні такого стану економічної системи, за якого забезпечується її стійкість, конкурентоспроможність, здатність до розвитку та відтворення навіть в умовах наявності загроз і ризиків.

Економічна безпека визначається не лише як стан захищеності від негативних впливів, але і як активна здатність системи передбачати, виявляти, нейтралізувати та трансформувати загрози у можливості. Таким чином, економічна безпека має подвійний характер: оборонний (захист) та наступальний (створення потенціалу розвитку)

На рівні держави економічна безпека означає захищеність національної економіки від внутрішніх і зовнішніх загроз, збереження її незалежності та цілісності, ефективне використання ресурсів і забезпечення стабільного економічного зростання. Сюди відносяться: енергетична, фінансова, продовольча, інвестиційна, інноваційна безпека.



Рис.1.1 Основні визначення категорії «економічна безпека»

У межах певної галузі економічна безпека визначається через стійкість до кон'юнктурних змін, ефективність використання виробничих і трудових ресурсів, здатність адаптуватися до структурних трансформацій та підтримувати конкурентоспроможність.

На мікрорівні категорія економічної безпеки розглядається як стан ефективного використання фінансових, матеріальних, трудових та інтелектуальних ресурсів підприємства, що забезпечує його стабільне функціонування і розвиток, захист від внутрішніх і зовнішніх загроз, а також здатність протистояти кризовим явищам. Для підприємства це включає: фінансову стабільність, виробничу ефективність, кадрову надійність, технологічну незалежність та інформаційну захищеність.

У науковій літературі існує кілька підходів до визначення сутності економічної безпеки:

- Ресурсний підхід: економічна безпека - це здатність забезпечити ефективне використання й збереження наявних ресурсів.
- Функціональний підхід: безпека - це результат функціонування системи управління ризиками й загрозами.
- Стратегічний підхід: економічна безпека трактується як здатність суб'єкта забезпечувати довгостроковий розвиток, зберігаючи стійкість у мінливих умовах.
- Системний підхід: розглядає економічну безпеку як складну багаторівневу систему, що поєднує внутрішні та зовнішні аспекти, а також їх взаємодію.



Рисунок 1.2 Підходи до визначення поняття «економічна безпека підприємства»

Рівень економічної безпеки безпосередньо впливає на:

- фінансову стабільність та інвестиційну привабливість держави чи підприємства;
- конкурентоспроможність національної та корпоративної економіки;
- здатність протистояти кризовим явищам і забезпечувати соціально-економічний розвиток;
- гарантії соціального захисту населення та зростання добробуту.

Таким чином, економічна безпека - це комплексний, багаторівневий стан економічної системи, який характеризується здатністю ефективно використовувати ресурси, протистояти загрозам і ризикам, зберігати стабільність і конкурентоспроможність, а також забезпечувати умови для стійкого та динамічного розвитку у перспективі.

Отже, економічна безпека – це комплексна категорія, що характеризує здатність економічної системи (держави, підприємства, галузі) ефективно функціонувати, зберігати стійкість і розвиватися за умов дії загроз і ризиків.

Система економічної безпеки туристичного підприємства має комплексний характер і спрямована на досягнення стратегічних та оперативних завдань, що забезпечують його стійке функціонування, розвиток і конкурентоспроможність. Її основні цілі можна розділити на кілька груп: фінансові, організаційні, правові, інформаційні, кадрові, маркетингові та соціальні. Таблиця .1.1

Фінансові цілі: забезпечення платоспроможності та фінансової стабільності підприємства; захист активів від шахрайства, зловживань і неправомірних дій конкурентів; мінімізація фінансових ризиків, пов'язаних із коливанням валютних курсів, інфляцією, нестабільністю ринку; оптимізація витрат на безпеку з урахуванням принципу економічної доцільності. Організаційні цілі: створення ефективної системи управління ризиками; інтеграція заходів безпеки у стратегічне та оперативне управління; забезпечення гнучкості та адаптивності до змін зовнішнього середовища; формування корпоративної культури безпеки серед персоналу.

Цілі системи економічної безпеки туристичного підприємства

Сфера	Основні цілі
Фінансова	<ul style="list-style-type: none"> - Забезпечення платоспроможності та стабільності; - Захист активів від шахрайства; - Мінімізація фінансових ризиків; - Оптимізація витрат на безпеку.
Організаційна	<ul style="list-style-type: none"> - Створення ефективної системи управління ризиками; - Інтеграція безпеки у стратегію управління; - Підвищення адаптивності до змін ринку; - Формування культури безпеки.
Правова	<ul style="list-style-type: none"> - Дотримання законодавства; - Захист інтересів у правових відносинах; - Уникнення штрафних санкцій; - Юридична захищеність угод і контрактів.
Інформаційна	<ul style="list-style-type: none"> - Захист конфіденційних даних; - Безпечна обробка інформації клієнтів і партнерів; - Забезпечення достовірності управлінської інформації; - Протидія кібератакам і шахрайству.
Кадрова	<ul style="list-style-type: none"> - Формування лояльного та професійного персоналу; - Зниження плинності кадрів; - Запобігання внутрішнім загрозам; - Підвищення кваліфікації працівників.
Маркетингова	<ul style="list-style-type: none"> - Захист від недобросовісної конкуренції; - Підтримання частки ринку; - Формування позитивного іміджу; - Протидія репутаційним ризикам.
Соціальна	<ul style="list-style-type: none"> - Забезпечення довіри клієнтів і партнерів; - Дотримання принципів соціальної відповідальності; - Участь у соціальних та екологічних проєктах; - Створення умов для сталого розвитку.

Правові цілі: дотримання вимог національного та міжнародного законодавства; захист інтересів підприємства у судових та договірних відносинах; уникнення штрафних санкцій і юридичних ризиків; забезпечення

правової захищеності угод із клієнтами, партнерами та інвесторами. Інформаційні цілі: захист конфіденційної інформації від витоку й несанкціонованого доступу; створення надійної системи збереження та обробки даних клієнтів і партнерів; надання керівництву достовірної інформації для прийняття управлінських рішень; протидія кібератакам і шахрайству у сфері онлайн-продажів туристичних послуг. Кадрові цілі: формування професійного, кваліфікованого та лояльного персоналу; створення системи мотивації й стимулювання для зниження плинності кадрів; запобігання внутрішнім загрозам, зловживанням і корупційним проявам; забезпечення підвищення кваліфікації працівників у сфері безпеки та кризового менеджменту.

Маркетингові цілі: захист підприємства від недобросовісної конкуренції та фальсифікацій; підтримання стабільної частки ринку та лояльності клієнтів; формування позитивного іміджу компанії; протидія репутаційним ризикам, зокрема негативним відгукам та інформаційним атакам. Соціальні цілі: забезпечення довіри клієнтів і партнерів; дотримання принципів соціальної відповідальності та етики бізнесу; участь у соціальних і екологічних проектах, що підвищують стійкість бізнесу; створення сприятливих умов для довгострокового розвитку компанії. [13, с. 95]

Таким чином, цілі системи економічної безпеки туристичного підприємства мають багатовимірний характер і охоплюють фінансову, правову, організаційну, інформаційну, кадрову та соціально-репутаційну сфери. Їх досягнення дозволяє не лише мінімізувати ризики та уникати загроз, а й забезпечувати стабільний розвиток підприємства, підвищувати його конкурентоспроможність і зміцнювати позиції на туристичному ринку.

Для досягнення цих цілей система економічної безпеки має включати низку складових, серед яких:

1. Фінансова безпека – захист фінансових ресурсів від шахрайства, нерационального використання, зниження ліквідності та платоспроможності.

2. Кадрова безпека – управління людськими ресурсами, формування професійного та лояльного персоналу, мінімізація ризиків внутрішніх конфліктів, плинності кадрів та зловживань.



Рис.1.3 Структура економічної безпеки підприємства

3. Інформаційна безпека – захист баз даних, комерційних секретів, персональної інформації клієнтів від витоку та несанкціонованого доступу.

4. Правова безпека – дотримання вимог національного та міжнародного законодавства, забезпечення юридичної захищеності угод і контрактів.

5. Маркетингова безпека – захист від недобросовісної конкуренції, шахрайських схем, маніпуляцій із цінами чи брендом.

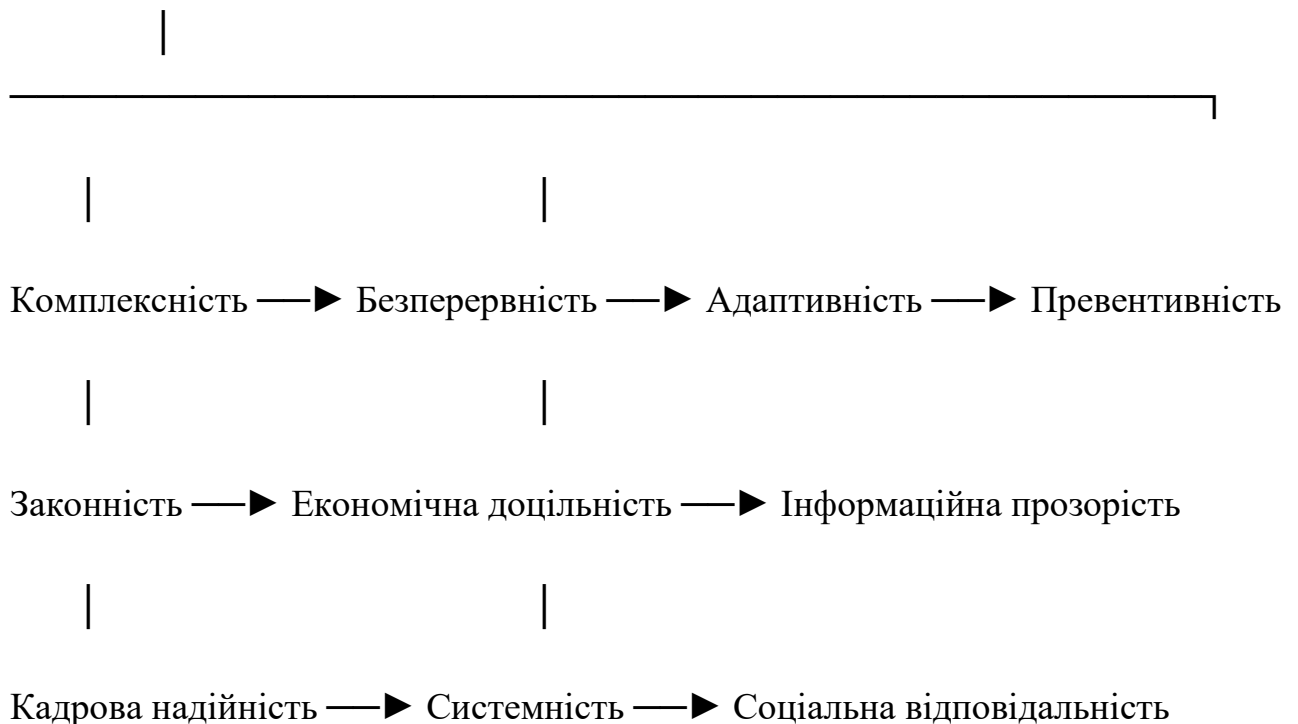
6. Матеріально-технічна безпека – захист інфраструктури, офісних приміщень, туристичного транспорту, обладнання.

7. Репутаційна безпека – підтримання позитивного іміджу компанії на ринку, уникнення скандалів, негативних відгуків та зниження довіри споживачів.

Варто підкреслити, що економічна безпека туристичного підприємства є динамічною категорією, яка змінюється під впливом ринкових умов і повинна постійно вдосконалюватися. Це не разова дія, а безперервний процес, що поєднує моніторинг загроз, оцінку ризиків, прогнозування та впровадження превентивних заходів. [12, с. 25]

Таким чином, поняття системи економічної безпеки туристичного підприємства слід розглядати як комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на захист ресурсів, мінімізацію ризиків і забезпечення стабільного розвитку в умовах підвищеної невизначеності та конкурентного тиску.

Система економічної безпеки



Система економічної безпеки туристичного підприємства повинна будуватися на основі низки принципів, що забезпечують її ефективність та стійкість у сучасних умовах господарювання.

Насамперед важливо дотримуватися принципу комплексності, який передбачає врахування усіх сфер діяльності підприємства: фінансової, кадрової, правової, маркетингової, інформаційної та матеріально-технічної. Лише за умови цілісного підходу можна досягти високого рівня безпеки.

Не менш важливим є принцип безперервності, адже економічна безпека не є разовим заходом, а виступає постійним процесом моніторингу, аналізу ризиків та їх попередження. У цьому контексті значну роль відіграє також принцип адаптивності та гнучкості, оскільки туристична сфера є надзвичайно залежною від змін зовнішнього середовища: економічних криз, політичних подій, коливань попиту та сезонних факторів.

Одним із ключових є принцип превентивності, що полягає у попередженні загроз ще на етапі їх формування. Туристичні підприємства повинні передбачати можливі ризики, розробляти стратегії диверсифікації послуг і ринків, створювати плани дій на випадок надзвичайних ситуацій.

Важливе місце займає принцип законності та правової захищеності, який вимагає дотримання норм національного та міжнародного законодавства. Це не лише знижує правові ризики, але й сприяє формуванню довіри з боку клієнтів та партнерів.

Необхідним є також дотримання принципу економічної доцільності. Витрати на безпеку повинні бути оптимальними та співвідноситися з можливими збитками від реалізації загроз. Надмірні витрати можуть стати тягарем для підприємства, а їх нестача - спричинити серйозні фінансові втрати.

Сучасний туристичний бізнес не може функціонувати без дотримання принципу інформаційної прозорості та захищеності. З одного боку, управлінці мають володіти достовірною інформацією для прийняття рішень, а з іншого - слід забезпечити надійний захист даних клієнтів, комерційних секретів та внутрішніх документів від несанкціонованого доступу.

Важливим аспектом виступає принцип кадрової надійності, адже персонал є основним ресурсом туристичної компанії. Забезпечення належної кваліфікації, підвищення професійного рівня, створення системи мотивації та контроль лояльності співробітників допомагають мінімізувати внутрішні загрози.

Окремо варто підкреслити принцип соціальної відповідальності, оскільки імідж та довіра клієнтів є стратегічними ресурсами туристичного підприємства. Дотримання етичних норм, турбота про споживачів, участь у соціальних ініціативах та збереження навколишнього середовища позитивно впливають на стійкість бізнесу. Характеристика та зміст основних принципів системи економічної безпеки представлено у таблиці 1.2

Таблиця 1.2

Основні принципи системи економічної безпеки

<i>Принцип</i>	<i>Короткий зміст</i>
Комплексність	Врахування всіх напрямів діяльності підприємства (фінанси, кадри, маркетинг).
Безперервність	Систематичний моніторинг і контроль ризиків упродовж діяльності.
Адаптивність	Гнучка реакція на зміни ринку, політичні чи економічні кризи.
Превентивність	Попередження ризиків, прогнозування загроз, диверсифікація послуг.
Законність	Дотримання чинного законодавства та міжнародних норм.
Економічна доцільність	Витрати на безпеку не перевищують можливі збитки від загроз.
Інформаційна прозорість	Захист даних, достовірність інформації для управлінських рішень.
Кадрова надійність	Лояльність і професійність персоналу, зниження внутрішніх ризиків.
Системність	Взаємозв'язок усіх заходів безпеки зі стратегією підприємства.
Соціальна відповідальність	Формування довіри клієнтів і партнерів, позитивна репутація.

Не можна ігнорувати принцип системності й взаємопов'язаності, що передбачає інтеграцію заходів економічної безпеки у загальну стратегію розвитку підприємства. Безпека не може існувати відокремлено - вона повинна бути складовою усіх управлінських процесів.

Принципи побудови системи економічної безпеки туристичного підприємства ґрунтуються на поєднанні загальноекономічних та специфічних для туризму підходів до захисту ресурсів, мінімізації ризиків та забезпечення стабільного розвитку [2, с. 35]

Таким чином, система економічної безпеки туристичного підприємства базується на комплексі взаємопов'язаних принципів, що включають превентивність, гнучкість, системність, законність та соціальну відповідальність. Їх дотримання забезпечує стабільність роботи підприємства, мінімізацію ризиків та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

1.2 Класифікація загроз економічній безпеці підприємства.

Загрози економічній безпеці підприємства – це сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, які створюють ризик зниження стабільності, фінансової стійкості та конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, здатні порушити його нормальне функціонування та поставити під загрозу довгостроковий розвиток.

Загрози економічній безпеці - це будь-які ризики чи небезпеки, які можуть призвести до зниження ефективності діяльності підприємства, втрати його ресурсів, зниження прибутковості або навіть до фінансового краху.

Загрози слід розуміти як певні умови, процеси та чинники, що можуть перешкоджати реалізації економічних інтересів суб'єктів господарської діяльності або створювати для них небезпеки. Загрози економічній безпеці - це сукупність факторів, які унеможливають або значно ускладнюють здійснення заходів, спрямованих на реалізацію національних інтересів. Вони можуть

становити ризик для забезпечення життєздатності нації та стабільності її соціально-економічної й політичної системи.

Загрози можуть бути як реальними, що вже проявилися у діяльності, так і потенційними, які ще не виникли, але мають імовірність реалізації. [9, с. 302]

Різноманіття процесів на підприємстві породжує широкий спектр загроз, які впливають на його роботу та подальший розвиток. Рис.1.4

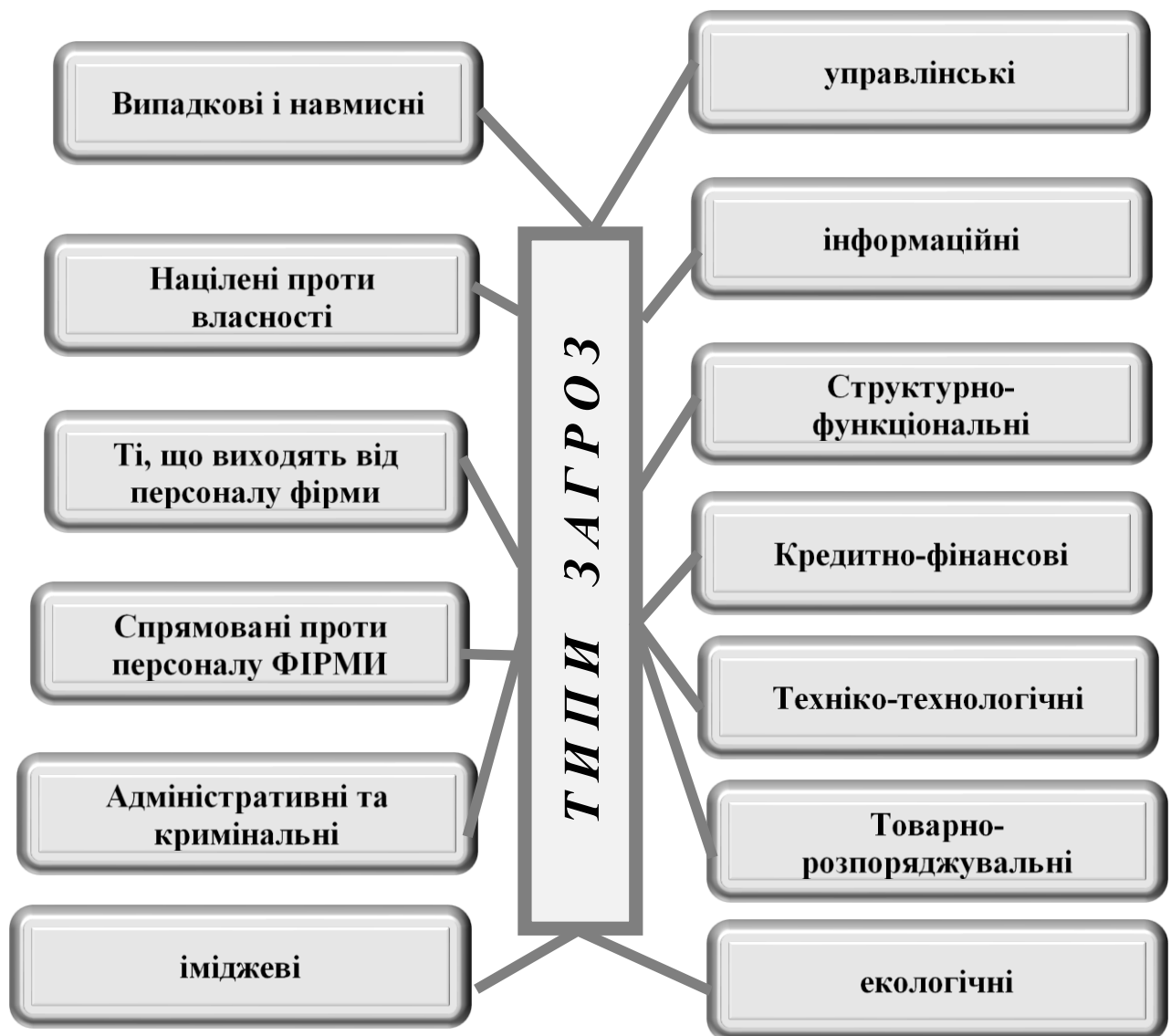


Рис.1.4 Типи загроз

Усі фактори ризику, небезпеки та загрози можна класифікувати за різними ознаками. Залежно від тривалості їх впливу на функціонування та розвиток суб'єкта господарської діяльності, загрози поділяються на такі: Рис.1.5

1. Короткострокові загрози - чинники, вплив яких проявляється у відносно короткий період часу та носить тимчасовий характер. Вони зазвичай виникають раптово та вимагають оперативного реагування з метою мінімізації негативних наслідків. Прикладами можуть бути фінансові кризи певного масштабного рівня, збої в постачанні ресурсів або різкі коливання ринку.

2. Середньострокові загрози - фактори, що діють протягом певного проміжку часу та можуть поступово впливати на стабільність діяльності підприємства. До таких належать зміни в законодавстві, технологічні зміни, трансформація ринкової кон'юнктури або зміна конкурентного середовища.

3. Довгострокові загрози - системні чинники, які впливають на стратегічний розвиток підприємства протягом тривалого періоду. Вони можуть мати фундаментальний характер та потребують планування превентивних заходів для забезпечення стійкості бізнесу. Прикладами є демографічні зміни, глобальні економічні тренди, кліматичні зміни або структурні перетворення в галузі.

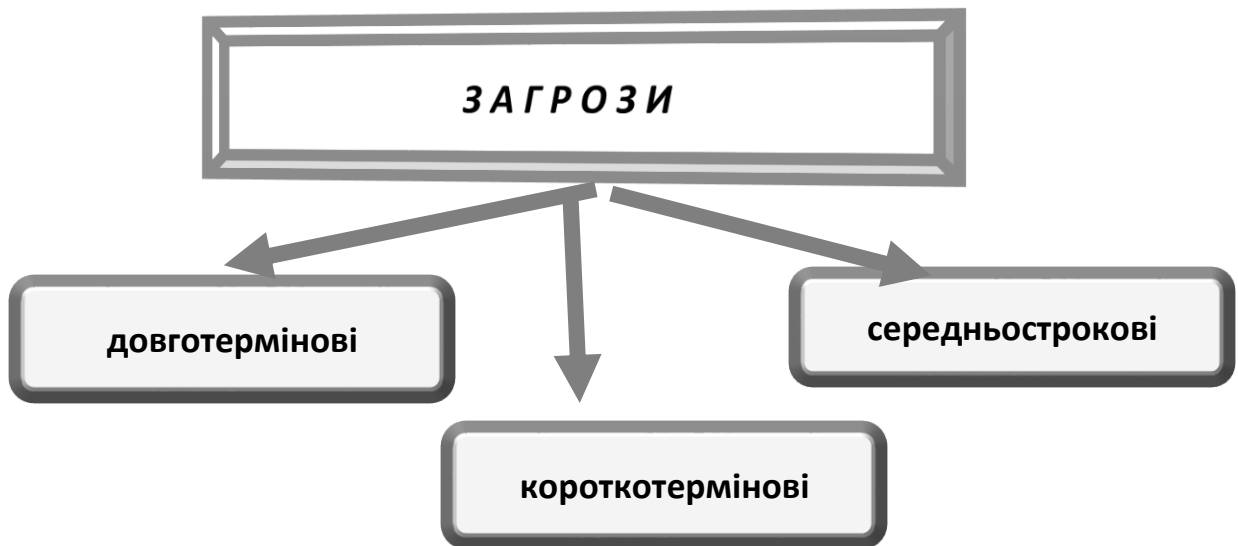


Рис. 1. 5 Класифікація загроз залежно від тривалості впливу на функціонування і розвиток суб'єкта господарювання

Найбільшого поширення в науковій літературі набула класифікація небезпек і загроз за сферами їх виникнення. Відповідно до цього підходу, загрози поділяються на такі групи::

- Внутрішні – породжені діяльністю самого підприємства (неефективне управління, зловживання, низька дисципліна персоналу, технологічна відсталість).
- Зовнішні – пов'язані з дією факторів зовнішнього середовища (інфляція, конкуренція, політична нестабільність, воєнні дії, глобальні кризи). До них можна віднести (Рис.1.6)

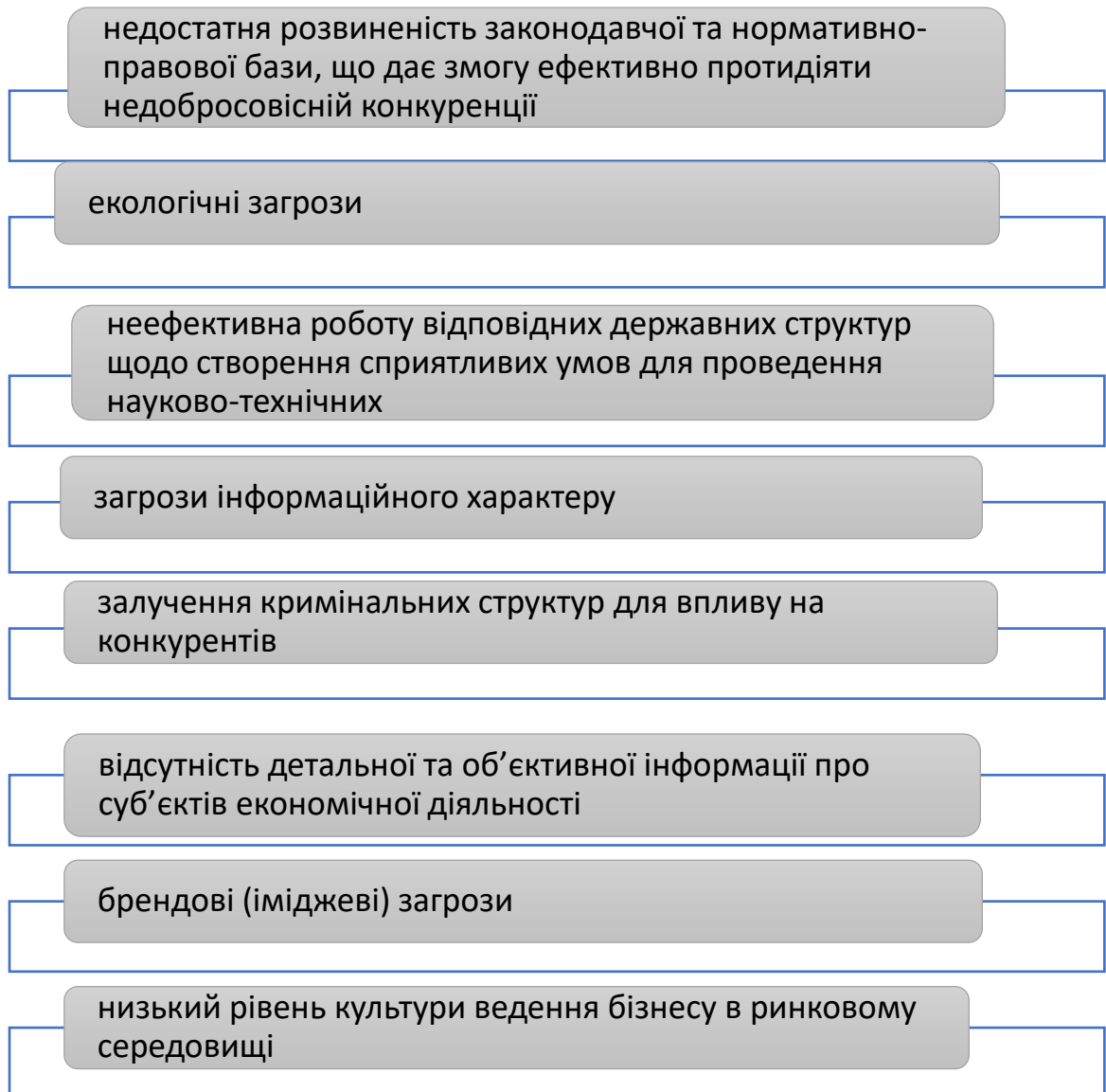


Рис. 1. 6 Класифікація зовнішніх загроз економічній безпеці підприємства

Економічна безпека підприємства залежить від здатності своєчасно виявляти, оцінювати та нейтралізувати загрози, які можуть негативно впливати

на його діяльність. Реалізація внутрішніх загроз безпосередньо впливає на ефективність роботи підприємства, його здатність оперативно реагувати на виклики та досягати стратегічних цілей. Основна особливість внутрішніх загроз полягає в тому, що вони перебувають під прямим контролем підприємства, що дає можливість своєчасно їх локалізувати та усунути за допомогою внутрішніх ресурсів. Зовнішні загрози походять із зовнішнього середовища підприємства і не завжди можуть бути безпосередньо контрольовані його управлінською структурою.

Особливістю зовнішніх загроз є їхня непередбачуваність та складність контролю. Вони вимагають стратегічного підходу до управління, включаючи постійний моніторинг ринкових умов, аналіз ризиків та розробку превентивних заходів. Таблиця 1.3

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика

Параметр	Внутрішні загрози	Зовнішні загрози
Джерело	Усередині підприємства	Зовнішнє середовище
Контроль	Повний або частковий	Обмежений
Приклади	Недбалість персоналу, технічні збої	Економічна нестабільність, конкуренція
Можливість прогнозування	Висока	Низька
Спосіб реагування	Оперативні управлінські рішення	Стратегічне планування, адаптація

Сучасні українські підприємства функціонують в умовах високої динаміки економічного середовища, що характеризується значною кількістю внутрішніх та зовнішніх загроз. Ці загрози мають комплексний характер та можуть суттєво впливати на економічну безпеку організацій різних сфер діяльності.

Актуальні загрози для українських підприємств мають комплексний характер та потребують системного підходу до управління економічною

безпекою. Ефективна протидія цим загрозам потребує поєднання стратегічного планування, використання інноваційних технологій та адаптації управлінських рішень до швидко змінюваних умов ринкового середовища. (Таблиця 1.4)

Таблиця 1.4

Внутрішні та зовнішні загрози економічній безпеці підприємства

Критерій	Внутрішні загрози	Зовнішні загрози
Походження	Виникають у межах підприємства, пов'язані з його організаційними, фінансовими та виробничими процесами	Формуються під впливом зовнішнього середовища (ринкові, політичні, соціальні, глобальні фактори)
Фінансові ризики	Неефективне використання ресурсів, збитковість, зростання дебіторської заборгованості, шахрайство	Інфляція, валютні коливання, зміна податкової політики, зростання процентних ставок
Виробничі ризики	Зношеність обладнання, технологічна відсталість, низька продуктивність праці	Перебої в постачанні сировини, зростання цін на ресурси, логістичні проблеми
Кадрові фактори	Плинність кадрів, низька кваліфікація персоналу, трудові конфлікти, слабка мотивація	Відтік робочої сили за кордон, демографічні зміни, нестача висококваліфікованих фахівців на ринку
Інформаційні загрози	Несанкціонований доступ до внутрішніх даних, витік комерційної таємниці співробітниками	Кібератаки, промислове шпигунство, маніпуляції інформацією конкурентами
Правові ризики	Недотримання внутрішніх регламентів, порушення договорів, юридичні помилки	Нестабільність законодавства, міжнародні санкції, зміна умов оподаткування
Ринкові фактори	Помилки у маркетинговій стратегії, неефективне	Посилення конкуренції, падіння купівельної

	управління асортиментом, втрата клієнтів	спроможності, зміна споживчих вподобань
Соціально-політичні та геополітичні	Відсутність соціальної політики, низька корпоративна культура	Військові дії, політична нестабільність, міжнародні кризи
Екологічні	Порушення екологічних стандартів на виробництві, внутрішні аварії	Природні катастрофи, посилення екологічних вимог, зміна клімату
Можливі наслідки	Зниження ефективності, фінансові втрати, внутрішні конфлікти	Втрата ринку, погіршення інвестиційного клімату, банкрутство, ліквідація

У процесі формування та реалізації управлінських рішень особливе значення для забезпечення економічної безпеки підприємства мають внутрішні загрози, оскільки саме на них суб'єкт господарювання може здійснювати безпосередній вплив. З огляду на це доцільним є проведення класифікації загроз економічній безпеці підприємства за його основними функціональними складовими. Економічна безпека підприємства є багаторівневою системою, яка охоплює різні сфери його діяльності. Для ефективного управління ризиками та загрозами важливо розглядати їх у контексті основних функціональних складових підприємства. Такий підхід дозволяє точніше ідентифікувати джерела загроз, оцінити їхній вплив та розробити адекватні механізми протидії.

Фінансова складова є ключовою для забезпечення життєдіяльності підприємства. Загрози в цій сфері пов'язані з порушенням фінансової стабільності, зниженням прибутковості та ліквідності.

Кадрова складова безпосередньо впливає на продуктивність, інноваційний потенціал та безпеку підприємства. [10, с. 103]

Сфера управління визначає здатність підприємства організувати свою діяльність, приймати ефективні рішення та контролювати процеси.

Інформаційна складова є критично важливою у сучасних умовах цифровізації. Загрози в цій сфері включають витік конфіденційної інформації та комерційної таємниці.

Збутова складова визначає здатність підприємства ефективно реалізовувати продукцію та послуги.

Загрози у сфері зовнішніх відносин включають взаємодію підприємства з партнерами, постачальниками, державними органами та суспільством у цілому.

Класифікація загроз економічній безпеці підприємства за функціональними складовими подана у таблиці 1.5

Таблиця 1.5

Класифікація загроз економічній безпеці підприємства за функціональними складовими

Функціональна складова	Основні загрози
Фінансова	дефіцит власних фінансових ресурсів; зростання дебіторської заборгованості; неплатоспроможність контрагентів; зниження платоспроможності підприємства; неефективне використання капіталу.
Виробнича	зношеність основних фондів; відсутність інноваційних технологій; перебої у постачанні сировини; низька якість продукції; високі витрати на виробництво.
Кадрова	низький рівень кваліфікації персоналу; плінність кадрів; відтік висококваліфікованих спеціалістів; конфлікти в колективі; недосконала система мотивації праці.
Інформаційна	витік конфіденційної інформації; кібератаки; недостатній рівень захисту інформаційних систем; відсутність достовірних даних для прийняття управлінських рішень.
Інноваційна	відсутність інвестицій у науково-дослідні розробки; технологічне відставання від конкурентів; низький рівень впровадження нових продуктів і послуг.
Правова	нестабільність законодавства; суперечності у нормативно-правовій базі; високий рівень податкового навантаження; ризик штрафних санкцій.
Ринкова	посилення конкуренції; зменшення попиту на продукцію; поява товарів-замінників; коливання кон'юнктури ринку.

Класифікація загроз за функціональними складовими підприємства дозволяє здійснювати комплексний аналіз ризиків та розробляти цільові заходи

для їх усунення. Такий підхід є основою для побудови ефективної системи управління економічною безпекою, здатної забезпечити стабільність та конкурентоспроможність підприємства в умовах постійних змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

За характером впливу: Прямі – безпосередньо впливають на економічні результати (шахрайство, крадіжки, зрив постачання). Непрямі – посередньо відображаються на діяльності (зниження купівельної спроможності населення, нестабільність валютного курсу).

Класифікація загроз на керовані та некеровані дає можливість оцінити здатність системи менеджменту підприємства локалізувати їхні наслідки. Керовані загрози підлягають безпосередньому впливу з боку керівництва підприємства, що дозволяє змінювати ступінь їхнього впливу. Така взаємодія ґрунтується на результатах моніторингу економічної безпеки та реалізується через комплекс стратегічних, тактичних і оперативних управлінських рішень, а також інституційні трансформації. Некеровані загрози, навпаки, не піддаються прямому впливу керівництва, оскільки вони відображають загальні тенденції розвитку ринкових відносин у країні. Проте підприємству необхідно враховувати їх у процесі своєї діяльності, адже вони формують зовнішнє середовище функціонування бізнесу.

Реалізація загроз в економічній діяльності туристичного підприємства є важливим аспектом, який впливає на його фінансовий стан, репутацію, конкурентоспроможність та загальну стабільність функціонування. Загрози можуть бути як внутрішніми (організаційними, технологічними, кадровими), так і зовнішніми (економічними, політичними, соціальними, екологічними або технологічними), і кожна з них у разі реалізації здатна створювати негативні наслідки для діяльності підприємства.

Однією з основних груп наслідків є фінансові втрати, які можуть виникати у вигляді зниження прибутковості, збільшення витрат на відновлення діяльності, виплат штрафів або компенсацій, а також втрати інвестицій. Такі втрати

безпосередньо впливають на платоспроможність підприємства та його здатність інвестувати у розвиток.

Другим важливим наслідком є зниження рівня довіри та репутаційні втрати. У туристичному бізнесі, де основним ресурсом є довіра клієнтів, негативні події, пов'язані з неякісним обслуговуванням, порушенням договорів чи порушенням безпеки туристів, можуть призвести до значного падіння рівня лояльності клієнтів та зменшення кількості повторних замовлень. Це, у свою чергу, позначається на конкурентоспроможності підприємства.

Третім наслідком є порушення операційної діяльності. Реалізація загроз може призвести до збоїв у роботі внутрішніх процесів, затримок у виконанні замовлень, порушення логістичних ланцюгів та навіть тимчасової зупинки діяльності. Це особливо критично для туристичних підприємств, де час виконання послуги є ключовим фактором задоволення клієнта.

Четвертим наслідком є зниження конкурентоспроможності. Підприємства, які не здатні швидко реагувати на загрози та мінімізувати їх наслідки, ризикують втратити свої позиції на ринку, оскільки конкуренти, що мають ефективні системи управління економічною безпекою, отримують переваги у вигляді вищої ефективності, більшої привабливості для клієнтів та нижчих витрат.

П'ятим наслідком є юридичні та регуляторні ризики. Реалізація загроз може призвести до порушення вимог законодавства та нормативних актів, що тягне за собою накладання штрафів, втрату ліцензій або дозволів, а також залучення до судових процесів. Це створює додаткові фінансові та репутаційні ризики.

Наслідки реалізації загроз можуть мати як короткостроковий, так і довгостроковий характер, впливаючи на стратегічний розвиток підприємства. Вони створюють необхідність для формування ефективної системи управління економічною безпекою, здатної не лише запобігати ризикам, але й мінімізувати їх вплив у разі реалізації. Такий підхід дозволяє забезпечити стабільність діяльності, збереження конкурентних позицій та створення основи для сталого розвитку туристичного підприємства. [11, с. 118]

Загрози економічній безпеці підприємства є багатофакторними та багаторівневими, оскільки вони формуються під впливом різноманітних внутрішніх та зовнішніх чинників, що взаємодіють між собою та постійно змінюються. Вони можуть виникати як у фінансовій, виробничій, кадровій, управлінській, так і в інформаційній сферах діяльності підприємства, та мати комплексний характер, що ускладнює їх ідентифікацію та оцінку.

У зв'язку з цим, для ефективного запобігання негативним наслідкам та забезпечення стабільності функціонування підприємства, необхідно застосовувати системний підхід до управління економічною безпекою. Це передбачає регулярний моніторинг загроз, проведення комплексної оцінки ризиків, розробку превентивних заходів та впровадження сучасних інноваційних інструментів для їх нейтралізації.

Тільки системне управління, яке враховує багатофакторність та багаторівневність загроз, дозволяє забезпечити своєчасне виявлення ризиків, зменшити їхній негативний вплив і створити умови для сталого розвитку підприємства в умовах постійних змін ринкового та економічного середовища. Таким чином, система управління економічною безпекою стає стратегічним інструментом, який не лише захищає підприємство від загроз, але й формує його конкурентні переваги та стійкість у довгостроковій перспективі.

Таким чином, загрози економічній безпеці підприємства – це багатофакторні та багаторівневі ризики, які потребують системного моніторингу й управління. Їхня своєчасна ідентифікація, аналіз та розробка превентивних заходів є ключовим елементом у забезпеченні стійкості підприємства в умовах невизначеності та кризи.

РОЗДІЛ 2

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ДЛЯ ЗАХИСТУ ЕКОНОМІЧНИХ ІНТЕРЕСІВ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Стратегічне забезпечення економічної безпеки туристичного підприємства

Економічна безпека туристичного підприємства - це стан захищеності його фінансово-господарської діяльності від зовнішніх і внутрішніх загроз, який забезпечує стабільність функціонування, конкурентоспроможність і стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Основна мета - створення умов для стійкого розвитку бізнесу в умовах ринкової невизначеності, політичних ризиків, змін у споживчих перевагах та коливань на туристичному ринку.

Стратегічне забезпечення передбачає розроблення довгострокової програми дій, спрямованої на мінімізацію ризиків і забезпечення стабільного розвитку.

Розробка стратегії економічної безпеки є одним із ключових напрямів сучасного стратегічного управління підприємством. У сфері туризму, яка характеризується високою динамічністю, сезонністю, залежністю від політичної стабільності, коливань валютних курсів та соціально-економічних умов, питання забезпечення економічної безпеки набуває особливого значення. Для туристичних підприємств стратегія економічної безпеки виступає фундаментом стійкого функціонування, оскільки дозволяє не лише реагувати на виклики, а й передбачати потенційні ризики, трансформуючи їх у можливості розвитку. [4, с. 113]

Ефективна стратегія економічної безпеки повинна враховувати усі аспекти діяльності підприємства - фінансові, організаційні, маркетингові, кадрові, інформаційні, правові та екологічні. Її реалізація сприяє підвищенню стійкості

підприємства до кризових явищ і формуванню позитивного іміджу на ринку туристичних послуг.

До основних завдань стратегії економічної безпеки туристичного підприємства належать: (Рис.2.1)



Рис.2.1 Основні завдання стратегії економічної безпеки туристичного підприємства

Головною метою стратегії економічної безпеки є забезпечення стабільного та ефективного функціонування туристичного підприємства через розроблення комплексу заходів, спрямованих на попередження, мінімізацію та нейтралізацію негативних впливів внутрішніх і зовнішніх загроз.

Сутність цієї стратегії полягає у створенні системи управління ризиками, яка передбачає аналіз чинників небезпеки, прогнозування можливих наслідків і впровадження механізмів захисту економічних інтересів підприємства.

Ключова особливість стратегії полягає в її довгостроковій спрямованості: вона не обмежується короткостроковими діями у відповідь на загрози, а формує стабільну політику безпеки, інтегровану в загальну стратегію розвитку підприємства.

Розробка стратегії економічної безпеки туристичного підприємства - це один із ключових напрямів стратегічного управління, який має забезпечити стійке функціонування підприємства, захист його ресурсів і стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. Туристична галузь є надзвичайно динамічною, залежною від політичної, економічної, соціальної та екологічної ситуації, тому ефективна стратегія економічної безпеки має базуватися на комплексному баченні внутрішніх процесів і зовнішніх впливів.

Головним завданням такої стратегії є формування ефективної системи управління ризиками, яка дає змогу передбачати, запобігати та мінімізувати негативні наслідки дестабілізуючих факторів. Проте завдання розробки стратегії не обмежуються лише реагуванням на загрози - вони охоплюють цілий спектр дій, спрямованих на зміцнення потенціалу підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку. [4, с. 115]

Першим і базовим завданням під час розробки стратегії є проведення всебічного аналізу стану економічної безпеки підприємства. Необхідно зібрати, систематизувати й проаналізувати інформацію про фінансово-господарську діяльність, кадровий потенціал, організаційну структуру, інформаційну безпеку, маркетингову позицію, а також про зовнішнє середовище. Такий аналіз дозволяє:

- виявити слабкі місця в діяльності підприємства;
- оцінити рівень захищеності ресурсів;
- визначити основні ризики та джерела загроз (економічні, фінансові, політичні, соціальні, технологічні, екологічні);
- з'ясувати конкурентні переваги та стратегічні можливості розвитку.

Результати аналітичного етапу є підґрунтям для визначення напрямів і пріоритетів стратегії економічної безпеки.

На цьому етапі здійснюється діагностика рівня економічної безпеки підприємства, що передбачає кількісну й якісну оцінку її стану. Доцільно використовувати систему показників, які відображають фінансову стабільність (ліквідність, рентабельність, платоспроможність), кадрову надійність (плинність кадрів, рівень кваліфікації), інформаційну захищеність, маркетингову позицію та репутаційні ризики.

Завдання діагностики полягає у виявленні реальних і потенційних проблем, що можуть вплинути на стабільність підприємства, а також у визначенні порогових значень безпеки, перевищення яких вказує на загрозу кризового стану.

Третім важливим завданням є прогнозування розвитку подій у зовнішньому та внутрішньому середовищі, які можуть вплинути на економічну безпеку підприємства. Це передбачає:

- прогноз змін у туристичному ринку, попиті на послуги, сезонності;
- оцінку макроекономічних тенденцій (інфляція, валютні коливання, рівень доходів населення);
- прогнозування впливу законодавчих змін;
- аналіз можливих кризових ситуацій і розробку сценаріїв реагування.

Метою цього завдання є створення інформаційної бази для стратегічного планування - тобто для формування реалістичних і гнучких стратегічних цілей.

Основним завданням розробки стратегії економічної безпеки є визначення стратегічних цілей і пріоритетів діяльності підприємства у сфері безпеки.

Ці цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними й обмеженими у часі (SMART-критерії). До стратегічних завдань належать:

- забезпечення фінансової стійкості підприємства;
- формування позитивного іміджу та довіри споживачів;
- мінімізація операційних і ринкових ризиків;
- підвищення ефективності управління ресурсами;
- розвиток інноваційних і технологічних напрямів діяльності;
- зміцнення конкурентоспроможності на національному та міжнародному рівнях.

Важливим елементом розробки стратегії є організація системи управління економічною безпекою. Це завдання включає:

- визначення організаційної структури підрозділів, відповідальних за безпеку;
- розподіл функцій і повноважень між ними;
- формування механізму координації між усіма службами підприємства (фінансовою, маркетинговою, юридичною, кадровою, IT-службою тощо);
- розробку внутрішніх нормативних документів (інструкцій, регламентів, стандартів безпеки).

Завдання полягає не лише у створенні відповідної структури, а й у вбудуванні функцій безпеки у всі бізнес-процеси підприємства, щоб вона стала частиною корпоративної культури та управлінської системи.

Одним із головних завдань стратегії є забезпечення фінансової стабільності підприємства. Для цього необхідно:

- оптимізувати витрати й управління грошовими потоками;
- розробити політику фінансових резервів;
- забезпечити диверсифікацію джерел доходів;
- сформуванню антикризовий фонд;
- налагодити систему внутрішнього контролінгу.

Завдання полягає в тому, щоб фінансова політика підприємства сприяла не лише прибутковості, але й економічній стійкості в умовах ризиків.

Інформаційно-аналітичне завдання. Це завдання передбачає створення ефективної системи збору, аналізу, збереження та захисту інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень.

Інформаційна безпека є критично важливою для туристичного бізнесу, оскільки підприємства працюють із великими обсягами персональних даних клієнтів і партнерів.

Основна мета цього завдання - побудувати систему інформаційної аналітики, яка забезпечить достовірність даних, своєчасне виявлення загроз (кіберзлочинів, витоку даних, маніпуляцій), а також надаватиме керівництву об'єктивну інформацію для стратегічного планування.

Ефективність будь-якої стратегії залежить від людського фактору. Тому одним із завдань є формування кадрового потенціалу, здатного реалізувати стратегічні цілі безпеки. Це передбачає:

- підбір компетентних і надійних працівників;
- створення системи мотивації та професійного розвитку;
- підвищення рівня корпоративної культури;
- навчання персоналу питанням економічної та інформаційної безпеки;
- запобігання зловживанням, корупційним ризикам і витоку внутрішньої інформації.

Таким чином, кадрове завдання спрямоване на формування безпечного середовища всередині підприємства, де кожен працівник усвідомлює свою роль у забезпеченні стабільності компанії.

Розробка стратегії передбачає створення системи контролю та моніторингу реалізації заходів безпеки. Завдання цього напрямку - відстежувати динаміку ключових показників безпеки, своєчасно виявляти відхилення від запланованих результатів і оперативно коригувати дії. Для цього запроваджуються ключові індикатори (КРІ), що дозволяють оцінювати ефективність управлінських рішень, а також періодично проводиться аудит безпеки.

Ще одним важливим завданням є налагодження ефективної системи внутрішніх і зовнішніх комунікацій. Вона має забезпечити:

- обмін інформацією між підрозділами підприємства;
- швидке реагування на надзвичайні ситуації;
- ефективну взаємодію з партнерами, клієнтами, контролюючими органами;
- формування позитивного іміджу компанії як надійного та безпечного суб'єкта ринку.

В умовах глобальної цифровізації стратегія економічної безпеки має бути орієнтована на інноваційний розвиток. Це завдання полягає у впровадженні нових технологічних рішень, цифрових платформ, автоматизації управлінських процесів, застосуванні штучного інтелекту для прогнозування ризиків, аналітики даних, моніторингу конкурентного середовища.

Інноваційний компонент дозволяє підприємству бути більш адаптивним до змін, підвищувати ефективність управління і знижувати ймовірність виникнення кризових ситуацій. [16, с. 175]

Заключним завданням є інтеграція всіх елементів системи безпеки в єдину стратегічну модель. Це означає, що всі попередні завдання - аналітичне, фінансове, кадрове, організаційне, інформаційне - мають бути об'єднані в узгоджену систему, що діє на основі єдиних принципів, цілей і стандартів.

Таким чином, завдання розробки стратегії економічної безпеки туристичного підприємства є комплексними й взаємопов'язаними. Вони охоплюють усі сфери діяльності підприємства - від фінансів до інновацій - і мають на меті створення цілісної системи управління, здатної забезпечити стабільне функціонування, конкурентоспроможність і розвиток бізнесу в умовах сучасних викликів.

У сучасних умовах глобальної конкуренції та постійних економічних коливань питання економічної безпеки туристичного підприємства набуває особливого значення. Туристичний бізнес характеризується високою залежністю від зовнішніх чинників - політичної стабільності, рівня доходів населення, валютних коливань, сезонності попиту, стану транспортної інфраструктури тощо.

Тому стратегія економічної безпеки має враховувати всі аспекти діяльності підприємства - фінансові, маркетингові, кадрові, інформаційні, організаційні, правові, інноваційні та екологічні. Лише комплексний підхід дозволяє забезпечити стійкий розвиток і захист бізнесу від внутрішніх та зовнішніх загроз.

Стратегія економічної безпеки - це довгостроковий план управління ресурсами, ризиками та потенціалом підприємства з метою збереження його стабільності, конкурентоспроможності та здатності до розвитку навіть за умов кризових ситуацій.

Для туристичного підприємства така стратегія виконує подвійну функцію:

1. Захисну - спрямовану на мінімізацію ризиків і загроз, які можуть вплинути на стабільність діяльності;
2. Розвиткову - що забезпечує ефективне використання потенціалу для зростання та підвищення конкурентоспроможності.

Економічна безпека туристичного бізнесу не може бути забезпечена окремими заходами - вона потребує комплексного підходу, який охоплює всі ключові сфери функціонування підприємства.

Фінансова безпека - основа економічної стабільності підприємства. Вона передбачає:

- збалансовану структуру доходів і витрат;
- ефективне управління грошовими потоками;
- контроль за дебіторською та кредиторською заборгованістю;
- створення резервних і страхових фондів;
- диверсифікацію джерел прибутку.

Фінансова стратегія має включати бюджетування, прогнозування прибутків, контроль ліквідності, а також розробку плану дій на випадок економічних коливань.

Маркетингова безпека визначає стійкість позицій підприємства на ринку. Основні напрями забезпечення:

- аналіз конкурентного середовища;
- моніторинг тенденцій попиту;

- розвиток бренду та підвищення лояльності клієнтів;
- ефективна рекламна стратегія з використанням цифрових каналів (соцмережі, SEO, онлайн-платформи).

Особливу увагу слід приділяти репутаційному ризику, адже негативні відгуки або скандали в медіа можуть призвести до втрати довіри клієнтів.

Людський капітал - головний ресурс у туристичному бізнесі, адже якість обслуговування напряму залежить від компетентності персоналу. Система кадрової безпеки повинна забезпечувати: підбір і навчання персоналу; формування корпоративної культури; мотиваційні програми; зниження плинності кадрів; захист від несанкціонованого розголошення комерційної інформації.

Кадрова стратегія повинна включати постійне підвищення кваліфікації працівників і розвиток лідерського потенціалу управлінців.

В умовах цифровізації туристичного бізнесу інформація стає найціннішим активом. Інформаційна безпека охоплює:

- захист баз даних клієнтів і партнерів;
- шифрування конфіденційних даних;
- використання захищених CRM і ERP-систем;
- кіберзахист сайтів і платіжних систем;
- навчання персоналу правилам кібергігієни.

Наявність сучасних технологічних рішень дозволяє не лише уникати втрат, а й підвищити ефективність управління завдяки аналітичним інструментам (big data, AI-аналітика).

Правова безпека спрямована на забезпечення дотримання чинного законодавства, недопущення штрафів, судових позовів і репутаційних втрат.

Вона включає:

- дотримання норм Закону України «Про туризм» та суміжних актів;
- контроль за укладанням договорів із партнерами та клієнтами;
- дотримання вимог податкового, трудового, антимонопольного законодавства;

- використання системи юридичного моніторингу.

Для туристичних компаній важливо створити службу правового забезпечення, яка здійснює постійний аналіз ризиків і консультує інші підрозділи.

Організаційна безпека пов'язана з ефективністю управління структурою підприємства. Вона передбачає: чіткий розподіл повноважень між підрозділами; створення системи внутрішнього контролю; регламентацію бізнес-процесів; визначення відповідальності керівників; створення антикризових планів.

Збалансована організаційна структура підвищує стійкість підприємства до зовнішніх і внутрішніх шоків.

Інноваційна безпека забезпечує здатність підприємства до адаптації й розвитку за рахунок технологічних новацій. Сюди входить:

- впровадження цифрових інструментів (онлайн-букінг, чат-боти, електронні турпакети);
- використання сучасних систем управління проєктами (Trello, Asana, Notion);
- розвиток власних IT-рішень;
- співпраця зі стартапами у сфері туризму.

Інноваційна активність сприяє формуванню конкурентних переваг і зміцненню економічної безпеки через зниження залежності від зовнішніх факторів.

У контексті сталого розвитку важливо враховувати й екологічну складову економічної безпеки. Екологічна стратегія підприємства може включати: впровадження принципів «зеленого туризму»; мінімізацію використання паперових ресурсів; популяризацію екологічно відповідального відпочинку; участь у програмах корпоративної соціальної відповідальності (CSR).

Це не лише покращує імідж компанії, а й сприяє підвищенню довіри серед європейських і міжнародних партнерів.

Ефективна стратегія економічної безпеки має бути інтегрованою системою, у якій кожен аспект доповнює інший. Наприклад: фінансова стійкість

забезпечується через маркетингову стабільність і правову надійність; інформаційна безпека підтримує організаційну дисципліну; кадровий потенціал підсилює інноваційний розвиток.

Таке поєднання створює синергетичний ефект, коли всі підсистеми підприємства працюють як єдиний організм, спрямований на досягнення стратегічної мети - збереження та зміцнення економічної безпеки.

Реалізація системної стратегії з урахуванням усіх аспектів діяльності підприємства дає можливість досягти таких результатів:

- стабільне зростання прибутку та зменшення ризиків;
- підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому та міжнародному ринку;
- формування позитивного іміджу компанії як надійного партнера;
- зміцнення фінансової незалежності;
- підвищення ефективності управлінських рішень;
- створення передумов для сталого розвитку.

У туристичній сфері система управління економічною безпекою є особливо важливою через високу динамічність ринку, інтенсивну конкуренцію, залежність від зовнішніх факторів та специфіку послуг, які передбачають безпосередню взаємодію з клієнтом.

Отже, стратегія економічної безпеки туристичного підприємства повинна бути всеохопною, враховувати усі аспекти діяльності компанії та базуватися на принципах системності, гнучкості, інноваційності й превентивності. Лише інтегрований підхід дає змогу ефективно реагувати на виклики, мінімізувати ризики та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

2.2 Використання інноваційних інструментів у системі управління економічною безпекою туристичного підприємства

Сучасні умови функціонування туристичних підприємств характеризуються високим рівнем невизначеності, динамізму та глобальної конкуренції. У таких умовах традиційні методи забезпечення економічної безпеки вже не гарантують стабільності та стійкого розвитку. Для ефективного захисту економічних інтересів підприємства необхідне використання інноваційних інструментів - сучасних технологій, цифрових рішень та управлінських моделей, які дозволяють підвищити ефективність контролю, прогнозування ризиків, адаптацію до ринкових змін і гнучкість прийняття рішень.

Інноваційні інструменти сьогодні є невід'ємною складовою системи управління економічною безпекою туристичного підприємства. Вони охоплюють цифровізацію управлінських процесів, автоматизацію аналітики, використання великих даних (Big Data), штучного інтелекту (AI), блокчейн-технологій, хмарних систем зберігання інформації, а також систем прогнозування та ризик-менеджменту.

Інноваційна складова економічної безпеки передбачає впровадження нових технологій і методів, які підвищують рівень захисту, ефективності й адаптивності управління. Для туристичного бізнесу інновації відіграють подвійну роль:

- по-перше, вони створюють нові можливості для розвитку, оптимізації витрат, підвищення якості послуг і залучення клієнтів;
- по-друге, вони слугують інструментом безпеки, забезпечуючи стійкість підприємства до фінансових, інформаційних, ринкових і репутаційних загроз.

Використання інновацій дозволяє підприємству не лише реагувати на загрози, а й прогнозувати їх виникнення, що відповідає сучасним концепціям превентивного управління економічною безпекою.

Впровадження інновацій у систему управління економічною безпекою дає туристичному підприємству низку переваг: (Рис.2.2)

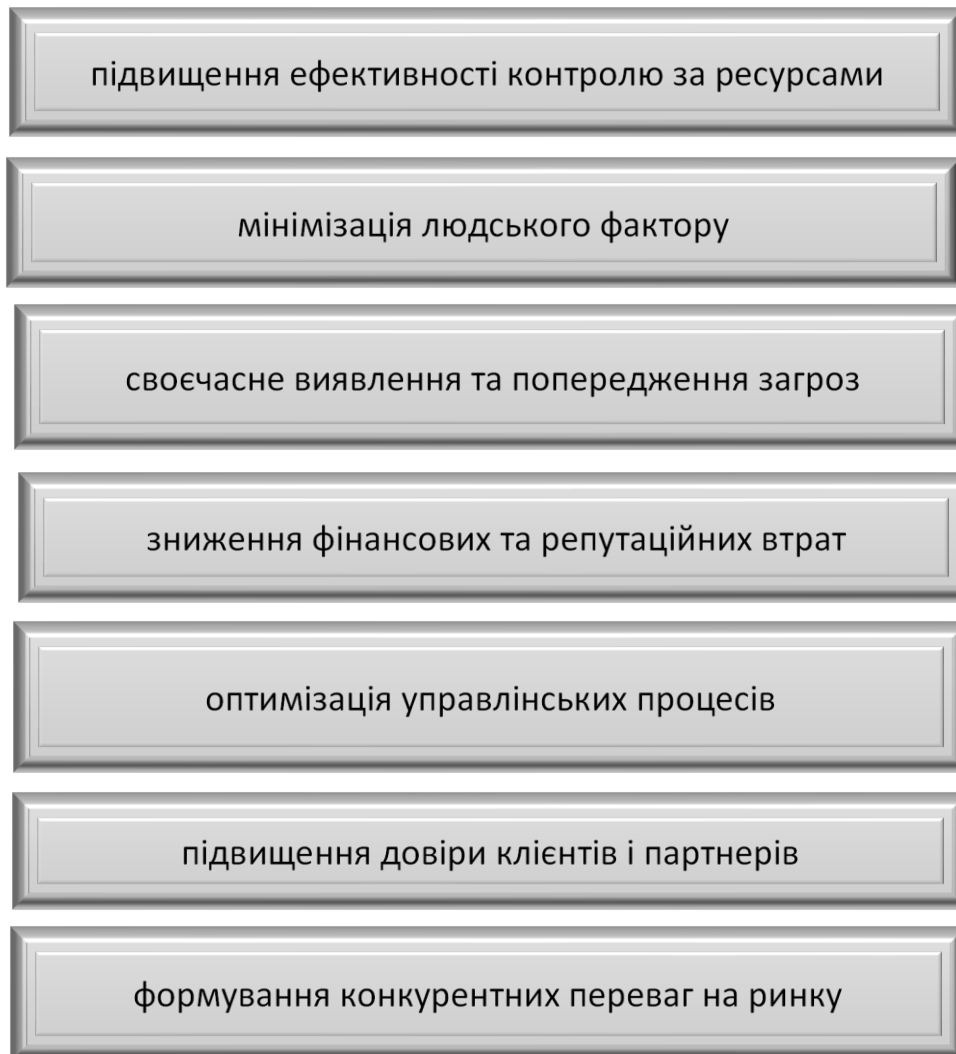


Рис.2.2 Переваги впровадження інновацій у систему управління економічною безпекою

Система управління економічною безпекою туристичного підприємства є комплексом взаємопов'язаних процесів, механізмів та інструментів, що забезпечують захист організації від внутрішніх та зовнішніх загроз, стабільність її функціонування та довгостроковий розвиток. Запровадження такої системи створює суттєві конкурентні переваги, оскільки дає змогу ефективно прогнозувати, оцінювати та мінімізувати ризики, що виникають у динамічному туристичному середовищі.

Ці переваги проявляються у кількох напрямках. По-перше, система управління економічною безпекою забезпечує своєчасне виявлення загроз та оперативне реагування на них, що знижує ймовірність фінансових втрат та негативного впливу на репутацію підприємства. Це особливо важливо для туристичного бізнесу, де конкуренція є високою, а будь-яка затримка або помилка може призвести до втрати клієнтів.

По-друге, вона сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень завдяки інтеграції інноваційних технологій, таких як аналітика даних, штучний інтелект, IoT, блокчейн та інші. Це дає змогу оптимізувати витрати, автоматизувати процеси, підвищити якість обслуговування та створити персоналізовані пропозиції для клієнтів, що зміцнює позиції підприємства на ринку.

По-третє, система управління економічною безпекою створює основу для формування довгострокової стратегії розвитку. Завдяки постійному моніторингу ризиків, аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів впливу та впровадженню превентивних заходів, підприємство здатне більш гнучко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, адаптувати свою діяльність та використовувати нові можливості для розвитку.

Таким чином, система управління економічною безпекою туристичного підприємства не лише виконує функцію захисту від загроз, але й стає потужним інструментом створення конкурентних переваг. Вона підвищує стійкість бізнесу, зміцнює його репутацію, сприяє підвищенню рівня довіри з боку клієнтів та партнерів і забезпечує стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Інноваційні інструменти в системі управління економічною безпекою охоплюють різні аспекти діяльності підприємства - від фінансів до кадрової політики. Розглянемо ключові напрями їх застосування.

Інформаційні технології та цифровізація управління. Одним із найважливіших напрямів інновацій є впровадження цифрових технологій у систему управління. До основних інструментів належать:

- ERP-системи (Enterprise Resource Planning) - комплексні рішення для управління фінансами, запасами, персоналом і процесами бронювання.
- CRM-системи (Customer Relationship Management) - для управління взаєминами з клієнтами, контролю комунікацій, персоналізації послуг.
- BI-платформи (Business Intelligence) - системи бізнес-аналітики, що забезпечують глибокий аналіз даних для прийняття стратегічних рішень.
- Хмарні технології (Cloud Computing) - забезпечують безпечно зберігання інформації та швидкий доступ до неї з будь-якої точки світу.
- Big Data-аналітика - використовується для прогнозування попиту, аналізу поведінки споживачів, оцінки ринкових ризиків.

Цифровізація управління дозволяє створити єдиний інформаційний простір підприємства, підвищити оперативність прийняття рішень і знизити ймовірність помилок або шахрайства.

Використання штучного інтелекту (ШІ). Штучний інтелект стає одним із найефективніших інструментів у системі управління економічною безпекою. Його можливості охоплюють:

- прогнозування ризиків на основі аналізу великих обсягів даних;
- виявлення аномалій у фінансових операціях, що може сигналізувати про шахрайство;
- оптимізацію процесів планування, бронювання та управління персоналом;
- персоналізацію туристичних продуктів, що підвищує лояльність клієнтів і фінансову стійкість компанії.

ШІ також може застосовуватись у створенні інтелектуальних систем безпеки, які аналізують поведінку користувачів, фіксують спроби несанкціонованого доступу до даних і автоматично реагують на загрози.

Використання блокчейн-технологій. Блокчейн - це інноваційний інструмент, який забезпечує максимальний рівень прозорості та захисту транзакцій. У сфері туризму його застосування має такі переваги:

- забезпечення захисту фінансових операцій між туристичними компаніями, партнерами та клієнтами;
- підвищення довіри до електронних угод завдяки неможливості підробки записів;
- автоматизація контрактів через смарт-контракти, які виконуються без участі посередників;
- захист від шахрайства у сфері онлайн-платежів.

Використання блокчейн-рішень створює додатковий рівень правової та фінансової безпеки, що є критичним для туристичних підприємств, які працюють із міжнародними партнерами.

Системи кібербезпеки. Інформаційна безпека є одним із ключових елементів економічної безпеки. Інноваційні інструменти у цій сфері включають:

- багаторівневу систему авторизації (мультифакторна аутентифікація);
- захист баз даних клієнтів за допомогою шифрування;
- моніторинг кіберзагроз у реальному часі;
- використання аналітики поведінки користувачів для виявлення внутрішніх загроз;
- резервне копіювання даних у хмарних сховищах.

Завдяки цим технологіям підприємство може запобігти втраті важливої інформації, уникнути репутаційних і фінансових збитків.

Інновації у фінансовому менеджменті. Сучасні технології значно покращують управління фінансовими потоками. До інноваційних інструментів належать: фінансовий контролінг із застосуванням автоматизованих систем обліку; програмні рішення для ризик-менеджменту (RiskTech); використання фінансових аналітичних платформ для прогнозування доходів і витрат; автоматизація бюджетування та аудиту.

Ці інструменти дозволяють туристичним підприємствам зменшити фінансові ризики, забезпечити прозорість операцій та підвищити контроль над витратами.

Використання систем моніторингу ризиків (Risk Management Systems). Системи управління ризиками - це важливий компонент інноваційної безпеки. Вони дозволяють: ідентифікувати потенційні загрози у діяльності підприємства; аналізувати їхній вплив на фінансові результати; розробляти превентивні заходи для мінімізації наслідків; створювати матриці ризиків, що допомагають керівництву приймати зважені рішення.

Завдяки автоматизації процесів ризик-менеджменту підприємства отримують можливість швидше реагувати на зовнішні виклики.

Інновації в управлінні персоналом. У системі економічної безпеки важливе місце займає кадровий аспект. Серед інноваційних рішень:

- системи HR-аналітики, які відстежують показники ефективності працівників;
- електронне навчання (e-learning) з безпеки та управління ризиками;
- програмне забезпечення для контролю доступу до корпоративної інформації;
- мотивуючі програми на основі гейміфікації.

Ці інструменти сприяють підвищенню дисципліни, формуванню відповідальності та зниженню внутрішніх загроз.

Інноваційні технології мають бути не лише впроваджені, але й інтегровані у всі рівні управління економічною безпекою.

Це означає, що:

- інформаційні системи повинні бути з'єднані між собою в єдину мережу;
- дані з фінансових, маркетингових, кадрових та операційних підсистем повинні автоматично передаватися для аналітики;
- система управління ризиками має бути узгоджена з системою стратегічного планування;

- аналітичні результати повинні бути доступні керівникам для прийняття рішень у реальному часі.

Так створюється цифрова екосистема економічної безпеки, що забезпечує оперативність, прозорість і точність управління.

Цифрова екосистема економічної безпеки - це інтегрована система технологічних рішень, процесів і інструментів, яка забезпечує комплексний захист економічних інтересів підприємства в умовах цифровізації та глобалізації бізнесу. Вона поєднує різні цифрові сервіси, платформи, аналітичні інструменти та комунікаційні канали, що взаємодіють між собою для забезпечення безперервного моніторингу, прогнозування, управління ризиками та прийняття ефективних рішень.

У туристичній сфері створення цифрової екосистеми економічної безпеки є особливо актуальним через високу динамічність ринку, залежність від інформаційних технологій та необхідність швидкої реакції на зміни зовнішнього середовища.

Цифрова екосистема економічної безпеки є не просто набором технологій, а стратегічною платформою, яка інтегрує сучасні інновації для комплексного захисту туристичного підприємства. Вона забезпечує гнучкість та адаптивність бізнесу у швидкозмінних умовах ринку, дозволяючи забезпечити безперервність діяльності та стабільний розвиток.

Цифрова екосистема економічної безпеки - це інтегрована сукупність технологічних рішень, інформаційних ресурсів, аналітичних платформ і процедур, що взаємодіють для забезпечення комплексного захисту економічних інтересів підприємства. Вона функціонує як єдина система, яка забезпечує безперервний моніторинг, аналіз, прогнозування та реагування на загрози, використовуючи сучасні цифрові інструменти та технології.

В умовах цифровізації бізнесу створення такої екосистеми стає стратегічною необхідністю, оскільки дозволяє забезпечити своєчасне виявлення ризиків, оперативне реагування на них та мінімізацію їхнього негативного впливу.

Приклади використання інноваційних інструментів у системі управління економічною безпекою туристичного підприємства подано у таблиці 2.1

Таблиця 2.1

Приклади використання інноваційних інструментів у системі управління економічною безпекою туристичного підприємства

<i>Інноваційний інструмент</i>	<i>Опис</i>	<i>Приклад використання у туристичному підприємстві</i>	<i>Очікуваний результат</i>
Big Data та аналітика	Збір і аналіз великих масивів даних для прогнозування ризиків та оптимізації управління.	Використання аналітичних платформ для моніторингу попиту на тури, прогнозування сезонності, оцінки конкурентів.	Зменшення фінансових ризиків, точніше планування ресурсів.
Системи штучного інтелекту (AI)	Автоматизація аналізу ризиків і прийняття рішень на основі алгоритмів.	AI-моделі для виявлення шахрайських бронювань та аномалій у фінансових потоках.	Підвищення безпеки фінансових операцій, зниження втрат.
Інтернет речей (IoT)	Використання сенсорів і підключених пристроїв для контролю та збору даних.	Система IoT для відстеження руху туристів, стану транспортних засобів, стану обладнання готелю.	Підвищення оперативності реагування на загрози, зниження витрат.
Хмарні технології (Cloud Computing)	Зберігання та обробка даних у хмарі для гнучкості та безпеки.	Хмарна система управління резервуваннями з доступом у реальному часі.	Підвищення доступності даних, зменшення ризику втрати інформації.
Блокчейн	Безпечне зберігання та передача інформації з прозорістю.	Використання блокчейну для перевірки достовірності договорів та платежів.	Підвищення прозорості операцій, зниження ризику шахрайства.
Кібербезпека та антивірусні рішення	Інноваційні методи захисту інформації.	Впровадження систем виявлення та реагування на кіберзагрози.	Зменшення ризику втрати конфіденційних даних.
Мобільні додатки та чат-боти	Автоматизація комунікацій та контролю.	Додаток для туристів з функцією повідомлень про зміну умов подорожі або безпеки.	Підвищення оперативності комунікації, підвищення рівня довіри клієнтів.

Впровадження інноваційних інструментів у систему управління економічною безпекою туристичного підприємства створює суттєві конкурентні переваги та забезпечує стійкість бізнесу в умовах сучасних викликів ринку. Це стає особливо важливим у туристичній сфері, де висока конкуренція, сезонність попиту, глобальні ризики та швидкі зміни споживчих очікувань вимагають оперативного реагування та постійного вдосконалення управлінських процесів.

Першою і найважливішою перевагою є підвищення оперативності та точності прийняття управлінських рішень. Використання аналітичних платформ, технологій Big Data та штучного інтелекту дозволяє туристичному підприємству своєчасно отримувати актуальні дані про ринок, поведінку клієнтів та можливі загрози. Це дає змогу прогнозувати негативні події та вчасно застосовувати заходи для їхнього запобігання або мінімізації наслідків.

Другою перевагою є покращення контролю за ресурсами та процесами. Інноваційні системи, такі як IoT, забезпечують автоматизований моніторинг стану обладнання, транспортних засобів, готельних комплексів та інших об'єктів інфраструктури. Це дозволяє зменшити ризики технічних збоїв, скоротити час реагування на аварійні ситуації та знизити витрати на обслуговування.

Третьою перевагою є збільшення рівня інформаційної безпеки та захисту від кіберзагроз. Сучасні рішення у сфері кібербезпеки, включаючи блокчейн-технології, системи шифрування та автоматизовані антивірусні програми, забезпечують високий рівень захисту даних клієнтів та внутрішньої інформації підприємства. Це підвищує довіру клієнтів та партнерів, зменшує ймовірність фінансових втрат та репутаційних ризиків.

Четверта перевага - оптимізація витрат та підвищення ефективності бізнес-процесів. Хмарні технології, автоматизовані системи бронювання та управління ресурсами дозволяють скоротити операційні витрати, усунути дублювання процесів та підвищити продуктивність праці персоналу.

П'ята перевага - зміцнення конкурентних позицій на ринку. Використання інноваційних технологій дає можливість туристичному підприємству швидше адаптуватися до змін у ринкових умовах, пропонувати

унікальні послуги та персоналізовані продукти, підвищуючи рівень задоволення клієнтів і лояльність.

Шоста перевага - забезпечення прозорості та підзвітності управлінських рішень. Технології блокчейн та інші інноваційні системи зберігання даних дозволяють вести чіткий облік операцій та взаємодій, що підвищує довіру партнерів і дозволяє більш ефективно контролювати фінансові потоки.

Таким чином, впровадження інновацій у систему управління економічною безпекою туристичного підприємства не лише підвищує його стійкість до ризиків та загроз, а й формує основу для стратегічного розвитку та довгострокового успіху в конкурентному середовищі. Це перетворює інновації з інструменту технічної модернізації на ключовий чинник конкурентоспроможності та економічної стабільності.

Отже, використання інноваційних інструментів у системі управління економічною безпекою туристичного підприємства є стратегічною необхідністю сучасного бізнесу. Впровадження цифрових технологій, аналітичних систем, блокчейн-рішень і штучного інтелекту дозволяє створити ефективну, адаптивну та превентивну систему безпеки, здатну забезпечити стабільність і розвиток у мінливому ринковому середовищі.

Інновації не лише підвищують рівень захищеності, але й відкривають нові можливості для зростання, підвищення якості послуг і формування довгострокових конкурентних переваг.

РОЗДІЛ 3

ПРАКТИЧНЕ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ТА ІННОВАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.2 Ефективність системи економічної безпеки в умовах сучасних викликів

У сучасних умовах розвитку економіки, що характеризуються високою динамікою змін, глобалізацією, цифровізацією та посиленням конкуренції, ефективність системи економічної безпеки підприємства набуває особливого значення. Під сучасними викликами розуміють комплекс зовнішніх та внутрішніх факторів, які створюють ризики для стабільності та розвитку бізнесу. Серед них - економічна нестабільність, політична турбулентність, технологічні трансформації, кіберзагрози, екологічні виклики, а також соціально-культурні зміни.

Ефективна система економічної безпеки в таких умовах має не лише реагувати на загрози, а й бути здатною до прогнозування, адаптації та створення умов для довгострокового розвитку. Це вимагає комплексного підходу, інтеграції сучасних інноваційних технологій та стратегічного управління ризиками.

Ефективна система економічної безпеки в сучасних умовах є не просто механізмом захисту підприємства від загроз, а стратегічним інструментом забезпечення його стабільності, розвитку та конкурентоспроможності. В умовах швидких змін зовнішнього середовища та постійного зростання рівня ризиків така система має виконувати три ключові функції: прогнозування, адаптацію та створення умов для довгострокового розвитку.

Прогнозування є основою проактивної моделі економічної безпеки. Воно передбачає систематичний аналіз даних та тенденцій, що формуються як у внутрішньому середовищі підприємства, так і у зовнішньому. Для цього використовуються інноваційні інструменти: системи Big Data та аналітики;

алгоритми штучного інтелекту; моделі ризик-менеджменту; економетричні та сценарні методи прогнозування.

Прогнозування дає змогу передбачати потенційні загрози та розробляти заходи щодо їх запобігання, що дозволяє зменшити ймовірність кризових ситуацій та мінімізувати їхній вплив.

Сучасне бізнес-середовище характеризується високою мінливістю, тому здатність до адаптації стає ключовою умовою ефективності системи економічної безпеки. Адаптація передбачає: гнучке управління ресурсами; швидке реагування на зміни у законодавстві, ринкових умовах, поведінці споживачів; модернізацію технологічних процесів; перегляд стратегій та тактик управління ризиками.

Ця здатність дозволяє підприємству зберігати стабільність та конкурентоспроможність навіть в умовах криз, змін економічної кон'юнктури або нових викликів.

Система економічної безпеки має бути орієнтована не лише на ліквідацію наслідків кризових ситуацій, а й на забезпечення сталого розвитку підприємства. Це означає: формування стратегічних цілей з урахуванням прогнозованих ризиків; впровадження інновацій та цифрових технологій; розвиток людського капіталу та корпоративної культури; побудова стійких партнерських відносин; забезпечення екологічної та соціальної відповідальності.

Такий підхід дозволяє створювати конкурентні переваги та гарантувати тривалу економічну стабільність навіть в умовах високої невизначеності.

Ефективна система економічної безпеки - це не просто набір інструментів реагування на загрози, а комплексна стратегія, що включає прогнозування, адаптацію та створення умов для довгострокового розвитку підприємства. Така система забезпечує не тільки мінімізацію ризиків, а й активне використання можливостей, що виникають у динамічному бізнес-середовищі, створюючи основу для стійкості, зростання та конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі.

Ефективна система повинна забезпечувати раннє виявлення ризиків та оперативне реагування на них. Це можливе лише за умови безперервного моніторингу економічного середовища та використання інструментів цифрової аналітики.

Система має охоплювати всі функціональні складові підприємства - фінансову, виробничу, управлінську, кадрову, інформаційну та інші. Це дозволяє забезпечити всебічний захист економічних інтересів та мінімізувати вплив загроз.

Сучасне ринкове середовище змінюється дуже швидко, тому система економічної безпеки повинна мати здатність оперативно адаптуватися до нових умов, змінювати стратегії та застосовувати інноваційні рішення.

Ключові критерії ефективності системи економічної безпеки в сучасних умовах: Рис.3.1

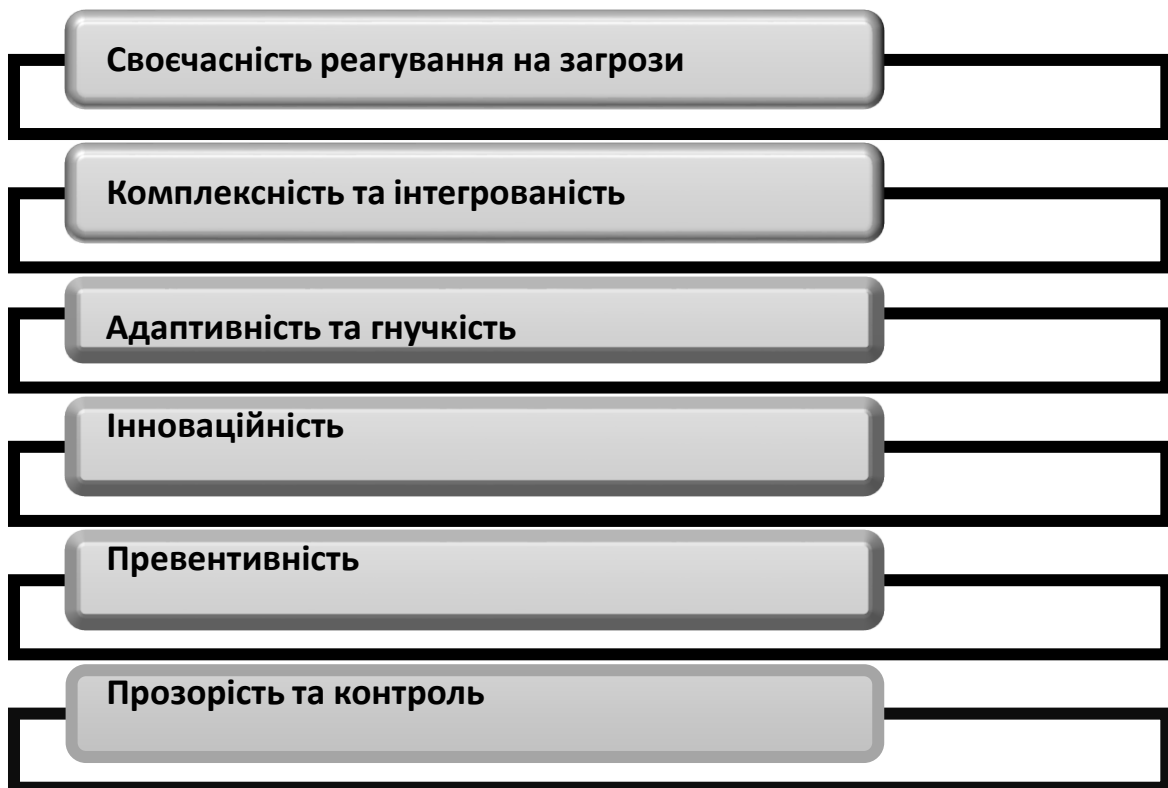


Рис.3.1 Ключові критерії ефективності системи економічної безпеки в сучасних умовах

Використання передових цифрових технологій, таких як Big Data, штучний інтелект, блокчейн, хмарні сервіси, є важливим чинником підвищення ефективності системи економічної безпеки. Інновації забезпечують високу швидкість обробки інформації, автоматизацію процесів та прогнозування ризиків.

Ефективна система економічної безпеки має не лише реагувати на загрози, а й передбачати їх виникнення та впроваджувати превентивні заходи для запобігання негативним наслідкам.

Наявність чітких процедур, політик та механізмів контролю, а також прозорість процесів забезпечує високу довіру до системи та можливість об'єктивної оцінки її результатів.

Ефективність системи економічної безпеки підприємства в сучасних умовах визначається її здатністю забезпечувати стабільність функціонування організації, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та своєчасно реагувати на різноманітні загрози. В умовах динамічного розвитку ринків, цифровізації економіки, глобалізації та зростання рівня конкуренції, критерії оцінки ефективності таких систем стають більш комплексними та багатofакторними.

Один із ключових критеріїв ефективності системи економічної безпеки - здатність своєчасно виявляти та локалізувати загрози. Це передбачає наявність механізмів раннього попередження, постійного моніторингу та аналізу ризиків. Своєчасність дозволяє зменшити негативний вплив загроз та забезпечити безперервність бізнес-процесів.

Ефективна система має охоплювати всі функціональні складові підприємства - фінансову, виробничу, управлінську, кадрову, інформаційну та інші. Інтегрованість системи забезпечує всебічний захист економічних інтересів підприємства та мінімізує ризики. Це передбачає координацію дій між підрозділами та використання єдиних стандартів і процедур.

У сучасних умовах ринкове середовище змінюється дуже швидко, тому ефективна система економічної безпеки має бути здатною оперативно

адаптуватися до нових викликів. Це включає можливість швидкої зміни стратегій, перегляду процедур та впровадження інноваційних рішень відповідно до змін зовнішніх і внутрішніх умов.

Сучасна система економічної безпеки повинна використовувати інноваційні технології та інструменти, такі як Big Data, штучний інтелект, блокчейн, IoT, хмарні сервіси та інші цифрові рішення. Інноваційність забезпечує високу швидкість обробки інформації, автоматизацію процесів та підвищення точності прогнозування ризиків.

Ефективність системи визначається її здатністю не лише реагувати на загрози, а й передбачати їх виникнення. Превентивний підхід передбачає регулярну оцінку ризиків, прогнозування потенційних кризових ситуацій та впровадження заходів для запобігання негативним наслідкам.

Важливим критерієм є наявність чітких процедур, стандартів та механізмів контролю. Прозорість процесів дозволяє оцінювати ефективність заходів, забезпечувати підзвітність та довіру з боку стейкхолдерів, а також своєчасно вносити корективи у систему управління.

Ефективна система економічної безпеки має бути орієнтована на довгостроковий розвиток підприємства. Це передбачає формування стратегій, що враховують не лише поточні загрози, а й перспективи розвитку, можливості інновацій та адаптації до майбутніх змін у середовищі діяльності.

Ключові критерії ефективності системи економічної безпеки в сучасних умовах відображають здатність підприємства забезпечувати безперервність своєї діяльності, гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища та передбачати можливі ризики. Виконання цих критеріїв потребує комплексного підходу, постійного розвитку інструментів управління та інтеграції інноваційних рішень. Лише така система економічної безпеки здатна забезпечити стійкість, конкурентоспроможність та довгостроковий розвиток підприємства в умовах сучасної економіки.

Система економічної безпеки підприємства формується та функціонує у складному, багатofакторному середовищі, яке постійно змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. Сучасні виклики, що впливають на ефективність цієї системи, мають комплексний характер та потребують стратегічного підходу до їх аналізу та подолання. Вони охоплюють економічні, технологічні, політичні, соціальні та екологічні сфери та вимагають інтегрованих рішень у сфері управління ризиками. Виклики, що впливають на ефективність системи економічної безпеки представлено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Виклики, що впливають на ефективність системи економічної безпеки

Категорія викликів	Опис викликів	Приклади викликів
Економічні виклики	Вплив нестабільності економічного середовища на діяльність підприємства, що створює ризики зниження прибутковості та ліквідності.	<ul style="list-style-type: none"> - Коливання валютних курсів та інфляція. - Нестабільність фінансових ринків. - Зміна податкової політики. - Зменшення обсягів інвестицій. - Зростання витрат на ресурси та енергоносії.
Політичні та правові виклики	Зміни в законодавстві, політична нестабільність та регуляторні бар'єри, які впливають на планування та управління ризиками.	<ul style="list-style-type: none"> - Часті зміни законодавчих норм. - Посилення державного регулювання. - Корупція та низька прозорість процедур. - Міжнародні санкції. - Суперечності в правовій сфері.
Технологічні виклики	Ризики, пов'язані з розвитком та впровадженням нових технологій, а також з кіберзагрозами.	<ul style="list-style-type: none"> - Швидке старіння технологій. - Кіберзагрози та витік даних. - Недостатній рівень кіберзахисту. - Складність інтеграції нових систем. - Залежність від технологічних провайдерів.
Соціально-культурні виклики	Зміни у споживчій поведінці, демографії та вимогах до соціальної відповідальності бізнесу.	<ul style="list-style-type: none"> - Зміна споживчих уподобань. - Демографічні зміни, скорочення працездатного населення. - Дефіцит кваліфікованих кадрів. - Підвищення вимог до корпоративної соціальної відповідальності.

		- Конкуренція за талановитих працівників.
Конкурентні виклики	Посилення конкуренції та необхідність постійної адаптації до ринкових умов.	- Входження нових конкурентів. - Агресивна цінова політика. - Зростання вимог до якості. - Глобалізація ринків. - Зміна конкурентних стратегій.
Екологічні та природні виклики	Загрози, пов'язані зі зміною клімату, стихійними лихами та екологічними вимогами.	- Кліматичні зміни, що впливають на виробництво. - Стихійні лиха (повені, пожежі тощо). - Жорсткіші екологічні стандарти. - Потреба інвестування у «зелені» технології. - Суспільний тиск щодо екологічної відповідальності бізнесу.

Туризм є однією з найбільш динамічних та чутливих до змін галузей економіки. Ефективність системи економічної безпеки туристичних підприємств визначається їхньою здатністю своєчасно реагувати на різноманітні виклики, що виникають у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Ці виклики є комплексними, взаємопов'язаними та включають економічні, політичні, технологічні, соціальні, екологічні та конкурентні фактори.

Туризм надзвичайно залежить від економічної стабільності в країні та світі. Основні економічні виклики включають: зниження купівельної спроможності населення; коливання валютних курсів, що впливають на вартість поїздок; інфляція та зростання витрат на ресурси; нестабільність фінансових ринків; зниження інвестицій у туристичну інфраструктуру.

Ці фактори безпосередньо впливають на прибутковість туристичних підприємств та їх здатність інвестувати у розвиток послуг.

Туристична галузь дуже чутлива до змін у політичному та правовому середовищі: зміни в законодавстві, що регулює туристичну діяльність; введення візових або квотних обмежень; політична нестабільність у країнах, які є туристичними напрямками; вплив міжнародних санкцій; складність дотримання різних правових норм у міжнародному туризмі.

Ці виклики потребують від підприємств швидкої адаптації та гнучкого підходу до управління ризиками.

Туризм активно інтегрує цифрові технології, що створює нові можливості та загрози: швидке оновлення технологічних рішень (онлайн-сервіси, мобільні додатки, системи бронювання); кіберзагрози та атаки на інформаційні системи; недостатній рівень кіберзахисту; складність інтеграції нових цифрових інструментів у діяльність підприємства; залежність від платформ та технологічних провайдерів.

Ці виклики вимагають постійних інвестицій у цифровізацію та кіберзахист.

Туристична галузь тісно пов'язана з культурними та соціальними чинниками: зміна уподобань та очікувань туристів; зростання попиту на індивідуалізовані та екологічно чисті туристичні продукти; демографічні зміни, що впливають на потік туристів; дефіцит кваліфікованих працівників у сфері туризму; підвищення вимог до якості обслуговування та соціальної відповідальності.

Туристичні підприємства повинні адаптувати свої послуги та бізнес-моделі до цих змін.

Конкуренція у сфері туризму є надзвичайно високою: поява нових туристичних напрямків та конкурентів; розвиток альтернативних форм відпочинку (наприклад, staycation, екотуризм, digital nomad туризм); агресивна цінова конкуренція; швидкі зміни в маркетингових стратегіях конкурентів; глобалізація туристичного ринку.

Це вимагає від підприємств постійного аналізу ринку та гнучкого реагування на зміни.

Екологічна складова має особливе значення у туризмі: вплив кліматичних змін на туристичні ресурси; ризики, пов'язані зі стихійними лихами (повені, землетруси, пожежі тощо); жорсткіші екологічні стандарти та вимоги; зростання попиту на екологічно чистий туризм; соціальний тиск щодо сталого розвитку.

Підприємства мають враховувати екологічні фактори у стратегіях розвитку.

Виклики, що впливають на ефективність системи економічної безпеки у туризмі, є комплексними та взаємопов'язаними. Для їх подолання туристичним підприємствам потрібен інтегрований підхід, що включає прогнозування ризиків, використання інноваційних інструментів, цифровізацію процесів та гнучкі управлінські рішення. Лише така стратегія дозволяє забезпечити стійкість бізнесу та конкурентоспроможність у динамічному середовищі сучасного туристичного ринку.

Виклики, що впливають на ефективність системи економічної безпеки, мають комплексний та взаємопов'язаний характер. Вони зумовлюють необхідність формування адаптивних, інноваційних та інтегрованих систем управління економічною безпекою. Лише такий підхід дозволяє не лише реагувати на загрози, але й створювати умови для довгострокового розвитку та конкурентоспроможності підприємства в умовах постійних змін.

Ефективність системи економічної безпеки в умовах сучасних викликів визначається здатністю підприємства забезпечити безперервність діяльності, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та оперативно реагувати на ризики. Це вимагає інтегрованого підходу, використання інноваційних інструментів, стратегічного управління ризиками та постійного розвитку системи. Лише така система економічної безпеки здатна створювати конкурентні переваги, забезпечувати стійкість та довгостроковий розвиток підприємства у складних умовах сучасного ринку.

Ефективність системи економічної безпеки в умовах сучасних викликів визначається насамперед її здатністю забезпечити безперервність діяльності підприємства, навіть у складних та мінливих умовах зовнішнього і внутрішнього середовища. Безперервність діяльності означає, що підприємство здатне не лише реагувати на загрози, але й передбачати їх, адаптуватися до змін та підтримувати стабільність своїх операцій у довгостроковій перспективі.

Сучасне економічне середовище характеризується високою динамікою, глобалізацією, цифровізацією, посиленням конкуренції та зростанням рівня ризиків. У таких умовах безперервність діяльності стає ключовим критерієм

ефективності системи економічної безпеки, адже будь-які перерви або збитки можуть призвести до втрати ринку, зниження довіри споживачів і серйозних фінансових втрат.

Ефективність системи економічної безпеки в умовах сучасних викликів - це її здатність створювати умови для безперервності діяльності підприємства, навіть у складних і непередбачуваних ситуаціях. Така система повинна бути превентивною, адаптивною, інноваційною та інтегрованою, щоб забезпечувати стабільність, конкурентоспроможність та довгостроковий розвиток підприємства. Безперервність діяльності є основою економічної стабільності та стратегічної стійкості бізнесу в умовах сучасної нестабільної економіки.

3.3 Оцінка поточного стану економічної безпеки і вибір стратегії та інноваційних рішень.

Оцінка поточного стану економічної безпеки є ключовим етапом у процесі формування, удосконалення та реалізації системи управління нею. Вона дозволяє визначити рівень захищеності підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз, виявити слабкі місця в його діяльності, оцінити ефективність наявних механізмів безпеки та розробити обґрунтовані управлінські рішення для забезпечення стабільного функціонування і розвитку бізнесу.

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високою мінливістю ринку, політичною нестабільністю, зростанням конкурентного тиску та цифровізацією бізнес-процесів, оцінка економічної безпеки набуває стратегічного значення. Вона має комплексний характер і передбачає аналіз фінансових, кадрових, інформаційних, інноваційних, ресурсних, маркетингових та організаційних складових діяльності підприємства.

Основною метою є встановлення фактичного рівня економічної стабільності підприємства, його спроможності протистояти кризовим явищам, а також виявлення резервів для підвищення ефективності управління. Результати

оцінки стають базою для розробки антикризових заходів, стратегічних рішень і планів розвитку, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності та довгострокової стійкості підприємства.

Завдання оцінки поточного стану показано на рис.3.2



Рис.3.2 Основні завдання оцінки поточного стану економічної безпеки

Оцінка поточного стану економічної безпеки підприємства є ключовою складовою системи управління, адже саме вона створює інформаційну основу для прийняття стратегічних і тактичних рішень, спрямованих на забезпечення стабільності та розвитку бізнесу. Головною метою цієї оцінки є виявлення реального рівня захищеності підприємства від негативних впливів внутрішнього та зовнішнього середовища, визначення факторів ризику, а також формування заходів щодо їх нейтралізації. Для досягнення цієї мети перед системою оцінювання постає низка важливих завдань, які охоплюють усі напрями діяльності підприємства.

Виявлення та класифікація загроз і ризиків. Першочерговим завданням є ідентифікація потенційних і реальних загроз економічній безпеці, що виникають у фінансовій, кадровій, виробничій, інноваційній, інформаційній, екологічній та інших сферах діяльності підприємства. Це дає можливість визначити, які саме фактори мають найбільший деструктивний вплив на стабільність бізнесу.

Аналіз внутрішнього середовища підприємства. Необхідно дослідити організаційну структуру управління, ефективність використання ресурсів, стан корпоративної культури, рівень дисципліни та мотивації персоналу. Такий аналіз дозволяє оцінити внутрішню стійкість підприємства до кризових явищ та управлінських помилок.

Оцінка впливу зовнішнього середовища. Важливим завданням є дослідження зовнішніх факторів - економічних, політичних, правових, соціальних, технологічних і конкурентних. Саме зовнішнє середовище часто стає джерелом непередбачуваних викликів, які можуть суттєво змінити фінансову та операційну ситуацію підприємства.

Визначення рівня фінансової стійкості та ліквідності. Фінансовий аспект є центральним у системі економічної безпеки. Завдання полягає у виявленні реальних можливостей підприємства забезпечувати фінансову рівновагу, своєчасно виконувати зобов'язання, підтримувати платоспроможність і рентабельність.

Оцінка інноваційного потенціалу та технологічної безпеки. У сучасних умовах цифровізації одним із завдань є аналіз рівня інноваційності підприємства, його здатності впроваджувати нові технології, інформаційні системи та інструменти кіберзахисту. Це визначає конкурентоспроможність і стабільність підприємства на ринку.

Моніторинг інформаційної та кадрової безпеки. Завдання полягає у перевірці захищеності інформаційних потоків, конфіденційних даних, а також у визначенні рівня кваліфікації, лояльності й

надійності персоналу. Людський фактор залишається одним із найважливіших елементів економічної безпеки.

Визначення інтегрального рівня економічної безпеки. На основі зібраних показників здійснюється узагальнена оцінка рівня безпеки - високого, достатнього, критичного або кризового. Це дає змогу виявити проблемні зони й розробити комплекс заходів щодо їх усунення.

Формування системи рекомендацій і управлінських рішень. Результати оцінки повинні стати основою для розроблення практичних рішень, спрямованих на підвищення ефективності системи економічної безпеки. Це може включати вдосконалення організаційної структури, впровадження нових технологій, посилення внутрішнього контролю та оновлення політики ризик-менеджменту.

Таким чином, завдання оцінки поточного стану економічної безпеки спрямовані на формування цілісного уявлення про реальний стан підприємства, його сильні та слабкі сторони, можливості й загрози. Комплексне виконання цих завдань дозволяє своєчасно виявити потенційні ризики, забезпечити стабільність функціонування, підвищити рівень конкурентоспроможності та створити підґрунтя для сталого розвитку підприємства в умовах постійних змін економічного середовища.

Для оцінювання поточного стану економічної безпеки використовуються різноманітні методичні підходи - індикаторний, ресурсно-функціональний, програмно-цільовий, інтегральний та ризик-орієнтований.

Економічна безпека - це стан, за якого підприємство здатне протидіяти внутрішнім і зовнішнім загрозам, своєчасно реагувати на ризики, забезпечувати сталість розвитку, збереження та примноження своїх ресурсів, виконання фінансових зобов'язань і збереження конкурентоздатності.

В туристичній сфері економічна безпека охоплює: надходження туристів, фінансову стабільність, зовнішні ризики (політичні, епідеміологічні, зміни курсу валют), внутрішні - управлінські, кадрові, якість послуг і т.ін. В науковій

літературі виділяються такі ключові підходи до оцінки економічної безпеки підприємства: Таблиця 3.2

Таблиця 3.2

Основні методичні підходи

Назва підходу	Суть / ідея	Переваги	Недоліки	Адаптація до туристичного підприємства
Ресурсно-функціональний	Орієнтація на ресурси підприємства (фінансові, матеріальні, кадрові, інформаційні) та функції, які вони виконують. Оцінюється, чи є ресурсне забезпечення для виконання ключових функцій.	Дає глибоке розуміння стану ресурсів; дозволяє виявити вузькі місця в ресурсному забезпеченні.	Може бути надто деталізований; ускладнений доступ до даних; важко врахувати зовнішні динамічні загрози.	Необхідно визначити ключові ресурси: персонал, інфраструктура, технології, маркетинг; врахувати сезонність, кліматичні умови тощо.
Індикаторний (пороговий)	Використовуються показники-індикатори, порогові значення (нормативи), зіставлення фактичних значень із нормативами.	Простота, зрозумілість; дає змогу оперативно діагностувати проблеми; легше презентувати результати.	Порогові значення можуть бути довільними або неадекватними специфіці туристичного бізнесу; ризик втрати нюансів; суб'єктивність при встановленні порогів.	Визначити пороги, які враховують сезонність попиту, коливання курсу валют, зміни в туристичній політиці, податкові стимули, інфраструктурні витрати.
Програмно-цільовий / комплексний	Оцінка за комплексом критеріїв/цілей, визначення стратегії,	Дає стратегічний підхід; дозволяє врахувати	Складність реалізації; потребує достатньо ресурсів і часу; ризик формальних або	Включити цілі як: збільшення потоку туристів, підвищення

	цільових показників, планових заходів, їх реалізації.	взаємодію різних елементів; сприяє плануванню і коригуванню м.	декларативних показників.	якості послуг, диверсифікація ринків, адаптація до зовнішніх шоків (наприклад, пандемій).
Підхід на основі теорії економічних ризиків	Аналіз імовірностей небажаних подій, їхніх наслідків, оцінка збитків, ризик-менеджмент	Допомагає передбачати і мінімізувати загрози; дозволяє оптимізувати запобіжні заходи.	Не завжди можливо точно визначити імовірності; часто велика невизначеність; потребує даних, які не завжди доступні або якісні.	Оцінка ризиків як туристичних (наприклад, зміни вахтового ринку, зовнішня конкуренція, регулювання, зміни в політиці), погодна, карантинна, валютна.
Експертний	Залучення експертів (власників бізнесу, менеджерів, консультантів) для оцінки, інтерпретації даних, визначення порогів чи ваги показників.	Можна врахувати якісні, важко формалізовані фактори; придатний, коли кількісні дані обмежені; гнучкість.	Суб'єктивність; можливі конфлікти думок; складність у стандартизації; ризик завищення/заниження оцінок залежно від е	

Індикаторний підхід базується на порівнянні фактичних значень ключових економічних показників із їхніми нормативами.

Ресурсно-функціональний підхід передбачає аналіз ефективності використання ресурсів і рівня захищеності функціональних підсистем підприємства.

Інтегральний підхід дозволяє отримати узагальнену оцінку рівня безпеки шляхом розрахунку комплексного показника.

Ризик-орієнтований підхід акцентує увагу на визначенні ймовірності реалізації загроз і потенційних наслідків для підприємства.

Методичні підходи до оцінки економічної безпеки підприємства становлять систему науково обґрунтованих методів, інструментів і принципів, які дозволяють здійснювати комплексну діагностику стану безпеки, визначати рівень стійкості підприємства до загроз та обґрунтовувати управлінські рішення щодо їх мінімізації. Вибір конкретного методичного підходу залежить від специфіки діяльності підприємства, галузевих особливостей, масштабів бізнесу, доступності інформації та цілей оцінювання.

Під час адаптації методичних підходів до оцінки економічної безпеки туристичного підприємства необхідно враховувати низку специфічних особливостей функціонування галузі. Передусім варто зважати на сезонність туристичного попиту, яка зумовлює нерівномірність надходжень і потребує періодичного аналізу результатів діяльності за сезонами. Значний вплив мають зовнішні ризики, серед яких пандемії, політична нестабільність, екологічні катаклізми, зміни правил в'їзду та виїзду туристів, а також валютні коливання, що безпосередньо впливають на фінансові показники підприємства.

Важливу роль відіграють нематеріальні активи, такі як бренд, ділова репутація, якість обслуговування клієнтів, рівень онлайн-присутності компанії. Вони суттєво визначають конкурентоспроможність, але складні для кількісної оцінки, тому вимагають поєднання кількісних та експертних методів.

Оцінюючи економічну безпеку, слід враховувати взаємозв'язок туристичного підприємства з інфраструктурою регіону - транспортними комунікаціями, готельним господарством, сферою громадського харчування, культурними об'єктами, а також державним і місцевим регулюванням (ліцензування, вимоги до екології, безпеки тощо).

Не менш важливим чинником є рівень конкуренції як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку, адже сучасні туристи часто обирають між різними

країнами та напрямками. Саме тому маркетинг, інноваційність туристичного продукту і гнучкість ціноутворення мають бути невід'ємною частиною системи економічної безпеки.

Окремої уваги потребує управління людськими ресурсами, оскільки персонал у туристичній сфері є носієм сервісної культури. Від його професійної підготовки, комунікаційних навичок і здатності працювати з багатонаціональною аудиторією залежить не лише імідж підприємства, а й його стійкість на ринку.

Таким чином, оцінка економічної безпеки туристичного підприємства має враховувати комплекс внутрішніх і зовнішніх чинників, поєднувати кількісні показники з якісними характеристиками та бути гнучкою до змін середовища, у якому функціонує туристичний бізнес.

Ефективна оцінка економічної безпеки базується на системному підході, що враховує взаємозв'язок між окремими функціональними складовими безпеки: фінансовою, кадровою, виробничою, інноваційною, інформаційною, екологічною та управлінською. Кожен з методичних підходів має свої переваги, недоліки та сферу застосування, тому в практиці управління доцільно використовувати їх у комплексі.

Алгоритм оцінки економічної безпеки туристичного підприємства передбачає послідовне виконання низки етапів, спрямованих на всебічний аналіз фінансово-господарської діяльності, виявлення загроз та визначення рівня стійкості підприємства до впливу зовнішніх і внутрішніх факторів.

Першим етапом є визначення мети, завдань і об'єкта оцінювання. На цьому етапі формулюється поняття економічної безпеки саме для конкретного туристичного підприємства, з урахуванням його масштабів, організаційно-правової форми, ринку послуг та стратегічних цілей. Уточнюється, які саме складові будуть досліджуватися: фінансова, інвестиційна, кадрова, інформаційна, маркетингова, технологічна чи організаційна.

Другим етапом є ідентифікація потенційних загроз для стабільного функціонування підприємства. До зовнішніх загроз відносяться політична та

економічна нестабільність, коливання валютних курсів, пандемії, природні катаклізми, зміни в законодавстві чи туристичній політиці. Внутрішні загрози можуть бути пов'язані з неефективним управлінням, плинністю кадрів, низькою якістю послуг, нераціональним використанням ресурсів або зниженням конкурентоспроможності.

На третьому етапі здійснюється формування системи показників для оцінки рівня економічної безпеки. Показники обираються з урахуванням специфіки туристичної діяльності. Зокрема, для фінансової складової використовуються коефіцієнти ліквідності, рентабельності, ділової активності; для маркетингової - частка ринку, рівень задоволеності клієнтів, динаміка туристичних потоків; для кадрової - рівень кваліфікації персоналу, плинність кадрів, продуктивність праці. Доцільно включити й індикатори інноваційної активності, репутаційної стійкості, цифровізації процесів.

Четвертий етап передбачає збір і систематизацію даних. На цьому етапі використовуються як внутрішні джерела інформації (бухгалтерська та управлінська звітність, кадрові документи, результати внутрішніх аудитів), так і зовнішні (статистичні матеріали, галузеві огляди, аналітика туристичного ринку, соціологічні опитування, експертні оцінки).

П'ятий етап полягає у встановленні порогових або нормативних значень показників, які відображають допустимий рівень безпеки. Ці нормативи можуть базуватися на середньогалузевих даних, національних стандартах, досвіді успішних компаній або на власних стратегічних цілях підприємства.

На шостому етапі здійснюється розрахунок фактичних значень показників і порівняння їх із нормативними величинами. Визначаються відхилення та оцінюється їхній вплив на загальний рівень безпеки. Якщо показники перевищують допустимі межі, виявляються причини порушень і оцінюється ступінь загрози.

Сьомий етап - встановлення вагомості (значущості) кожного показника. Це дає змогу побудувати інтегральний індекс економічної безпеки, який відображає узагальнену оцінку стану підприємства. Ваги можуть визначатися експертним

шляхом, за допомогою методів аналізу ієрархій, статистичних або економіко-математичних моделей.

Восьмий етап полягає у розрахунку інтегрального показника економічної безпеки туристичного підприємства. Для цього використовуються різні методи: індексний, баловий, індикаторний або комплексний підхід. На основі результатів розрахунку підприємство відносять до одного з рівнів безпеки - високого, достатнього, передкризового або критичного.

Дев'ятий етап передбачає інтерпретацію отриманих результатів і формування висновків. На цьому етапі визначаються сильні та слабкі сторони системи економічної безпеки, основні чинники ризику, напрямки підвищення ефективності діяльності.

Заключним, десятим етапом є розроблення заходів щодо зміцнення економічної безпеки та формування системи моніторингу. До таких заходів можуть належати: удосконалення фінансового планування, диверсифікація послуг і ринків, підвищення кваліфікації персоналу, впровадження систем управління ризиками, посилення маркетингової активності, розвиток цифрових технологій і створення резервів для кризових ситуацій.

Реалізація зазначеного алгоритму забезпечує комплексну оцінку економічної безпеки туристичного підприємства, дозволяє своєчасно виявляти загрози, прогнозувати можливі ризики та розробляти дієві управлінські рішення для забезпечення стійкого розвитку бізнесу в умовах мінливого середовища.

Індикаторний підхід передбачає оцінку економічної безпеки підприємства на основі системи кількісних і якісних показників, які характеризують стан його діяльності. Для кожного показника встановлюються нормативні або граничні значення, що визначають безпечний рівень функціонування. Відхилення фактичних показників від нормативів сигналізує про загрози та потребу у вжитті заходів.

Цей підхід дозволяє виявити критичні тенденції у фінансовій, кадровій чи інноваційній сферах, а також сформувати загальну картину поточного стану підприємства.

Для формування загальної картини поточного стану підприємства необхідно здійснити комплексний аналіз його діяльності, який дає змогу визначити рівень стабільності, ефективності функціонування та конкурентоспроможності на ринку. Такий аналіз проводиться з урахуванням зовнішнього і внутрішнього середовища, фінансово-економічних показників, кадрового потенціалу, ринкової позиції та наявних ризиків.

Перш за все оцінюється загальна характеристика підприємства - його організаційно-правова форма, структура управління, основні напрями діяльності, обсяги реалізації послуг та ринкова частка. Для туристичного підприємства важливими показниками є кількість обслуговуваних туристів, географія продажів, популярність туристичних напрямів, рівень повторних звернень клієнтів.

Далі аналізується фінансовий стан підприємства, який включає оцінку ліквідності, платоспроможності, рентабельності, ділової активності та структури капіталу. Це дозволяє з'ясувати, наскільки підприємство здатне своєчасно виконувати свої зобов'язання, ефективно використовувати ресурси та отримувати стабільний прибуток.

Особливу увагу слід приділити кадровому потенціалу, адже якість туристичних послуг безпосередньо залежить від професіоналізму персоналу, рівня кваліфікації, володіння іноземними мовами, навичок комунікації та сервісної культури. Аналіз кадрової структури дає змогу виявити потреби у підвищенні кваліфікації або оптимізації штату.

Необхідним елементом є оцінка маркетингової діяльності: досліджується ефективність рекламних кампаній, репутація бренду, впізнаваність на ринку, використання сучасних інформаційних технологій і онлайн-платформ. Також важливо визначити ступінь задоволеності клієнтів, що є показником рівня сервісу і конкурентної позиції підприємства.

У процесі формування загальної картини варто врахувати вплив зовнішнього середовища - економічну ситуацію в країні, рівень інфляції, валютні

коливання, державне регулювання у сфері туризму, сезонні коливання попиту, геополітичні події та тенденції на світовому туристичному ринку.

Результатом проведеного аналізу є узагальнена оцінка поточного стану підприємства, яка дозволяє визначити його сильні та слабкі сторони, можливості для розвитку і потенційні загрози. Це формує основу для подальшої розробки стратегії підвищення економічної безпеки, оптимізації управління, покращення фінансових результатів і підвищення конкурентоспроможності на ринку туристичних послуг.

Для проведення оцінки використовуються дані фінансової звітності (баланс, звіт про фінансові результати), управлінські та маркетингові звіти, результати внутрішнього аудиту, інформація з аналітичних систем моніторингу ризиків, статистичні дані, а також експертні оцінки.

Інформаційна база оцінки економічної безпеки туристичного підприємства є сукупністю достовірних, повних і своєчасних даних, необхідних для аналізу стану підприємства, визначення рівня його стабільності, ризиків і загроз, а також розроблення управлінських рішень щодо підвищення ефективності діяльності.

Формування якісної інформаційної бази передбачає використання внутрішніх і зовнішніх джерел інформації, які забезпечують комплексне відображення процесів, що впливають на економічну безпеку підприємства.

До внутрішніх джерел інформації належать: бухгалтерська звітність (баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів), яка дає змогу оцінити фінансовий стан, рентабельність, ліквідність та платоспроможність; управлінська звітність (плани, бюджети, кошториси, показники ефективності підрозділів), що відображає реальний рівень виконання виробничих і комерційних завдань; кадрова інформація - дані про чисельність персоналу, кваліфікацію, рівень плинності кадрів, структуру зайнятості, систему мотивації; маркетингова інформація - дані про продажі, обсяги туристичних потоків, клієнтську базу, відгуки споживачів, ефективність рекламних кампаній; внутрішня статистика ризиків і збитків, пов'язаних із сезонністю, коливанням попиту, збоєм постачання послуг або зміною партнерів.

До зовнішніх джерел інформації відносяться: державна та галузева статистика (дані Державної служби статистики України, Міністерства культури та інформаційної політики, Державного агентства розвитку туризму); нормативно-правові акти, які регулюють діяльність у сфері туризму, ліцензування, податкову та валютну політику; макроекономічні показники (динаміка ВВП, рівень інфляції, валютний курс, індекси ділової активності), що впливають на купівельну спроможність населення та туристичний попит; ринкова інформація - дані про конкурентів, цінові тенденції, нові продукти і технології у сфері туризму; соціально-економічні та політичні фактори, що формують загальне середовище функціонування туристичного бізнесу (стан транспортної інфраструктури, політична стабільність, міжнародні події, екологічна ситуація тощо).

Важливим джерелом стає інформація з відкритих онлайн-ресурсів - офіційних сайтів туристичних агентств і асоціацій, платформ бронювання (Booking.com, TripAdvisor), аналітичних порталів і маркетингових баз даних, що дозволяють відстежувати тенденції попиту, поведінку споживачів і дії конкурентів.

Значну роль у формуванні інформаційної бази відіграють експертні оцінки, які дають змогу заповнити прогалини у кількісній інформації. Експертні дані використовуються для визначення ваг показників, оцінки якісних характеристик, ризиків, рівня задоволеності клієнтів або впливу нематеріальних факторів (репутації, іміджу, довіри).

Таким чином, інформаційна база оцінки економічної безпеки туристичного підприємства має бути комплексною, систематизованою та постійно оновлюваною. Її якість безпосередньо визначає точність аналітичних висновків, ефективність прийняття управлінських рішень і здатність підприємства своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Раціональна організація збору та обробки інформації є важливою складовою системи забезпечення економічної безпеки в сучасних умовах розвитку туристичного бізнесу.

Результати оцінки економічної безпеки туристичного підприємства відображають узагальнену характеристику його фінансово-господарського стану, рівня стійкості до зовнішніх і внутрішніх загроз, а також ефективності використання ресурсів у забезпеченні стабільного розвитку.

На основі проведеного аналізу було сформовано цілісне уявлення про поточний рівень економічної безпеки підприємства. Отримані результати дали змогу визначити, які складові системи безпеки перебувають у задовільному стані, а які потребують удосконалення.

Зокрема, за фінансовою складовою виявлено показники рентабельності, ліквідності та платоспроможності, що свідчать про здатність підприємства виконувати поточні зобов'язання та підтримувати достатній рівень прибутковості. Разом із тим, коливання сезонних доходів і витрат зумовлюють необхідність створення резервного фонду для забезпечення стабільності у міжсезонний період.

Кадрова складова демонструє відносно стабільну ситуацію: персонал має належну кваліфікацію, досвід роботи та мотивацію до підвищення якості обслуговування. Водночас виявлено потребу в підвищенні кваліфікації у сфері цифрового маркетингу, іноземних мов і міжкультурної комунікації, що сприятиме розширенню ринків і залученню іноземних туристів.

Маркетингова складова характеризується активною присутністю підприємства в онлайн-середовищі, проте ефективність використання рекламних каналів і соціальних мереж потребує вдосконалення. Доцільно розширити інтернет-маркетингові інструменти, поліпшити взаємодію з клієнтами та підвищити якість цифрового контенту.

За результатами оцінки організаційно-управлінської складової встановлено, що структура управління є ефективною, проте відсутність системного моніторингу ризиків і своєчасного коригування планів може призводити до втрат у разі зміни зовнішніх умов. Рекомендується запровадити систему управління ризиками та внутрішнього контролю економічної безпеки.

Аналіз зовнішнього середовища виявив низку загроз, серед яких - макроекономічна нестабільність, коливання валютного курсу, політичні ризики, зміни у законодавстві та загальна невизначеність на світовому туристичному ринку. Ці фактори зумовлюють потребу у диверсифікації туристичних напрямів і розвитку внутрішнього туризму.

Узагальнюючи результати, можна зробити висновок, що загальний рівень економічної безпеки туристичного підприємства є середнім або задовільним. Підприємство має достатній потенціал для розвитку, стабільні фінансові показники та позитивну динаміку зростання, однак його стійкість значною мірою залежить від зовнішніх факторів. Підвищення рівня економічної безпеки можливе за рахунок удосконалення системи фінансового планування, активізації маркетингової діяльності, диверсифікації послуг, підвищення кваліфікації персоналу та впровадження сучасних інформаційних технологій управління.

Отже, результати оцінки є основою для формування стратегії зміцнення економічної безпеки туристичного підприємства, визначення пріоритетних напрямів інвестицій і розроблення конкретних управлінських рішень, спрямованих на забезпечення його довгострокової стабільності й конкурентоспроможності.

Результатом оцінки є визначення поточного рівня економічної безпеки - високого, задовільного, критичного або кризового. Такий підхід дає змогу підприємству оперативно реагувати на загрози, прогнозувати можливі сценарії розвитку подій та формувати ефективну стратегію захисту власних інтересів.

Таким чином, оцінка поточного стану економічної безпеки - це не просто аналітична процедура, а стратегічний інструмент управління, що забезпечує своєчасне виявлення ризиків і прийняття ефективних рішень для їх нейтралізації. Вона виступає основою для побудови адаптивної, гнучкої та інноваційної системи безпеки, яка здатна забезпечити безперервність діяльності, фінансову стабільність і конкурентоспроможність підприємства в умовах сучасних викликів економічного середовища.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що в умовах сучасної економічної нестабільності, посилення конкуренції та динамічних змін зовнішнього середовища забезпечення економічної безпеки туристичного підприємства є надзвичайно актуальним завданням. Це потребує формування комплексної системи управління, що поєднує стратегічний підхід і впровадження інноваційних рішень.

Проаналізовано сучасні загрози та ризики для туристичних підприємств, серед яких особливе місце посідають фінансові, ринкові, інформаційні та кадрові чинники. Визначено, що стратегічне управління відіграє ключову роль у забезпеченні економічної безпеки, оскільки дозволяє не лише реагувати на існуючі загрози, а й прогнозувати їх та формувати ефективні механізми попередження.

Запропоновано напрями стратегічного та інноваційного забезпечення системи управління економічною безпекою, що включають впровадження цифрових технологій, систем аналітичного моніторингу, автоматизацію управлінських процесів і розробку адаптивних антикризових заходів.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання його результатів для підвищення стійкості туристичних підприємств до економічних загроз, удосконалення стратегічного планування та інтеграції інновацій у систему управління економічною безпекою.

У результаті дослідження встановлено, що стратегічне забезпечення економічної безпеки є необхідною умовою стійкого функціонування туристичного підприємства. Ефективна стратегія повинна базуватися на системному аналізі ризиків, прогнозуванні тенденцій ринку та гнучкому управлінні ресурсами.

За результатами проведеного дослідження для підвищення ефективності системи управління економічною безпекою туристичних підприємств доцільно впровадити такі заходи:

1. Розробити інтегровану систему моніторингу економічної безпеки, яка б забезпечувала постійний аналіз внутрішніх і зовнішніх загроз, прогнозування ризиків і оперативне реагування на них.

2. Запровадити стратегічне планування економічної безпеки на підприємствах туристичної сфери з урахуванням специфіки галузі та регіональних особливостей, передбачивши довгострокові програми антикризового управління.

3. Активно застосовувати сучасні цифрові технології для автоматизації процесів управління, обробки аналітичної інформації та управління ризиками, зокрема системи бізнес-аналітики (BI), CRM та програмні комплекси для управління фінансовою безпекою.

4. Посилити кадрову політику туристичних підприємств шляхом підвищення кваліфікації персоналу з питань управління ризиками та безпеки, а також залучення фахівців зі стратегічного менеджменту.

5. Формувати партнерські взаємовідносини із страховими, юридичними та банківськими структурами для мінімізації фінансових і правових ризиків.

6. Використовувати інноваційні підходи в управлінні, включаючи впровадження адаптивних моделей управління та антикризових сценаріїв, що дозволить забезпечити гнучкість і стабільність діяльності в умовах невизначеності.

7. Організувати інформаційно-аналітичну підтримку управлінських рішень, яка б базувалася на використанні сучасних методів прогнозування, сценарного аналізу та економетричного моделювання.

Система економічної безпеки туристичного підприємства базується на комплексі взаємопов'язаних принципів, серед яких ключовими є комплексність, безперервність, адаптивність, превентивність, законність та економічна доцільність. Їх реалізація дозволяє враховувати всі напрями діяльності компанії, своєчасно виявляти ризики та ефективно реагувати на зовнішні й внутрішні загрози.

Дотримання принципів інформаційної прозорості, кадрової надійності, системності та соціальної відповідальності забезпечує формування довіри клієнтів і партнерів, підвищує стійкість підприємства та сприяє його конкурентоспроможності на ринку туристичних послуг.

Впровадження інноваційних технологій у туристичному бізнесі не є простою модною тенденцією - це стратегічний інструмент забезпечення економічної безпеки, ефективності та стійкості підприємства. Інновації дозволяють:

- зменшити ризики та витрати;
- підвищити продуктивність праці;
- зміцнити довіру клієнтів і партнерів;
- забезпечити конкурентоспроможність на глобальному ринку.

Туристичні компанії, які активно впроваджують інновації, демонструють не лише кращі фінансові результати, а й більшу здатність до адаптації в умовах криз, що є головним критерієм економічної безпеки.

Система управління економічною безпекою туристичного підприємства - це комплекс організаційних, технологічних та методологічних заходів, спрямованих на захист економічних інтересів підприємства від внутрішніх та зовнішніх загроз. Вона включає методи, інструменти, ресурси та процедури, що забезпечують виявлення, оцінку, запобігання та нейтралізацію ризиків, які можуть негативно впливати на фінансову стабільність, репутацію та конкурентоспроможність організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В.Г. Логістична інфраструктура як чинник економічної безпеки підприємств. *Вчені записки Університет «КРОК»*. 2017. №21. С.81-89.
2. Барановський О.І. Фінансова безпека в Україні (методологія оцінки та механізми забезпечення). Київ : Національний торговельно-економічний університет, 2014. 759 с.
3. Балашова Р.І. Організація діяльності туристичного підприємства : навч. посібник. К. : Центр учбової літератури, 2012. 184с.
4. Бутко М.П. Стратегічне управління підприємствами туристичної сфери в умовах нестабільності. *Економіка і регіон*. 2020. № 2 (77). С. 112–118.
5. Босовська М.В. Інтеграційні процеси в туризмі : монографія. К. : КНТЕУ, 2015. 832 с.
6. Босовська М.В. Концепція інтеграційного розвитку туристичних підприємств. *Економіка & держава*. 2015. № 3. С. 43-47.
7. Бойко І. А. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. – 210 с.
8. Бердар М.К. Забезпечення фінансової безпеки суб'єктів підприємництва. *Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка*. Економіка. 2019. № 124/125. С. 73–76.
9. Бугай С. М. Регіональна політика в Україні: термінологічна невизначеність та загальні проблеми становлення. *Університетські наук. зап. Хмельницький*, 2005. № 4 (16). С. 300-307.
10. Бунтова Н.В. Кадрове забезпечення галузі туризму з урахуванням міжнародного досвіду. К. 2005. 278 с.
11. Васильців Т.Г., Волошин В.І., Бойкевич О.Р., Каркавчук В.В. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення: монографія. Львів: ВИДАВНИЦТВО, 2018. 386 с.
12. Герасимчук З.В. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення : монографія. Рівне : НУВГП, 2015. 368 с.

13. Гриньова В.М. Управління економічною безпекою підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 248 с.
14. Державна служба статистики України. Туризм в Україні: статистичний збірник. Київ: Держстат, 2024. 118 с.
15. Дядечко Л.А. Суть та особливості управління підприємствами туристичної сфери. К. 2015. 220 с.
16. Дьяченко О.А. Інноваційна складова економічної безпеки підприємства. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2015. № 12. С. 175.
17. Захаров О.І., Пригунов П.Я. Організація та управління економічною безпекою суб'єктів господарської діяльності : навчальний посібник. Київ, 2018. 257 с.
18. Збірник наукових праць Київського національного торговельно-економічного університету. Серія «*Економічна безпека та антикризове управління*». 2022. Вип. 14. 275 с.
19. Закон України «Про туризм» від 15.09.1995 р. № 324/95-ВР (зі змінами та доповненнями). [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр>
20. Забарна Є. О. Управління ризиками в туристичному бізнесі: сучасні підходи // *Бізнес Інформ*. 2022. № 8. С. 118–125.
21. Іванова В.В. Концептуальні підходи до управління туристичних підприємствах. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 3. С. 151-156.
22. Козик В. В., Мельник Л. Г., Князєв С. І. Економічна безпека підприємства: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 312 с.
23. Кузенко Т.Б. Тактичне і стратегічне планування економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 3. С. 142–151.
24. Лугова В.М. Соціальна безпека як ключова підсистема безпеки підприємства. *Бізнес-Інформ. Економіка*. 2021. № 10. С. 69–72.
25. Ляшенко В.І. Економічна безпека регіонів: теорія, методологія, практика. Харків : Видавництво ХНЕУ, 2017. 400 с.

26. Мазур І. І., Бондар Т. С. Цифровізація як фактор підвищення економічної безпеки туристичних підприємств // *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2024. № 1. С. 76–83.
27. Малишко Є.О., Чернишов В.В. Аналіз впливу стратегічних пріоритетів на розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Фінансово-кредитна діяльність проблеми теорії та практики*. 2020. № 3(34). С. 322–329.
28. Малишко Є.О., Чернишов В.В. Визначення факторів впливу на розвиток ЗЕД підприємств : Матеріали Міжнародної наукової конференції «Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця» (Харків, 27 листопада 2020 р.). Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. С. 216–217.
29. Маслак О.І., Пирогов Д.Л., Гришко Н.Є. Оцінка економічної безпеки підприємства при зовнішньоекономічній діяльності. *Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського*. 2022. Вип. 3(74). С. 163–169.
30. Малащенко В. Економічна безпека підприємства як чинник ефективного корпоративного управління. *Вісник Національної академії державного управління*. 2018. №3(40). С. 283–291.
31. Мальська М.П. Організація та планування діяльності туристичних підприємств: теорія та практика : навч. посібник. К. : Центр учбової літератури, 2012. 248 с.
32. Мальська М.П. Туристичний бізнес: теорія та практика : підручник. 2-ге вид., перероб. та допов. К. : Центр учбової літератури, 2012. 368 с.
33. Мельниченко С.В. Інформаційні технології у туристичній індустрії : підручник. К. : КНТЕУ, 2011. 280 с.
34. Національна стратегія розвитку туризму в Україні до 2030 року. Київ : Міністерство економіки України, 2021. 84 с.
35. Пікулик О. І. Економічна безпека суб'єктів господарювання: теоретико-методологічні основи. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2022. 275 с.
36. Пестушко В. Український туризм у контексті глобалізації: сучасний стан і перспективи. *Теорія та методика*. 2017. № 11-12. С. 42-43.

37. Плужник І. І. Стратегічні аспекти забезпечення економічної безпеки підприємств у сфері туризму // *Економічний вісник*. 2023. № 2. С. 45–53.
38. Пуйда Г.В. Комплексний аналіз філософсько-економічної дефініції «інтелектуальна безпека підприємства». *Економічний аналіз*. 2017. Т. 27. № 4. С. 264.
39. Свида І.В. Сучасний стан, актуальні проблеми та перспективи розвитку вітчизняного ринку туристичних послуг. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Ужгород, 2015. № 28(3). С. 64–69.
40. Сідак В.С. Проблеми управління економічною безпекою суб'єктів господарювання : монографія. Київ : Крок, 2018. 403 с.
41. Сосновська І.М. Поняття та значення економічної безпеки виробничо-господарської діяльності підприємств. *Ефективна економіка*. 2015. № 9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua> (дата звернення: 29.08.2025).
42. Семенов А.М. Управління ризиками в туристичній галузі України : монографія. Київ : КНЕУ, 2019. 312 с.
43. Сокол Т.Г. Основи туризмознавства: навчальний посібник. К., 2016. 276 с
44. Ткаченко Т.І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: монографія. К.: Київський національний торговельно-економічний університет, 2009. 463 с.
45. Філіппова С.В., Волощук Л.О., Черкасова С.О. Економічна безпека підприємств реального сектору економіки в умовах вартісно-орієнтованого управління. Одеса : ФОП Бондаренко М.О., 2015. 196 с.
46. Фісуненко, П. А. (2019). забезпечення економічної безпеки підприємства: сутність, принципи, функції, методи, засоби. *Економічний простір*, (152), 176-203. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/152-15>
47. Цюцюпа, С. В. (2019). Теоретичні аспекти формування економічної безпеки підприємства задля забезпечення його конкурентоспроможності. *Вчені записки Університету «КРОК»*, ((3) 55), 216–224.

48. Шкарлет С.М. Економічна безпека підприємства: інноваційний аспект : монографія. Київ : книжкове вид-во НАУ, 2017. 436 с.
49. Череп А.В., Лубенець І.О. Концептуальні засади економічної безпеки підприємств. *Вісник Запорізького національного університету*. 2010. № 1 (5). С. 63–66.
50. Чорненька Н.В. Організація туристичної індустрії : навч. посібник. 3-тє вид., доп. і перероб. К. : Атіка, 2009. 392 с.
51. Штангрет А. М. Система економічної безпеки підприємства: механізми формування та управління. Львів: ЛНУ, 2023. 240 с.
52. Porter M.E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York : Free Press, 2008. 432 p.
53. Buhalis D. *eTourism: Information Technology for Strategic Tourism Management*. Harlow : Pearson Education, 2003. 352 p.
54. Hall C.M. *Tourism Planning: Policies, Processes and Relationships*. Harlow : Pearson Education, 2008. 320 p.
55. World Tourism Organization (UNWTO). *Tourism Data Dashboard*. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.unwto.org/statistics>